

Université Paris II- Panthéon-Assas
Ecole Doctorale d'Economie, Gestion, Information et
Communication (EGIC) (ED455) - LARGEPA

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion
Soutenue le 14 décembre 2021

**Atouts et limites du management et des
pratiques ressources humaines d'une
entreprise familiale, dans un contexte
de transformation digitale**



UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON - ASSAS

Auteur : Catherine FAVREAU

Direction de thèse :

- Frank. BOURNOIS, Professeur, Directeur de l'ESCP Business School
- Laurent CHOAIN, Professeur PAST, Université Panthéon-Assas (Paris 2)

Membres du jury :

- Jean-Philippe BOUILLOUD Professeur, ESCP Business School
- Véronique CHANUT, Professeur, Université Panthéon-Assas (Paris 2),
Directrice du LARGEPA
- Denis DAUCHY, Professeur, EDHEC Business School
- Pierre-Xavier MESCHI, Professeur, IAE Aix-Marseille

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Les remerciements concernant cette thèse sont nombreux et leur ordre suit simplement la genèse de cette expérience apprenante.

Je tiens à particulièrement remercier mes directeurs de thèse : le professeur Frank Bournois, pour son accompagnement, ses encouragements, la démystification et la simplification apportée à cet exercice académique et le professeur Laurent Choain, qui m'a entraînée dans cette aventure sans douter de ma capacité à atteindre le but.

Je remercie les professeurs Arrègle, Friedberg, Guerrero et Rousseau pour le partage de leurs recherches.

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à la richesse du travail de terrain en acceptant de participer aux interviews ou en apportant leur soutien.

Je souhaite également remercier les professeurs du LARGEPA, en particulier, le professeur Chanut, pour les enseignements en méthodologie de recherche en sciences de gestion.

Enfin, je remercie mon mari et mes enfants, ma famille qui m'ont toujours soutenue dans mes efforts et souvent incitée à prioriser ce travail à toute autre occupation.

Je suis heureuse aujourd'hui de partager ce travail de thèse avec vous.

Résumé :

Cette thèse explore les impacts de la transformation digitale sur la relation entre l'employé et l'entreprise familiale dans un contexte de tradition d'emploi à vie. Les concepts théoriques mobilisés incluent les caractéristiques des entreprises familiales, dont les pratiques de GRH, le capital social familial, le contrat psychologique, les attributs bivalents des rôles exercés par les parties prenantes dans l'entreprise, l'approche basée sur les ressources. L'objet de la recherche consiste à explorer les potentielles relations et interactions entre les concepts théoriques qui expliquent les atouts et limites de la stabilité de la relation d'emploi. Une étude qualitative a été réalisée, sous forme d'entretiens, auprès de 24 dirigeants d'une entreprise familiale internationale de grande distribution. Les résultats indiquent que la tradition d'emploi à vie est soutenue par la promesse employeur du contrat psychologique, par le capital social familial, et par l'engagement de l'employé qui bénéficie du dispositif original d'actionnariat salarié de l'entreprise. Les pratiques de GRH, comme le style managérial paternaliste et bienveillant de l'entreprise, inspirés par le capital social familial, renforcent la stabilité de l'emploi et la fidélité de l'employé. Renouveler les ressources de l'entreprise pour adresser les enjeux de la transformation digitale, demande de considérer les relations entre les parties prenantes de l'entreprise, son organisation et ses particularités de fonctionnement.

Descripteurs :

Entreprise familiale, attributs bivalents de l'entreprise familiale, management, gestion des ressources humaines, transformation digitale du retail, stabilité de l'emploi, contrat psychologique, capital social, actionnariat salarié.

HR management in a family-owned company: strengths and weaknesses in a digital transformation context.

Abstract:

This work examines how digital transformation can impact on the relationship between employee and family firm in a tradition of lifetime employment. The research is based on several theoretical concepts including the characteristics of family-owned firms, HRM practices, family social capital, the psychological contract, the bivalent

attributes in family firm and the resource-based view. The aim of the research consists in exploring the potential relationships and interactions between the conceptual frameworks that could explain strengths, and limitations of the stability in employment relationship. A qualitative study was conducted with interviews of 24 leaders from an international family-owned retail company. The results show that the lifelong employment tradition is supported by the employers' promise coming from the psychological contract, by family social capital, and by the commitment of the employees who benefit from the original employee ownership scheme of the firm. HRM practices together with a benevolent family management style, both driven by family social capital, enhance job stability and employee loyalty. Renewing the company's resources in order to address the issues of digital transformation means addressing the links between the company's stakeholders, the organization, and the way it operates.

Keywords:

Family business, bivalent attributes of the family firm, management, human resources practices, lifetime employment, employee ownership scheme, retail digital transformation, psychological contract, social capital.

Principales abréviations

CoDir	Comité de Direction
Comex	Comité Exécutif
CP ou PC	Contrat psychologique ou psychological contract
DAF	Directeur Administratif et Financier
DG DRH	Directeur Général ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
FOW	<i>Future of work</i> ou Futur du travail
GAFA	Google Amazon Facebook Alibaba
GRH	Gestion des ressources humaines
GEPP	Gestion des emplois et parcours professionnels
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
HP	Haut Potentiel
IA	Intelligence artificielle
PCI	<i>Psychological contract inventory</i> index du contrat psychologique
PDV	Plan de départ volontaire
PSE	Plan de sauvegarde de l'entreprise
PSF	<i>Professional services firm</i> ou société de services professionnels
RBV	<i>Resources Based View</i> ou approche basée sur les ressources
RH	Ressources humaines
VRIN	Valeur, Rareté, inimitable, Non-substituable <i>Volatil Uncertain Complex</i>
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organisation
VUCA	<i>Ambiguous</i> , soit en français volatile, incertain complexe ambigu.

Sommaire

Introduction	11
Partie 1 – Cadre théorique.....	15
1. Origine de la recherche.....	15
1.1. Automatisation du travail, disparition de certaines activités	17
1.2. Impacts sur l’emploi dans la grande distribution : exemple du métier d’hôtesse de caisse..	18
2. Revue de la littérature	21
2.1. Les particularités des entreprises familiales	21
2.1.1. Caractéristiques, avantages et désavantages de l’entreprise familiale	23
2.1.2. Théorie de l’agence et approche basée sur les ressources (RBV) de l’entreprise familiale	29
2.1.3. Capital social de l’entreprise familiale	34
2.1.4. Attributs ambivalents des parties prenantes internes et avantages ou désavantages pour l’entreprise familiale	44
2.3. Les pratiques de gestion des ressources humaines de l’entreprise familiale	51
2.4. Le contrat psychologique au sein des entreprises familiales	54
2.4.1. Définition et caractéristiques du contrat psychologique	54
2.4.2. Rupture du contrat psychologique et réactions des employés	58
2.4.3. Management du contrat psychologique dans l’entreprise.....	60
2.4.4. Mesure du contrat psychologique.....	60
3. Synthèse de la revue de littérature	61
3.1. Idées-clés concernant les spécificités des entreprises familiales	62
3.2. Idées-clés concernant les pratiques de GRH des entreprises familiales	64
3.3. Idées-clés concernant le contrat psychologique au sein des entreprises familiales	66
4. Analyse critique de la revue de littérature	67
4.1- Limites des concepts théoriques	67
4.2- Limites méthodologiques des études	69
5. Approche épistémologique	70
5.1. L’intention d’une approche praxéologique	71
5.2. Les hésitations entre épistémologie constructiviste et interprétativiste.....	73
5.3. Le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique.....	74
Partie 2 – Cadre conceptuel et méthodologie de recherche	76

6. Objet de la recherche	76
6.1. Cadre conceptuel	76
6.1.1. Le contrat psychologique, et l’engagement employeur de tradition d’emploi à vie dans un contexte de transformation.	76
6.1.2. L’influence de l’entreprise familiale sur la tradition d’emploi à vie	79
6.1.3. L’apport du modèle <i>Exit, Voice, Loyalty</i> (Hirschman, 1970) à la lecture des résultats - Entretien avec le Pr Friedberg.....	81
6.2. Propositions de recherche.....	84
6.3. Question de recherche.....	84
6.4. Contexte de l’étude de cas : une entreprise familiale de grande distribution internationale	84
6.4.1. Caractéristiques de l’entreprise familiale	85
6.4.3. L’implication familiale dans l’entreprise.....	88
7. Choix de méthodologie	90
7.1. L’Enquête.....	90
7.1.1. Terrain et public interviewé.....	90
7.1.2. L’entretien semi-directif.....	92
7.2. La méthode d’analyse	94
7.2.1. Retranscription des interviews	95
7.2.2. L’analyse du corpus	95
7.3. Caveats	100
Partie 3 – Résultats de l’enquête qualitative	102
8. Présentation des résultats	102
8.1. Caractéristiques de l’échantillon de personnes interviewées	103
8.2. Expérience employé et pratiques GRH, la confirmation des caractéristiques de l’entreprise familiale	106
8.2.1. Le recrutement.....	106
8.2.2. L’intégration de talents externes : un pari risqué	110
8.2.3. La formation.....	113
8.2.4. La carrière dans l’entreprise : un engagement réciproque dans la durée	115
8.2.5. La promotion interne.....	116
8.2.6. La mobilité interne.....	121
8.2.7. Le processus d’évaluation	126
8.2.8. La fin de la relation d’emploi	129
8.2.9. La rémunération.....	134
8.2.10. Les points de friction du parcours employé	137
8.2.11. Synthèse comparée des caractéristiques identifiées de l’entreprise familiale et de la littérature.....	138

8.3. Le contrat psychologique identifié dans le corpus.....	140
8.3.1. Les attentes concernant la promesse employeur ou d’engagements de l’employeur ..	140
8.3.2. Les engagements pris en tant qu’employé ..	147
8.3.3. La rupture du contrat psychologique et ses impacts ..	152
8.3.4. Synthèse.....	156
8.4 Les avantages du capital social familial ..	158
8.4.1.1. La dimension structurelle ..	159
8.4.1.2. La dimension relationnelle ..	162
8.4.1.3. La dimension cognitive ..	169
8.5. Les désavantages de l’entreprise familiale.....	173
8.5.1. La partie prenante actionnaire familial ou salarié ..	174
8.5.2. La partie prenante entreprise (organisation) ..	179
8.5.3. La partie prenante salariés ..	196
8.5.4. Les désavantages du style managérial ..	201
8.5.5. Les désavantages des pratiques de GRH.....	205
8.5.6. Synthèse des désavantages de l’entreprise familiale.....	208
8.6. Propositions d’évolutions ..	211
8.6.1. Développer l’ouverture des managers ..	211
8.6.2. Passer de la réaction à l’anticipation ..	213
8.6.3. Adapter les pratiques RH et managériales ..	214
9- Discussion des résultats	216
9.1. La tradition d’emploi à vie est une promesse du contrat psychologique ..	217
9.2. Le capital social familial soutient la stabilité de la relation d’emploi ..	219
9.3. De l’avantage au désavantage ..	220
<i>Partie 4 – Contributions, limites et perspectives de la recherche.....</i>	226
10- Rappel de l’objet de la recherche	226
11- Contributions clés de la recherche	229
11.1. Apports théoriques ..	229
11.1.1. Désavantages des avantages attribués à l’entreprise familiale.....	229
11.1.2. Les relations entre concepts théoriques et pratiques de GRH ..	230
11.1.3. L’ajout d’un rôle au concept d’attributs bivalents ..	230
11.2. Apports méthodologiques ..	231
11.3. Apports managériaux ..	232
12- Limites de la recherche.....	234
12.1. Limites méthodologiques ..	234
12.2. Limites théoriques ..	234

13- Perspectives de la recherche	235
<i>Conclusion</i>	237
<i>Bibliographie</i>.....	242
<i>Table des annexes</i>	248
Annexe 1 : Représentation des domaines explorés	249
Annexe 2 : Répartition des recherches sur l'entreprise familiale entre 1936 et 1999	250
Annexe 3 : Avantages et désavantages des entreprises familiales, adapté de Arrègle & Mari, (2010).....	251
Annexe 4 : Modèle intégrateur du capital social, des spécificités familiales et avantages concurrentiels	252
Annexe 5 : Adaptation francophone du <i>Psychological Contract Inventory</i>	253
Annexe 6 : Trame de l'entretien semi-directif.....	257
<i>Index</i>.....	258

Introduction

La genèse de cette thèse peut être attachée aux observations effectuées à la suite d'une veille prospective, réalisée dans un cadre professionnel, sur les impacts de la transformation numérique sur les métiers et compétences. Les perspectives annoncées de transformation et de disparition de certains emplois du secteur de la grande distribution, ont permis de définir les contours de notre sujet de recherche, que nous avons choisi de contextualiser dans une entreprise familiale de tradition d'emploi à vie. Les premiers temps de la démarche de recherche ont consisté à appréhender les enjeux de la transformation numérique du commerce, à comprendre le fonctionnement des nouveaux modèles d'affaires du commerce digital, et à identifier les besoins de ressources humaines associés : nouvelles compétences, nouveaux métiers. Les constats relatifs au niveau requis d'expertise et à l'urgence de répondre à ces nouveaux besoins, limitent les possibilités de recours à la promotion interne et requièrent de recruter et d'intégrer des spécialistes, ce qui réduit les possibilités de mobilité interne pour les profils généralistes traditionnels de la distribution physique. Ensuite, la progression rapide de la digitalisation ou automatisation de certaines activités en magasin, comme le passage en caisse, accélère la disparition d'activités, la transformation de certains métiers et réduit les besoins en ressources ; en conséquence, la relation d'emploi est remise en cause. Nos recherches s'orientent alors sur l'exploration des liens et relations qui se sont créés entre l'entreprise, dans son rôle d'employeur et l'employé, et ce particulièrement dans un contexte de stabilité de la relation d'emploi ou tradition d'emploi à vie. Si la transformation numérique interroge la relation transactionnelle entre l'employeur et l'employé, elle remet également en cause le contrat relationnel et la promesse employeur, quand celle-ci s'exprime depuis la création de l'entreprise par un engagement d'emploi à vie. La promesse employeur, préoccupation importante en gestion de ressources humaine, nous incite à rechercher dans la littérature des concepts pouvant apporter un éclairage théorique à la dynamique relationnelle qui se joue entre l'employé et l'organisation. C'est ainsi que le concept de contrat psychologique

(Rousseau, 1989) est intégré à la revue de littérature, avec d'une part la recherche de spécificités de ce contrat relationnel au sein d'entreprises familiales et d'autre part, le souhait d'évaluer l'importance de son rôle dans la stabilité de la relation d'emploi. Dans les publications étudiées, le modèle *Exit, Voice Loyalty* (Hirschman, 1970) apparaît comme fréquemment utilisé pour analyser les réactions des employés confrontés à la rupture de ce contrat. La dimension *loyalty* de ce modèle et sa qualification en *loyalty* passive et active par certains auteurs, s'avère inspirante pour la compréhension de certains comportements de fidélité, et l'attachement de l'employé à l'entreprise. Un premier champ d'exploration émerge qui nous pousse à investiguer les raisons de l'attachement de l'employé à l'entreprise. Le terme attachement semble suffisamment général pour recouvrir la dimension affective des liens entre l'employé et l'entreprise familiale, qui complètent la relation transactionnelle. Cet attachement suscite des interrogations complémentaires sur le vécu de la relation d'emploi et des atouts et limites perçues à sa pérennité dans un contexte instable de transformation numérique. Le prisme du rôle pressenti de la gestion des ressources humaines sur le contrat relationnel oriente l'objet de notre recherche qui se précise et s'élargit pour explorer le contrat psychologique au sein de l'entreprise familiale étudiée, en recherchant, d'une part des indices confirmant la réalité d'une promesse employeur d'emploi à vie et en étudiant, d'autre part, les impacts de cette continuité de l'emploi sur l'entreprise et l'employé. La recherche exploratoire se concrétise avec une enquête qualitative, conduite sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de dirigeants, en responsabilité ou ayant été responsables de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. L'objet de la recherche étant exploratoire, l'analyse du corpus obtenu est effectuée avec la méthode de théorisation enracinée. Cette analyse livre de premiers résultats qui mettent en évidence l'importance du contrat psychologique relationnel, la réalité de la promesse employeur de sécurité d'emploi, ainsi que la contribution des pratiques de GRH à la continuité de l'emploi. Cependant, d'autres éléments sont évoqués tels que l'influence des valeurs et de la culture d'entreprise, le style de management paternaliste bienveillant, l'actionnariat salarié, qui n'entrent pas dans le cadre de recherche du contrat psychologique. Un retour vers la littérature est nécessaire pour approfondir notre connaissance des entreprises familiales, ce qui enrichit le cadre théorique des concepts de capital social familial (Nahapiet et Ghoshal, (1998),

Cœurderoy et Lwango, (2012)), des attributs bivalents de la firme familiale (Tagiuri et Davis, 1996) et éclaire sur les avantages et désavantages concédés aux entreprises familiales (Arrègle et Mari, (2010) Missonier et Gundolf, (2017)), soutenus par les pratiques de GRH (Astrachan et Kolenko, (1994) Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014)). Tous ces concepts évoquent une autre origine à la stabilité de la relation d'emploi, celle d'une caractéristique, considérée comme un avantage qui participe à la pérennité de l'entreprise familiale. Une autre partie prenante influente sur la continuité de la relation d'emploi doit être ajoutée à la relation bipartite employeur-employé, c'est la partie prenante de la famille d'actionnaire et son implication dans l'entreprise.

A ce stade de notre analyse, la transformation numérique apparaît comme un élément déclencheur d'instabilité dans un écosystème de relations stables, celui d'une entreprise familiale qui fête 60 ans d'existence en 2021. L'analyse des impacts de la transformation numérique sur la tradition d'emploi de l'entreprise familiale, interroge alors sur la capacité de l'entreprise à anticiper ces impacts et conduire les changements nécessaires à son adaptation et au maintien de sa performance.

La question de recherche est alors reformulée pour rechercher dans les relations entre parties prenantes, et interactions entre les concepts théoriques, de possibles limites aux avantages de l'entreprise familiale, en particulier à l'avantage d'une stabilité de l'emploi dans le temps. Le corpus est soumis à une seconde analyse qui permet de mettre en évidence les avantages de l'entreprise familiale, tels que décrits dans la littérature, mais également d'identifier des limites à ces mêmes avantages. Ces limites apparaissent, entre autres, en lien avec certains éléments du capital social familial de l'entreprise soutenus par les pratiques de GRH. A cela, s'ajoute une spécificité de cette entreprise familiale, l'actionnariat salarié. En effet, le statut de salarié-actionnaire, qui n'est pas envisagé dans le concept d'attributs bivalents de la firme familiale de Tagiuri et Davis, (1996), semble présenter des attributs similaires par mimétisme avec le rôle d'actionnaire familial, et donc représenter un avantage ou un désavantage pour l'entreprise familiale. Cette conclusion contribue aux apports théoriques de notre recherche. Une seconde contribution concerne la temporalité limitée constatée des avantages de l'entreprise familiale et leur sensibilité aux variations de la performance et aux évolutions du contexte de l'entreprise. Enfin le modèle intégrateur proposé par Arrègle, Véry et Raytcheva, (1999) semble pouvoir accueillir les différents concepts

théoriques mobilisés, pour offrir une vue systémique des imbrications et interactions entre les éléments sources d'avantages ou de désavantages de l'entreprise familiale. Parmi les apports managériaux de ce travail, figure la proposition d'utiliser ce modèle, comme outil de visualisation, pour faciliter la prise de conscience et la compréhension des mécanismes en action. L'adaptation de l'entreprise familiale au contexte de transformation numérique questionne la tradition d'emploi à vie, ce qui va entraîner une évolution du contrat psychologique relationnel, mais demande aussi d'adresser d'autres caractéristiques spécifiques à cette typologie d'entreprises qui soutiennent la stabilité de la relation d'emploi.

Pour approfondir cette introduction, un rapide aperçu des impacts de la transformation numérique du secteur de la grande distribution sera donné, avant d'aborder les différents concepts théoriques explorés. Une seconde partie permettra de détailler l'objet de la recherche, les itérations effectuées, le cadre conceptuel et la méthodologie d'enquête qualitative. Une dernière partie est consacrée à la présentation et discussion des résultats, aux apports et limites identifiés à ce travail de recherche, aux perspectives offertes pour de futures recherches. Le plan proposé suit une structuration classique afin de faciliter la lecture mais nous nous efforcerons de faire ressortir les détours de notre cheminement à chaque étape.

Partie 1 – Cadre théorique

1. ORIGINE DE LA RECHERCHE

Pour initier le travail de recherche, une première étape a consisté à actualiser nos connaissances concernant l'essor du e-commerce (Isaac, 2017), son apparition dans l'histoire de la grande distribution (Badot et al., 2018), les modèles d'affaires des nouveaux concurrents qui peuvent expliquer leur performance. En parallèle, nous nous sommes intéressés aux études prospectives concernant les tendances de transformation des métiers générées par l'introduction de l'intelligence artificielle et les progrès de l'automatisation avec les conséquences estimées sur l'emploi.

Résultat de l'essor d'Internet, du développement de l'intelligence artificielle et des progrès de la robotique, la transformation digitale s'invite dans tous les domaines d'activité et impacte les individus comme les organisations. Dans un contexte de globalisation du commerce, d'une plus grande mobilité, la transformation digitale entraîne des transformations structurelles de l'entreprise.

Pour la grande distribution, cette évolution technologique numérique, souvent qualifiée de 4^{ème} révolution industrielle (Schwab et al., 2017), se caractérise par l'essor considérable du e-commerce, et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires qui remettent en cause et apportent une disruption aux modèles d'affaires et économiques traditionnels des distributeurs, dont la principale source de revenus provient du chiffre d'affaires associé à la vente de biens et services. Face au développement croissant des ventes de produits sur Internet, les distributeurs ont réagi en transposant leur savoir-faire de commerçant physique sur la toile, et en proposant la vente de produits et services sur un site web marchand. Les entreprises de grande distribution ont rapidement été confrontées à la problématique de la rentabilité du modèle économique de leurs activités web, en voulant appliquer les critères de mesure de performance de la distribution physique. En effet, si le constat d'attractivité pour le client ne fait aucun doute, en revanche la faisabilité organisationnelle et technologique, ainsi que la viabilité économique du modèle transactionnel sont plus difficiles à démontrer, au

regard des coûts informatiques, logistiques engendrés (gestion des stocks en temps réel entre les canaux de distribution, coût du dernier kilomètre de la livraison à domicile). Côté concurrence, les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Alibaba), véritables *pure players* web, s'imposent en leaders de ce canal de distribution grâce à la puissance de leur savoir-faire technologique et leur capacité à associer site marchand transactionnel et site relationnel, pour proposer une véritable place de marché pouvant accueillir l'offre de produits de multiples producteurs et fournisseurs en leur offrant une solution e-commerce « clé en mains » et le bénéfice de la notoriété de leur marque.

Outre leur avantage technologique, ces nouveaux concurrents diversifient leurs sources de revenus, en combinant les modèles d'affaires ou *business models*, ce qui remet en cause le modèle traditionnel du distributeur dont l'équilibre repose sur une source unique de revenus : le chiffre d'affaires issu de la vente de produits et services. Par exemple, en parallèle de la vente de produits sur internet, Amazon a développé un modèle d'affaires relationnel, la plateforme, qui permet de mettre directement en relation un producteur ou fournisseur avec de potentiels clients. Ce modèle d'affaires de place de marché « marketplace », présente les caractéristiques suivantes :

- La satisfaction de tous les besoins clients grâce à une offre infinie de produits, illustrée par la promesse client suivante : « *every thing you need from A to Z* » et le logo de la flèche en forme de sourire, qui part d'un point et indique une direction sans fin.
- Une double proposition de valeur (Reillier et al., 2018) : la première cible le consommateur final, la seconde le producteur ou fournisseur, quelle que soit la taille de ce dernier ; ce peut-être un particulier ou une entreprise. Pour de petits acteurs, c'est la possibilité d'entrer directement en contact avec le consommateur final situé quelquefois à des milliers de kilomètres, et de lui vendre un produit. Ainsi, le modèle de B2B2C (« business to business to consumer »), s'enrichit d'un nouveau modèle DTC (« Direct to consumer »).
- Des sources de revenus alternatives au chiffre d'affaires constitué par la distribution ou vente directe de produits. Ces sources de revenus alternatives, en référence à la notion de *revenue streams* du Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur et Clark, 2010), sont souvent plus rentables

que la vente de produits. Ainsi Amazon a diversifié ses activités, et associe au métier de e-commerçant, l'excellence opérationnelle de ses activités logistiques et supply chain, une société informatique de services cloud, sous l'enseigne Amazon web services, une régie publicitaire avec Amazon mediagroup, la vente d'objets connectés (Alexa, Kindle,...) qui de surcroît l'aident à capter des données qui sont utilisées pour enrichir la connaissance de ses clients et développer de nouveaux algorithmes utilisant l'intelligence artificielle (Schultz, 2018). Amazon est également un fournisseur de services (musique, vidéo, livres) sur abonnement via Amazon Prime.

L'impact économique de cette nouvelle concurrence pour la grande distribution se traduit par une diminution progressive de parts de marché, et pour certains du chiffre d'affaires, donc des résultats en raison du faible niveau de marges pratiqué. L'autre impact est stratégique avec le constat d'une avance technologique difficile, voire impossible, à rattraper concernant la personnalisation de l'expérience client, la puissance et l'efficacité de la supply chain qui permet de fiabiliser la promesse client. Du côté des travailleurs, la diffusion rapide et large des technologies numériques, en facilitant l'automatisation, la robotisation de certaines tâches et processus, génère des transformations et entraîne la disparition progressive de certaines activités.

1.1. Automatisation du travail, disparition de certaines activités

Les nombreux travaux de prospective sur le thème du futur du travail (au sens d'emploi) se sont attachés à chiffrer les risques d'automatisation et, en conséquence, de disparition de certains métiers, en intégrant d'autres tendances lourdes comme la mondialisation, le vieillissement démographique et les aspirations des travailleurs à plus de flexibilité. Ainsi, l'OCDE, dans son rapport sur les perspectives de l'emploi, estime que l'automatisation, avec la progression rapide du développement de l'intelligence artificielle, entraînera la disparition de 14% (16,40 % pour la France) des emplois d'ici 15 ans et transformera profondément plus de 32 % d'autres métiers, dont des emplois qualifiés (OCDE, 2019).

Le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) de France stratégie fournit également dans ses rapports de 2017 sur l'automatisation, la numérisation et l'emploi de premières estimations sur le nombre, la structure et la localisation des emplois impactés. Parmi

les emplois susceptibles d'être en partie automatisés, et en conséquence, directement concernés par une reconfiguration de leur contenu, apparaissent les métiers traditionnels du secteur de la grande distribution comme les employés des caisses (environ 200000 emplois en France en 2017, pour 120000 seulement à l'horizon 2025), les ouvriers qualifiés et non qualifiés de manutention, les techniciens de maintenance, les techniciens et cadres des services administratifs, comptables et financiers, les employés administratifs. Ces rapports évoquent également des impacts sur d'autres familles de métiers peu manuels, dont les processus peuvent facilement être numérisés et automatisés comme la comptabilité, mais également tous les métiers de prévision des ventes ou de la relation client dont le mode de fonctionnement repose sur l'analyse de données, désormais facilement réalisable et avec plus de puissance et de fiabilité par des algorithmes, de l'intelligence artificielle et du *machine learning*¹.

1.2. Impacts sur l'emploi dans la grande distribution : exemple du métier d'hôtesse de caisse

Parmi les activités du magasin que les distributeurs ont automatisés, se trouve le passage en caisse, principal motif récurrent d'insatisfaction client. L'automatisation du passage en caisse n'est pas un phénomène récent puisqu'elle a commencé il y a plus de 15 ans, avec l'installation en France dès 2004 des premières caisses automatiques ou *self check-out*, qui ont permis de transférer l'activité d'encaissement de l'hôte(sse) de caisse vers le client qui effectue le scanning et le paiement de ses achats, en toute autonomie. En 2020, selon Harris Interactive,² 40% des Français ont utilisé le parcours de *self-scanning* en magasin, ce qui représente une progression de + 17 points par rapport à 2018. Toutefois, les enseignes continuent à rivaliser dans la recherche de solutions automatisées permettant de fluidifier le parcours du client en magasin : ainsi, Amazon a été le premier à ouvrir un magasin sans caisse, Amazon Go, aux Etats-Unis, concept déployé en Angleterre depuis mars 2021. L'activité d'encaissement en magasin

¹ Le Machine Learning ou apprentissage automatique est un domaine scientifique, et plus particulièrement une sous-catégorie de l'intelligence artificielle. Elle consiste à laisser des algorithmes découvrir des "patterns", à savoir des motifs récurrents, dans les ensembles de données. Ces données peuvent être des chiffres, des mots, des images, des statistiques. <https://datascientest.com/machine-learning-tout-savoir>

² Etude réalisée en ligne en août 2020 sur un échantillon représentatif de 1705 Français de 18 ans et plus, et auprès de 855 consommateurs connectés. https://harris-interactive.fr/opinion_polls/le-consommateur-omnicanal-en-grande-distribution-portrait-et-pratiques-en-2020/

étant globalement en train de disparaître, la mise en place de la polyvalence a permis d'intégrer des activités d'accueil et de conseil client, de maintenance des rayons au métier d'hôte(sse) de caisse. En 2019, Carrefour a annoncé investir 100 millions d'euros pour développer les compétences d'accueil et de relation client de ses 30000 hôtes(ses)³. Pour autant, la polyvalence connaît des limites et les risques de sureffectifs sont réels, en dépit du vieillissement de cette population, et de l'anticipation de départs en retraite.

Face à la progression de la transformation numérique des métiers, l'IFOP⁴ a lancé une enquête quantitative auprès de 3009 actifs en France (tous secteurs d'activité confondus), afin de recueillir leur avis sur la transformation et le risque de disparition de leur métier ; une partie qualitative a été réalisée avec deux réunions d'hôtes(ses) de caisse. Les résultats de cette enquête indiquent que 49% des actifs anticipent une disparition de leur métier avant 10 ans, et pour autant restent partagés entre une attitude attentiste ou pro-active. Les hôtes(ses) de caisse interrogé(e)s se révèlent complètement conscientes de la disparition de leur métier dans un avenir proche et paradoxalement, sont attentistes, en raison de l'attachement à leur métier lié à la relation avec le client.

A cette rapide rétrospective sur les effets et conséquences de la transformation numérique sur les activités et performance de la grande distribution, ses métiers et emplois, nous pouvons ajouter les résultats du projet *Future of Work*, conduit au sein de l'entreprise étudiée. Ce projet, lancé fin 2018, avec l'objectif d'évaluer des impacts de la transformation digitale sur 10 métiers, a été conduit et travaillé avec les comités de direction et équipes ressources humaines de 11 pays (France, Espagne, Portugal, Luxembourg, Pologne, Hongrie, Roumanie, Ukraine, Russie, Taiwan). La méthodologie FOTO⁵ (*Future Of Talent Optimisation*) proposée par le cabinet Deloitte permet d'estimer les évolutions potentielles d'un métier à partir des principales tâches qui le composent, en répondant à la question « Demain, quelles tâches seront effectuées, par qui et où ? », et en projetant pour chaque tâche :

³ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/pourquoi-les-caissieres-vont-completement-disparaitre-1154038>

⁴ <https://mk0roxafeqip1nqcfyex.kinstacdn.com/wp-content/uploads/Etude-IFOP-2020.pdf>

⁵ <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/solutions/future-of-talent-optimisation.html>. Copyright Deloitte

- Les possibilités d'automatisation et la technologie utilisable (RPA⁶, CPA⁷, *Chatbot*),
- Les possibilités de transfert de cette tâche à un tiers : client, *gig economy*, *crowdsourcing*,
- La localisation de la tâche : lieu physique ou à distance.

Le projet a été travaillé localement dans chaque pays sur une période de 4 mois. Les livrables ont consisté en différents scénarii construits, pour intégrer la réalité quantitative et qualitative des emplois concernés ainsi que les contraintes et spécificités du contexte du pays sur six macro-tendances : les innovations technologiques, la disponibilité des talents, le contexte économique, le niveau d'intervention de l'état, l'influence des partenaires sociaux, l'impact RSE. L'analyse a été effectuée sur la situation actuelle puis avec une projection à un horizon de 3 à 5 ans. Pour le travail de projection, deux scénarii ont été construits : un scénario audacieux et offensif et un scénario prudent. La consolidation des premiers résultats pour le métier d'hôte(sse) de caisse n'a pas signifié de baisse drastique des effectifs à l'échelle du groupe mais a induit la probabilité de disparités entre bassins d'emplois, ce que la mobilité interne ne suffit pas à résoudre. Des dispositifs classiques de GPEC sont alors étudiés, qui interrogent la relation contractuelle contenue dans la tradition d'emploi à vie de l'entreprise, ce qui nous semble adresser partiellement le sujet.

En parallèle, nous nous intéressons aux réflexions et recherches sur les nouvelles formes de travail, qui interrogent la relation d'emploi classique entre une entreprise et un travailleur, avec le travail à la tâche et la précarisation du micro-travail⁸ proposé par les plateformes et les réflexions sur la nécessité de faire évoluer le modèle social pour l'adapter à ces nouvelles formes de travail et assurer une protection au travailleur⁹. Ces perspectives positionnent la relation dans une dimension client-fournisseur, ce qui nous éloigne de notre recherche.

⁶ Robotic Automatisation Process, ou automatisation des processus ou tâches répétitives.

⁷ Cognitive Process Automation ou automatisation de processus faisant appel à l'intelligence artificielle

⁸ Antonio Casilli, Paola Tubaro, Clément Le Ludec, Marion Coville, Maxime Besenval, et al. Le Micro-Travail en France. Derrière l'automatisation, de nouvelles précarités au travail ? [Rapport de recherche] Projet de recherche DiPLab. 2019. (hal-02139528)

⁹ Institut Messine (2017). Repenser le travail et faire converger les protections pour réconcilier tous les actifs. [Rapport] <http://institutmessine.fr/publications/>

Aussi nous décidons de recentrer la revue de littérature sur les différents liens qui se nouent entre un travailleur, employé et son entreprise (employeur), et les particularités de cette relation au sein d'une entreprise familiale.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

La recherche s'inscrit dans le champ disciplinaire de la sociologie des organisations, et peut être attachée aux approches macro et micro sociologiques, et à l'impact de la culture sociale sur les comportements individuels en entreprise (Bourdieu et al., 2015) parce que (a) l'entreprise familiale étudiée est considérée comme un système avec une structure et des modes de fonctionnement qui lui sont propres en particulier en gestion des ressources humaines ; (b) l'entreprise est familiale ; en conséquence, elle est influencée et façonnée par la culture sociale de la famille transmise par le capital social familial ; (c) la culture sociale impacte les comportements individuels des acteurs de l'entreprise, et leurs relations et échanges. La présentation de la revue de littérature respecte cette logique macro et micro, et commence avec l'entreprise considérée comme un système, pour s'intéresser ensuite à sa structure et à son fonctionnement, et enfin examiner les relations entre ses composants. Aussi, nous aborderons dans une première partie les approches théoriques relatives aux spécificités des entreprises familiales, puis dans une seconde partie les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises familiales, et enfin, dans une troisième partie, les engagements réciproques du contrat psychologique relationnel entre salarié-employé et entreprise-employeur.

2.1. Les particularités des entreprises familiales

Plus de 80% des entreprises françaises en 2020¹⁰ sont des entreprises familiales dont la taille varie de la TPE au groupe multinational. La grande entreprise familiale française étudiée dans la partie empirique de ce travail de recherche répond parfaitement à la définition de l'entreprise familiale proposée par Litz, (1995) dont les caractéristiques sont les suivantes : la famille détient le pouvoir et la propriété de l'entreprise, et

¹⁰Source Marion Kindermans, article de journal, « Les Echos », publié le 13 janv. 2020 à 15:27 <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/bpifrance-se-mobilise-pour-la-survie-des-entreprises-familiales-1162454>

s'inscrit dans une transmission intergénérationnelle de celle-ci ; les membres de la famille peuvent exercer plusieurs rôles, et la famille a une forte influence sur la vie de l'entreprise.

Les travaux publiés de Allouche et al., (2000), Arrègle et Mari, (2010) et Missonier & Gundolf, (2017), présentent un état des lieux de la littérature publiée sur les entreprises familiales depuis 1936. Le parti-pris est de s'appuyer sur ces travaux pour apporter une vue d'ensemble des différentes théories et concepts utilisés dans l'analyse des entreprises familiales, puis d'examiner plus en détail certains concepts, significatifs pour notre recherche. Ainsi, nous détaillerons les concepts de *familiness* ou familiarisme, de capital social, ainsi que les attributs ambivalents des rôles possibles pour les membres de la famille de la firme familiale.

En dépit du nombre conséquent et de la diversité des entreprises familiales, la recherche francophone reste peu abondante selon la revue de littérature, réalisée par Missonier & Gundolf, (2017), dans la continuité de l'état de l'art précédemment effectué par Allouche et al., (2000). Les principales thématiques abordées dans les publications se concentrent sur les concepts et définition de l'entreprise familiale, puis se sont étendues aux relations entre gouvernance et performance, ou entre transmission et performance. Les recherches ont cherché à évaluer si la performance de l'entreprise familiale pouvait être supérieure à celle d'entreprises non-familiales, puis à rechercher les causes de cette supériorité de performance. Concernant les caractéristiques de l'entreprise familiale, ce sont souvent les thématiques relatives aux spécificités du capital social, aux concepts de *familiness* ou familiarisme, aux raisons de pérennité et résilience qui ressortent, et en quoi ces spécificités constituent des avantages ou désavantages pour l'entreprise familiale (Arrègle et Mari, 2010).

Comme notre recherche porte sur une entreprise familiale (EF), il semble naturel de commencer la revue de littérature par les caractéristiques spécifiques de ce type d'entreprise, de recenser, dans une première partie, celles qui peuvent constituer des avantages ou des inconvénients par rapport aux entreprises non-familiales, puis dans une seconde partie, d'étudier la particularité du capital social de l'entreprise familiale, avant d'approfondir dans une troisième partie les différents rôles que peuvent tenir les membres de l'entreprise familiale.

2.1.1. Caractéristiques, avantages et désavantages de l'entreprise familiale

Concernant la recherche sur les entreprises familiales, deux états des lieux ont été publiés : le premier est un état de l'art effectué par Allouche et al., (2000) qui offre un recensement complet des articles anglo-saxons et français, publiés sur la période de 1936 à 1999 ; le second est une revue de littérature publiée par Missonier & Gundolf, (2017), qui s'inscrit dans la continuité des travaux d'Allouche et al., (2000), avec pour objectif la présentation des résultats de la recherche francophone publiés dans des revues académiques entre 2000 et 2015.

Un des constats d'Allouche et al. (2000) au regard de la multiplicité et diversité des thématiques étudiées concerne l'absence d'une théorie unique pouvant rassembler l'ensemble des recherches publiées sur l'entreprise familiale. En effet, les approches théoriques semblent multiples et contradictoires, ce que Allouche et al. (2000) relie à une phase de maturité sur le sujet qui n'est pas encore atteinte, ce qui ne permet pas encore de proposer une méta-théorie, en dépit de l'intérêt croissant constaté pour l'entreprise familiale depuis les années 80.

Dans leur article, Allouche et al., (2000) proposent une classification des publications recensées selon 17 thématiques. Parmi les thématiques identifiées (annexe 2), une thématique a suscité un intérêt régulier des chercheurs, ce qui se traduit par un pourcentage stable de publications sur ce sujet au cours des différentes périodes, c'est celle des relations famille-entreprise, qui constitue une des pistes de notre travail de recherche. Progressivement, nous écartons de notre revue de littérature, les publications relatives au vaste sujet de la définition de l'entreprise familiale, en retenant la définition proposée par Litz, (1995) qui ne comporte aucune ambiguïté et est parfaitement adaptée à l'entreprise étudiée. Dans l'état de l'art d'Allouche et al., (2000), la comparaison entre entreprises familiales et non-familiales permet de mettre en exergue une performance supérieure et des différences en gestion ou management de la stratégie, de la finance et des ressources humaines.

- Dans le domaine stratégique, Allouche et al., (2000) constatent que les études conceptuelles traitent essentiellement la thématique de la succession de l'entreprise alors que les études empiriques abordent des questions plus diverses comme les relations entre la famille (entrepreneur) et les managers

(salariés), ou les buts de la famille propriétaire de l'entreprise, dont les membres peuvent exercer simultanément différents rôles, ce que les travaux de Tagiuri & Davis, (1996) décrivent comme les attributs ambivalents ou *bivalent attributes*, qui font l'objet d'une partie spécifique dans notre revue de littérature.

- La stratégie financière de l'entreprise familiale est qualifiée de prudente, vise la pérennité de l'entreprise et recherche un faible niveau d'endettement avec le pilotage du ratio Dette /Capitaux propres (Hirigoyen, Mérigot, et Université de Bordeaux I (1970-2013), 1984) ; le pilotage de ce ratio correspond à notre expérience de l'entreprise familiale.
- Le domaine ressources humaines est l'objet d'un nombre restreint de publications avant l'étude menée par Astrachan & Kolenko, (1994) réalisée sur plus de 600 entreprises familiales américaines, qui démontre des relations de causalité entre pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et performance, ce qui confère un avantage compétitif aux pratiques de GRH des entreprises familiales.

Ces trois grands domaines sont repris par Arrègle & Mari, (2010) dans leur revue de littérature, qui les utilisent pour catégoriser les avantages et désavantages de l'EF, répertoriés dans les différentes publications analysées, qu'ils enrichissent d'une catégorie organisationnelle. Selon Arrègle & Mari, (2010), deux courants s'opposent à propos de la qualification des caractéristiques de l'entreprise familiale en avantages ou désavantages, ce qu'ils expliquent d'une part par les différences entre les deux approches théoriques utilisées pour étudier les entreprises familiales, l'approche basée sur les ressources et la théorie de l'agence, et d'autre part, par une quantité encore insuffisante des travaux de recherche disponibles, ce qui ne permet pas encore de statuer définitivement sur l'atout ou la limite de chaque spécificité. Toutefois, Arrègle & Mari, (2010) proposent une liste d'avantages et désavantages des spécificités de l'entreprise familiale plus complète comparée à une version antérieure de leurs travaux (Arrègle, Durand et Véry, 2004), qui avait été établie à partir des travaux de Habbershon & Williams, (1999). Si Arrègle & Mari, (2010) ne sont pas formels concernant les avantages de l'entreprise familiale, et envisagent la possibilité qu'une

caractéristique puisse à la fois constituer un avantage ou un désavantage, en revanche ils sont plus affirmatifs sur les caractéristiques identifiées comme désavantages car moins sujettes à controverse dans la littérature. La diversité de critères recensés dans chaque catégorie et l'oscillation entre les niveaux macro et micro, ainsi que le nombre de références bibliographiques ne nous permettent pas d'exploiter cette classification, en tant que telle dans une étude empirique, dont l'objectif consisterait à explorer les avantages ou désavantages des entreprises familiales. Cette revue de littérature fournit une base solide de références bibliographiques, précieuse pour approfondir le travail de recherche sur les relations entre l'employé et l'entreprise en tant qu'organisation et la famille actionnaire. Aussi, le tableau suivant propose une vue synthétique des critères de ces deux catégories pour nous permettre ultérieurement d'étudier les liens ou imbrications avec le concept de capital social, la théorie d'approche par les ressources et théorie de l'agence, puis avec les différents rôles des parties prenantes. Dans leurs conclusions, Arrègle & Mari, (2010) suggèrent pour de futures recherches, d'étudier les relations entre l'implication de la famille, les comportements de l'entreprise et sa performance, et de rechercher les causes expliquant la qualification en avantage ou désavantage d'une caractéristiques de l'entreprise familiale.

La catégorisation effectuée par Arrègle & Mari, (2010), apparait ensuite dans la trame utilisée dans la revue de littérature sur les entreprises familiales, effectuée par Missonier & Gundolf, (2017), à partir de l'analyse d'articles francophones publiés sur une période de 15 ans. Les cinq thématiques suivantes se dégagent de l'analyse : définition de l'entreprise familiale, gouvernance, performance, transmission et spécificités. Dans les évolutions constatées par les auteurs, l'élargissement de la famille d'actionnaires, avec une augmentation du nombre de ses membres, impacte la gouvernance et peut même être à l'origine de conflits, qui risquent d'affecter la performance de l'entreprise, si une organisation type conseil de famille, assortie d'une charte de fonctionnement des actionnaires, n'est pas mis en place (Hirigoyen, 2009). L'ouverture du capital à des actionnaires extérieurs est évaluée comme un avantage, car c'est une source d'innovation propice à de nouvelles orientations stratégiques bénéfiques à l'entreprise.

Tableau 1: Avantages et désavantages des entreprises familiales, adapté de Arrègle & Mari, (2010).

Avantages des EF	Désavantages des EF
Dimension Stratégique	
<ul style="list-style-type: none"> - Accent mis sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme. Moins réactif au cycles économiques plus contant dans les orientations - Coûts de transaction inférieurs - Réduction des coûts d'agence - Membres de la famille sont plus productifs - Implication des générations suivantes dans les processus stratégiques pour une intégration réussie - Développement des alliances avec d'autres EF - Réputation de la famille et relations avec partenaires externes plus fortes régies par des valeurs - Plus d'attention portée au développement de la marque - Meilleure réputation et crédibilité - Pratiques de travail plus flexibles - Meilleure attention à la R&D - Culture caractérisant leur vision de l'EF, qui fonde leur pérennité favorise entrepreneuriat - Investissent davantage dans leur capacité de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des coûts d'agence en raison de l'existence de comportements altruistes entre les membres familiaux - Processus de succession aux générations suivantes difficile - Enracinement managérial des membres familiaux - Difficulté à attirer des managers familiaux de talents - Risque d'inertie stratégique - Décisions fondées sur des logiques non économiques, non rationnelles - Prise de décision stratégique difficile ou ralentie
Dimension Finances	
<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources - Capital « patient » investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme - Coût du capital plus faible - Plus indépendantes financièrement - Plus performantes économiquement - Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs - Les concurrents ont peu d'informations sur l'état financier de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Préoccupation pour l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance - Soumises à un risque de faillite - Difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque (pour ces derniers) d'expropriation de leur richesse par les actionnaires familiaux majoritaires

Avantages des EF	Désavantages des EF
Dimension ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none"> - Coûts RH inférieurs - Pratiques managériales meilleures - Confiance, motivation et loyauté plus grandes - Valeurs personnelles et de la famille privilégiées à celles de l'entreprise - Interculturalité des valeurs - Maintien de la stabilité des emplois pendant les périodes de crise 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à fédérer les membres de l'entreprise non familiaux autour des exigences de l'entreprise familiale. - Les familiaux ne sont pas toujours recrutés en fonction de leur compétence - Les familiaux peuvent être moins compétents ou méritants que d'autres - La rémunération des familiaux n'est pas toujours liée à leurs compétences
Dimension organisationnelle	
<ul style="list-style-type: none"> - Créativité plus grande - Réactivité accrue aux transformations de l'environnement - Prise de décision possiblement centralisée, pour plus d'efficacité et d'efficience - Les relations familiales permettent de construire une vision commune, d'innover davantage, d'accéder à de nouvelles ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect trop important des traditions - Conflits entre familiaux - Sentiment d'injustice entre les actionnaires familiaux - Gouvernance moins efficace - Influence des administrateurs extérieurs faible

Source : Arrègle & Mari, (2010), *Avantages et désavantages des entreprises familiales*.

Parmi les spécificités de l'entreprise familiale recensées, nous retenons des travaux de Missonier & Gundolf, (2017) les caractéristiques suivantes : les raisons de pérennité, la responsabilité sociale, la résilience, le concept de familiarisme ou *familiness*, et le capital social qui sera traité dans la partie suivante de notre document. Les raisons de

pérennité de l'entreprise familiale sont attribuées au fait que ces entreprises s'inscrivent dans une perspective long terme, ce qui autorise un lien avec la notion de responsabilité sociétale, qui est renforcé par le capital social, la confiance partagée avec les salariés, et par l'efficacité de l'organisation due à la proximité de la famille-actionnaire (Lwango & Coeurderoy, 2011, Mignon & Mahmoud-Jouini, 2014).

La pérennité ou longévité supérieure de l'entreprise familiale par rapport aux entreprises non-familiales (Wilson, Wright et Scholes, 2013) suscite l'intérêt de nombreux chercheurs, dont Bégin et al., (2014) qui ont approfondi, à partir de l'analyse de différentes publications, le rôle joué par la dynamique familiale et les relations entre les membres de la famille et l'entreprise. Ainsi, la pérennité de l'entreprise est attribuée à la capacité de la famille à transformer les héritiers en entrepreneurs comme à rester unie autour d'un projet commun, ce qui s'avère complexe quand tous les membres de la famille ne peuvent pas être également impliqués, quelles que soient les raisons : nombre élevé de membres, taille de l'entreprise ou compétences des membres. La longévité de l'entreprise familiale a également été étudiée afin de rechercher des spécificités de management ou de comportements en particulier sur les dimensions d'éthique et de responsabilité sociale, aussi bien au sein de l'entreprise qu'avec les parties prenantes externes.

La gestion financière prudente de l'entreprise, assurée par la famille, a des effets positifs sur la performance de l'entreprise et contribue à sa pérennité.

Toutefois, l'implication active de la famille dans l'entreprise, combinée avec une allocation prudente de ressources et la volonté de maîtriser les coûts, contribuent également à la résilience. Habbershon et Williams, (1999) ont défini cet investissement de la famille par le terme de *familiness* ou familiarisme en français, concept qui désigne les ressources uniques et rares, plus la valeur créée par cet investissement spécifique et non reproductible des membres de la famille dans l'entreprise. Cette participation effective de la famille s'exprime par des prises de décisions concernant les ressources et comportements stratégiques (Arregle et al., 2007), ce qui constitue un autre facteur explicatif d'une performance supérieure de l'entreprise familiale.

Dans leurs conclusions, Missonier & Gundolf, (2017) ouvrent des perspectives à de futures recherches qui privilégieraient un approfondissement de l'analyse à un niveau plus micro, celui des comportements des acteurs afin de développer une compréhension

plus fine des relations interpersonnelles et de l'implication de la famille, ce qui invite à plus d'investigations autour du concept de capital social et de familiarisme, tel que proposé par Arrègle et al., (2004b).

Pour compléter ce panorama général mais non exhaustif de la littérature sur les entreprises familiales, nous souhaitons évoquer les recherches effectuées par Miller et Le Breton-Miller, (2005), et particulièrement le modèle des 4 C ou *Four C's*, développé dans l'ouvrage *Managing For the Long Run*, qui permet d'analyser les caractéristiques-avantages des entreprises familiales et d'expliquer la réussite durable de ces entreprises. Le modèle des 4 C – *Continuity, Connection, Community, Command* est proche des quatre facteurs constitutifs du capital social de l'entreprise familiale. Ainsi la continuité ou *Continuity* peut être rapprochée du facteur temps, *Connection* et *community* peuvent être rapprochées des facteurs interactions et interdépendance. *Command* évoque davantage le pouvoir de contrôle de l'actionnaire familial.

Dans un article récent, Miller et Le Breton-Miller, (2021) partagent leurs réflexions et questionnement sur les limites de validité scientifique des recherches effectuées sur les entreprises familiales et suggèrent des pistes d'amélioration pour de futurs travaux de recherche. Parmi les limites évoquées, Miller et Le Breton-Miller font le constat de résultats contradictoires publiés sur les thématiques les plus fréquemment étudiées concernant les entreprises familiales telles que la performance, la gouvernance, la succession ou l'innovation. Les auteurs précisent également que les études quantitatives peuvent rencontrer des limites méthodologiques imputables à l'hétérogénéité d'un échantillon composé d'entreprises familiales non comparables, à la pertinence d'utiliser des données issues de bases de données généralistes, qui potentiellement induisent des biais statistiques. Leur préconisation de chercheurs est de privilégier une approche terrain, de s'immerger dans la réalité de l'entreprise étudiée, de privilégier une approche qualitative comme échanger avec les parties prenantes de l'entreprise familiales pour comprendre la dynamique relationnelle entre les membres, afin de mieux appréhender les enjeux et problématiques de l'entreprise, et intégrer les particularités issues de son histoire. Selon Miller et Le Breton-Miller, le recours aux approches théoriques ne devrait intervenir que dans un second temps, après cette étape d'immersion sur le terrain, qui n'est pas sans rappeler les principes de la *grounded theory* (Glaser, Strauss et Strutzel, 1968).

Par ailleurs, Miller et Le Breton-Miller se sont vus décernés reçu le *Lifetime Influence and Impact award* lors de l'édition 2021 de la Family Enterprise Research Conference (FERC), en reconnaissance de l'apport de l'ensemble de leurs travaux à la recherche sur l'entreprise familiale.

2.1.2. Théorie de l'agence et approche basée sur les ressources (RBV) de l'entreprise familiale

Concernant les approches théoriques qui permettent d'expliquer un avantage compétitif des entreprises familiales sur les autres entreprises, deux approches sont fréquemment mobilisées : la théorie de l'agence (Berle et Means, 1991) et l'approche basée sur les ressources (Barney, 1991).

2.1.2.1. La théorie de l'agence et l'entreprise familiale

Les fondements de la théorie de l'agence reposent sur les travaux de Berle et Means, (1932), qui évoquent la séparation entre la propriété de l'entreprise, sous l'angle détention du capital, et le management de l'entreprise, assuré par des managers (non-familiaux). Berle et Means (1932) soulèvent les risques inhérents à des divergences d'objectifs et de motivations entre les parties prenantes qui opposent la *shareholder value* à la *stakeholder value*. Le risque pour l'actionnaire familial est celui d'une perte de pouvoir, d'une part parce que la direction de l'entreprise est déléguée à des managers non-familiaux qui peuvent décider d'orientations stratégiques et d'autre part, parce que l'ouverture du capital à des actionnaires externes entraîne une dilution de ce capital, qui réduit le pouvoir conféré par la détention ou propriété de l'entreprise. Les actionnaires familiaux peuvent être confrontés à des managers qui privilégient la performance et la maximisation des profits réalisés par l'entreprise, à sa pérennité dans le temps. La relation entre les actionnaires (*shareholders*) et les autres parties prenantes de l'entreprise (*stakeholders*) fait l'objet de contrats qui stipulent la délégation de pouvoir accordée, et instituent une relation d'agence entre les parties. Jensen et Meckling, (1976) vont formaliser la théorie de l'agence, et préciser le cadre contractuel qui régit la relation d'agence entre l'agent (dirigeant ou manager), qui va agir comme représentant du principal, et le principal (actionnaire).

Appliquée à l'entreprise familiale, la théorie de l'agence, met en exergue certains avantages stratégiques qui résultent de coûts d'agence moins élevés et de risques réduits de divergences d'intérêts entre le propriétaire, la famille et le dirigeant. En effet, la relation d'agence qui s'établit entre les deux parties est estimée plus simple, transparente et moins à risque de conflits, en raison de la communauté d'intérêts qui unit la personne qui délègue (principal) et celle qui reçoit la délégation (agent), ces deux parties appartenant à la même famille, propriétaire de l'entreprise. L'avantage résultant d'une réduction des coûts d'agence se traduit également par des coûts de rémunération moins élevés du dirigeant, puisque la rémunération n'a pas, entre autres, pour objectif d'assurer un alignement d'intérêts avec l'actionnaire, celui-ci étant assuré par les liens familiaux. Toutefois, la théorie de l'agence présente certaines limites, celles liées à la famille et celles liées au développement et à la croissance de la taille de l'entreprise. En effet, l'appartenance à une même famille n'évite ni les risques de mésentente ou de conflits entre les membres, surtout quand la taille de la famille devient conséquente, ni la tentation d'intégrer dans l'entreprise des familiaux sans considérer leurs compétences, ni adapter la rémunération à la réelle valeur ajoutée apportée ; c'est ce que Arrègle & Mari, (2010) ont identifié parmi les désavantages de l'entreprise familiale (annexe 4). Une autre limite aux avantages concédés par la relation d'agence tient à l'évolution de la taille et à la complexité de l'entreprise. Par exemple, un développement international, ou la diversification des activités nécessitent des moyens humains supplémentaires en quantité (effectifs) et qualité (compétences), ce qui implique une délégation de pouvoir à des dirigeants externes. Les avantages de la relation d'agence concédés à l'entreprise familiale disparaissent, car les coûts d'agence deviennent sensiblement identiques à ceux d'une entreprise non familiale.

2.1.2.2. L'approche basée sur les ressources et l'entreprise familiale

La seconde théorie, fréquemment utilisée pour caractériser les avantages des entreprises familiales, est l'approche basée sur les ressources. L'idée, que la performance de l'entreprise peut être attachée à ses ressources a été développée par Penrose dans le l'ouvrage *The theory of the growth of the firm* (1959) réédité en 2009. Penrose introduit l'importance du rôle du management pour obtenir un avantage

compétitif à partir de la valeur créée par l'utilisation des ressources. Wernerfelt, (1984) va poursuivre cette approche en s'intéressant aux différences de performance entre entreprises d'un même secteur d'activité. Toutefois, l'approche basée sur les ressources ou *Resources Based View* est véritablement développée et formalisée par Barney, (1991), qui précise la notion d'avantage concurrentiel durable. C'est en effet Barney qui introduit le modèle VRIO (*Value, Rarity, Inimitability, Organized*) qui permet d'identifier et de qualifier les ressources de l'entreprise qui constituent de véritables avantages concurrentiels, au regard de la valeur créée, de leur rareté, de la difficulté à les imiter, et leur organisation.

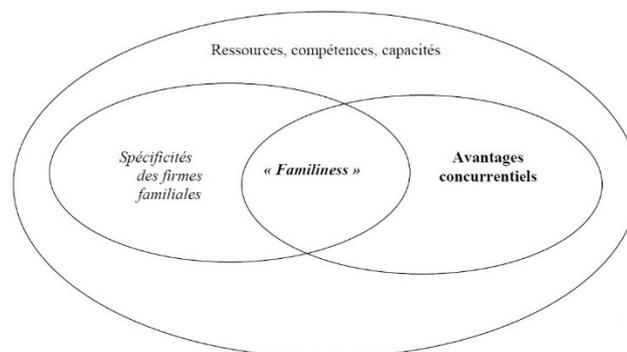
L'application de l'approche basée sur les ressources à l'entreprise familiale est proposée par Habbershon & Williams, (1999), parce que cette approche permet de regrouper les avantages stratégiques attribués à l'entreprise familiale, et d'offrir une perspective plus systémique de la performance, tout en conservant un lien avec la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Pour Habbershon & Williams, (1999), chaque entreprise familiale possède des ressources uniques, non transférables à une autre entreprise même familiale, car elles sont conférées par l'implication de la famille du fondateur. L'intérêt de l'approche RBV est de fournir un cadre théorique global aux approches multidisciplinaires de la performance de l'entreprise familiale, et de faciliter la mise en relation des ressources, capacités ou *capabilities* idiosyncratiques avec les avantages concurrentiels produits. Habbershon & Williams, (1999) font référence aux travaux de Grant, (1991) qui établissent une relation de cause à effet entre les ressources, les capacités générées, et l'avantage compétitif qui permet d'accroître la performance de l'entreprise familiale. Ces auteurs reprennent la notion de ressources, qu'ils proposent de répartir en cinq catégories : les ressources en capital physique, en capital humain, en capital social familial, capital organisationnel et en processus. Ensuite, pour qu'une ressource soit décrétée avantage compétitif distinctif et rare de l'entreprise familiale, elle doit au préalable être évaluée et répondre aux questions suivantes : (1) de quel type de ressource s'agit-il ? (2) quelles sont les conditions pour que la ressource apporte une valeur ajoutée ? (3) quelles sont les capacités que l'entreprise développe grâce à cette ressource ? (4) quel avantage pérenne apporte la ressource ? (5) quelles stratégies permettent d'exploiter cet avantage en ressources humaines ? (f) comment mesurer la performance objective générée par cet avantage ?

Toujours selon Habbershon & Williams, (1999), les ressources qui satisfont à ces critères participent au familiarisme ou *familiness* propre à cette entreprise familiale, étant donné que le concept de *familiness* est défini par un ensemble unique de ressources issues des interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise. L'approche basée sur les ressources est intéressante pour les raisons suivantes :

- L'approche est personnalisée pour prendre en compte le caractère unique de l'entreprise familiale.
- Elle permet de relier certains actifs immatériels de l'entreprise tels que la confiance à un avantage de performance.
- La perte de performance est expliquée par la perte d'avantages distinctifs passée inaperçue pour les raisons suivantes :
 - o Un contexte de changements internes (gouvernance, rachat d'entreprise),
 - o Des erreurs de gestion, un manque d'intérêt des actionnaires familiaux,
 - o Un manque d'investissements pour maintenir, faire évoluer et enrichir le familiarisme ; le familiarisme peut, alors, devenir un lourd héritage.

Ainsi, pour une entreprise familiale, il est important de pouvoir identifier les avantages spécifiques du *familiness* afin d'identifier et d'anticiper de possibles impacts sur le comportement organisationnel et, en conséquence, sur la performance de l'entreprise. Une représentation, inspirée par l'approche basée sur les ressources, est proposée par Arrègle et al., (2004) qui positionne le concept de *familiness* à l'intersection entre spécificités de l'entreprise familiale et les avantages concurrentiels produits, sur le chevauchement des deux sphères, dans un ensemble qui bénéficie des ressources, compétences et capacités du capital social familial.

Figure 1: Avantages concurrentiels et spécificités des firmes familiales



Source : Arrègle, Véry et Raytcheva, (1999), *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur*.

En fin de ce chapitre consacré à l'approche basée sur les ressources, nous souhaitons partager l'approche évoquée par Miller et Le Breton-Miller, (2021) dans une publication récente *Paradoxical Resource Trajectories: When Strength Leads to Weakness and Weakness Leads to Strength*. En effet, dans cet article qui ne se limite pas aux entreprises familiales, ni aux ressources stratégiques selon le modèle VRIO (Barney, 1991), Miller et Le Breton-Miller proposent deux trajectoires possibles pour une entreprise en fonction de son niveau de ressources : abondance ou pénurie. Les auteurs expriment l'idée que la surabondance de ressources, qui a constitué une force de l'entreprise, peut générer de la vulnérabilité dans certaines circonstances et qu'à l'inverse, une faiblesse, résultant d'un manque de ressources peut s'avérer avantageuse dans ces mêmes circonstances. Les potentiels effets paradoxaux d'une abondance de ressources, dans un contexte de réussite à long terme d'une entreprise sont décrits comme suit :

- Bercés par la réussite dans le temps de l'entreprise, les dirigeants peuvent faire preuve d'un excès de confiance dans la durabilité des sources de revenus actuelles de l'entreprise ; la performance de l'entreprise reposant exclusivement sur ses sources de revenus d'origine, elle devient vulnérable.
- Se sentant protégés par leur succès, ces dirigeants peuvent manquer de vision stratégique, d'ouverture concernant les évolutions des tendances de marché et de vigilance concernant la concurrence. De plus, si ces dirigeants sont considérés comme des ressources rares, ils peuvent bénéficier d'un pouvoir de décision et d'attributions importantes et réussir à transformer les valeurs et la culture d'entreprise, au risque de la rendre monolithique.
- Au niveau de l'organisation, la priorité est donnée aux activités *core business*, qui assurent la performance de l'entreprise, ce qui se traduit par une reconnaissance forte de certains métiers, au détriment d'un renouvellement des ressources et d'une diversité de compétences.
- Enfin, tous les systèmes de mesure de la performance de l'entreprise sont construits pour mesurer la performance des activités *core business*. En conséquence, ces outils sont peu adaptés et difficilement adaptables à la mesure d'autres activités, dans le cas d'une diversification.

Dans la perspective d'identifier les signes précoces de vulnérabilité d'une entreprise, en raison de l'abondance de ses ressources, Miller et Le Breton-Miller suggèrent d'approfondir les pistes de recherche suivantes :

- Approfondir l'examen des ressources pour identifier plus précisément les ressources concernées
- Mesurer les impacts des comportements des dirigeants (excès de confiance, orgueil)
- Etudier les interactions entre les dirigeants, l'organisation et la stratégie
- Evaluer l'influence des caractéristiques socio-démographiques des entreprises,
- Et enfin chercher les théories qui peuvent expliquer cette trajectoire et la bascule de forces historiques d'une entreprise en faiblesses pour son avenir.

Les réflexions proposées par Miller et Le Breton-Miller nous ont semblé en parfaite résonance avec nos intuitions de chercheur, car la trajectoire évoquée offre une analogie avec celle de l'entreprise familiale étudiée, et élargit les explications possibles aux difficultés de performance rencontrées.

2.1.3. Capital social de l'entreprise familiale

Pour approfondir l'avantage organisationnel de l'entreprise, Nahapiet & Ghoshal, (1998) ont proposé de s'intéresser au capital social de l'entreprise, et d'étudier les conditions favorables à son développement, à sa contribution à la création d'un capital intellectuel, source d'avantages. Pour cela ils s'appuient sur le concept de capital social proposé par Bourdieu, (1986) dans une note provisoire, qui le définit comme l'ensemble des ressources résultant d'échanges entre membres appartenant à un même réseau ou individus ayant développé et possédant un réseau personnel. Le concept de capital social, tel que défini par Bourdieu, (1986), puis développé par Nahapiet & Ghoshal, (1998) n'est pas spécifique du capital social de l'entreprise familiale, mais applicable à toutes les entreprises. Si, les chercheurs ont admis que le capital social de l'entreprise familiale lui confère un comportement différent de celui de l'entreprise non familiale, certaines publications questionnent la possibilité pour une entreprise non familiale de bénéficier d'effets analogues de leur capital social (Chrisman, Chua et Steier, 2011 ; Miller et Le Breton-Miller, 2014 ; Pearson, Carr et Shaw, 2008). Selon Herrero, (2018), si le concept de capital social s'applique également aux entreprises

non-familiales, l'utilisation de l'approche basée sur les ressources précise que ces entreprises ne peuvent qu'imiter de façon imparfaite, avec un niveau inférieur le capital social familial, parce que les liens et relations établies entre les membres au sein des entreprises familiales relèvent d'une longue histoire commune, impossible à reproduire.

Le capital social créé se structure en trois dimensions, que sont les dimensions structurelle, relationnelle et cognitive, qui toutes contribuent à la production et l'échange d'un niveau élevé de connaissances, ou dit autrement au capital intellectuel. La dimension structurelle fait référence à la structure du réseau de relations entre les acteurs, ses caractéristiques et modalités de construction ; la dimension relationnelle s'intéresse aux liens particuliers que les acteurs ont individuellement tissés entre eux, à partir d'expériences vécues ensemble ou de contacts communs, et construits sur une confiance réciproque, une identité commune et des normes et obligations partagées. Enfin, la dimension cognitive fait référence aux représentations, aux codes et éléments de langage communs. Ces trois dimensions sont poreuses et interdépendantes car la création de capital intellectuel résulte de la combinaison des paramètres de ces dimensions associés aux échanges collectifs.

Nahapiet & Ghoshal, (1998) ont mis en évidence quatre facteurs internes à l'entreprise, qui favorisent la création d'un capital social ; ce sont les facteurs de temps, d'interdépendance, d'interactions et d'accessibilité ou fermeture du réseau. Pour se développer, le capital social a besoin de stabilité et de continuité dans les relations ; c'est en ce sens que le temps constitue un facteur important qui sert également les trois autres facteurs. L'interdépendance ou la dépendance mutuelle entre les personnes favorise le capital social, et va agir sur la dimension relationnelle, Les interactions sociales renforcent la densité du capital social, et agissent sur les dimensions cognitive et relationnelle, avec le partage de codes et d'un langage commun. La fermeture, bouclage ou accessibilité du réseau fait référence à une communauté fermée, réservée à certains membres, qui partagent les mêmes valeurs dont la confiance, respectent des normes communes et s'identifient à cette communauté ou réseau.

Leana & van Buren, (1999) introduisent la notion de capital social organisationnel de l'entreprise, défini comme une ressource qui traduit les relations à l'intérieur de

l'entreprise. La notion de capital social organisationnel n'est pas spécifique à l'entreprise familiale mais est considérée comme un actif de l'entreprise profitable à l'organisation comme aux salariés, en créant, d'une part, de la valeur ajoutée pour les actionnaires et d'autre part, en augmentant les compétences des salariés. Leana & van Buren, (1999) ont identifié deux composants au capital social organisationnel : premièrement, la volonté et capacité des employés à privilégier les objectifs collectifs aux objectifs personnels, ce que recouvre le terme *associability* et deuxièmement la confiance présente et résiliente dans l'organisation, qui repose sur des valeurs et des normes, et n'est pas tributaire, ou dépendante d'une connaissance réciproque entre les membres. Ensuite, Leana & van Buren, (1999) abordent les impacts des pratiques ressources humaines sur la création et gestion du capital social organisationnel, et plus particulièrement les conditions favorables à son développement. Trois perspectives sont mises en avant pour expliquer comment le capital social organisationnel peut être créé et maintenu :

- La stabilité et flexibilité de la relation d'emploi dans l'organisation, ce qui requiert (a) des investissements en formation, la sécurité de l'emploi, de l'apprentissage collectif et du travail collaboratif. Cette condition, selon Leana & van Buren, (1999), contribue à développer le contrat relationnel ou contrat psychologique entre l'employé et l'employeur (Rousseau, 1995). (b) une perspective d'emploi sur du long-terme, car le capital social organisationnel demande du temps pour se développer. Paradoxalement, il peut rapidement être remis en cause par une rupture du contrat relationnel dont la cause peut être liée à une réduction de la masse salariale ou au recours à de la main d'œuvre temporaire, car la possibilité pour les employés de construire des relations de travail est amputée. (c) des politiques de rémunération qui récompensent la performance collective, et encouragent le partage de connaissances et compétences, et l'atteinte des objectifs collectifs. Un équilibre est toutefois à trouver entre politiques de rémunération collective et individuelle, pour permettre d'attirer et retenir une personne dont les compétences seraient rares et indispensables à l'organisation.
- Le partage et respect de normes et obligations réciproques, ce qui recouvre la culture d'entreprise, les valeurs, l'intégration des nouveaux employés, et la

promotion interne, qui facilite la diffusion des comportements et pratiques de travail souhaitées par l'organisation, parce que la personne promue devient un modèle inspirant, et est encouragée à promouvoir ses comportements et pratiques au sein de son équipe.

- Les règles et procédures, qui encadrent et détaillent les rôles, activités et procédures à respecter par l'employé.

Enfin, Leana & van Buren, (1999) évoquent les résultats du capital social organisationnel en terme de bénéfices mais également de coûts, ou limites. Les auteurs émettent des réserves sur leurs résultats, qu'ils attribuent au fait que certains composants, comme la confiance, sont à la fois des intrants et bénéfices du capital social organisationnel, et à une distinction arbitraire entre bénéfice et coût étant donné leur imbrication. Les quatre bénéfices identifiés concernent :

- La stimulation de l'engagement organisationnel de l'employé, grâce au partage de valeurs, de la culture d'entreprise et d'objectifs communs porteurs de sens.
- La flexibilité apportée à l'organisation, basée sur une confiance réciproque, le travail collectif, l'autonomie plutôt que l'exécution de tâches prescrites, la formation.
- Le management du collectif soutenu par les engagements réciproques d'un contrat relationnel long terme, de sécurité de l'emploi, ce qui encourage les employés à développer leur employabilité interne et garantit un faible turnover à l'entreprise.
- Le développement du capital intellectuel lié à l'utilisation d'un langage commun, à un environnement favorable au partage de pratiques et d'expériences.

Les principaux coûts identifiés du capital social organisationnel sont :

- Les coûts liés à l'intégration et l'acculturation des nouveaux embauchés, le coût de maintenance de ressources inutilisées, l'animation des valeurs, de la culture d'entreprise, la diffusion des normes dans l'entreprise.
- Le coût induit par une faible capacité à innover, et de fortes résistances au changement, par volonté et attachement des employés à respecter les normes traditionnelles ancrées dans l'entreprise, ce qui freine l'agilité et l'adaptabilité et la capacité de l'organisation et à se renouveler. Comme Coleman, (1990) le

précise, le capital social en tant que ressource, peut stimuler ou inhiber la capacité de l'entreprise à innover.

- La concentration du pouvoir au sein d'équipes de direction, qui se ressemblent et partagent les mêmes modes de pensée, et risquent de prendre de mauvaises décisions par manque d'ouverture.

En synthèse de leur publication, Leana & van Buren, (1999), rappellent l'existence d'une relation contingente entre le capital social organisationnel et la performance de l'entreprise, et que les bénéfices l'emportent sur les coûts. Le capital social organisationnel fournit une base intéressante à l'analyse des pratiques de gestion de ressources humaines, en particulier concernant la contribution de certaines pratiques RH au développement de la confiance et de l'engagement organisationnel des employés.

Concernant la transposition du concept de capital social à l'entreprise familiale, Arrègle et al., (2004) considèrent qu'il convient d'examiner les particularités du capital social de la famille avant de s'intéresser à celles du capital social de l'entreprise familiale.

Ce sont les caractéristiques du capital social de la famille : structure, taille, éducation et principes de fonctionnement, qui donnent des caractéristiques spécifiques au capital social de l'entreprise familiale. C'est le chevauchement, ou l'enchevêtrement entre le capital social de la famille et celui de l'entreprise qui nourrit les concepts de *familiness* ou familiarisme, dont l'intensité et le niveau d'interactions vont générer des avantages ou inconvénients pour l'entreprise familiale. Pour identifier les spécificités du capital social de l'entreprise familiale, Arrègle et al., (2004b), reprennent les quatre facteurs qui conditionnent la création du capital social et les contextualisent dans l'entreprise familiale. Ces facteurs sont (a) le temps, (b) l'interdépendance, (c) les interactions et (d) le bouclage ou accessibilité du réseau.

(a) Le facteur temps s'exprime à deux niveaux : le maintien dans la famille de la propriété de l'entreprise familiale et du pouvoir entre les générations, et les principes de fonctionnement, imprégnés des valeurs et normes et principes éducatifs de la famille. (b) l'interdépendance est relative à la volonté des actionnaires familiaux et salariés d'œuvrer pour le développement d'un patrimoine commun. Ce patrimoine ne peut fructifier sans mobiliser les efforts collectifs et un engagement fort de tous les

membres de la famille, comme de l'entreprise. (c) Les interactions entre les membres se produisent dans l'entreprise mais également en dehors, en particulier pour les membres de la famille. Ces interactions demandent de la régulation pour permettre la prise de décisions dans un contexte où les parties prenantes internes peuvent avoir des logiques de raisonnement et d'actions différentes. C'est le rôle des principes de fonctionnement édictés au sein d'une association ou conseil de famille. C'est également une des raisons pour lesquelles les dirigeants à la tête de l'entreprise familiale peuvent être choisis parmi les membres familiaux et sont nommés par ce conseil de famille. Les relations avec les partie-prenantes externes sont également teintées de cette empreinte familiale.

(d) le bouclage ou accessibilité du réseau est codifié par des principes de fonctionnement. Il faut être un membre de la famille, mais avec l'élargissement de la famille et l'arrivée de nouvelles générations, cette condition de droit du sang n'est plus forcément suffisante, ni exclusive.

Si l'augmentation de la taille de la famille et du nombre de ses membres peut être favorable au capital social de l'entreprise familiale grâce à une plus grande richesse d'interactions, une source d'ouverture et de diversité, elle représente également un risque de déperdition du capital social familial résultat d'une modification et distension des liens entre les membres de la famille. Arrègle et al., (2004b) suggèrent d'approfondir l'étude des contextes et conditions dans lesquelles le capital social et son management sont à l'origine d'avantages ou d'inconvénients pour la firme familiale. L'idée est émise qu'en période de turbulences de l'environnement le capital social de la famille peut générer un repli sur soi et une tendance à l'immobilisme pour l'entreprise.

Pour approfondir la notion de capital social dans le contexte de l'entreprise familiale, Arrègle et al., (1999) proposent une structure générale, représentée comme modèle intégrateur, qui établit une relation entre les caractéristiques spécifiques des entreprise familiale et les avantages concurrentiels particuliers de cette catégorie d'entreprises. En s'appuyant sur l'approche basée sur les ressources ((Habbershon et Williams, 1999), Arrègle et al., (1999) distinguent trois typologies d'entreprises familiales (EF) :

- Les entreprises familiales qui réussissent à transformer leurs particularités en ressources, compétences et capacités, qui bénéficient en conséquence d'avantages concurrentiels par rapport à d'autres entreprises.
- Les entreprises familiales qui ne réussissent pas à transformer leurs particularités en ressources, compétences ou capacités, qui ne montrent pas de spécificités de comportement ou de résultat par rapport à d'autres firmes qui peuvent avoir des avantages concurrentiels pour d'autres raisons.
- Les entreprises familiales qui ne réussissent pas ou plus à transformer leurs caractéristiques spécifiques en ressources, compétences ou capacités, et qui montrent à l'inverse des signes de rigidité, de résistance. Ces entreprises familiales possèdent alors des désavantages en raison de leurs spécificités par rapport à d'autres entreprises. Cela se constate sur leur performance et résultats.

Le modèle intégrateur proposé se centre sur la première typologie d'entreprises familiales. Des postulats sont émis pour expliquer comment l'influence et les impacts du réseau familial sur le capital social, génèrent des avantages concurrentiels pour l'entreprise familiale. Les postulats formulés sont détaillés en reprenant chacun des quatre facteurs qui favorisent la création de capital social, à savoir (1) le temps, (2) l'interdépendance, (3) les interactions, (4) l'accessibilité ou la fermeture du réseau.

(1) La stabilité du réseau dans le temps est attribuée au maintien du pouvoir et de la propriété de l'entreprise familiale au sein de la famille, de génération en génération, ainsi qu'à la stabilité des relations et de l'entente entre ses membres.

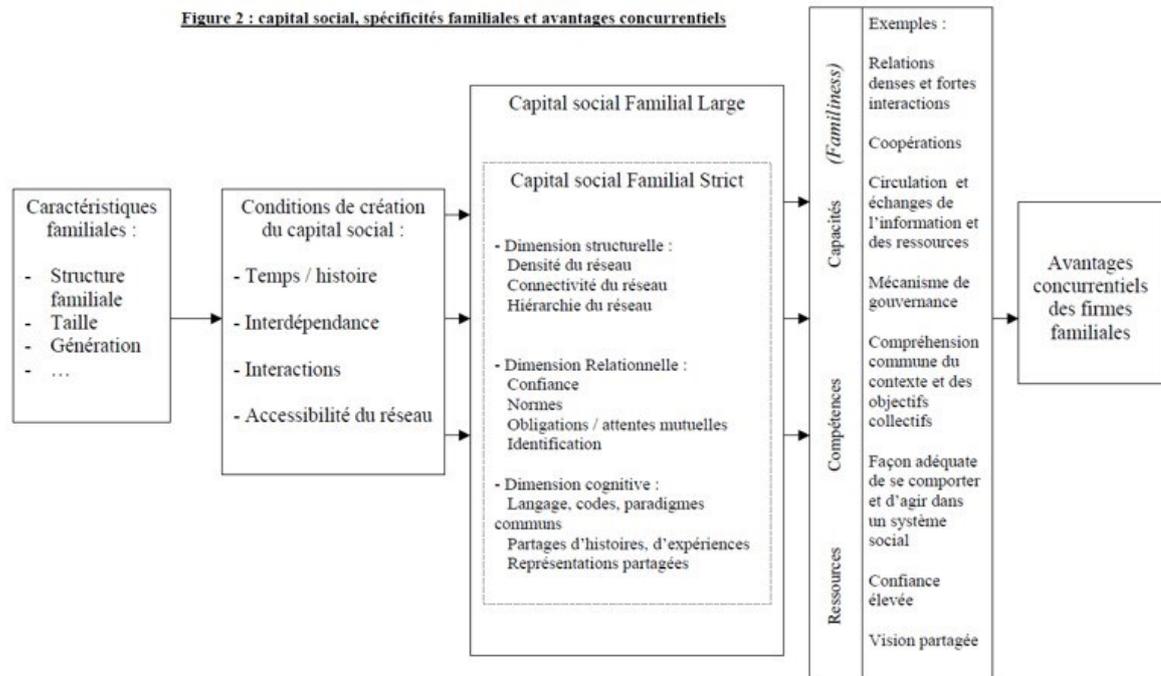
(2) L'interdépendance existe entre les membres de la famille, concernés par le devenir de l'entreprise qui constitue leur patrimoine. Ces membres peuvent cumuler différents rôles au sein de l'entreprise que sont les rôles de familial, d'actionnaire, de salarié, ce qui peut entraîner des priorisations différentes concernant la défense et valorisation du bien commun.

(3) L'interdépendance entre les membres peut également prendre une autre forme, définie comme altruisme (Schulze, Lubatkin et Dino, 2000), qui privilégie le choix et la nomination de membres de la famille pour les fonctions de décideurs de l'entreprise. Ensuite, les nombreuses relations et interactions entre membres de la famille peuvent être régulées par un conseil de famille, qui va arbitrer les choix et orientations stratégiques concernant l'entreprise, ce qui est permis de contourner les biais induits

par les différents rôles possibles pour les membres dans l'entreprise et leurs priorités différentes. Enfin, les relations ne se limitent pas au contexte de l'entreprise, car la famille a également de nombreuses autres occasions de rencontres et d'échanges dans la sphère privée, ce qui renforce les liens entre les membres. Concernant les parties prenantes externes, les membres familiaux entretiennent des relations soutenues et privilégiées, fondées sur un intérêt pour la personne au-delà de la fonction : client, fournisseur, banquier...etc. (4) le réseau reste une communauté familiale fermée, accessible aux seuls membres de la famille. L'accessibilité au réseau a tendance à s'étendre quelquefois à la famille élargie pour prendre en compte les conjoints. En fonction du niveau d'accessibilité possible au réseau, le capital social familial est défini comme strict, réservé exclusivement aux membres de la famille, ou large parce qu'il est étendu à certaines parties prenantes non-familiales, c'est-à-dire n'étant pas unis par les liens du sang. D'autres variations des caractéristiques de l'entreprise familiale, que sont la structure et la taille de la famille, le nombre de générations en présence, impactent le fonctionnement de la famille et influencent le capital social familial. C'est pourquoi Arrègle et al., (1999) intègrent ces variables dans une proposition de modèle intégrateur (figure 1). Ce modèle, repris ci-après, propose une vue globale de l'articulation entre les caractéristiques de l'entreprise, les conditions de création du capital social familial, la transposition au capital social de l'entreprise, en utilisant l'approche basée sur les ressources, et positionne les avantages qui s'ensuivent pour l'entreprise familiale.

Dans leurs travaux, Cœurderoy et Lwango, (2012) approfondissent trois points concernant les entreprises familiales (1) la transposition ou diffusion du capital social familial au fonctionnement de l'entreprise familiale (2) les coûts de fonctionnement de l'entreprise familiale (Williamson, 1991, 1994) (3) les possibles effets négatifs du capital social familial. (1) Cœurderoy et Lwango, (2012) distinguent le capital social familial du le capital social de l'entreprise et posent la spécificité de l'entreprise familiale sur la coexistence du capital social familial qui s'inscrit dans la sphère privée avec celui de l'entreprise qui s'inscrit dans la sphère économique. (2) La décomposition des coûts de fonctionnement proposée, intègre des coûts de management de l'organisation et des coûts relatifs aux erreurs et dysfonctionnements des membres de l'organisation.

Figure 2: Capital social, spécificités familiales et avantages concurrentiels (Arrègle, Véry et Raytcheva, 1999)



Source : Arrègle, Véry et Raytcheva, (1999), Capital social, spécificités familiales et avantages concurrentiels.

La complexité de l'organisation, en raison de l'évolution de sa taille ou de modes de fonctionnement qui peuvent induire des coûts potentiellement plus élevés, vient contrebalancer l'avantage reconnu à l'entreprise familiale de coûts d'agence réduits, selon la théorie de l'agence. Cœurderoy et Lwango, (2012) introduisent également une notion de « clémence », pour exprimer la tendance de l'organisation à accepter les erreurs de ses membres et à en accepter les coûts. Cette notion de « clémence » finalement traduit une forme de bienveillance de l'organisation. (3). Le capital social de l'entreprise recouvre les relations avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes à l'entreprise familiale, celui de la famille intègre les valeurs, les croyances, mais également le patrimoine de connaissances et pratiques de la famille. Plus la famille va s'impliquer dans le management de l'entreprise, plus elle peut influencer, au-delà de son pouvoir d'actionnaire, les décisions stratégiques et guider les choix opérationnels ; en particulier, si les postes clés de l'entreprise sont occupés par des membres de la famille. Les politiques et pratiques de gestion de ressources humaines peuvent ne pas échapper pas à une certaine « main mise » des membres de la famille

ce qui explique certaines spécificités détaillées dans la partie 2.3. L'objectif des travaux de Cœurderoy et Lwango, (2012) a été de mesurer l'efficience organisationnelle de l'entreprise familiale, en partant du postulat de coûts de fonctionnement et de productivité moins élevés, ce qu'ils expliquent par les avantages organisationnels issus des quatre facteurs du capital social de l'entreprise familiale, déjà mis en avant par Arregle et al., (2007), que sont la stabilité du réseau, l'interdépendance, les interactions et la fermeture du réseau. Les avantages organisationnels identifiés sont les suivants :

- Mutualisation des connaissances et savoir-faire, issus du partage soutenu de pratiques et savoirs individuel,
- Appartenance ou identification forte à un même groupe ou communauté d'intérêts,
- Faible formalisation nécessaire de processus internes,
- Confiance, valeurs partagés et respect des comportements attendus limitent la nécessité de contrôler la productivité individuelle.

Cependant, Cœurderoy et Lwango, (2012) n'écartent pas la possibilité qu'un changement de taille de l'entreprise ou de nombre des actionnaires familiaux apporte de la complexité et vienne éroder ces avantages et permettre aux effets néfastes suivants d'émerger :

- Risque accru de conflits entre les membres familiaux ou au sein de l'entreprise familiale,
- Prise de décisions ralentie et difficile,
- Les valeurs de l'entreprise constituent des freins à l'expansion de l'entreprise,
- Le manque d'ouverture pénalise l'intégration de managers ou dirigeants externes qui peuvent apporter de nouvelles compétences,
- Le recrutement préférentiel d'employés avec un faible niveau d'expertise devient problématique,
- Le maintien sur les postes clés des mêmes personnes, à long terme, réduit leur efficacité et augmente le risque d'erreurs et de tolérance de ces erreurs.

A cette liste s'ajoutent les désavantages déjà recensés par Arregle et al., (2007) concernant la gestion ressources humaines des membres de la famille, à savoir

- Les familiaux ne sont pas toujours recrutés en fonction de leur compétence,
- Les familiaux peuvent être moins compétents ou méritants que d'autres,

- La rémunération des familiaux n'est pas toujours liée à leurs compétences.

Dans leur conclusion, Cœurderoy et Lwango, (2012) émettent l'idée qu'un capital social familial fort constitue un atout certain au développement de l'entreprise familiale en diminuant, entre autres, ses coûts de fonctionnement, mais ce même capital social familial peut devenir un frein à l'efficacité de l'organisation, dans un contexte de grande entreprise et d'un accroissement important de la famille, parce que la famille va avoir tendance à privilégier ses intérêts propres aux intérêts économiques de l'entreprise.

Avant d'aborder les spécificités des différents rôles que peuvent exercer les membres familiaux dans l'entreprise familiale, il convient de s'intéresser aux effets du capital social familial sur les membres non familiaux de l'entreprise familiale. Herrero, (2018) interroge la capacité de ces membres non-familiaux à reproduire le capital social familial avec la même intensité que les membres familiaux, et les mêmes effets positifs sur la performance de l'entreprise. Dans l'étude, une nuance est apportée pour distinguer le capital social familial du capital social d'attachement *bonding capital* qui désigne le capital social pour les membres non-familiaux travaillant dans des entreprises familiales ou non-familiales. Les conclusions de l'étude confirment que le capital social familial est fort et unique, ce qui confère des bénéfices et ressources qui favorisent la performance de l'entreprise familiale ; toutefois aucun impact positif n'a été démontré sur la performance de l'entreprise familiale, de l'extension du capital social familial aux membres non-familiaux. A l'inverse, dans les entreprises non-familiales, le *bonding capital* social a un impact positif sur la performance des entreprises.

Pour approfondir l'implication familiale dans l'entreprise, il est nécessaire d'approfondir les différents rôles que les membres de la famille peuvent occuper dans l'entreprise.

2.1.4. Attributs ambivalents des parties prenantes internes et avantages ou désavantages pour l'entreprise familiale

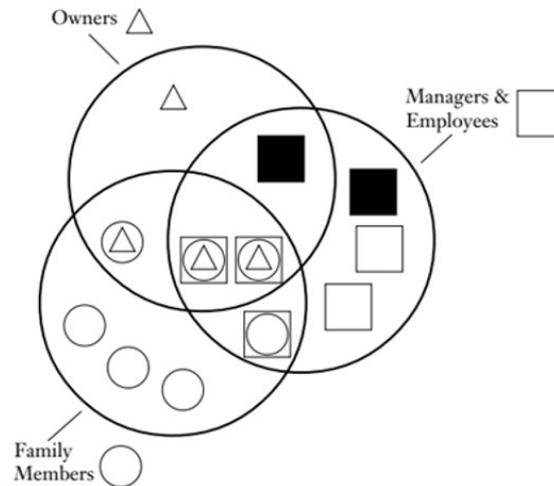
Selon Hirigoyen, (2009), les logiques et besoins de l'entreprise familiale diffèrent, car la famille est dans une recherche de sens commun, d'appartenance, de tradition, de sécurité alors que l'entreprise est dans une logique économique de performance, de

croissance et profit. Cette logique explique que les parties prenantes internes de l'entreprise familiale aient des rôles différents, et en conséquence peuvent, certes, être fédérés autour d'intérêts et de priorités communes comme la réussite de l'entreprise familiale, mais peuvent également être motivés par des objectifs différents, sources de divergences. Une connaissance approfondie de ces acteurs est donc nécessaire, c'est ce que proposent Tagiuri & Davis, (1996), qui distinguent trois parties prenantes internes : les propriétaires, les managers et employés, et la famille. Dans la figure ci-après, les parties prenantes sont représentées par des cercles qui se chevauchent et symbolisent le cumul possible de rôles par un même acteur, ce qui explique qu'une même partie prenante, en fonction du rôle considéré, va présenter des caractéristiques et motivations différentes. Ainsi, chacune de ces parties possède plusieurs attributs intrinsèques, qui peuvent être à l'origine d'avantages ou de désavantages pour l'entreprise familiale et la famille ; c'est pourquoi ils sont qualifiés en anglais de *bivalent attributes*. L'adjectif *bivalent* peut être traduit en français par bivalent, c'est-à-dire ayant deux significations ou par ambivalent, c'est-à-dire pouvant avoir deux sens, être sujet à deux interprétations, potentiellement contradictoires ou opposées. Par simplicité et référence à la littérature existante, nous traduirons *bivalent attributes* par attributs bivalents (Bentebbaa et al., 2018).

Partant du constat que 30% seulement des entreprises familiales survivent à la seconde génération et que leur durée de vie moyenne est de 24 ans, Tagiuri & Davis, (1996) attribuent les avantages et désavantages de l'entreprise familiale, aux caractéristiques de ces attributs ambivalents et au management réussi de ces attributs. Ils décrivent les attributs ambivalents de chaque partie-prenante comme suit :

- Les membres de la famille sont principalement intéressés par le maintien de l'unité familiale,
- Les actionnaires ou propriétaires sont intéressés par la pérennité de l'entreprise et le niveau de retour sur leur investissement dans celle-ci,
- Les managers recherchent l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.

Figure 3: Imbrications des rôles de propriétaire, membre de la famille et managers ou employés de l'entreprise familiale (Tagiuri et Davis, 1996)



Source : Tagiuri et Davis, (1996b), *Bivalent Attributes of the Family Firm*.

Le cumul de rôles et attributs ambivalents inhérents à ces rôles entraînent les bénéfices et limites suivants :

- **La simultanéité des rôles.** Les membres de la famille sont mus par le respect d'obligations communes, et sont enclins à s'entraider, à s'apporter un soutien mutuel, et à être solidaires. Cette loyauté réciproque réduit les risques de conflits d'intérêts et de pouvoir, et favorise la coopération. Ainsi, le cumul de rôles par une même partie prenante, comme un président de l'entreprise qui est à la fois actionnaire, dirigeant et familial, entraîne une centralisation du pouvoir, simplifie la prise de décision et accélère la coopération interne et l'efficacité organisationnelle, ce qui constitue un avantage. Toutefois ce cumul des rôles n'écarte pas de possibles divergences entre, par exemple, des comportements de coopération et compétition encouragés dans l'entreprise, et les comportements traditionnels de solidarité et de coopération nécessaires au maintien de l'unité familiale. La partie prenante qui cumule des rôles opposés est soumise à une injonction paradoxale, entre privilégier la famille ou l'entreprise. Une confusion des rôles et intérêts peut s'ensuivre et le processus de décision en être affecté, et devenir irrationnel pour privilégier la famille au détriment de la rationalité nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

- **L'identité partagée.** L'identité commune à la famille et l'entreprise entraîne l'attribution d'une même réputation ou image, qu'elle soit positive ou négative, aux membres de la famille. En conséquence, des comportements d'exemplarité sont attendus, voire exigés, des membres de la famille dans l'entreprise comme dans la sphère privée.
- **L'histoire commune.** Le passé familial commun est fait de souvenirs et expériences partagées, mais également d'une bonne connaissance interpersonnelle, ce qui permet à chaque membre de profiter des points forts et faibles d'un autre membre dans les relations professionnelles, « pour le meilleur comme pour le pire » ; cela peut simplifier ou compliquer les interactions professionnelles, accroître la confiance mutuelle ou majorer les craintes et méfiance réciproques. Ces représentations et perceptions réciproques sont inconscientes, ancrées et difficiles à changer.
- **L'implication émotionnelle** ou subjectivité affective fait référence aux sentiments contraires qui peuvent animer les membres de la famille et, en conséquence, altérer la factualité, l'objectivité de leurs jugements et évaluations de situations ou comportements d'autres membres. Cette dimension affective est favorable et, en même temps, défavorable aux relations de travail, quelle que soit la nature des sentiments. En effet, si elle permet d'éviter l'expression de désaccords en public, elle peut aussi empêcher une confrontation utile de points de vue différents et s'avérer préjudiciable à la fois à la relation familiale comme à l'entreprise.
- L'utilisation d'un **langage familial codé** commun renforce l'efficacité de la communication entre membres de la famille mais peut aussi exclure des échanges les membres non-familiaux de l'entreprise.
- **Une parfaite connaissance mutuelle** entre les membres familiaux apporte une conscience fine de ce que vit et ressent chacun d'entre eux. Cette connaissance réciproque résulte des liens de parenté, de la facilité à communiquer et avoir des échanges profonds, de l'utilisation d'un langage codé. Cependant la vie dans un cercle restreint, en vase clos, entre soi, réduit l'intimité et accroît l'impression d'être exposé et plus vulnérable.

- Le **sens symbolique** de l'entreprise familiale traduit l'attachement et la signification particulière de l'entreprise pour ses membres. Ce sens diffère entre l'attachement filial que le fondateur peut ressentir pour l'entreprise qu'il a créée et le sens que représente cette entreprise pour des membres plus éloignés. Souvent ce sens symbolique se retrouve dans la mission de l'entreprise qui apporte le sens et suscite l'engagement de ses membres.

Les attributs bivalents de l'entreprise, leurs avantages et désavantages, sont résumés dans le tableau suivant, construit à partir de celui de Tagiuri & Davis, (1996).

Tableau 2: Synthèse des attributs ambivalents, avantages et inconvénients, adapté de Tagiuri & Davis, (1996)

Désavantages	Attributs bivalents	Avantages
Confusion des rôles, injonction paradoxale entre les intérêts de la famille et de l'entreprise. Manque d'objectivité.	Simultanéité des rôles	Engagement fort pour la famille et l'entreprise. Prise de décisions rapide et efficace.
Sensation d'étouffer parce sous constante surveillance. Rancœur envers la famille et l'entreprise.	Identité partagée	Fidélité envers la famille et l'entreprise. Sens important de la mission à effectuer. Prise de décisions objective.
Communication subjective. Les relations de travail peuvent être compliquées par les rancœurs et culpabilité. Une hostilité masquée peut apparaître.	Implication émotionnelle et ambivalence	L'expression de sentiments positifs génère de la fidélité et accroît la confiance.
Communication perturbée, risque de conflits, réactions affectives irrationnelles.	Langage commun codé	Plus grande efficacité et confidentialité de communication entre membres.
Impression pour les proches d'être surveillés et en vase clos.	Connaissance « intime » réciproque	Facilite la communication et prise de décisions favorables à l'entreprise, la famille les actionnaires
Des rivalités, ou une compétition peut émerger entre les membres.	Sens symbolique de l'entreprise familiale	La symbolique de l'entreprise peut susciter un sens aigu de la mission à accomplir.

Source : Tagiuri & Davis, (1996), *Bivalent Attributes of the Family Firm*

A partir des recherches de Tagiuri & Davis (1996), Bentebbaa et al., (2018) ont orienté leurs travaux sur le concept d'apprentissage organisationnel des entreprises familiales, en partant du postulat que cet apprentissage fait partie intégrante de l'évolution de l'organisation. En conséquence, ils considèrent, que le vécu organisationnel passé de l'entreprise familiale, exerce une influence sur le présent de celle-ci car l'expérience du passé permet la création de connaissances par l'organisation. Intéressés par le chevauchement entre la propriété de l'entreprise, l'implication de la famille et le

management, ils ont souhaité étudier les impacts de cette imbrication sur l'apprentissage organisationnel ; pour cela ils se sont concentrés sur les différents rôles ou identités possibles pour les membres selon l'approche des attributs ambivalents de Tagiuri & Davis, (1996), en partant du postulat qu'un apprentissage se fait d'abord à l'échelle individuelle avant de devenir collectif.

Les caractéristiques de l'entreprise familiale en lien avec le chevauchement de ces rôles sont : (a) premièrement, la gestion paternaliste, qui se traduit par une prédominance des liens de parenté sur l'organisation hiérarchique de l'entreprise, c'est-à-dire que le salarié va privilégier le respect de la figure familiale, par exemple le fondateur, à celui de la hiérarchie ; (b) deuxièmement, les employés vont être plus attachés et fidèles à l'entreprise familiale que ceux d'une autre entreprise, parce qu'ils reconnaissent une certaine bienveillance à la famille d'actionnaires ; (c) troisièmement, ces employés jouent un rôle actif dans la diffusion de la culture et des connaissances au sein de l'entreprise, motivés par leur fort sentiment d'appartenance à l'entreprise familiale ; (d) quatrièmement, la porosité est importante entre l'environnement privé et professionnel, et les jeunes membres de la famille propriétaire sont initiés très tôt à la marche des affaires de la famille. (e) enfin, l'entreprise familiale est ancrée dans un environnement local, ce qui permet le développement de relations de proximité et de liens privilégiés avec les parties prenantes de cet environnement. Bentebbaa et al., (2018) approfondissent ensuite les effets des attributs ambivalents sur la construction et le partage de connaissances dans l'entreprise familiale, et identifient des effets positifs et négatifs, dont voici un résumé.

Les effets positifs des attributs ambivalents à l'apprentissage organisationnel sont :

- La diffusion et partage de savoir et d'expériences facilités car l'individu se sent en confiance, rassuré sur le pouvoir détenu, grâce à ses différents rôles.
- La possibilité d'apprendre par essais-erreurs car la tolérance à l'erreur est plus importante.
- Le souci de préserver et conserver l'image et la réputation de l'entreprise dans la durée demande des investissements pour former et acculturer les employés et les dirigeants, familiaux ou pas.

- La motivation et le fort engagement des membres à développer et pérenniser l'entreprise stimule l'apprentissage et incite à transmettre cet attachement et implication aux salariés non familiaux.
- Les liens familiaux de confiance tissés dès le plus jeune âge en dehors de l'entreprise incitent les dirigeants familiaux à développer des relations durables, basées sur la confiance, la cohésion, au sein de l'entreprise, ce qui favorable à l'apprentissage organisationnel.
- L'apprentissage peut également résulter des échanges avec les parties prenantes externes à l'entreprise familiale.

L'entreprise familiale est perçue comme un cocon favorable au développement de ses membres familiaux ou pas, comme de l'organisation, autour d'objectifs partagés dans un climat de confiance et de volonté de donner le meilleur de soi pour préserver le bien commun.

Les effets négatifs des attributs ambivalents pour l'apprentissage organisationnel sont les suivants :

- Les injonctions paradoxales peuvent ralentir le processus de prise de décision voire figer l'entreprise et limiter sa capacité à apprendre.
- L'identité partagée, le souci de se conformer aux attentes pour préserver l'image de l'entreprise, limite l'ouverture, l'audace, la prise de risques ou d'initiatives... source d'apprentissage, de créativité et d'innovation.
- Les affinités avec les parties prenantes externes peuvent être différentes entre dirigeants, ce qui peut entraîner une moindre capitalisation du réseau de relations du prédécesseur.
- Le partage du savoir peut être limité s'il est vécu comme une perte de pouvoir.
- Par volonté de maintenir l'unité familiale, l'entreprise familiale évite d'aborder certaines questions, sujettes à des débats controversés, ce qui réduit ses capacités d'ouverture à d'éventuelles opportunités.
- Les liens de sang n'évitent pas le risque de conflits entre membres de la famille, qui se répercutent dans l'entreprise, en diminuant la confiance et la bienveillance, ce qui pénalise le partage de connaissances collectives.

Le cadre d'analyse proposé par Bentebbaa et al., (2018) complète l'approche des effets des attributs ambivalents de Tagiuri & Davis, (1996) en proposant une transposition des effets positifs et négatifs à l'entreprise et en particulier aux membres non familiaux.

En synthèse de cette partie de revue de la littérature consacrée aux concepts utilisés pour définir les particularités des entreprises familiales, nous retenons que la performance des entreprises familiales a longtemps été à l'origine de travaux de recherche dans la perspective d'identifier les facteurs à l'origine d'une performance supérieure à celle d'entreprises non-familiales. Des éclairages ont été apportés sur certaines caractéristiques organisationnelles pouvant s'avérer à l'avantage de l'entreprise familiale avec la théorie de l'agence et l'approche basée sur les ressources. Ce sont cependant les approches qui ciblent l'étude des relations entre la famille et l'entreprise qui permettent de mieux cerner les avantages et désavantages de ces organisations, en particulier le concept de capital social familial, avec les conditions de son développement et transfert à l'entreprise, et le concept d'attributs bivalents des différents rôles possibles pour les membres de la famille et leurs impacts positifs et négatifs potentiels. Missonier & Gundolf, (2017), dans leur revue de la littérature francophone, ont suggéré de poursuivre les recherches en approfondissant à un niveau micro les comportements individuels et les relations entre la famille et les membres de l'entreprise. De leur côté, concernant la relation entre les membres de l'entreprise et l'entreprise familiale, Leana et van Buren, (1999) ont établi un possible rapprochement avec le contrat psychologique. C'est ce que nous allons aborder dans la partie suivante.

2.3. Les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise familiale

En préambule, la revue de littérature effectuée sur les politiques et pratiques de GRH, se concentre sur la question de création et développement de ressources humaines au sein de l'entreprise familiale.

Concernant l'impact de la GRH sur les entreprises familiales, l'article séminale déjà évoqué, d'Astrachan et Kolenko, (1994), explore la contribution de la GRH à l'efficacité de l'entreprise familiale, à partir de l'étude de plus de 600 entreprises familiales américaines de toutes tailles ; Les objectifs de leurs travaux consistaient à recenser les pratiques RH les plus fréquentes, à identifier la contribution des ressources

humaines entre GRH traditionnelle et contribution stratégique, et à évaluer l'impact de la GRH sur le succès, et la survie des entreprise familiale. Toutefois, ils se sont aussi intéressés aux différences d'importance accordée à la GRH selon les caractéristiques de l'entreprise familiale. Les résultats indiquent d'une part que les pratiques RH les plus utilisées sont les évaluations individuelles, les politiques de rémunération, les définitions de fonction ainsi que les manuels de procédures internes, et d'autre part que les pratiques de GRH contribuent à la réussite et survie des entreprise familiale. En particulier, un plus grand professionnalisme en GRH améliore les pratiques de gouvernance et par conséquent contribue positivement aux résultats de l'entreprise familiale. Différentes publications, recensées par Hoon, Hack et Kellermanns, (2019) indiquent d'une part, que plus la taille de l'entreprise familiale devient importante, plus la GRH se professionnalise, et d'autre part, que les dirigeants familiaux impriment un style de comportements managériaux, imprégné de ceux de la famille. Enfin les deux entités, entreprise familiale et famille participent à développer la capacité de l'entreprise familiale à attirer et retenir ses employés. L'attractivité de l'entreprise familiale vient d'une adéquation entre les valeurs de l'entreprise familiale et celles du candidat. Les pratiques de formation et développement sont disparates selon la taille des entreprises, très structurées dans les grandes, elles sont davantage « on the job » pour les plus petites, et le budget d'investissement en formation est moins élevé¹¹. Concernant les rémunérations, elles sont significativement inférieures dans les entreprises familiales comparées aux autres entreprises, avec une propension plus élevée à réduire le niveau de rémunération en période de crise.

Hoon, Hack et Kellermanns, (2019) en conclusion rappellent l'imbrication et les interactions entre la GRH de l'entreprise familiale, et la famille propriétaire ; ils soulignent le rôle des professionnels en RH mais estiment nécessaire d'approfondir les processus de prise de décisions qui sous-tendent les pratiques de GRH. Aucun lien n'est explicitement fait avec le capital social de l'entreprise familiale bien que l'évocation de l'influence des deux entités que sont la famille-proprétaire d'une part et l'entreprise représentée par ses dirigeants familiaux, peut constituer une référence à ce lien.

¹¹ Le baromètre du European Family Business 2019 précise que la formation est une priorité pour 64% des répondants, qui souhaitent à 72%, développer les compétences en ouverture et innovation, ce qui peut être interprété comme un besoin de renouvellement des compétences existantes. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/european-family-business-barometer.pdf>

Dans leurs travaux, Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014) proposent une analyse des interactions entre le capital social et la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales avec deux objectifs : premièrement mettre en évidence les relations entre les pratiques de GRH et les quatre facteurs qui favorisent le développement d'un capital social et deuxièmement identifier les impacts des pratiques RH sur le capital social. L'étude s'appuie sur 12 études de cas de grandes entreprises familiales françaises. Les chercheurs rappellent en préambule que la littérature relative à la contribution de la GRH dans l'entreprise familiale reste controversée quant à son efficacité sur la performance de l'entreprise familiale, en comparaison avec des firmes non-familiales. Certaines caractéristiques des pratiques RH des entreprises familiales identifiées par Arrègle, Véry et Raytcheva, (1999) ont été enrichies par le travail de recensement effectué des avantages des entreprises familiales, à partir de la littérature (Arrègle et Mari, 2010) ; ces particularités concernent la confiance, la motivation et loyauté supérieures des employés, la forte culture d'entreprise, l'importance accordée aux valeurs personnelles et familiales, l'intégrité et l'engagement important dans les relations en interne comme en externe, les pratiques plus flexibles de travail, la prise de décision rapide, et les contrôles informels pratiqués.

Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014) émettent l'hypothèse d'une contribution des pratiques de GRH au capital social de l'entreprise familiale. Leur travail s'appuie sur les recherches publiées par Leana et van Buren, (1999), qui ont déjà identifié des spécificités dans les processus de recrutement, d'évaluation et de succession des entreprises familiales. Dans les résultats de leur étude, Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014) évoquent les caractéristiques spécifiques des pratiques de GRH de l'entreprise familiale suivantes :

- Le recrutement des employés non familiaux, évalue, en plus des compétences l'adéquation des valeurs personnelles du candidat à celles de l'entreprise. Une posture d'humilité et de modestie est recherchée, indispensable pour travailler en proximité de dirigeants familiaux. Il y a un rapport affectif au dirigeant (familial).
- La formation est pensée comme un investissement à long-terme. La stabilité de la relation d'emploi est propice au transfert et partage de savoir et à la construction de compétences collectives.

- La priorité donnée à la promotion interne favorise la stabilité de l'emploi et la fidélité des employés comme des dirigeants à l'entreprise. Le turnover est faible.
- La rémunération est moins élevée, en contrepartie de la sécurité de l'emploi, que dans les entreprises non-familiales du même secteur d'activité.

En conclusion, Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014) affirment que les pratiques de GRH de l'entreprise familiale contribuent à la constitution du capital social.

Les pratiques de GRH des entreprises familiales, se caractérisent par la dimension affective et émotionnelle présente à chaque étape de gestion du parcours de l'employé, qui se traduit par un engagement réciproque stable dans la durée et la promesse d'une évolution réelle au sein de l'entreprise. Les notions d'engagement dans la durée, de promesse, nous conduisent naturellement à approfondir les impacts de cette dimension affective familiale avec le concept de contrat psychologique.

2.4. Le contrat psychologique au sein des entreprises familiales

2.4.1. Définition et caractéristiques du contrat psychologique

Le concept de contrat psychologique est très largement étudié mais continue à être l'objet d'abondantes publications ; aussi ambitionner de réaliser une revue exhaustive de la littérature sur ce concept théorique est peu réaliste, c'est pourquoi nous avons choisi plus modestement de sélectionner les points qui nous ont semblé incontournables pour notre travail.

Les premières théories concernant les échanges entre individu et organisation au sein du monde du travail (Argyris, 1960) ont permis l'émergence du concept de contrat psychologique, développé dans un article séminal par Rousseau, (1989) et défini comme :

« An individual's beliefs regarding the terms of conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party ».

Le CP désigne les perceptions individuelles de l'employé de ses attentes et des engagements pris, dans la relation d'emploi avec l'employeur. Dans les contrats relationnels, en échange de sa fidélité, l'employé construit sa carrière, grâce à la promotion interne et bénéficie d'une sécurité d'emploi dans l'entreprise. Les contrats

transactionnels mettent l'accent sur l'échange économique. Rousseau (1989) explique que le contrat psychologique varie sur un continuum qui va du relationnel au transactionnel et que les deux extrémités sont inversement corrélées : Plus le contrat psychologique est relationnel, moins le contrat psychologique est transactionnel, et réciproquement.

Le concept a été élargi pour considérer les attentes et obligations réciproques entre l'individu (employé) et l'organisation (employeur) (Atkinson, 2002 ; Guest et Conway, 2002b). Dans un article, Mullenbach, (2009) synthétise l'évolution des caractéristiques du contrat psychologique qui à l'origine est monopartite car il désigne les perceptions individuelles subjectives de l'employé, puis devient bipartite et inclut les attentes et obligations réciproques de l'employé comme de l'employeur. Le CP est évolutif dans le temps et varie en fonction du vécu du salarié de sa relation avec l'employeur. La portée du CP s'est progressivement élargie, ce qui le rend transposable à des situations autres que la relation d'emploi. Enfin la compréhension du contrat reste propre à chaque partie, et sa perception par la partie prenante salariée, reste dominante.

Le contrat psychologique (CP) en tant que concept permettant d'analyser un échange social, est caractérisé par l'ensemble des relations et interactions qui s'opèrent entre deux parties : l'individu et l'organisation ; aussi, pour le spécifier, différentes caractéristiques ou typologies ont été proposées. Ainsi, Grant, (1999) propose un cadre qui définit quatre catégories permettant de qualifier l'état du contrat psychologique : *congruent*, *mismatched*, *partial*, et *trial*, ce qui peut être traduit par : congruent, décalé, partiel, à l'essai. La réaction de l'employé dépend de l'état du contrat : l'état idéal étant celui de *congruent* qui décrit la situation où les attentes des employés sont en phase avec les promesses de l'organisation. Selon Grant cet état de congruence parfaite est impossible à atteindre en raison de la subjectivité des attentes de l'individu. L'état *partial* ou « à l'essai » est intéressant car il caractérise la situation dans laquelle l'employé accorde une confiance partielle à l'organisation, en raison d'une satisfaction partielle de ses attentes. La relation de collaboration semble alors équilibrée entre les deux parties.

Rousseau, (1995), propose une typologie des contrats psychologiques relationnels, détaillée dans l'adaptation française de l'ouvrage original, qui catégorise les contrats psychologiques selon leur durée dans le temps et les objectifs de performance attendus.

La prise en compte de la durée du contrat ajoute une subdivision en deux autres contrats à la catégorisation existante, que sont : le contrat transitionnel de courte durée dont les objectifs peuvent ou pas être spécifiés et le contrat équilibré de longue durée dont les objectifs sont spécifiés. Le contrat relationnel de longue durée avec objectifs non spécifiés apparaît clairement comme celui qui prévaut dans les entreprises familiales ; Ses caractéristiques recouvrent un engagement fort des collaborateurs, une identification et un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, la stabilité dans l'entreprise mais des engagements de performance peu précis. C'est ce que nous confirme D. Rousseau, que nous avons contacté par mail :

“The relational psychological contract is large focus of family-owned businesses, no surprise there. The issues I think have to do with ambiguity surrounding performance related obligations, often quite weak though nothing inherent would make it so. Often under-developed dynamic obligations, my opinion. » Denise Rousseau, 7 juillet 2021.

La perception des engagements par le salarié évolue dans le temps, ce qui apporte un caractère dynamique et évolutif au contrat psychologique.

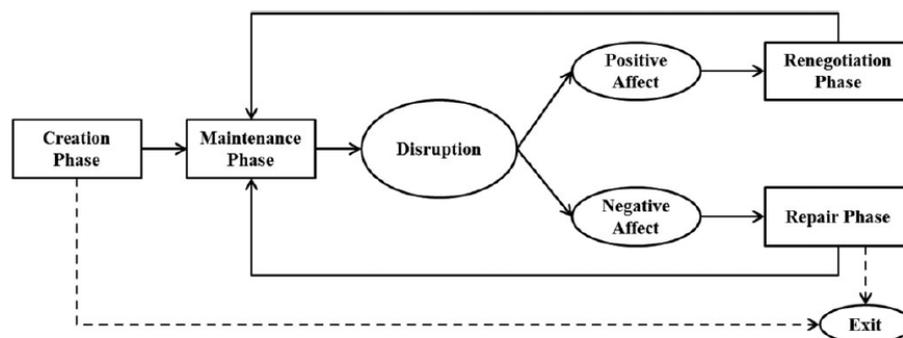
Selon Hiltrop, (1995), la sécurité de l'emploi à vie n'est ni implicite, ni garantie dans le contrat psychologique. L'emploi reste assuré tant que l'employé contribue à créer de la valeur pour l'entreprise. En contrepartie, les missions confiées sont intéressantes et l'employé dispose de l'autonomie, de la formation et des ressources nécessaires à leur bonne exécution. C'est ainsi qu'il acquiert de l'expérience et développe son employabilité externe. Si l'organisation gagne en flexibilité, l'engagement organisationnel de l'employé reste limité (Anderson et Schalk, 1998). Cette proposition est argumentée par l'émergence du concept d'organisation « apprenante » (Nonaka et Takeuchi, 1995), structurée pour faciliter le développement de nouvelles compétences et expériences.

Aux Etats-Unis, Stone, (2001) évoque une évolution des attentes réciproques du contrat psychologique, en réaction d'une part à un marché de l'emploi devenu plus volatile et d'autre part aux comportements moins fidèles de salariés qui n'hésitent plus à changer d'employeur. Stone, (2001) décrit les modifications de ce contrat relationnel qui intègre

les nouvelles attentes des employés de garantie d'employabilité plutôt que de sécurité de l'emploi, ainsi que la possibilité de développer leurs compétences et réseau professionnel. Côté entreprises, celles-ci ne peuvent plus garantir la sécurité de l'emploi, ni les possibilités de promotion interne. Les recherches de Stone interrogent les possibles impacts de ce nouveau contrat psychologique dans un contexte de protection sociale du travailleur dont la mise en place remonte à la période du New Deal. Des propositions d'évolution du cadre législatif ont été effectuées pour maintenir la représentation et la protection des salariés, la lutte contre les discriminations au travail et la propriété du capital humain dans un contexte de relation d'emploi de durée plus courte, plus souple en adéquation avec les besoins de flexibilité de l'entreprise en termes de gestion des ressources.

En 2018, D. Rousseau introduit une notion de temporalité dans le contrat psychologique pour renforcer son dynamisme, et propose la fluctuation de certaines variables, telles que les incitations, les contributions et les obligations. Le contrat est alors décomposé en phases : création, maintenance, et intègre une phase de *disruption* ou rupture positive ou négative. La rupture positive peut s'ensuivre d'une renégociation du contrat, quand la rupture négative sera assortie de réparations. La phase de *disruption* remplace la violation du contrat psychologique, trop teintée négativement, qui excluait toute possibilité de rupture du contrat psychologique, vécue positivement par les deux parties prenantes. Cette évolution modernise le contrat psychologique, et l'adapte au contexte incertain et permanent de transformation.

Figure 4: Modélisation des phases du contrat psychologiques et de leurs relations



Note. Dashed lines reflect known relationships between: Creation Phase and Exit (e.g., Wanous, 1980), Repair Phase and Exit (e.g., Zhao et al., 2007).

Source : Rousseau, Hansen et Tomprou, (2018), *A dynamic phase model of psychological contract processes*.

Plus récemment, Coyle-Shapiro et al., (2019), dans une synthèse des avancées sur le contrat psychologique, ont approfondi les points suivants :

(a) Les conséquences de la rupture du contrat psychologique ont été largement documentées, en particulier celles permettant de mieux comprendre les réactions de l'employé et les effets négatifs de la rupture pour l'organisation. Comparativement peu d'études se sont intéressées aux circonstances favorables à une rupture du CP. (b) Le contexte dans lequel la rupture du CP intervient, en particulier les facteurs externes, qui influencent la perception par l'employé de la rupture. (c) Les risques psychosociaux : en dépit d'études peu nombreuses, la recherche a montré que la rupture du CP majore les risques psychosociaux. Des suggestions sont faites pour prolonger la recherche en s'intéressant aux circonstances et raisons qui peuvent expliquer pourquoi un employé, qui a connu une rupture du CP, reste fidèle à l'entreprise à l'initiative de la rupture du CP.

2.4.2. Rupture du contrat psychologique et réactions des employés

Si la perception positive du contrat psychologique renforce l'implication et l'engagement de l'employé, à l'inverse, la violation du contrat psychologique entraîne des réactions qui vont jusqu'au départ de l'employé. L'analyse des réactions possibles de l'employé est souvent effectuée à l'aide du modèle *Exit, Voice, Loyalty* (E.V.L.) (Hirschman, 1970). Ce modèle, issu du constat d'insatisfactions de clients vis-à-vis des transports ferroviaires du Nigéria, a permis à Hirschman, (1970) de conceptualiser les différentes réactions d'un individu confronté à une situation, que cette personne soit un client, un employé ou un administré. Le concept de *Voice* exprime une réaction de prise de parole, celui d'*Exit* traduit la fuite c'est-à-dire la perte du client pour une marque, ou d'un employé pour une entreprise et *Loyalty* représente la fidélité. Dans son modèle Hirschman approfondit le loyalisme en discernant :

- La *Loyalty* ou loyalisme inconscient, qui, en entreprise, explique pourquoi un employé fidèle au succès passé de l'entreprise, ne perçoit pas l'urgence pour l'entreprise de se transformer. Pour cet employé, les recettes qui ont fait le succès de cette entreprise dans le passé, font partie des raisons à l'origine de

son attachement et sa fidélité à l'entreprise. En conséquence, elles doivent demeurer inchangées et peuvent continuer à assurer le succès.

- La *Loyalty* ou loyalisme exclut la défection, l'*Exit*, qui est assimilé à une trahison. Ce type de loyalisme, renforcé par le contrat psychologique, peut être prégnant dans la culture d'entreprise, et incarné par les dirigeants.

Le modèle EVL a fréquemment été mobilisé dans les recherches en comportement organisationnel pour mesurer les effets de la rupture du contrat psychologique sur les employés de l'entreprise (Turnley et Feldman, 1999). Ce modèle a été enrichi de deux autres concepts : celui de *Neglect* par Farrell, (1983), qui est décrit dans la littérature comme un comportement affectif, négatif proche de la négligence et du désengagement (Rusbult et al., 1988) ; celui de *Cynicism* ou cynisme organisationnel ajouté par Naus, van Iterson et Roe, (2007) qui combine l'insatisfaction avec l'impossibilité pour l'employé de rompre la relation avec l'employeur, c'est-à-dire de d'opter pour l'*Exit*, et ce, en raison des coûts de départ jugés trop élevés.

Grima et Glaymann, (2012), dans une enquête longitudinale, concluent qu'il est intéressant d'ajouter des variantes au modèle EVLN pour séparer l'intention d'*Exit* de l'*Exit* effectif, et différencier *Voice* positive et négative, comme la *Loyalty* active et passive. Une étude menée au Pakistan, conçue pour évaluer les impacts de changements telle une restructuration, sur le comportement des employés, a montré des corrélations entre le contrat psychologique, le modèle EVLN et l'engagement organisationnel, mises en évidence sur les dimensions *Exit*, *Voice* et *Loyalty* (Akhtar, Bal et Long, 2016).

Enfin, comme la rupture du contrat psychologique est difficilement imputable à une organisation, ce sont souvent ses dirigeants, en tant que représentants de cette organisation, qui sont considérés comme responsables de la rupture. C'est à eux que les salariés vont adresser leurs reproches (Guest et Conway, 2002), reproches qui peuvent être assimilés à une prise de parole critique ou *negative voice*.

Les différentes possibilités d'analyse offertes par le modèle EVLN contribuent à expliquer pourquoi les conséquences de la rupture du contrat psychologique sont bien documentées. Agir sur les conditions qui peuvent entraîner une rupture du CP, comme suggéré par Coyle-Shapiro et al., (2019), nécessite également de s'intéresser au management de ce contrat au sein de l'entreprise.

2.4.3. Management du contrat psychologique dans l'entreprise

Un autre point important du contrat psychologique (CP) concerne sa perception qui peut être partagée et commune à plusieurs membres de la même organisation, et ce même si les croyances ou interprétations du contrat psychologique restent idiosyncratiques. Le CP devient alors un contrat normatif (Rousseau, 1995), qui est étroitement dépendant des valeurs et de la culture organisationnelle de l'entreprise. Si le contrat normatif est perçu comme positif, il va générer implication et engagement des collaborateurs. De fait, le management de cet accord devient stratégique pour l'organisation et sa prise en compte par la gestion des ressources humaines est indispensable ; c'est ce que recouvre la notion de *career deal* (Sturges et al., 2005). Ce rôle, cette implication nécessaire et importante de la direction des ressources humaines sur la construction et l'expression du contrat psychologique a été mise en avant dans plusieurs publications (Guest et Conway, (2002), Sturges et al., (2003)). Le contrat relationnel sera d'autant plus positif pour l'organisation que les promesses seront tenues, que la relation semblera équitable, équilibrée et basée sur une confiance réciproque. Les travaux effectués sur les liens entre le contrat psychologique et les pratiques de GRH, (Atkinson, 2002) indiquent que le CP offre un cadre utile pour comprendre les liens entre le vécu par l'employé de la gestion de sa carrière, ses comportements au travail et engagement organisationnel. Ce cadre varie selon la tenue réelle des engagements pris par l'entreprise.

2.4.4. Mesure du contrat psychologique

Le contrat psychologique a fait l'objet de différentes évaluations et dispose d'un outil de mesure de référence : le *Psychological Contract Index (PCI)* élaboré et actualisé par Rousseau, (2000). Une version francophone (annexe 5) de cet outil a été proposée et testée par (Guerrero, 2005), auprès de 217 cadres français. Les premiers résultats confirment la corrélation entre la réalisation des promesses effectuées par l'entreprise et le comportement de l'employé (fidélité et confiance dans l'entreprise). Concernant les implications managériales, l'étude effectuée montre que la tenue des promesses effectuées ne suffit pas à assurer une relation qualitative entre l'employeur et l'employé, la relation transactionnelle doit également être de qualité. Cette étude

quantitative a également permis de mettre en évidence les différences culturelles suivantes concernant l'interprétation du contrat psychologique ; la culture anglo-saxonne est plus sensible à la notion d'employabilité quand la culture latine est plus attachée à la sécurité de l'emploi. Les apports méthodologiques de ce travail, soulignent les limites du PCI en particulier concernant :

- Le nombre de critères utilisés et la pertinence de leur regroupement en catégories.
- Le nombre restreint de choix possibles dans les réponses proposées qui est limité à trois niveaux seulement (respect *fulfilment*, dépassement des promesses *overfulfilment* et rupture *breach underfulfilment*) pour chaque item. La version francophone utilise une échelle de Likert à 5 niveaux.
- La rigueur scientifique de l'analyse des mesures effectuées qui varie d'une simple comptabilisation des scores obtenus à une analyse factorielle. Guerrero, (2005) a enrichi la simple mesure directe de la réalisation des promesses, par une mesure soustractive.
- La validité scientifique d'une mesure unique et isolée du CP, qui ne peut être pondérée en la comparant à d'autres mesures successives, qui auraient été répétées dans le temps.

Smissen, Schalk et Freese, (2013) émettent le constat, que les résultats des études empiriques réalisées sont insuffisamment précis, pour objectiver les évolutions du contrat psychologique, décrites dans la littérature. Leur proposition est d'ajouter deux autres variables, qui permettraient de prendre en compte les transformations de l'entreprise (organisation) et les évolutions des attentes selon les générations.

3. SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

La synthèse proposée de la revue de littérature effectuée reprend les idées qui alimentent notre travail de recherche et suit la structure de la présentation effectuée des différents concepts théoriques.

3.1. Idées-clés concernant les spécificités des entreprises familiales

En préambule, la littérature sur les entreprises familiales nous a étonné par la pertinence de l'éclairage apporté par les différents concepts théoriques pour l'étude de l'entreprise familiale choisie. Nous n'avions pas conscience d'une influence aussi importante des caractéristiques de l'entreprise familiale sur son fonctionnement, et sur les relations entre parties-prenantes. Le sujet des relations entre la famille et l'entreprise est celui qui fait l'objet du plus grand nombre de publications, ce qui témoigne de l'intérêt porté aux particularités de ces spécificités en gestion des ressources stratégiques, financières et humaines.

Pour cette synthèse, nous proposons de catégoriser les points-clés retenus entre avantages et limites pour l'entreprise familiale.

3.1.1. Synthèse des avantages des entreprises familiales

Parmi les concepts étudiés, le concept de capital social familial de l'entreprise (Nahapiet et Ghoshal, 1998) apporte de nombreuses clés de lecture et de compréhension concernant la tradition d'emploi à vie de l'entreprise étudiée. Parmi celles-ci figurent les quatre facteurs nécessaires à la création du capital social familial : (a) la stabilité dans le temps qui se retrouve dans la vision de l'entreprise, la détention pérenne de la propriété par l'actionnaire, et la continuité des dirigeants (familiaux) et employés sécurisés par la stabilité de la relation d'emploi. (b) l'interdépendance entre parties prenantes et (c) les interactions qui agissent sur la dimension relationnelle et cognitive de l'entreprise et s'expriment dans les valeurs de l'entreprise, dont la confiance interpersonnelle, le langage commun, les normes et comportements attendus et les obligations réciproques. C'est sur ce point d'obligations ou d'engagements réciproques qu'un lien pourrait être établi entre le capital social et le concept de contrat psychologique ; ce rapprochement a été suggéré par Leana et van Buren, (1999) et Rousseau (échange par mail). (d) la fermeture, bouclage ou accessibilité du réseau (selon la terminologie utilisée par les auteurs) fait référence au cercle fermé des actionnaires familiaux, dont l'accès est conditionné par le droit du sang.

Quatre bénéfices sont attribués au capital social par Leana et van Buren, (1999) : (a) un engagement plus fort de l'employé apporté par le sens de la vision et des valeurs, (b) la primauté donnée aux intérêts collectifs puisque l'individu est rassuré sur la

stabilité de son emploi, (c) l'adaptabilité qui résulte de la confiance, de l'autonomie accordée, (d) le développement d'un capital intellectuel par le partage d'un langage commun, des savoirs, savoir-faire et expériences.

Les rôles cumulés par les membres de la famille, qui peuvent être actionnaires et dirigeants, concourent également à de nombreux avantages de l'entreprise (Tagiuri et Davis, 1996). Ces avantages se superposent à ceux du capital social familial, que sont l'engagement, la confiance, la fidélité à la famille comme à l'entreprise, une plus grande efficacité, et une prise de décision rapide. Le sens de la mission à effectuer est étroitement associé à l'entreprise. Transposés à l'entreprise ces avantages influencent favorablement l'apprentissage organisationnel.

Enfin le capital social organisationnel apporte des avantages en termes de coûts inférieurs de fonctionnement et d'une meilleure productivité, issus de la mutualisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être, d'un engagement fort pour l'entreprise, de valeurs partagées, d'une moindre formalisation nécessaire des procédures et de leur contrôle (Lwango et Coeurderoy, 2011).

3.1.2. Synthèse des limites des entreprises familiales

Des limites sont évoquées concernant le capital social organisationnel par Leana & van Buren (1999) sous forme de coûts relatifs à (a) l'intégration, la formation pour maintenir l'adhésion aux valeurs et à la culture d'entreprise, (b) la faible capacité à innover par manque de renouvellement des ressources, (c) les résistances au changement par fidélité aux traditions, (d) la concentration du pouvoir entre les mains de dirigeants aux profils trop similaires. Néanmoins, ces limites ne sont pas approfondies car les bénéfices estimés l'emportent sur les coûts.

L'idée est émise (Arrègle, Durand et Véry, 2004) que le capital social familial peut induire une tendance de l'entreprise à l'inertie et au repli sur soi, en cas de turbulences de l'environnement.

D'autres limites sont soulignées, qui résultent du cumul possible de rôles dans l'entreprise (Tagiuri et Davis, 1996). En effet, les attributs bivalents, liés au cumul de rôles par une même personne, peuvent entraîner de la confusion. En particulier, si il est impossible de concilier le maintien de l'unité familiale (rôle de membre de la famille) avec la pérennité de l'entreprise (rôle d'actionnaire) et la performance court-terme de

celle-ci (rôle dirigeant). Ces ambivalences peuvent conduire à des dérives comme le risque d'altruisme (Schulze, Lubatkin et Dino, 2000). L'altruisme vis-à-vis des autres familiaux, se traduit par la nomination de membres de la famille aux fonctions de décideurs de l'entreprise, sans considération de leurs (im)compétences. L'extension de la dérive de l'altruisme aux dirigeants non familiaux de l'entreprise, n'est pas évoquée. La complexité, liée à la taille atteinte par l'entreprise et un nombre devenu important d'actionnaires familiaux sont considérés comme des facteurs qui peuvent neutraliser les avantages de l'entreprise familiale pour les raisons suivantes : (a) un risque accru de conflits entre actionnaires, (b) une prise de décision difficile et ralentie, (c) un manque d'ouverture, une culture trop prégnante, qui réduisent l'attractivité de l'entreprise et ses capacités d'intégration, (d) le maintien dans la durée des mêmes dirigeants aux postes clés de l'entreprise familiale finit par pénaliser leur efficacité et accroître leur tolérance à l'erreur (Lwango et Coeurderoy, 2011).

3.2. Idées-clés concernant les pratiques de GRH des entreprises familiales

Le premier lien entre les pratiques de GRH et le capital social de l'entreprise est effectué par (Astrachan et Kolenko, 1994) dans un article séminal. L'étude effectuée reste à ce jour la plus importante effectuée sur ce sujet. Les résultats mettent en évidence les pratiques de GRH les plus fréquemment constatées dans les 600 entreprises étudiées, et confirment la contribution de ces pratiques à la réussite de l'entreprise familiale. Leana et van Buren, (1999) confortent la contribution des pratiques de GRH à la création et constitution d'un capital social organisationnel et suggèrent d'explorer les interactions potentielles avec le contrat relationnel, en faisant référence aux travaux de Rousseau (1995). Cette possible relation constitue une base pour notre recherche. Le lien entre capital social organisationnel et pratiques de GRH est attribué à trois éléments constitutifs du capital social, qui se déclinent ou se retrouvent dans les processus RH : (a) le premier élément est celui de la stabilité et flexibilité de la relation d'emploi qui englobe les perspectives d'emploi à long terme, l'investissement effectué pour développer les compétences et l'employabilité interne de l'employé, afin de le fidéliser ; à cela s'ajoute le système de rémunération qui reconnaît la performance collective. (b) le second élément concerne la communication des normes et le respect d'obligations réciproques, ce qui consiste à faciliter

l'intégration des nouveaux embauchés en partageant les valeurs et la culture de l'entreprise, à privilégier la mobilité interne qui facilite l'adoption des comportements attendus dans l'entreprise. (c) la formalisation et la connaissance des règles et processus. Cette contribution des pratiques de GRH au capital social familial est confirmée par une étude qualitative menée auprès de dirigeants de grandes entreprises familiales pérennes en France (Mignon et Mahmoud-Jouini, 2014).

Le tableau ci-après propose une synthèse, à partir de la littérature examinée, des pratiques de GRH, qui contribuent au capital social de l'entreprise et constituent des avantages pour l'entreprise familiale.

Tableau 3: Contribution des pratiques de GRH au capital social de l'entreprise familiale

Astrachan et Kolenko (1994)	Leana & van Buren (1999)	Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014)	Hoon, Hack et Kellermanns, (2019)
n.c.	Recrutement Rapport affectif au dirigeant	Recrutement avec sélection sur l'adéquation des valeurs personnelles à celle de la famille. Rapport affectif au dirigeant	Recrutement avec sélection sur l'adéquation des valeurs personnelles à celle de la famille
Formation et développement du professionnalisme.	Formation pour intégrer et acculturer les nouveaux embauchés. Formations pour développer l'employabilité interne	Investissement formation conséquent et étalé dans le temps. Partage de pratiques	Pratiques de formation sont hétérogènes selon la taille des entreprises, entre très structurées et « on the job »
Evaluations individuelles	Evaluation	Stabilité de l'emploi dans l'entreprise. perspectives d'évolution	n.c.
n.c.	Promotion interne qui fidélise et favorise les rôles modèles de comportements attendus	Promotion interne, nomination influencées par réseau. Turnover faible	n.c.
Politique de rémunération	Politiques de rémunération basée sur la reconnaissance et récompense de la performance collective.	Rémunération moins élevée compensée par stabilité de l'emploi	Rémunération inférieure aux entreprises non familiales, qui peut être réduite si difficultés de l'entreprise
Définition de fonction et formalisation des processus et procédures internes	Formalisation des règles et procédures	n.c.	n.c.

Les interactions entre le capital social familial et les pratiques de GRH sont également envisagées à l'inverse, c'est-à-dire du capital social familial vers les pratiques de GRH, en ce qui concerne l'influence, voire une certaine mainmise de la famille sur les pratiques de GRH (Lwango et Coeurderoy, 2011).

En dehors du contexte spécifique des entreprises familiales, la trajectoire proposée par Miller et Le Breton-Miller, (2021) de bascule possible de forces historiques de l'entreprise en faiblesses, retient notre attention, car cette approche interroge la gestion

des ressources de l'entreprise. La trajectoire décrite d'une vulnérabilité de l'entreprise, induite par une abondance de ressources qui entretiennent les recettes de succès du passé, rigidifient l'organisation, les modes de fonctionnement et de mesure de la performance, et limitent l'ouverture sur les évolutions de marché et la veille concurrentielle, semble une trajectoire possible à appliquer à une grande entreprise familiale. Cette hypothèse pourrait être l'objet d'un travail de recherche spécifique en gestion des ressources humaines de l'entreprise familiale.

3.3. Idées-clés concernant le contrat psychologique au sein des entreprises familiales

Selon Rousseau, le concept de contrat psychologique (CP) constitue un élément central de l'entreprise familiale, même si la littérature est peu spécifique à ce sujet. La définition du CP a évolué dans le temps, de la perception univoque de l'employé des engagements de l'employeur, vers une perception réciproque des engagements implicites de chaque partie ; le caractère dynamique et évolutif du contrat psychologique reste, toutefois, soumis aux fluctuations de sa perception par le salarié. Différentes catégorisations de ce contrat ont été proposées (Rousseau, 1995 ; Grant, 1999) qui les différencient selon leur durée dans le temps et les objectifs de performance attendus, ou la perception de la réelle tenue des engagements réciproques. Dans le cadre de l'entreprise familiale, le contrat relationnel de longue durée avec objectifs non spécifiés apparaît clairement comme celui qui prévaut.

La portée du contrat relationnel dépasse la relation contractuelle entre employé et employeur, ce qui entraîne des répercussions sur la nature des engagements de l'employeur. En effet, la promesse initialement perçue de sécurité d'emploi à vie, contrepartie de l'engagement total de l'employé, et soutenue par le contrat transactionnel, s'est transformée. Le CP est à durée plus limitée dans les entreprises de culture anglo-saxonne, et relatif à l'évaluation de la valeur ajoutée apportée à l'entreprise par le salarié, (Hiltrop, 1995). La promesse employeur est différente et cible une garantie d'employabilité externe.

Les effets d'un CP vécu positivement génèrent implication et engagement de l'employé, à l'inverse la perception d'une rupture du CP entraîne des réactions qui ont souvent été analysées à l'aide du modèle *Exit Voice Loyalty* (Hirschman, 1970). Ces

réactions de l'employé s'échelonnent de la protestation *voice négative*, au départ de l'entreprise, l'*Exit*. Certains employés peuvent choisir de rester, c'est ce que recouvre le loyalisme ou *Loyalty* qui s'explique soit par un attachement au passé, soit comme une réaction de fidélité et volonté de ne pas trahir l'entreprise.

Un CP partagé par l'ensemble des collaborateurs devient un contrat normatif, dont le management par les ressources humaines est indispensable pour garantir l'implication des employés. Ce contrat relationnel a des effets positifs sur l'entreprise d'autant plus importants, que les promesses sont tenues par l'employeur, et que la relation semble équitable, équilibrée, car basée sur une confiance réciproque.

Le CP est mesurable et mesuré à l'aide d'un questionnaire le *Psychological Contract Index* élaboré et actualisé par Rousseau, (2000). Les limites méthodologiques de cet outil sont reprises dans la partie suivante.

4. ANALYSE CRITIQUE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

4.1. Limites des concepts théoriques

Les désavantages de l'entreprise familiale ont toutefois été étudiés par différents auteurs, et recensés, selon leur nature, dans une publication d'Arrègle & Mari, (2010). Des propositions ont été émises pour expliquer l'origine de ces désavantages par (a) l'augmentation de la taille de l'entreprise et la complexité associée, (b) un nombre croissant d'actionnaires familiaux, (c) l'impact de changements externes de l'environnement de l'entreprise.

(a) (b) Pour composer avec la complexité de l'augmentation de la taille de l'entreprise et du nombre de ses actionnaires, des préconisations de structure, type association familiale d'actionnaires ont été formulées (Hirigoyen, 2009). Toutefois l'évaluation des changements apportés par la mise en place de ces structures sur le capital social familial, n'a pas été approfondie.

(c) Les recherches effectuées apportent peu d'explications sur les causes et conditions qui entraînent la bascule d'une caractéristique d'avantage en désavantage.

Une autre limite concerne le capital social familial et son transfert à l'entreprise familiale qui interroge les limites du *familiness* ou familiarisme. Dans quelle mesure

ce capital social familial se transmet aux salariés de l'entreprise ? A quels niveaux hiérarchiques, ce capital social familial est-il préférentiellement transmis ? La littérature n'est pas suffisamment précise sur ce point, mais certaines études indiquent que le développement du capital social familial parmi les membres non-familiaux de l'entreprise n'a aucun impact positif sur la performance de l'entreprise familiale.

L'interdépendance et les interactions entre la famille, les actionnaires familiaux et les salariés de l'entreprise peuvent être assurés par d'autres liens que le capital social familial, comme la mise en place d'un dispositif d'actionnariat salarié. Cette éventualité n'est pas prise en compte dans la littérature étudiée. La proximité, les relations et interactions entre les employés et les actionnaires familiaux contribuent à un mimétisme recherché de comportements entre l'employé et l'actionnaire familial, qui est soutenu par le capital social familial. Les limites de cette symétrie de comportements ne sont pas suffisamment étayées dans les publications.

Une meilleure connaissance de ces facteurs permettrait aux actionnaires familiaux et dirigeants d'être davantage vigilants sur l'adéquation permanente des caractéristiques de l'entreprise familiale aux transformations externes de son environnement, pour anticiper les changements ou les adaptations à opérer.

Concernant le contrat psychologique, les liens évoqués entre ce contrat et le capital social familial par Leana & van Buren (1999), n'ont donné lieu à aucune étude spécifique permettant d'objectiver ces interactions, ou de les qualifier en avantages ou désavantages pour l'entreprise familiale.

Peu d'études mentionnent une mesure du contrat psychologique effectuée dans des entreprises familiales, aussi la comparaison entre entreprises est difficile. Aucun commentaire n'apparaît pour souligner la prévalence de critères du *Psychological Contract Inventory*, ou un besoin d'ajouter ou de modifier certains critères de mesure. Enfin, le contrat psychologique exclut une partie prenante importante dans le cadre d'entreprises familiales, c'est la partie prenante que représente l'actionnaire familial. En effet, des engagements réciproques peuvent être pris entre lui et les salariés, comme la promesse d'une progression de la valeur des avoirs détenus dans le cadre d'un actionnariat salarié.

Parmi les autres limites identifiées dans la littérature sur le contrat psychologique (CP), Coyle-Shapiro et al., (2019) font état d'un manque d'études sur les circonstances qui

conduisent à une rupture du CP, et aux raisons qui expliquent qu'un employé reste fidèle à l'entreprise alors qu'il a vécu une rupture du CP. Ce constat invite à approfondir la dimension *Loyalty* ou loyalisme du modèle d'Hirschman, (1970), encore peu précise entre loyalisme actif et passif, parce ce modèle a été plus fréquemment mobilisé dans l'analyse des réactions de l'employé en réponse à une rupture du CP. Enfin, concernant l'évaluation des pratiques de GRH, seules leurs interactions et relations au capital social de l'entreprise familiale ont été étudiées, et souvent dans une perspective d'évaluation de leur contribution positive à la performance de l'entreprise. Leurs impacts négatifs sur l'entreprise n'ont pas vraiment fait l'objet de recherches empiriques.

4.2. Limites méthodologiques des études

La revue de littérature, effectuée sur les caractéristiques reconnues comme avantages et désavantages des entreprises familiales, montre que les études effectuées se sont principalement intéressées à la performance de ces entreprises, et plus particulièrement à la supériorité de cette performance comparée à d'autres entreprises non-familiales. L'intérêt des chercheurs était motivé par la perspective de mettre en évidence des spécificités de ces entreprises pouvant expliquer leur réussite et constituer des avantages concurrentiels. Arrègle et al (1999) évoquent trois typologies d'entreprises familiales : (a) Les entreprises familiales qui réussissent à transformer leurs spécificités en ressources et performant, (b) celles qui ne réussissent pas ou plus à transformer leurs spécificités en ressources, (c) celles qui ne montrent pas de spécificités. Ils précisent que leurs travaux de recherche concernent exclusivement la première typologie d'entreprises familiales. En conséquence, les résultats présentés ont une portée qui se limite aux entreprises familiales dont la performance est pérenne, et en lien avec la capacité de l'entreprise à transformer ses ressources en avantages concurrentiels. Par ailleurs, les études empiriques quantitatives, qui portent sur le fonctionnement et les processus de GRH (Astrachan et Kolenko, 1994), ou sur l'efficacité organisationnelle (Lwango et Coeurderoy, 2011), ont été effectuées sur de petites et moyennes entreprises familiales, et non sur de grandes entreprises multinationales.

Concernant le contrat psychologique, les limites méthodologiques reprennent celles formulées par (Guerrero, 2005) relatives à l'utilisation du *Psychological contract inventory*, à savoir :

- La pertinence et le nombre de critères utilisés, ainsi que la cohérence de leur regroupement en catégories.
- La limite de la signification d'une mesure unique, isolée du CP qui ne peut être pondérée en la comparant à d'autres mesures successives, qui seraient répétées à différents moments.
- La rigueur scientifique de l'analyse des mesures effectuées qui varie entre une simple comptabilisation des scores obtenus et une analyse factorielle.

A ces limites, nous ajoutons celle d'une mesure unique, qui ne permet pas d'utiliser cet outil à des fins de diagnostic ou de recueil d'attentes comme le font d'autres outils de mesure de l'engagement de l'employé.

5. APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE

Au cours de ce travail de recherche, nous avons eu l'impression d'osciller entre différentes postures épistémologiques, et ce particulièrement en raison de l'évolution de notre sujet de recherche et de l'avancement de nos travaux. L'approche initiale, telle qu'écrite dans notre sujet, se voulait praxéologique, parce que le travail s'appuyait sur une recherche action en gestion des ressources humaines, qui devait nous permettre d'examiner les actions menées grâce à l'apport de concepts et théories, afin de situer notre contribution de chercheur.

Aussi, dans l'objectif d'évaluer les impacts de la transformation digitale sur la relation d'emploi dans une entreprise de grande distribution de tradition d'emploi à vie, notre recherche a débuté avec une démarche de GPEC ou GEPP, menée dans différents pays, en collaboration avec l'équipe de direction et les acteurs RH locaux. Les premiers résultats de ce projet nous ont incité à approfondir la perception et le vécu par l'employé (quel que soit son niveau hiérarchique) des changements impactant les liens qui l'unissent à l'entreprise. L'analyse de la littérature autour de la notion de contrat, nous a conduit à investiguer la réalité perçue de ce contrat, préciser ses caractéristiques, évaluer ses impacts sur les pratiques de GRH de l'entreprise étudiée. Notre visée de

chercheur est compréhensive, car elle cherche à capter le vécu de ce contrat psychologique, de son utilisation par des praticiens RH de l'entreprise, pour proposer un diagnostic de l'utilisation du contrat psychologique à la communauté de DRH. Notre travail semble alors s'inscrire dans un paradigme épistémologique interprétativiste, puisque l'objet de notre recherche porte alors sur le contrat psychologique.

Toutefois, la richesse du corpus recueilli a dépassé le cadre du contrat psychologique et ouvert d'autres perspectives. Une itération vers la littérature a été nécessaire pour documenter et expliciter l'influence sur notre objet de recherche de son contexte : une entreprise familiale. L'élargissement à d'autres concepts théoriques, apporté par la revue de littérature complémentaire, a induit le questionnement concernant les possibles relations entre concepts. Notre attitude de chercheur s'oriente alors vers une approche épistémologique constructiviste pragmatique, qui nous conduit à proposer un modèle conceptuel, puis à rechercher dans le corpus recueilli des éléments pouvant nourrir ce modèle.

Nous allons successivement expliquer ce qui nous semble justifier une appartenance de notre travail de recherche à chacune de ces approches.

5.1. L'intention d'une approche praxéologique

La praxéologie dans l'acception générale est considérée comme une science sociale de l'action humaine qui s'appuie sur les actions réalisées, la conscience des conséquences et implications des actions entreprises (Lhotellier et St-Arnaud, 1994).

Selon Daval (1963), la praxéologie trouve ses origines dans les limites des approches économiques de l'école autrichienne, car elle s'appuie sur une logique déductive (Slutsky (1926) ; Von Mises, (1940)) mais comporte également une approche empirique (Espinass, (1897) ; Kotarbinski, (1937)). La praxéologie étudie l'action, en incluant tous les moyens nécessaires à l'atteinte d'un but, d'une fin. Cette science, qui écarte les actes réflexes, s'intéresse à l'action consciente, intentionnelle, volontaire et efficace :

« Ce qui suscite l'action, c'est donc la conscience de quelque malaise, que fera disparaître l'action » Daval, (1963).

Si la conscience, l'intention, la volonté d'agir sont évoquées, cela implique qu'il est important de s'intéresser à « l'agent » à l'origine de l'action ; celui qui agit ou a effectué l'action.

Dans ce présent travail l'approche praxéologique peut être considérée sous différents angles en fonction de l'attribution du rôle de « l'agent » et des différents temps et progression de notre recherche.

Premier temps : nous avons envisagé un travail de recherche-action qui nous positionnait clairement dans le rôle de l'agent parce que nous allions analyser les actions menées et leur contribution, pour anticiper les impacts de la transformation digitale sur les métiers et compétences de l'entreprise familiale étudiée. Cela soulevait la question de la posture d'homme d'action, de chercheur et de rapport au terrain.

Second temps : Le repositionnement de la transformation digitale en élément de contexte, et le transfert de l'objet de recherche au vécu du contrat psychologique dans l'entreprise, nous écarte du rôle d'agent et nous place en position de chercheur, mais pose la question du rapport au terrain. Dans cette configuration, l'agent peut aussi bien être une personne physique : un salarié, un manager, un dirigeant de l'entreprise, dont les actions et comportements vont être recueillis, puis analysés ; cet « agent » peut également représenter un collectif, une organisation, comme l'ensemble des Directeurs Ressources humaines à l'origine de politiques et de pratiques de gestion des ressources humaines. L'approche épistémologique reste praxéologique parce que la démarche continue à porter sur la *praxis* ressources humaines du contrat psychologique par les parties prenantes. Notre visée de chercheur reste compréhensive, mais nous envisageons une possible perspective transformative pour les prolongements possibles de notre travail de « modernisation » du contrat psychologique.

Troisième temps : le corpus recueilli dépasse le cadre d'analyse du contrat psychologique et nécessite d'opérer un retour vers la littérature pour intégrer les particularités du terrain choisi : une entreprise familiale. La recherche conduite continue à porter sur les pratiques RH mais le cadre s'est élargi pour intégrer les caractéristiques de l'entreprise familiale et l'étudier en tant que système composé d'acteurs entre lesquels il y a relations et interactions. Nous avons intégré de nouveaux concepts théoriques et modifié notre objet de recherche pour considérer les relations entre ces concepts. Notre approche épistémologique a évolué et semble se situer dans

le champ des approches constructivistes. Notre recherche est exploratoire et conserve une visée de compréhension et d'apport de connaissances.

Rétrospectivement, nous considérons nous être progressivement écartés d'une approche praxéologique, qu'il serait possible et intéressant de reprendre dans les prolongements de cette recherche, sous forme d'une recherche-action pour concevoir et tester d'autres pratiques de GRH sur le même terrain.

5.2. Les hésitations entre épistémologie constructiviste et interprétativiste.

Les hésitations vécues concernant la posture épistémologique entre constructivisme et interprétativisme, proviennent d'une part des évolutions au cours de ce travail de l'objet de recherche, de la méthode d'enquête qualitative choisie, et des données recueillies qui se situent à la frontière entre sciences sociales et sciences de gestion.

Selon Dumez, (2010), en sciences sociales, le chercheur peut au cours d'une recherche qualitative être à la fois interprétativiste et constructiviste au sens de Popper, (1979) ; La posture est constructiviste, si un problème est clairement construit et formulé, et que le cadre théorique est posé. La posture relève d'un référentiel interprétativiste, si il y a un travail de compréhension, à partir « *d'une analyse fine des connaissances et informations dont disposent les acteurs dans une situation donnée* » (Dumez, 2010).

Cette citation questionne la signification du terme « *situation donnée* ». Est-ce que celle-ci fait référence à la situation d'interview ? Est-ce que la « *situation donnée* » peut englober toutes les situations vécues, évoquées par la personne interviewée au cours de l'entretien ? Ne pouvant être catégorique sur ce point, nous choisissons de nous référer à l'ouvrage de Gavard-Perret, (2018) pour objectiver notre posture épistémologique. Les hypothèses d'ordre ontologique et épistémologique qui ont guidé notre travail relèvent du constructivisme, en ce sens que notre intérêt porte sur les flux d'expériences humaines que nous cherchons à mieux connaître pour apporter des clés de lecture pouvant faciliter l'action. Le point commun avec une posture interprétativiste concerne l'interdépendance que nous ne pouvons ignorer entre notre position de chercheur, l'objet de notre recherche et le terrain étudié. Toutefois, les connaissances développées dans ce travail ouvrent des possibilités d'actions et ne se

limitent pas à une interprétation des expériences vécues. En conséquence, nous situons notre posture épistémologique dans le champ du constructivisme.

5.3. Le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique

La méthodologie de recherche en sciences de gestion (Gavard-Perret, 2018) présente les deux paradigmes épistémologiques constructivistes : le premier conceptualisé par des chercheurs en sciences de l'éducation (Guba et Lincoln, 1994), le second théorisé par Le Moigne, (1999), qui poursuit le développement des travaux de Glasersfeld, (1995) et donne lieu au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique radical.

L'hypothèse fondatrice commune à ces deux paradigmes épistémologiques constructivistes nous conduit à hésiter entre l'une ou l'autre. Cette hypothèse commune est relative à l'inséparabilité de la posture du chercheur de sa connaissance du terrain étudié, ce qui est précisément notre cas.

« Cette hypothèse pose que, dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié (indépendamment de l'étude qui en est faite) ne peut être séparé de ce qui relève des sujets connaissant qui l'étudient ». (Avenier, 2011)

Toutefois les écarts entre les deux approches concernant les buts de la connaissance et les choix méthodologiques opérés, nous font opter pour une posture épistémologique constructiviste pragmatique radical pour les raisons suivantes :

- La définition ci-dessous, donnée par Glasersfeld, (1988) du constructivisme radical, illustre l'objectif de notre travail de recherche et la conscience de sa possible subjectivité.

« Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. » Von Glasersfeld E., 1988, p. 27.

- L'objet de notre recherche s'intéresse aux expériences vécues et racontées par les acteurs ressources humaines d'une entreprise familiale, dans la perspective d'explorer les jeux de relations entre ces acteurs et l'entreprise en tant

qu'organisation ou système. L'enquête terrain va s'attacher à recueillir les flux d'expériences humaines, telles que vécues et racontées par les dirigeants de cette organisation, que ces expériences résultent d'interactions humaines ou de mises en œuvre d'actions initiées par l'organisation.

- Le modèle conceptuel proposé, qui sert de cadre à notre seconde analyse du corpus, illustre notre représentation du fonctionnement de ce système et de ses parties-prenantes. Sa validité pragmatique se limite à notre compréhension des raisons qui sous-tendent le fonctionnement de ce système. Ce modèle conceptuel tire sa légitimation de son utilisation comme une clé de compréhension des actions menées (von Glasersfeld, 2001).
- Le construit de la recherche menée ne vise pas l'élaboration d'une nouvelle théorie, mais a pour objectifs de faciliter la compréhension des relations et d'interactions entre différents concepts en proposant un agencement qui apporte des repères pour les praticiens en GRH au sein d'entreprises familiales. Ces repères ayant pour finalité de faciliter la prise de décisions et d'actions.
- La méthodologie d'enquête qualitative utilisée, respecte des principes d'éthique (anonymat des personnes interviewées, transcriptions des interviews adressées pour relecture à chaque participant), et une rigueur critique dans l'élaboration du processus de connaissances, en précisant la limite de la portée des résultats constatés, qui ne peuvent refléter une réalité ontologique objective.

En conséquence, notre recherche apporte un éclairage complémentaire, une lecture différente des flux d'expériences humaines et relations vécues dans l'entreprise familiale.

Les connaissances élaborées, en combinant et en articulant intentionnellement des concepts théoriques éprouvés dans d'autres contextes, sont propres au contexte de l'entreprise familiale étudiée. Pour que ces connaissances contribuent à l'élaboration d'une généralisation conceptuelle, il serait nécessaire de poursuivre l'exploration sur d'autres terrains de recherche, dans notre cas d'autres entreprises familiales.

Partie 2 – Cadre conceptuel et méthodologie de recherche

6. OBJET DE LA RECHERCHE

La revue de littérature effectuée initialement nous a incité à approfondir la réalité du contrat psychologique relationnel au sein d'une entreprise de grande distribution de tradition d'emploi à vie, afin d'évaluer les incidences de ce contrat sur l'attachement et le comportement des employés, dans un contexte de transformation numérique du commerce et des métiers, qui remet en cause la promesse employeur. La perception des rôles et influence des pratiques de GRH sur ce contrat relationnel, a été intégrée pour faciliter l'identification des limites de ces pratiques, ainsi que de possibles perspectives d'évolution.

L'élargissement de la revue de littérature, réalisé dans un second temps, pour examiner les publications relatives aux spécificités des entreprises familiales, avec une attention particulière portée aux concepts de capital social familial et d'attributs bivalents des firmes familiales, nous a permis d'élargir l'objet de notre recherche au système de relations entre les parties prenantes de l'entreprise, et d'explorer les relations entre ces concepts et leurs effets sur l'entreprise.

6.1. Cadre conceptuel

6.1.1. Le contrat psychologique, et l'engagement employeur de tradition d'emploi à vie dans un contexte de transformation.

La définition que nous retenons du contrat psychologique (CP) est celle d'un contrat relationnel qui permet d'analyser l'échange social et les engagements réciproques entre l'employeur et l'employé (Guest et Conway, 2002). Le terme employeur fait référence à l'entreprise (personne morale) mais également au responsable hiérarchique de la personne ou au responsable ressources humaines (personne physique).

L'intérêt de notre recherche porte sur :

- L'exploration d'éventuelles spécificités de ce contrat psychologique au sein de l'entreprise familiale choisie comme terrain,
- La réelle prise de conscience par les dirigeants en ressources humaines de l'importance de ce contrat en termes :
 - o D'attentes et d'engagements réciproques,
 - o De l'identification de ruptures de ce contrat et de leurs conséquences sur le comportement des personnes.

Quand nous préparons l'enquête terrain, la revue de littérature effectuée ne nous a pas permis de trouver d'études de référence concernant le contrat psychologique au sein d'entreprises familiales, et plus particulièrement dans le contexte de transformation du secteur d'activité de la grande distribution. Nous avons l'intuition, basée sur notre vécu professionnel, que la promesse d'emploi à vie qui a constitué un atout de l'entreprise familiale étudiée, s'est progressivement muée en limites :

- Pour l'entreprise en diminuant ses capacités d'anticipation, d'agilité et d'adaptabilité,
- Pour l'employé en réduisant sa valeur et son employabilité externe.

D'autre part, les recherches sur le contrat psychologique s'étant davantage intéressées aux conséquences de la rupture du CP plutôt qu'aux conditions pouvant générer une rupture du contrat psychologique, il nous semble difficile d'envisager des leviers d'actions RH, sans identifier les causes de la rupture du CP. Aussi, parmi les conditions propices à la rupture du CP, nous envisageons :

- Les effets collatéraux d'un changement de contexte subi par l'entreprise, avec des mesures de réductions d'effectifs, qui se traduisent pour certains employés par la fin du contrat de travail donc du contrat relationnel, et pour ceux qui restent, une remise en cause de la promesse de tradition d'emploi à vie.
- Les conséquences des pratiques managériales et ressources humaines de gestion de carrière, perpétuées dans l'entreprise depuis l'origine, qui sont devenues inadaptées.

En parallèle, nous sommes interpellés par l'attachement fort de l'employé à l'entreprise, qui persiste malgré la rupture perçue du CP avec l'entreprise, et qui s'accompagne d'un fort niveau d'engagement organisationnel. De plus, les échanges

informels que nous avons pu avoir avec des employés, qui ont été contraints de quitter l'entreprise, révèlent souvent un attachement affectif encore présent pour l'entreprise (personne morale) et non pour ses représentants (dirigeants).

Notre démarche étant exploratoire, nous écartons la possibilité d'utiliser l'outil de mesure *Psychological contract inventory* (PCI), dont les limites méthodologiques ont été précédemment évoquées, parce qu'il semble inadapté à une exploration sous forme d'échanges, de discussion avec les personnes interviewées. L'objectif poursuivi consiste, d'une part, à préciser les éléments constitutifs du contrat psychologique, et d'autre part, à identifier les circonstances et conditions qui entourent la perception de rupture de ce CP.

Pour explorer ces éléments, nous optons pour une méthodologie souple, celle de l'enquête qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs dirigés sur l'expérience vécue au sein de l'entreprise avec deux mises en situation : la première vise à recueillir le récit de l'expérience vécue dans l'entreprise en tant qu'employé, la seconde met la personne interviewée en position réflexive sur sa fonction de manager, et d'expert en ressources humaines.

Les données recueillies doivent permettre de :

- Recenser dans les récits les éléments cités spontanément du contrat psychologique,
- Repérer les éléments communs et récurrents dans l'ensemble des récits,
- Identifier éventuellement de nouveaux éléments par rapport à ceux inventoriés dans le PCI.

Nous espérons pouvoir recenser les éléments qui ont constitué des atouts du passé et qui sont devenus des freins à l'agilité de l'entreprise dans un contexte de transformation. L'exploration des ruptures évoquées par les participants devrait nous permettre de progresser dans la connaissance des causes (conditions, circonstances).

La méthodologie de l'enquête qualitative est détaillée dans un chapitre dédié. En alignement avec la posture épistémologique choisie, des principes de confidentialité, et d'éthique sont appliqués au déroulé des interviews.

Une première analyse du corpus est effectuée selon la méthode de théorisation enracinée (Guillemette et Luckerhoff, 2012) afin d'exploiter toute la richesse des données recueillies sans filtre.

L'analyse des récits suggère une autre raison pouvant expliquer la tradition d'emploi à vie de l'entreprise. Elle semble pouvoir être attribuée aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise familiale et à l'influence des actionnaires familiaux. Le retour opéré vers la littérature va permettre d'identifier des approches théoriques complémentaires, qui peuvent apporter d'autres perspectives et dimensions au cadre conceptuel, comme les flux de relations avec la troisième partie prenante, celle des actionnaires familiaux.

6.1.2. L'influence de l'entreprise familiale sur la tradition d'emploi à vie

Les concepts relatifs à l'entreprise familiale (EF) viennent enrichir l'objet de notre recherche en introduisant une partie prenante complémentaire : celle de l'actionnaire familial qui détient le pouvoir, la propriété et peut s'impliquer dans la gestion de l'entreprise, et agir sur la relation d'emploi. De nouvelles explorations et questions ont alors émergées.

- La revue de littérature réalisée sur les entreprises familiales met en avant des avantages spécifiques aux entreprises pérennes, qui sont apportés par (a) le capital social familial de l'entreprise, (b) le concept de *familiness*, (c) les attributs bivalents du cumul possible de rôles pour les actionnaires familiaux. La stabilité de l'emploi concourt à ces avantages. Des limites sont également identifiées, à la suite de l'analyse des publications, qui sont relatives à :
 - o La non prise en compte des transformations du contexte socio-économique de l'entreprise, telle la digitalisation du commerce et la forte concurrence du e-commerce pour l'entreprise étudiée.
 - o L'évolution de la taille de l'entreprise, ou du nombre d'actionnaires familiaux.

La question de la durabilité des avantages dans ces conditions se pose légitimement.

- Dans quelle mesure, le capital social familial peut se transférer à l'entreprise, et aux employés ? Est-ce que les avantages conférés à l'entreprise par les quatre facteurs que sont le temps, l'interdépendance, les interactions et la fermeture du

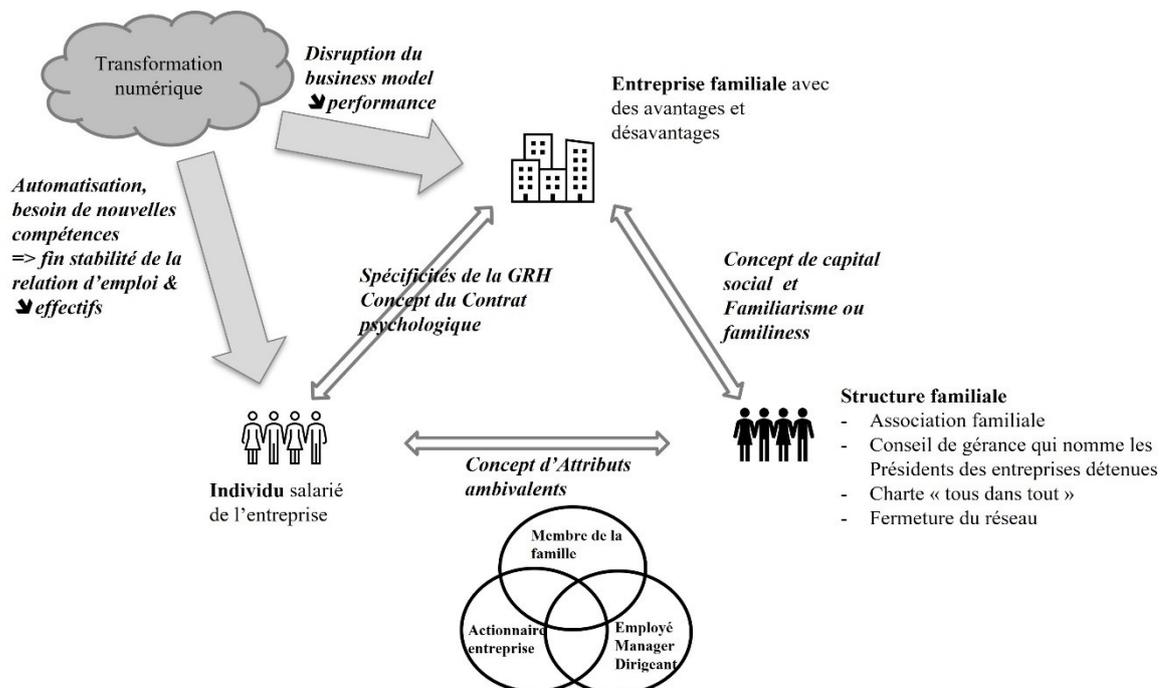
réseau restent bénéfiques ou, au contraire, contribuent-ils à réduire l'adaptabilité de l'entreprise dans un contexte de transformation ? L'avantage lié à la stabilité dans le temps de l'entreprise familiale, qui apporte à l'employé la sécurité de l'emploi, demande en contrepartie un engagement de longue durée qui peut être difficile à tenir pour les générations actuelles.

- Certaines pratiques de GRH contribuent à soutenir le capital social familial, tel que le recrutement de profils avec des valeurs personnelles semblables aux valeurs de l'entreprise familiale, ou le recours à la promotion interne. Quelles sont les limites imputables à ces pratiques de GRH ?

Sur un plan conceptuel, des relations ont été établies entre concepts comme suit : capital social et avantages ou désavantages de l'entreprise, pratiques de GRH et capital social, ou capital social et attributs bivalents. Ces relations ont donné lieu à différentes publications, cependant, aucune mise en relation entre l'ensemble de ces concepts n'a été spécifiée, ni étudiée dans la littérature.

De même, le rapprochement entre le capital social organisationnel et le contrat psychologique évoqué par Leana & van Buren n'a pas été approfondi.

Figure 5: Illustration du modèle conceptuel



C'est pourquoi, nous proposons dans représentation graphique ci-dessus, d'illustrer l'articulation des différents concepts théoriques dans le cadre de l'entreprise familiale étudiée, ce qui apporte une cohérence d'ensemble à l'élargissement de l'objet de notre recherche.

Enfin l'entreprise familiale étudiée présente une caractéristique particulière celle de l'actionnariat salarié, qui crée un lien « capitalistique » avec l'entreprise (autre engagement transactionnel), en faveur d'une relation inscrite dans la durée.

Selon le concept d'attributs bivalents, l'employé cumule les rôles de salarié et d'actionnaire. Ce double rôle peut aussi être source de tensions qui résultent des injonctions paradoxales de chaque rôle. En effet, l'intérêt du travailleur est de progresser, de réussir sa carrière, et de maintenir son employabilité interne et externe, alors que l'actionnaire va œuvrer pour la performance et pérennité de l'entreprise, dont il détient des parts. Ce salarié-proprétaire de part(ie)s de l'entreprise est aussi concerné par la pérennité de l'entreprise familiale que tout autre membre de la famille. En ce sens, il partage les mêmes responsabilités, ce qui peut lui donner l'illusion de faire partie du cercle familial, et crée une ambivalence en référence au facteur **fermeture du réseau** du capital social familial.

L'introduction de concepts théoriques complémentaires enrichit notre travail de recherche et permet de préciser les propositions et question de recherche.

6.1.3. L'apport du modèle *Exit, Voice, Loyalty* (Hirschman, 1970) à la lecture des résultats - Entretien avec le Pr Friedberg

Dans le cadre de notre travail, nous avons eu la chance et l'opportunité de pouvoir échanger avec le Pr Friedberg, sociologue, sur notre sujet de recherche. Nous avons plus particulièrement évoqué le modèle *Exit, Voice, Loyalty* (EVL) de Hirschman (1970), le Pr Friedberg ayant rencontré et échangé avec le Pr A.O. Hirschman au cours de sa carrière professionnelle. Notre intérêt pour ce modèle a été suscité par sa fréquente utilisation dans la littérature pour décrypter les réactions possibles des employés à la suite d'une perception de rupture du contrat psychologique.

Le Pr Friedberg décrit le modèle *Exit, Voice, Loyalty* comme « un cadre d'interprétation de phénomènes observés dans la réalité qui permet de les comprendre

mais pas de les prédire. C'est un cadre heuristique, qui favorise une réflexion féconde mais qui demande à être précisé et substantifié pour être appliqué », c'est ce qui explique que certains auteurs (Farrell, 1983 ; Naus, van Iterson et Roe, 2007 ; GRIMA et GLAYMANN, 2012) ont ajouté les concepts de *Neglect* et de *Cynism* ou les qualificatifs d'actif et passif pour préciser ce cadre.

Concernant l'*Exit* le Pr Friedberg précise qu'il est important de spécifier ce que la personne quitte ou fuit : la relation au manager, la collaboration avec les collègues ou l'entreprise en tant que structure.

« La réaction de Voice, est une manière de s'engager en disant ce que l'on pense. Ce peut être positif, ce peut être une critique mais c'est une manière de s'engager parce que l'on est intéressé et engagé (au sens de committed), et qu'on a envie d'influencer le devenir de l'organisation. La Voice peut précéder l'Exit ou un redoublement d'engagement parce qu'on a obtenu que les choses changent ».

La dimension *Loyalty* est plus complexe, souvent traduite en français par loyauté ou loyalisme et qualifiée d'active ou passive. *« C'est le point noble du travail d'Hirschman car explicitement il ne dit pas que la loyauté est positive pour lui, ni qu'elle s'applique au comportement d'une personne qui reste dans l'organisation en essayant de la changer. C'est un sous cas de la Voice. La loyauté est un mot piège. La loyauté active d'une personne fait référence à son (sur)engagement ; elle accepte de multiples sacrifices, parce que sa fonction est la priorité. La loyauté passive, j'appellerai cela de la résignation. Il faut distinguer le vocabulaire pour marquer la différence et clarifier les conséquences de l'une ou de l'autre. »*

Le Pr Frieberg, explique que dans le cadre de la relation d'emploi, la loyauté passive peut recouvrir deux réalités différentes de comportements : ceux, honorables, de personnes, qui confrontées à une situation difficile, n'ont pas la possibilité, pour de très bonnes raisons, d'opter pour l'*Exit* (démission ou départ négocié) de l'entreprise, et d'autres qui, après analyse de la situation, ont calculé qu'elles avaient tout intérêt à rester. Ce comportement de loyauté passive peut s'accompagner d'un *Exit* de la relation, de la collaboration, qui peut se traduire par du désengagement, et un comportement, où la personne fait le minimum attendu. Dans les deux cas, la vigilance est de mise car l'insatisfaction perçue de la situation peut, si elle dure, entraîner du ressentiment puis de la dissonance cognitive.

Un autre thème est abordé au cours des échanges celui de la relation d'emploi et de la tradition d'emploi à vie. Le Pr Friedberg souligne l'écart entre les obligations d'une relation contractuelle et l'implication de la personne dans son travail, avec cette dimension *d'extra mile*. « *Ce n'est pas parce que vous avez signé un contrat d'emploi que vous êtes obligé d'être impliqué constamment à 100% dans votre travail. Ce n'est pas vérifié empiriquement. C'est une vision totalement abstraite de croire qu'en faisant signer un contrat avec de nombreuses clauses, l'employé appliquera ce contrat à la lettre tous les jours. Quand on réfléchit au fonctionnement des organisations, l'idée de la liberté d'engagement des acteurs est une donnée maîtrisée par l'individu et lui seul.* » Et de continuer par « *Il faut raisonner avec des effets de seuil. Pendant un temps la garantie d'emploi va provoquer la loyauté ; c'est-à-dire un échange dans lequel l'employé se sent un peu débiteur vis-à-vis de l'entreprise et fournit un effort pour compenser. Si cela dure, l'emploi qui était perçu comme un don devient un dû. C'est là où il y a le seuil ; quand cela devient un dû, l'employé ne sait plus pourquoi il doit fournir un effort pour avoir un dû. Le don provoque la gratitude, le dû provoque l'exigence* ». La gestion quotidienne de cet engagement repose en partie sur le manager de proximité.

Lorsque nous évoquons les très bons résultats obtenus par l'entreprise en 2020 concernant le niveau d'engagement mesuré, le Pr Friedberg précise que « *dans un contexte de turbulences, le niveau d'engagement augmente automatiquement parce que la zone de turbulences fait peser la menace d'Exit* ». Il ajoute que le taux consolidé à un niveau corporate, apporte peu de pistes car le niveau est trop macro. Les résultats de ce type de mesure sont intéressants à exploiter au niveau du manager de proximité. Cet échange nous conforte dans le choix d'utiliser le modèle EVL dans sa forme originale, et comme un outil d'interprétation des réactions recueillies dans les interviews. La méthode qualitative choisie exclut la possibilité de résultats statistiques valides.

Enfin le Pr Friedberg attire notre attention sur deux points : le premier concerne le choix des répondants, dont la position offre un certain degré de liberté dans le choix de la réaction, au regard du modèle EVL, s'ils sont confrontés à une situation d'insatisfaction ou de rupture du contrat psychologique. Le second point concerne l'objet de notre recherche, la tradition d'emploi à vie, qui est « *difficile dans*

l'abstrait », c'est une autre raison qui justifie la dimension exploratoire et non confirmatoire de notre travail de recherche.

6.2. Propositions de recherche

- La tradition d'emploi à vie de l'entreprise familiale a de multiples origines, dont l'objectivation requiert d'étudier l'entreprise comme un système, qui comporte des spécificités de structure, d'acteurs, de relations entre et avec ces acteurs, et des modes de fonctionnement ressources humaines qui lui sont propres.
- L'entreprise familiale pérenne présente des caractéristiques, qui constituent des avantages en termes de performance. Parmi ces avantages, lesquels sont soutenus au niveau organisationnel par les pratiques de ressources humaines, et sont probablement renforcés au niveau individuel par le contrat psychologique ?
- Dans un contexte de transformation profonde de l'environnement de l'entreprise, telle la digitalisation, qui impacte la performance économique de l'entreprise familiale, les avantages du passé, qui ont contribué à la réussite et à la stabilité de l'entreprise, peuvent-ils constituer de possibles limites à son agilité et à sa capacité d'adaptation ?

6.3. Question de recherche

Quelles compréhension et perspectives de leviers d'actions apporte la combinaison des modèles théoriques sur les avantages ou désavantages d'une tradition d'emploi à vie, dans un contexte qui questionne la capacité de l'entreprise familiale à s'adapter rapidement aux transformations qui impactent sa performance, telle que la transformation numérique ?

6.4. Contexte de l'étude de cas : une entreprise familiale de grande distribution internationale

Le terrain étudié est celui d'une entreprise familiale de tradition d'emploi à vie du secteur de la grande distribution. Ce terrain a été choisi dans la perspective à l'origine de conduire une recherche-action, parce que son accès nous était facile en tant que

salariée de l'entreprise. L'évolution de notre objet de recherche et de notre situation professionnelle ont renforcé notre intérêt pour cette entreprise, même si les conditions pratiques d'accès au terrain ont évolué et ont été moins aisées.

Nous garderons l'anonymat sur son nom, puisque nous n'avons pas été mandaté par ses dirigeants ou actionnaires familiaux pour effectuer cette étude de cas, même si nous avons toujours partagé en toute transparence l'objet et les avancées de notre travail avec ses dirigeants et certains actionnaires familiaux.

Cette entreprise familiale, qui a fêté ses 60 ans en 2021, est encore trop jeune pour intégrer le club des Hénokiens. L'entreprise est toujours majoritairement détenue par son fondateur, et n'a pas fait l'objet de succession. En termes de gouvernance, les changements d'équipe dirigeante se sont accélérés depuis 2008, et depuis 2019, s'accompagnent de profondes restructurations de l'entreprise.

Notre connaissance de l'entreprise et l'accès que nous avons eu aux rapports financiers permettent de distinguer deux périodes dans l'histoire de l'entreprise à l'échelle corporate, ce qui recouvre des réalités économiques différentes selon les pays dans lesquels l'entreprise est impliquée :

- 1961 - 2012 : création et développement de l'entreprise dans un contexte décrit comme les « trente glorieuses » de la grande distribution physique.
- 2012- 2020 : maturité du marché, développement du commerce sur le web, ce qui ralentit la croissance de l'entreprise, réduit sa performance et ses résultats, et s'accompagne de restructurations, et cessions d'activités.

Cette distinction est importante à prendre en considération pour situer la période à laquelle se réfèrent les propos des personnes interviewées, et particulièrement ceux qui ont intégré l'entreprise pendant sa période de fort développement.

6.4.1. Caractéristiques de l'entreprise familiale

6.4.1.1. Naissance et croissance de l'entreprise

Le développement de l'entreprise, commence avec l'ouverture du premier magasin en 1961, et se différencie des modèles de vente en libre-service américains, que les fondateurs des principaux groupes de distribution français, ont été conviés à découvrir aux Etats-Unis par la société NCR (*National Cash Register Company*, un fabricant de

caisses enregistreuses), au cours de séminaires intitulés « *modern merchant methods* » animés par Bernardo Trujillo. Le modèle d'hypermarché développé par l'entreprise familiale présente les caractéristiques du modèle de l'hypermarché latin (Ducrocq, 2003). A partir de 1969, l'entreprise se développe rapidement par croissance organique et par acquisitions dans le marché en forte croissance de la grande distribution. La stratégie adoptée consiste à démultiplier le modèle de l'hypermarché généraliste sur le plus grand nombre de territoires, en ciblant préférentiellement les pays où le modèle n'est pas ou peu développé. La réussite est exceptionnelle en particulier dans les pays de l'Est. La stratégie financière rigoureuse de l'entreprise permet de conserver un niveau d'endettement raisonnable, et le recours au marché obligataire apporte des alternatives à l'emprunt bancaire pour financer l'expansion. Ainsi, à la différence d'autres entreprises de distribution d'origine familiale, qui progressivement vont ouvrir leur capital à des investisseurs financiers externes, la propriété de cette entreprise familiale reste entre les mains de son fondateur et de l'association familiale, créée en 1955.

Cette entreprise familiale présente les caractéristiques identifiées par les nombreux auteurs de publications sur les entreprises familiales, mais sa culture et son fonctionnement reflètent en plus l'influence humaniste de son fondateur.

6.4.1.2. Prénance de la culture humaniste de l'entreprise

Parmi les caractéristiques qui nous ont semblé importantes concernant l'entreprise étudiée, il y a la culture humaniste incarnée et promue par le fondateur de l'entreprise, qui est décrite dans cette partie. Cette culture imprègne le style managérial de l'entreprise et se retrouve dans les pratiques RH de l'entreprise.

6.4.1.2.1. L'influence de la pensée sociale chrétienne

Comme d'autres grandes entreprises françaises, cette entreprise familiale présente des gènes issus de la pensée sociale chrétienne, et de ses six principes : dignité de l'homme, bien commun, subsidiarité, destination universelle des biens, solidarité, participation. Nous reprenons ci-dessous la définition de chaque principe, exprimée par le mouvement des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens.

« Dignité : L'Église voit dans l'homme, dans chaque homme, l'image vivante de Dieu lui-même. Notre vision de l'homme, de la société, et de l'entreprise en particulier, est nécessairement inspirée de cette dignité fondamentale et, en la reconnaissant en tout homme, oriente notre regard vers l'unicité de chaque personne, une et unique.

Bien commun : Rechercher le bien commun pour son entreprise consiste à la diriger, l'organiser et l'animer de façon qu'elle tende « vers sa perfection ».

Subsidiarité : Le principe de subsidiarité appartient au socle fondamental de la pensée sociale chrétienne. Son énoncé est simple : « Donner la responsabilité de ce qui peut être fait au plus petit niveau d'autorité compétent pour résoudre le problème. »

Participation : Le principe de participation qui consiste à ce que chacun « apporte sa pierre » dans tous les domaines de la vie sociale, est profondément ancré dans les principes qui guident l'enseignement des églises, sur la reconnaissance de la Dignité et de la Liberté qui donnent la capacité d'agir à tout homme.

Destination universelle des biens : « Dieu a destiné la terre et tout ce qu'elle contient à l'usage de tous les hommes et de tous les peuples, en sorte que les biens de la création doivent équitablement affluer entre les mains de tous, selon la règle de la justice, inséparable de la charité »

Solidarité : Une organisation qui ne laisse place à l'expression d'aucune solidarité entre les membres d'une même entreprise ou d'une même chaîne de valeur a peu de chance de voir s'épanouir les capacités des collaborateurs et se développer des initiatives créatrices. »¹²

Ces six principes se retrouvent dans les principes fondateurs de l'entreprise, et irriguent les valeurs, la vision, la culture de l'entreprise mais également son style managérial.

6.4.1.2 Humanisme et performance, l'influence du fondateur

La volonté du fondateur de l'entreprise familiale est de concilier humanisme et performance de l'entreprise, avec l'objectif que son entreprise soit un lieu propice à

¹² <https://www.lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/>

l'épanouissement et au développement des employés. Pour cela, il a défini sept principes¹³ fondateurs pour l'entreprise, qui sont les suivants :

- Définir une vision, portée par les dirigeants, qui apporte du sens aux employés et qui corresponde à un réel service apporté à la collectivité.
- Ecouter le client, pour le comprendre et le satisfaire.
- Mobiliser les énergies pour assurer une performance durable à l'entreprise, ce qui implique d'accorder de la confiance, de l'autonomie et un périmètre de responsabilités aux collaborateurs, et d'exercer un contrôle seulement a posteriori et non pas a priori.
- Reconnaître le droit à l'erreur, pour favoriser la prise d'initiatives, la réactivité et l'innovation.
- Effectuer des tests à échelle réduite avant de déployer un projet à grande échelle.
- Soutenir la formation et la mobilité interne pour valoriser et régénérer les ressources. La mobilité interne renforce l'attachement à l'entreprise, et permet de nommer à des postes clés, des personnes qui ont une connaissance concrète de l'entreprise et l'expérience des principales fonctions et de différents niveaux hiérarchiques.
- Intégrer les conséquences des conséquences, en sollicitant le savoir et les expériences des anciens.

Les valeurs originelles de l'entreprise découlent de ces principes : **confiance**, **partage progrès**. La valeur **partage** se décline en **partage de l'avoir** (résultats), **partage du pouvoir** (décisions) et **partage du savoir** (Connaissances, compétences, savoir-faire, savoir être). La valeur **progrès** a été remplacée par **excellence** quand la croissance de l'entreprise s'est ralentie, pour rechercher l'excellence opérationnelle.

6.4.3. L'implication familiale dans l'entreprise

Les actionnaires familiaux sont fédérés au sein d'une association familiale d'actionnaires, créée en 1955 et gérée par un pacte d'actionnaires. Cette association repose sur le principe historique du « tous dans tout », qui traduit la volonté des actionnaires familiaux de « faire mieux ensemble que chacun séparément ».

¹³ Adapté du livre de G. Mulliez, (2018) Le bon sens au service du client, presses d'impression directe, Roubaix.

L'association, qui compte plus de 800 actionnaires en 2021, dispose d'un conseil de gérance, dont les membres sont élus pour 4 ans. Ce conseil de gérance assume, entre autres, les responsabilités suivantes pour toutes les entreprises détenues :

- Nommer les conseils de surveillance et président de chaque entreprise.
- Allouer les ressources nécessaires aux entreprises.
- Construire et auditer la propriété.
- Garantir l'affectio-societatis. Avec l'accroissement du nombre de membre de la famille, d'importants moyens sont alloués au renforcement de l'affectio-societatis pour faciliter l'adhésion et l'implication du plus grand nombre d'actionnaires en proximité avec les entreprises.
- Faire vivre la vision familiale, qui en 2021 s'exprime par le *Creating for people*.

Depuis 2015, l'entreprise familiale étudiée a connu quatre gouvernances différentes, avec une implication plus forte des actionnaires familiaux. Ces changements successifs de gouvernance, et en conséquence de dirigeants, combinés à des réorganisations successives ont perturbé la stabilité historique de l'entreprise. En parallèle, la baisse de la performance a également créé une instabilité économique dans le contexte mouvant de transformation digitale du commerce. Des plans d'actions de cessions d'activités et de réduction d'effectifs ont été mis en place pour améliorer la situation financière. Ces différentes mesures questionnent « la tradition d'emploi à vie de l'entreprise », impactent les dispositifs de GRH et les atouts perçus de cette entreprise familiale. Les changements de dirigeants, associés aux plans de départ engagés, remettent également en cause la confiance et les relations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Enfin, le déséquilibre de l'entreprise, en tant que système, invite à explorer les facteurs à l'origine de la stabilité dans le temps, issus de la culture, des valeurs, du style managérial de l'entreprise et de ses collaborateurs.

7. CHOIX DE METHODOLOGIE

7.1. L'Enquête

Au regard de l'objet défini de la recherche, l'approche choisie du terrain est celle de l'enquête (Dewey et Deledalle, 1993) parce que le projet est celui d'une investigation, d'une exploration, pour recueillir des données qualitatives à partir du vécu professionnel et personnel des personnes interrogées, de leur expérience de salarié et de dirigeant d'une entreprise familiale.

L'analyse des données recueillies, selon le cadre conceptuel défini, peut apporter une compréhension des avantages et limites d'une tradition de relation d'emploi à vie, et potentiellement expliquer l'incidence de cette stabilité d'emploi sur la performance de l'entreprise familiale dans un contexte qui questionne sa capacité à s'adapter aux transformations de son environnement, telle que la transformation numérique.

7.1.1. Terrain et public interviewé

7.1.1.1. *Choix du terrain*

Le terrain choisi est celui d'une entreprise familiale française de grande distribution. Le choix de ce terrain répond à plusieurs critères :

- Un critère d'accessibilité, parce que nous entreprenons ce travail de recherche alors que nous sommes salariée de l'entreprise et responsable du projet d'évaluation des impacts de la transformation digitale sur les métiers et compétences de l'entreprise.
- Un critère d'intérêt pour la transformation que doit opérer cette entreprise dans un contexte où de nouveaux concurrents comme Amazon ou Alibaba bouleversent le modèle d'affaires traditionnel de la distribution physique.
- Un critère d'accès possible à un public de dirigeants de l'entreprise en responsabilité actuelle ou passée de la stratégie ressources humaines ou financière de l'entreprise.
- Un dernier critère pourrait être résumé comme suit : si ce travail de recherche n'a pas été commandité ni encouragé par l'entreprise, ses dirigeants, dont

certains familiaux ont répondu favorablement à la demande d'interview et se sont exprimés avec beaucoup de liberté et de transparence, manifestant une réelle volonté de contribuer à ce travail de recherche.

7.1.1.2. Choix des répondants

Le choix des répondants a été guidé principalement par une recherche de différenciation et d'originalité au regard des différentes études qualitatives et quantitatives disponibles sur l'évaluation du contrat psychologique. Le public de dirigeants d'entreprise familiale dans le secteur d'activité de la distribution a peu fait l'objet d'enquête qualitative sur la thématique de la relation d'emploi. Puis, au fil des avancées de notre travail de recherche, d'autres critères de sélection des répondants ont été ajoutés et utilisés tels que :

- Occuper ou avoir occupé un haut niveau de responsabilités dans l'entreprise avec un pouvoir d'action sur les stratégies et politiques d'entreprise. Les participants interviewés doivent être ou avoir été dirigeants de l'entreprise, c'est-à-dire membre d'un comité de direction pays ou corporate, positionnés en N-1 ou N-2 du Président de l'entreprise,
- Occuper ou avoir occupé une fonction en lien avec la gestion des ressources humaines ou financière, c'est-à-dire avoir occupé la fonction de Directeur des Ressources Humaines ou de directeur financier au cours de sa carrière dans l'entreprise,
- Être pour une partie des répondants, encore en poste dans l'entreprise,
- Avoir quitté l'entreprise, pour une autre partie, quels que soient les motifs de départ et la partie à l'initiative de la rupture du contrat de travail (l'entreprise ou le salarié).

Parmi les personnes sollicitées, une seule a refusé de répondre à l'interview, en raison d'un fort ressentiment à l'égard de l'entreprise, relatif à de mauvaises conditions entourant son départ. Tous les autres dirigeants sollicités ont accepté spontanément de participer à cette enquête.

Le tableau suivant recense les différentes fonctions occupées de dirigeant occupées par la personne interviewée dans l'entreprise et sa fonction ou statut actuel.

Le corpus obtenu totalise environ 280 pages, qui ne sont pas annexées à ce manuscrit de thèse, pour une question de respect de la confidentialité.

Tableau 4: Synthèse des entretiens effectués

(dernière) Fonction occupée dans l'entreprise	Fonctions précédentes	Volume du corpus
DRH comp&ben, services appuis France	DRH Russie, DRH Ukraine, DRH talents et mobilité internationale	8 pages
DRH Groupe	Président division supers, président pays, DG pays	10 pages
DRH Pologne	DRH talents et mobilité internationale	15 pages
DRH projets RH Russie	DRH Russie division supers, Directeur contrôle de gestion Russie	14 pages
DRH projets RH France division immobilière	DRH France et international division immobilier	13 pages
DAF Groupe	Directeur de la consolidation	10 pages
DRH Secrétaire général groupe	DRH services achats supply chain groupe	11 pages
DRH talents et mobilité internationale	DRH Vietnam, DRH Taiwan	14 pages
Président division banque	DAF Groupe	13 pages
DRH Pologne	DRH services achats supply chain groupe, DRH Hongrie	17 pages
DRH Chine	DRH talents et mobilité internationale, Directeur Formation Italie	11 pages
DRH projets RH Groupe division immobilière	DRH division immobilière, DRH groupe, DG Pologne, DRH Pologne	12 pages
DRH affaires sociales France	DRH France division supers	10 pages
DRH Groupe	DRH autres entreprises	15 pages
DRH projets RH Groupe	DRH Ukraine, DRH Russie, DRH Luxembourg	8 pages
DRH actionnariat, politique de partage	DRH services appuis Groupe, DRH mobilité internationale	13 pages
DRH Services appuis France	DRH E-commerce, DRH division banque	7 pages
DRH talents et mobilité internationale	DRH Chine, DRH Taiwan	9 pages
DRH projets RH Groupe division immobilière	DRH Groupe division immobilière, DRH Italie	10 pages
DRH Taiwan	DRH Région Paris	15 pages
Président Pologne, Roumanie	DG Division immobilière, DRH Corporate, DG Italie	14 pages
DRH services achats supply chain groupe	DRH Italie, DRH Hongrie, DRH Roumanie, DRH mobilité France	12 pages
DRH services achats supply chain groupe	DRH services appuis Russie, DRH Talents et mobilité Russie	12 pages
DRH Services appuis Groupe	DRH recrutement France, DRH autres entreprises	8 pages
	TOTAL	281 pages

7.1.2. L'entretien semi-directif

7.1.2.1. Intérêts de cette méthode qualitative pour notre recherche

Le choix de cette méthode qualitative répond aux intentions suivantes :

- Solliciter un public que nous qualifions d'exigeant, car composé de dirigeants, qui aurait été peu enclin à répondre à un questionnaire en ligne ou papier, en prenant le temps de rédiger des commentaires détaillés à certaines questions ouvertes, pouvant être perçues comme intrusives.
- Recueillir des données qualitatives sur l'ensemble du parcours de la personne au sein de l'entreprise, de l'étape de recrutement à celle du départ, avec les

motivations et ressentis associés. La volonté est d'interroger toutes les étapes classiques de la chaîne de valeur ressources humaines du parcours employé en entreprise.

- Placer la personne interviewée dans une posture réflexive par rapport à son statut de dirigeant de l'entreprise, pour obtenir des données qualitatives relatives aux décisions prises, aux actions menées qui ont impacté les stratégies de l'entreprise, et plus particulièrement les politiques et pratiques de ressources humaines. Interroger leur analyse « a posteriori » des décisions prises.
- Recueillir des éléments qui permettent de retracer l'évolution dans le temps du management du contrat psychologique.
- Ecouter et recueillir les propositions de potentielles solutions ou actions à mener.

7.1.2.2. Caractéristiques de l'entretien

La première partie de l'entretien demande à la personne interviewée de retracer son parcours professionnel et vécu de celui-ci au sein de l'entreprise. Dans cette partie, l'entretien semi-directif présente des caractéristiques qui se rapprochent de la méthode qualitative du récit de vie (Bah, Ndione et Tiercelin, 2015) parce qu'il demande à la personne de raconter quand, comment et pourquoi elle a décidé d'intégrer l'entreprise, et quel a été son parcours dans l'entreprise. Cette première partie va s'effectuer sous forme de narration et nécessiter peu de relances de la part de l'enquêteur, à l'exception des quelques reformulations nécessaires pour demander au sujet de préciser sa pensée et ses réponses.

7.1.2.2.1. Conception du guide d'entretien

Le guide d'entretien (annexe 6) se compose de trois parties : la première partie permet de catégoriser la personne interviewée, la seconde partie explore le vécu et l'expérience de l'interviewé en tant qu'employé de l'entreprise, la troisième partie interroge son expérience professionnelle de dirigeant d'entreprise, et son regard sur la stratégie, le fonctionnement explicite et implicite de l'entreprise, les spécificités de gouvernance et d'actionnariat familial.

Toutes les questions sont formulées sous forme de questions ouvertes, qui sont posées dans l'ordre ou le désordre en fonction du déroulement de l'interview et des sujets spontanément évoqués par le dirigeant interviewé. Des reformulations sont effectuées pour s'assurer de la bonne compréhension par l'interviewé de la question, ou pour nous assurer de l'absence de distorsion entre notre compréhension de la réponse donnée et ce que la personne a voulu exprimer. Des relances incitent le répondant à approfondir ou à préciser ses réponses.

Le guide d'entretien présente, en annexe, des exemples de propositions d'engagements côté employé et côté employeur, adaptés du *Psychological Contract Inventory* (Rousseau, 2000) et de la version française de cet instrument de mesure proposée et utilisée dans un contexte francophone par Guerrero, (2005). La professeur S. Guerrero, contactée via le réseau *ResearchGate*, nous a adressé le formulaire utilisé dans son étude (annexe 5).

7.1.2.2. Conditions et cadre prévus pour les interviews

Chaque personne à interviewer est contactée par mail, téléphone ou via le réseau LinkedIn. Les interviews vont se dérouler soit en face à face au sein de l'entreprise, ou en réunion web via l'outil Zoom, en particulier lorsque les personnes sont basées à l'étranger et pour respecter les mesures de confinement de la période Covid. Le message adressé pour demander l'interview précise pourquoi la personne est sollicitée, dans quel contexte s'inscrit l'interview, le sujet de la thèse, la durée estimée des échanges. La trame d'interview est également jointe au mail de confirmation de l'interview. Des garanties de confidentialité sont précisées : le respect de l'anonymat des personnes interviewées, l'assurance qu'aucun propos susceptible de nuire à l'entreprise ou ses parties prenantes ne sera utilisé. Nous demandons également l'autorisation d'enregistrer l'interview afin de pouvoir la retranscrire et prévenons la personne qu'elle recevra la retranscription de son interview, qu'elle aura la possibilité de compléter et préciser.

7.2. La méthode d'analyse

En préambule à l'explication de la méthode de théorisation enracinée choisie (Guillemette et Luckerhoff, 2012), voici quelques précisions concernant le recueil des

données. Les 24 interviews ont été réalisées entre le 1^{er} février et le 11 mars 2021 et se sont majoritairement déroulées en visioconférence, en raison de la période de confinement liée à la COVID19. La durée des interviews a oscillé entre 60 et 90 minutes, et toutes ont été enregistrées pour garantir l'exactitude de la retranscription.

7.2.1. Retranscription des interviews

Toutes les interviews ayant été enregistrées avec l'accord du répondant, nous les avons entièrement retranscrites et adressées par mail à chaque personne interviewée. Chaque répondant a eu la possibilité de relire, d'amender et de valider ses propos, ce qui a été effectué par retour de mail. Nous avons explicitement précisé qu'aucun nom n'apparaîtrait dans les verbatims utilisés dans la thèse.

7.2.2. L'analyse du corpus

Pour l'analyse du corpus constitué, nous avons opté pour une analyse complètement manuelle et utilisé le logiciel NVIVO comme outil d'indexation par mots-clés des verbatims que nous avons retenus.

7.2.2.1. Objectifs de l'analyse

Selon la méthode de la théorisation enracinée, l'analyse a été effectuée en procédant par itérations, soit en deux phases.

Pour la première phase, les objectifs étaient en lien avec le concept de contrat psychologique, le vécu individuel et personnel de l'expérience d'employé de l'entreprise, puis le vécu en tant que dirigeant expérimenté en ressources humaines.

Les objectifs de la première phase d'analyse ont, en conséquence, été les suivants :

- Identifier dans chaque interview les éléments constitutifs du contrat psychologique reliant le salarié à l'entreprise, et rapprocher ces éléments des items du *Psychological Contract Inventory* établi par D. Rousseau et adapté par S. Guerrero, afin d'identifier les similitudes et différences, et rechercher d'éventuelles spécificités pouvant être attribuées au contexte d'entreprise familiale.
- Identifier dans le vécu de l'expérience employé, les brèches et ruptures du contrat psychologique établi, les causes de ces brèches ou ruptures, et recueillir

les réactions des répondants confrontés à ces situations d'insatisfactions et de déceptions.

- Repérer dans les pratiques de GRH, évoquées en tant qu'expert RH de l'entreprise ou en tant qu'employé géré selon ces pratiques, les pratiques qui ont favorisé l'émergence de ce contrat psychologique, et son maintien dans le temps.
- Recueillir des éléments spécifiques, qui caractérisent cette entreprise familiale, en particulier sur les thématiques suivantes : la tradition d'emploi à vie, l'influence des valeurs et de la culture d'entreprise, le style managérial, le rôle de l'actionnaire familial, les relations entre les salariés actionnaires, les dirigeants familiaux et non familiaux et la famille d'actionnaires.

La seconde phase d'analyse a été effectuée après la seconde revue de littérature sur la thématique des entreprises familiales, et l'apport des concepts théoriques suivants : les caractéristiques spécifiques des entreprises familiales, leurs avantages et désavantages, le concept de capital social familial, les attributs bivalents. Un nouvel objectif d'analyse a émergé, celui de la recherche de liens entre ces concepts, et des incidences de ces liens sur la relation d'emploi.

7.2.2.2. Démarche d'analyse utilisée

7.2.2.2.1. Préparation du corpus

La première étape de préparation du corpus a consisté à retranscrire chaque interview enregistrée. La première retranscription, effectuée dans son intégralité et adressée telle que à l'interviewé, nous a permis, à partir de ses commentaires, d'apporter quelques corrections marginales pour supprimer des expressions d'hésitation, des répétitions, certaines contractions de langage « parlé ». L'intervention la plus conséquente a consisté à coder les noms des personnes interviewées et à anonymiser le nom de l'entreprise et des personnes citées.

7.2.2.2.2. L'approche méthodologique de la théorisation enracinée

Le parti-pris a été d'opter pour une approche qualitative qui s'apparente à la *Grounded Theory* (Glaser, Strauss et Strutzel, 1968) ou méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) (Guillemette et Luckerhoff, 2012) .

D'une part, cette approche nous a semblée familière, parce que proche d'un savoir-faire développé au cours d'une de nos expériences professionnelles passées, de chargée d'études qualitatives pour une société d'études marketing opérant dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique et de la grande distribution. En effet, dans cette entreprise, notre mission consistait à effectuer des interviews, qui avaient été préalablement organisées, sur la base d'un guide d'entretien défini, qui était remis et explicité. Les interviews étant enregistrées, notre travail consistait à les transcrire puis à effectuer l'analyse du contenu des réponses aux questions posées, en termes d'idées et de termes utilisés, puis à faire ressortir les éléments invariants des interviews et les aspérités significatives au regard de l'objectif de l'étude. Cette approche inductive permettait ensuite de dégager des préconisations et recommandations de positionnement marketing du produit. Cette expérience professionnelle a facilité l'utilisation empirique de la méthode de théorisation ancrée (MTE).

D'autre part, l'approche itérative inhérente à cette méthodologie offre au chercheur la possibilité d'enrichir la partie théorique et les hypothèses émises à partir des données analysées, ce qui nous a semblé parfaitement adapté à notre recherche et posture épistémologique constructiviste pragmatique. Selon la traduction des propos de J. Corbin dans la préface de l'ouvrage intitulé *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages* (Guillemette et Luckerhoff, 2012)

« Il existe une autre distinction de la MTE sur le plan de sa fonction en science. Elle ne cherche pas à prouver quoi que ce soit. Elle vise plutôt l'exploration de situation, l'identification de concepts pertinents et la génération d'hypothèses ».

7.2.2.2.3. Les différentes étapes de codage ou catégorisation

Après l'importation de chaque fichier dans le logiciel Nvivo (version étudiant), un premier codage manuel a été effectué concernant les caractéristiques d'identification du répondant : genre, âge, ancienneté au sein de l'entreprise, fonction occupée en ressources humaines. D'autres données émises en cours d'interview ont permis d'ajouter deux précisions, la première permet d'indiquer si l'entreprise constitue le premier employeur du répondant, la seconde permet de préciser le statut actuel du

répondant, c'est-à-dire est-il toujours en poste dans l'entreprise, ou a t'il quitté l'entreprise, et si oui quel est son statut actuel.

Ensuite nous avons procédé à une approche verticale sous forme de lecture flottante de chaque entretien permettant d'effectuer un codage manuel ouvert ou émergent ; nous avons créé autant de codes, sous forme de mots-clés que nécessaire pour indexer les verbatims de l'interviewé. Au fur et à mesure de l'avancée de la lecture de chaque transcription, les codes ont été regroupés et de nouveaux codes ont été ajoutés. Au total, nous disposons de 124 codes différents à l'issue de cette étape et de 160 verbatims encodés ; un verbatim peut avoir été indexé sous plusieurs codes. Nous observons une très grande disparité de nombre de références entre les codes, ainsi le code « culture d'entreprise » totalise 79 références ou verbatims issus de 20 fichiers différents, alors que le code « contrôle » recouvre une seule référence, effectuée par un seul répondant. Les codes les plus utilisés sont regroupés dans l'illustration ci-après.

Parmi les codes qui regroupent le plus de références, nous retrouvons sans surprise certaines des caractéristiques importantes de cette entreprise familiale : les valeurs dont la confiance, l'actionnaire, la culture d'entreprise, le style de management. Le nombre de références élevées nécessite d'approfondir le codage en ajoutant des sous-codes ou sous catégories. Ainsi le code actionnaire a été décomposé, pour inclure les sous codes : relations avec l'actionnaire, comportement de l'actionnaire, écart avec les entreprises cotées.

La seconde étape du codage consiste à analyser en transverse les codes qui correspondent aux questions posées, comme les codes *parcours dans l'entreprise*, *quitter l'entreprise*, *engagement collaborateur* ou *engagement manager*. Le code *parcours entreprise* sera exploité pour reconstituer le parcours de l'employé au sein de l'entreprise et identifier les irritants de ce parcours.

La troisième étape d'analyse est textuelle et recense la fréquence d'apparition de certains mots clés. Ainsi parmi les 50 premiers mots de 5 lettres qui émergent, nous retrouvons des éléments de langage qui caractérisent cette entreprise familiale : la culture, les valeurs dont la confiance, la primauté de l'humain, le collaborateur, le patron, plus certains mots-clés relatifs aux thématiques de l'entretien : le parcours, la carrière dans l'entreprise, les missions et fonctions occupées dans l'entreprise (membre d'une équipe, patron, directeur de magasin, dirigeant), le management.

Tableau 5 : Extrait des codes utilisés pour indexer les verbatims dans NVivo.

Nom	Fichiers	Références
confiance	13	38
equipe	17	39
transformation	17	43
entre soi	16	44
manque d'ouverture	16	44
actionnaire	12	46
performance entreprise	19	47
experience vecue	16	49
deception	21	50
engagement collaborateur	20	51
fonctionnement entreprise	20	52
employabilité	18	52
engagement manager	19	54
Valeurs	17	54
style management	20	57
gestion carrière	17	57
quitter l'entreprise	21	69
pratiques RH	20	69
emploi à vie	22	71
parcours dans l'entreprise	21	76
culture d'entreprise	20	79

Figure 6: Représentation des mots-clés en fréquence



L'étape la plus importante de notre analyse a consisté à comparer l'analyse thématique effectuée avec les différents concepts issus de la revue de littérature, pour :

- Identifier les points communs et les écarts, les relations ou intrications entre ces concepts,
- Évaluer les effets positifs et négatifs pour l'entreprise et le salarié, en examinant particulièrement les pratiques de GRH, et la relation d'emploi à vie,
- Mettre en évidence, les propos qui nous permettent d'évaluer si cette tradition d'emploi à vie est un avantage ou un désavantage pour l'entreprise étudiée, et d'en extraire quelques explications.

7.3. Caveats

Le regard critique que nous portons sur les choix méthodologiques effectués, nous permet de formuler les avertissements suivants concernant les biais et limites de cette partie empirique.

La première limite concerne le choix du terrain ; en effet l'étude de cas proposée ne porte que sur une seule entreprise. Les résultats obtenus ne peuvent donc être généralisés ou extrapolés à d'autres entreprises détenues par la même association familiale, ou à d'autres entreprises familiales. Il est également impossible d'effectuer une comparaison avec d'autres entreprises non-familiales de grande distribution. Ces limites constituent autant d'opportunités pour des prolongements de la recherche.

La seconde limite observée touche à l'échantillon. Bien que la méthode d'enquête retenue soit celle de l'entretien qualitatif, la taille de l'échantillon reste modeste même si celui-ci couvre presque la totalité des dirigeants, qui ont assumé des responsabilités RH au niveau d'un pays ou d'une filiale de l'entreprise, sur la période 2019-2021. Ambitionner de passer d'une enquête exploratoire à une enquête confirmatoire exige un échantillon plus conséquent et représentatif de l'entreprise.

A cette limite s'ajoute la possibilité de biais cognitifs, tels que Pesqueux, (2020) les évoquent qui peuvent provenir des comportements et réponses fournies par les personnes interviewées. En effet, en sciences de gestion, selon Pesqueux (2020), le chercheur doit être vigilant concernant les biais de compréhension de la question posée par la personne interrogée, et doit également s'interroger sur de possibles biais dans les réponses obtenues. La personne interviewée peut orienter sa réponse en fonction des attentes de l'interviewer et faire une réponse de complaisance, ou apporter une réponse qui est socialement acceptable ou plus familièrement « politiquement correcte ». Enfin, dans le contexte de l'entreprise familiale étudiée, nous devons prendre en compte dans l'analyse, de possibles biais de perception induits par les émotions que la personne a ressenties dans les expériences vécues, et qu'elle évoque au cours de l'entretien, que ces expériences soient positives ou négatives. Ce risque nous semble toutefois mesuré, grâce d'une part à l'utilisation d'un guide d'entretien, d'autre part au statut de dirigeant du répondant, habitué dans sa fonction à prendre du recul.

Enfin, notre position de chercheur présente ses propres limites. La première concerne notre implication émotionnelle par rapport à l'entreprise. Au moment de la réalisation des entretiens nous avons quitté l'entreprise depuis quelques mois, et si nous restons attachée à l'entreprise et ses employés, nous estimons avoir pris assez de recul pour être capable d'une empathie suffisante pour instaurer un climat de confiance, pour avoir une écoute active et bienveillante des échanges et rester vigilante à ne pas entrer dans le débat d'idées, à ne pas induire d'opinions.

Les dernières limites sont méthodologiques ; en effet, nous nous demandons si la réalisation des interviews à distance, via la solution Zoom, peut avoir un impact sur la qualité et la profondeur des interviews.

Enfin, nous savons que les résultats de l'analyse effectuée avec la méthodologie de théorisation enracinée pour la première étape de codage des verbatims, devraient être croisés avec ceux obtenus par d'autres chercheurs effectuant la même opération en parallèle, pour être totalement valides.

Partie 3 – Résultats de l'enquête qualitative

8. PRESENTATION DES RESULTATS

Le choix d'un déroulé pertinent pour présenter les résultats de l'étude exploratoire effectuée n'a pas été simple, car nous souhaitons à la fois offrir un cheminement logique, pour faciliter la compréhension du lecteur, respecter la chronologie des phases d'analyses effectuées, le tout en évitant les redondances.

Aussi, la première phase d'analyse se concentre sur les relations entre l'employé (salarié) et l'employeur (entreprise familiale), et met en évidence les résultats suivants :

- Premièrement, le parcours d'expérience employé, qui est reconstruit à partir du vécu raconté par les personnes interviewées, fait référence au concept d'expérience employé, par symétrie avec le concept d'expérience client très utilisé dans la grande distribution. Plaskoff (2017) a proposé de transposer cette méthode au domaine des ressources humaines pour repenser la relation entre l'entreprise et l'employé et améliorer l'expérience de l'employé. L'intérêt de cette présentation, est double ; d'une part, le parcours suit la chronologie des étapes de gestion en ressources humaines, à savoir : le recrutement, l'intégration, l'évaluation, la promotion interne, la rémunération et le départ de l'entreprise, et d'autre part, le parcours met en évidence, les points de friction *painpoints* ressentis par la personne. Ces points de frictions du parcours, signalent un manque de fluidité des pratiques de GRH de l'entreprise. Dans un autre contexte, ces points de friction apportent aux responsables ressources humaines, des perspectives d'amélioration de l'expérience employé. Dans notre contexte, nous oserons qualifier ce retour d'expérience de « retour utilisateur » des pratiques RH, et le présenter comme tel.
- Deuxièmement, les dirigeants interviewés ont tous occupé des fonctions managériales, et pour une grande majorité également d'expert en ressources humaines. En conséquence, leur retour d'expérience décrit l'application des

processus RH de recrutement, d'évaluation, de gestion des parcours. Ce retour permet une comparaison avec les processus RH identifiés dans la littérature comme spécifiques aux entreprises familiales.

- Enfin, le récit du parcours permet d'isoler les engagements réciproques du contrat psychologique, et de reconstituer ce contrat relationnel, avec ses brèches ou ruptures, résultant d'engagements non tenus.

En synthèse, la première phase d'analyse permet de présenter, d'une part, le parcours de l'employé, et de rapprocher ce parcours des processus RH de l'entreprise, et de la littérature, et d'autre part de reconstruire les engagements réciproques les plus évoqués du contrat psychologique. Au regard de notre sujet, ces résultats permettent d'isoler certains facteurs favorables à une relation d'emploi à vie, ainsi que certaines limites des pratiques de GRH

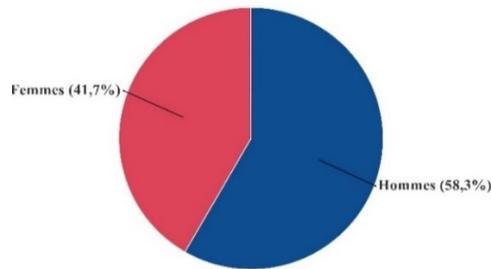
La seconde phase d'analyse, réalisée après un retour sur la littérature relative aux caractéristiques des entreprises familiales, s'intéresse aux relations entre l'employé (salarié-actionnaire), l'entreprise (employeur) et la famille (actionnaire), et aux liens qui peuvent être établis entre les différents concepts mobilisés. L'analyse est effectuée à un niveau plus systémique. L'objectif de cette seconde phase d'analyse est de rechercher les avantages et désavantages pour chaque partie prenante de ce système relationnel, et d'explorer de possibles effets cumulatifs entre les concepts mobilisés.

8.1. Caractéristiques de l'échantillon de personnes interviewées

Les 24 personnes interviewées sont soit d'actuels salariés de cette entreprise de distribution, soit d'anciens salariés qui ont quitté l'entreprise pour les raisons suivantes : retraite, démission, plans de départs volontaires ou de sauvegarde de l'emploi, rupture conventionnelle.

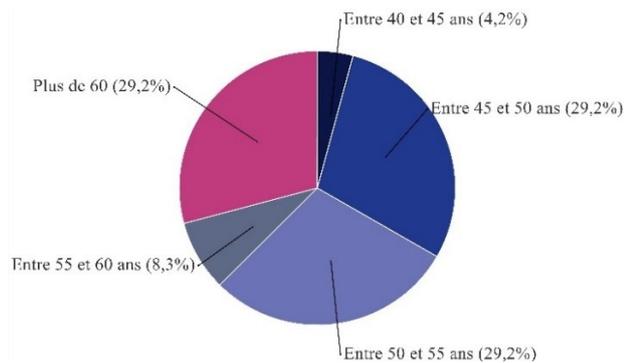
L'analyse de ces caractéristiques fait ressortir un assez bon équilibre en termes de diversité et de parité de l'échantillon : 13 hommes et 11 femmes ont été interviewés.

Figure 7: Répartition hommes-femmes de l'échantillon



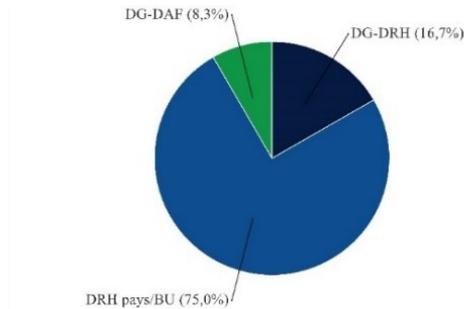
La répartition des âges des répondants fait ressortir une moyenne d'âge assez élevée, majoritairement supérieure à 45 ans, en cohérence avec le niveau de fonction occupée. Certains interviewés sont retraités.

Figure 8: Répartition par âge de l'échantillon



Concernant la répartition selon la fonction occupée, les répondants ont majoritairement exercé la fonction de DRH de pays, d'une grosse entité ou *business unit* (BU) ou d'une filiale de l'entreprise. Le choix d'interviewer deux DG directeurs financiers est délibéré. En tant qu'interlocuteurs privilégiés de l'actionnaire familial, le recueil de leur vécu de cette relation était important. De plus, ces experts ont été recrutés en externe et peuvent témoigner d'une expérience employé différente. Enfin ayant également occupé des fonctions de Directeur Général et/ou de Président, ils ont contribué à la stratégie de l'entreprise comme à l'arbitrage des ressources allouées. Un point important, un membre de la famille d'actionnaire fait partie des dirigeants interviewés.

Figure 9: Répartition par fonction de l'échantillon

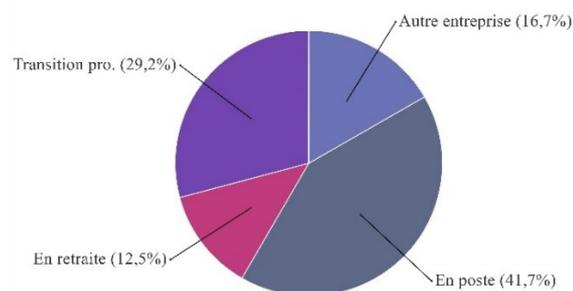


Pour la moitié des interviewés, l'entreprise est le premier employeur, l'autre moitié a rejoint l'entreprise après de premières expériences professionnelles en ressources humaines ou en finances.

Tous les participants ont validé un diplôme de niveau Bac+4 ou Bac+5 et sont majoritairement issus d'école de commerce, de formation universitaire en commerce international. En ressources humaines, l'expertise est principalement juridique.

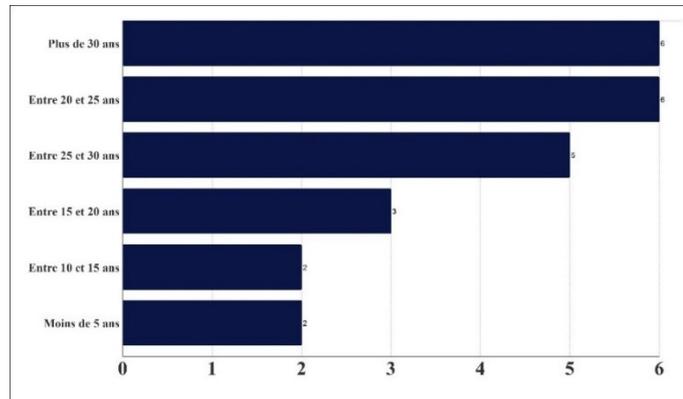
Au moment de l'interview, la moitié des personnes interviewées sont encore en poste dans l'entreprise. L'autre moitié des personnes a quitté l'entreprise dans les 2 dernières années pour diverses raisons : démission pour une autre entreprise, départ en retraite, plan de départ volontaire, rupture négociée du contrat.

Figure 10: Statut des personnes interrogées



L'ancienneté dans l'entreprise à la date de l'interview est très majoritairement supérieure à 10 ans et pour la moitié supérieure à 20 ans. Deux répondants, en retraite au moment de l'interview, ont effectué toute leur carrière au sein de l'entreprise.

Figure 11: Ancienneté dans l'entreprise des personnes interrogées



8.2. Expérience employé et pratiques GRH, la confirmation des caractéristiques de l'entreprise familiale

Cette partie détaille les différentes étapes de carrière vécues au sein de l'entreprise, du recrutement à la sortie de l'entreprise. Pour chaque étape, sont d'abord repris le vécu de l'employé, puis les pratiques de GRH du manager ou du responsable RH. La position de dirigeant à l'origine des politiques et pratiques RH sera également évoquée si elle est pertinente.

Nous décidons d'isoler les points de frictions ou *painpoints* du parcours, évoqués par les interviewés, parce qu'ils ne constituent pas une étape du parcours. Toutefois, les situations à l'origine des points de frictions, sources de déceptions, sont des signaux importants qui peuvent favoriser la bascule d'un avantage de l'entreprise familiale, vers un désavantage, ou indiquer une rupture dans le contrat psychologique. Enfin aborder les points de frictions ou *painpoints* du parcours dans une partie spécifique facilite l'identification de solutions.

8.2.1. Le recrutement

Majoritairement, les interviewés ont été recrutés après avoir postulé à une offre d'emploi publiée par l'entreprise, que ce recrutement intervienne dans le cadre de leur recherche de premier emploi en tant que jeune diplômé ou à la suite d'une première expérience professionnelle. Les jeunes diplômés à Bac +4 ou 5 sont en général intégrés sur des postes de chef de rayon stagiaire pendant 6 mois avant d'être titularisés sur un poste de chef de rayon ou de chef de caisses.

« J'ai commencé à envoyer des CV et c'est la première entreprise qui m'a répondu. J'avais postulé comme chef de rayon stagiaire ; A l'époque j'avais 27 ans et j'étais attiré par la présentation du poste et de l'entreprise. »

DRH4

« J'ai répondu à une annonce anonyme, qui n'était pas signée, mais qui faisait référence au poste de chef de rayon dans la grande distribution... à l'époque, en entretien les personnes m'ont dit "on a un métier pour vous. Ça s'appelle chef de caisse. Est-ce que ça vous dit ?" Moi, J'ignorais complètement que ça existait chef de caisse, donc j'ai dit : "bien sûr". DRH5

8.2.1.1. L'expérience candidat du recrutement

8.2.1.1.1. Le souvenir d'échanges bienveillants, de valeurs partagées

Au-delà de l'objectif de trouver un emploi, l'expérience positive vécue des entretiens de sélection constitue pour la majorité des participants le moment décisif dans la prise de décision d'intégrer l'entreprise.

« Ce qui m'a séduit finalement, c'est la conviction des gens qui m'ont recruté, qui m'ont donné envie de venir, qui m'ont vendu finalement des perspectives de développement d'une entreprise et donc de développement personnel et de parcours. Et là, je me suis dit pourquoi pas ? » DRH15

« C'est l'ambiance plutôt sympa dans laquelle j'ai été accueilli ; j'ai fait une dizaine d'entretiens parce qu'ils voulaient comprendre pourquoi un avocat avait envie d'entrer dans la grande distribution avec tous les impacts possibles sur la vie personnelle. » DRH4

« En fait les entretiens avaient été top ! Je me suis dit que j'adorerais travailler avec des gens comme cela. Il y avait une vraie générosité chez ces personnes. » DRH11

Les raisons évoquées par les participants recrutés à des postes de dirigeants, sont plutôt relatives aux valeurs de l'entreprise, à la contribution attendue aux projets stratégiques. La rencontre et les échanges avec les dirigeants familiaux sont également décisifs.

« La première raison, ce qui m'a vraiment séduit, c'étaient les valeurs de l'entreprise, que le fondateur m'avait expliquées assez longuement. Ces valeurs étaient finalement assez différentes des valeurs d'Alcatel, car Alcatel n'en avait pas vraiment, comme ces grands groupes cotés ; d'ailleurs Alcatel n'existe plus en tant que tel. La deuxième raison c'était la personnalité du fondateur et celle de celui qui allait être mon patron. Deux personnalités hors du commun. La troisième raison c'étaient les perspectives de développement international de l'entreprise notamment en Asie, et donc de développement personnel. » DAF2

« J'ai été retourné par le DG du groupe. J'étais intéressé par tout ce qui se passait dans la révolution du commerce mais j'avais l'impression que l'entreprise était loin, et le DG m'a présenté un certain nombre de choses qui ont fait que, j'ai eu envie de participer à cette refonte de l'entreprise dans un contexte de révolution commerciale. La double transformation, celle de l'entreprise et celle d'un contexte de transformation commerciale m'ont vraiment tenté. » DG DRH2

8.2.1.1.2. Une entreprise qui bénéficie d'une forte notoriété

A la question : « Pour quelles raisons as-tu décidé de rejoindre l'entreprise ? » les réponses données apportent des raisons de choix objectives relatives aux missions et responsabilités confiées dans le poste, à la possibilité de manager des équipes, comme aux perspectives d'évolution dans l'entreprise au regard de la diversité existante de métiers.

La notoriété locale de l'entreprise entre dans les critères de choix via l'attractivité locale du magasin, en particulier dans la région Nord, berceau de l'entreprise.

« C'est aussi l'ancrage local de l'entreprise, sa réputation extrêmement positive en tant qu'employeur, qui a fait que, effectivement, j'étais assez motivé pour relever le challenge. » DRH12

La décision a également été prise en comparant la proposition de poste avec celle d'autres entreprises.

« J'avais une expérience forte en banque et donc si j'avais recherché la sécurité du travail dans le temps...c'était la banque et je n'y suis pas allé

alors que j'avais une pré-embauche signée parce qu'il me manquait le côté autonomie et performance de cette dynamique d'équipe. » DRH18
« Je suis allé passer des entretiens dans l'industrie et dans la banque et je me sentais un peu étriqué. » DG DRH3

L'attractivité de l'entreprise est exprimée par l'ensemble des répondants, qu'ils aient intégré l'entreprise dès la fin de leurs études, ou après de premières expériences professionnelles. La notoriété de l'entreprise est plus marquée pour des participants recrutés en région Nord.

8.2.1.2. Le recrutement en tant que processus de GRH

8.2.1.2.1. La recherche de valeurs personnelles semblables aux valeurs de l'entreprise

Certains DRH font le constat, a posteriori, des limites et de la subjectivité de certains critères de sélection en processus de recrutement, telle que la recherche de ressemblance, d'adéquation entre la personnalité et les valeurs du candidat, avec celles de l'entreprise :

« Je cherchais des gens qui avaient les mêmes valeurs que l'entreprise...J'ai rarement embauché des gens hyper froids qui n'accordaient pas d'intérêt à l'humain ! Pourtant à certains moments, cela aurait peut-être fait du bien ! pas en excès ... mais parce ces gens-là auraient peut-être énoncé des idées, des théories, des scénarios auxquels on n'avait pas pensé... » DRH16

« Le marché de l'emploi était différent mais on recherchait autant les valeurs chez les personnes que les compétences, d'ailleurs les compétences l'entreprise a toujours fait ce qui fallait pour amener à les développer. » DRH18

8.2.1.2.2. L'urgence de recruter réduit le niveau d'exigence

Le processus de recrutement repose sur le croisement de regards entre les différents « recruteurs » internes à l'issue des entretiens. Lorsque les besoins de recrutement ont

été importants, la sélection a été moins exigeante. La priorité reste la personnalité, la posture, les valeurs plus que les compétences.

« En processus d'embauche, le candidat rencontrait 2 ou 3 personnes, il n'y avait pas d'outils, et finalement l'entretien se basait sur la personnalité et les personnes. Quand je recrutais en Chine, à l'époque il n'y avait pas de chômage là-bas, le questionnaire avait 3 questions et c'était l'humain, la personne, sa dynamique, l'esprit d'équipe et puis la relation qu'elle pouvait avoir avec d'autres parce que le cœur de métier c'est le client et c'est le commerce...Au bout, on se demandait si on avait des convictions communes... » DRH18

« En période de croissance, tu as besoin de plus d'effectifs et donc tu n'es pas en mode intellectuel de revoir les effectifs mais plutôt en mode " Il faut que je renforce mes équipes, que je recrute". Ce faisant, tu peux oublier de procéder à une sélection saine des gens que tu gardes parce que tu as besoin d'un certain nombre de personnes. » DAF2

8.2.1.2.3. Le recrutement par « chasse » reste réservé aux dirigeants

Seuls deux dirigeants, parmi les répondants, ont fait l'objet d'un recrutement via un cabinet spécialisé dans la « chasse de têtes » et ont intégré l'entreprise directement sur des postes de dirigeant expert en ressources humaines ou en finances, avec une fonction au sein du comité exécutif de l'entreprise.

« J'ai été approché par un chasseur de tête qui m'a dit : "On cherche le directeur financier d'un groupe du Nord, un groupe de distribution non coté dont je ne peux pas vous donner le nom. Je pense que vous avez le bon CV. » DAF2

8.2.2. L'intégration de talents externes : un pari risqué

8.2.2.1. La difficulté à retenir des talents experts

Dans une entreprise qui a longtemps revendiqué un taux de 90% de promotion interne dans ses indicateurs RH, le recours au recrutement externe est exceptionnel et surtout

pratiqué pour recruter des expertises précises, qui ne sont pas dans le cœur de métier de l'entreprise : informatique, logistique, finances. Sur ces expertises, la rétention de talents est difficile, et la localisation des postes en région Nord n'aide pas.

« Quand j'ai rejoint l'entreprise, nous avons été trois ou quatre cadres supérieurs à être recrutés à l'extérieur et j'ai été finalement le seul survivant. Ce n'est pas facile pour cette entreprise, très familiale, de pouvoir intégrer avec succès des cadres supérieurs qui ont une expérience dans des groupes cotés, surtout dans des groupes parisiens, ce qu'on m'a fait sentir plusieurs fois. » DAF2

« J'avais fait des choix audacieux, quand tu es associé d'un cabinet et que tu deviens chef de rayon ! Avec recul, je ne sais pas si je le referais... Si j'avais connu la culture et le mode de fonctionnement, je ne serais jamais venu, je me serais dit « cela ne passera pas » DRH2

8.2.2.2. Une intégration compliquée de profils différents

L'intégration au sein de l'entreprise n'est pas facilitée par le corps social qui accepte mal des profils différents, plus diplômés, plus experts, qui ont souvent l'expérience d'entreprises non-familiales. La culture de l'entreprise valorise le salarié qui « est passé par le carrelage », une métaphore avec le sol de l'hypermarché qui décrit le passage obligé par le magasin pour faire ses armes. Le talent recruté en externe est perçu comme peu légitime concernant les activités de l'entreprise, surtout s'il est destiné à occuper immédiatement un poste avec d'importantes responsabilités. Une évolution de carrière vers un poste opérationnel restera conditionnée à un parcours qui comporte une étape en magasin.

« Je sais qu'il y a eu des expériences d'intégrer des HEC, des centraliens, mais ça ne passe pas. Les mecs sont traités d'intellectuels, de mecs qui réfléchissent trop, qui ne connaissent pas le carrelage, Et ça, c'est tout un pan qui manque à l'entreprise ; et nous RH, on n'a pas réussi à ancrer ça ». DRH 17

« Embaucher des DRH d'autres boîtes, mais ça n'a jamais marché, la greffe ne prenait pas ! Je voyais les échecs ! Les personnes venant de l'extérieur

avaient beaucoup de mal... C'était quand même plutôt lié je pense à la culture de l'entreprise. » DRH16

« C'est la capacité de l'individu à avoir une vraie personnalité, une vraie compétence pour réussir à s'intégrer et à avoir le positionnement de leader. C'est là qu'il a une vraie faiblesse de l'entreprise. On reste très focalisé sur le produit, l'expérience, le parcours et pas suffisamment sur la personnalité et la vraie compétence, qui peut faire la différence entre un vrai leader et un leader qu'on aime bien avoir dans l'entreprise. » DRH12

Les intégrations réussies ne sont pas nombreuses, et souvent le résultat d'une bonne adéquation entre les valeurs du candidat et celles de l'entreprise (famille).

« On a réussi à injecter des compétences dans le programme R. avec des personnes entreprise-compatibles, c'est-à-dire qui ont su accepter les défauts de l'entreprise et qui n'ont pas été rejetées en bloc par le système, mais qui ont su faire en sorte que leurs compétences et capacités puissent s'exprimer. » DG DRH2

« Il y a une vraie difficulté à prendre des gens de l'extérieur mais si tu en prends à la bonne dose, il y a un bon mariage à faire, comme je l'ai fait en RH avec 1/3 de personnes promues, 1/3 qui sont restées et 1/3 venues de l'extérieur. C'est intéressant parce que certaines ont eu leur chance en particulier dans les pays, et d'autres sont venues de l'extérieur. C'est un mix important, mais ce n'est pas du tout la culture de l'entreprise... Certains recrutements réussissent et d'autres ratent mais ce n'est pas parce que cela rate qu'il faut se dire qu'on ne peut plus recruter à l'extérieur. Et loin de moi aussi, l'idée qu'il ne faut recruter qu'à l'extérieur, mais le brassage des points de vue est important. » DG DRH2

Une situation qui est différente au moment de l'ouverture d'un nouveau pays. Les recrutements sont majoritairement externes, le nombre d'expatriés est limité, et les besoins d'effectifs sont importants en magasin. De plus, il est nécessaire de maîtriser la langue du pays. Après quelques années, la tendance au 100% de promotion interne devient semblable à celle de la France (pays mère), ce qui peut être attribué au DRH, souvent expatrié de France.

« C'est une chance de démarrer un pays de zéro, et d'être obligée d'aller recruter en externe parce que tu n'as pas le choix alors qu'en France c'est l'interne, l'interne.... En France, quand tu recrutes quelqu'un de l'externe, il a intérêt à être bon ! mais en dépit de cela, c'est quasi impossible de s'intégrer ! Ce qui fait que j'ai réussi dans ce nouveau pays, c'est ma politique de recrutement : 1/3 de jeunes diplômés, 1/3 de gens expérimentés et 1/3 de promo interne... J'ai été obligée de mettre cette politique en place parce que à un moment donné on était en train de partir sur 100 % de promo interne... ». DRH1

8.2.3. La formation

Le développement des « Hommes » a toujours constitué un axe important de l'entreprise, en particulier parce que le magasin permet d'employer des personnes peu qualifiées et de les former en interne pour développer leur professionnalisme, la connaissance des produits et services sans oublier la culture de l'entreprise.

« Concernant la gestion des ressources humaines, ce qui m'a frappé, c'est que la gestion RH fait partie du patrimoine génétique de l'entreprise. C'est un élément essentiel au niveau du magasin, la gestion RH. » DAF2

Progressivement, l'offre de formations s'est étoffée, en particulier en France, pour intégrer des formations de développement personnel (thématique chère au fondateur) et approfondir le management.

Toutefois, l'entreprise a rarement encouragé et participé au financement de formations externes, type Executive MBA pour ses talents et dirigeants.

Le fondateur ayant toujours valorisé davantage l'employé en contact direct avec le client comme source d'informations et d'apprentissage aux savoirs académiques.

8.2.3.1. L'Apprentissage « on the job » et le droit à l'erreur

L'apprentissage du métier est principalement *on the job* sur le terrain, accompagné par un parrain et le manager. De ce fait l'apprentissage s'inspire des théories constructivistes, et procède par essais-erreurs en application des principes du fondateur : laisser libre cours à l'initiative, favoriser les essais à échelle réduite et accorder le droit à l'erreur.

« J'ai relevé des défis parce que finalement, en termes d'apprentissage, c'était quand même beaucoup un métier de terrain. Au-delà de la formation très orientée management et développement personnel, tout ce qui est expertise métier, tu l'apprenais en synergies, par les collègues et puis par toi-même. Tu testais, tu éprouvais, ça marchait, tant mieux, ça ne marchait pas, tu recommençais. » DRH15

« Apprendre une fonction en pratiquant en même temps, c'est un exercice extrêmement compliqué. Bien sûr que j'y suis arrivée, Mais j'ai appris de cette expérience qu'il faut armer. C'est quand même inconscient, on a fait confiance à l'époque à mes compétences ou mes qualités ! Même pas peur, et puis j'étais encadrée par mon manager et des chefs de secteur plus expérimentés que moi. » DRH5

« Je me suis développé j'ai appris ce que c'était le management sur le terrain en pratique avec toutes les erreurs qu'on peut faire mais j'ai toujours eu ce côté envie d'apporter de développer de faire grandir. » DRH18

8.2.3.2. Un développement de l'expertise RH peu soutenu

Les DRH soulignent le besoin de professionnaliser les pratiques de GRH pour contrebalancer la dimension émotionnelle et affective des relations dans l'entreprise, et limiter les fonctionnements, en particulier managériaux, à l'affectif.

« Il faut aussi beaucoup professionnaliser tout ce qui est RH, parce que cela te sort de l'affectif. Professionnaliser les RH, ne veut pas dire ne pas être humain, au contraire, mais ne pas être avec de l'arbitraire. Il y a toujours cette idée que ce qui est professionnel n'a pas d'âme mais non c'est qu'il y a une base objective professionnelle qui fait que tu peux ajouter une couche affective au-dessus mais pas à la place de... c'est hyper important. » DG DRH2

Un besoin de développement qu'ils s'appliquent également à eux-mêmes. Au cours de ma carrière, j'ai été confrontée à de fréquentes demandes de formation par des DRH confirmés, souvent expatriés, qui souhaitaient actualiser leurs connaissances des tendances et évolutions de pratiques RH.

« L'entreprise a été bâtie sur l'expérience... Mais finalement, l'expérience dans le monde, elle ne suffit pas. Moi, je prends mon exemple. J'ai demandé et j'ai râlé pour avoir une formation certifiante, une formation plus académique. Les diplômes comme le mien datent d'il y a 30 ans, Ça ne vaut plus rien parce qu'on a eu un enseignement adapté à l'époque. La problématique est comment je maintiens ce côté moderne, finalement, en termes de compréhension, de réflexion. » DRH8

« En termes de formation RH, je n'ai pas été accompagné en formation métier, beaucoup, et j'ai appris vraiment par moi-même. Tout ce que j'ai fait, je l'ai fait aussi avec des équipes techniques qui tenaient la route J'ai dû apprendre, m'adapter. » DRH13

8.2.4. La carrière dans l'entreprise : un engagement réciproque dans la durée

L'évolution dans l'entreprise suppose un engagement long terme du salarié dans l'entreprise, d'accepter un parcours avec des passages terrain « obligés » et de faire confiance au manager et aux équipes RH pour bénéficier de propositions de promotion interne. Ce fonctionnement a constitué une grande force de l'entreprise et a permis de développer et retenir de nombreux talents. La période de croissance était favorable aux évolutions rapides, car les besoins de ressources étaient en croissance avec le développement de l'entreprise et l'ouverture de nouveaux magasins.

Les premières étapes de carrière, dans le cadre d'un premier emploi, ont une durée comprise entre 3 et 5 ans. Dans une même fonction, par exemple celle de chef de rayon, il est courant de changer plusieurs fois de rayon au sein d'un même magasin, pour passer d'un rayon non-alimentaire à un rayon de produits alimentaires. L'objectif, pour un chef de rayon identifié comme potentiel directeur de magasin, est de développer ses connaissances des produits et différents métiers tout en continuant à développer ses compétences managériales avec la gestion d'un nombre croissant d'employés. Certains rayons sont également plus complexes que d'autres parce qu'ils requièrent une maîtrise des processus de fabrication de produits et de la qualité de ces produits ; c'est le cas des rayons produits frais tels que la boulangerie-pâtisserie ou la boucherie.

« La force de mon parcours, c'est que je suis resté en gros 5 ans par poste et 5 ans, c'est bien. C'est aussi un élément important dans une longue carrière. C'est hyper important d'avoir cette chance de pouvoir bouger, et à chaque fois que j'ai bougé, j'ai pris plus de responsabilités. Si je n'avais pas pris plus de responsabilités, peut être que ça m'aurait satisfait différemment ou construit différemment, et j'aurais peut-être moins adhéré. » DRH17

Si les répondants sont plutôt enthousiastes en racontant cette partie de leur parcours, ils ne cachent pas la résilience et la patience dont ils ont dû faire preuve pour enfin être nommés sur le poste souhaité.

« Je pense que j'ai fait une carrière assez longue de chef de rayon, puis après de chef de secteur, je n'ai pas été un candidat éclair. » DRH13

« J'ai fait dix ans en magasin et avant d'être responsable RH ; j'ai fait 5 ans de chef de rayon et de chef de secteur caisses. Donc j'ai eu un parcours pas rapide au départ, lié à l'apprentissage du métier, j'étais dans un petit magasin. J'ai voulu ma fonction RH et je l'ai eue ! » DG DRH1

« J'ai commencé par une petite période de stage en magasin que j'avais imaginée de 3 mois ; c'était ce que j'avais signé sur ma lettre d'embauche ; mais tout cela s'est transformé en un long parcours, ce qui fait que je n'ai jamais occupé le poste pour lequel j'ai été recruté historiquement. » DRH2

Les dirigeants interviewés recrutés dans le cadre de leur premier emploi ont accédé à une fonction de responsable ressources humaines magasin (RRH) ou de directeur de magasin en 10 ans environ.

8.2.5. La promotion interne

8.2.5.1. La promotion interne : une promesse tenue

La promotion interne reste un principe fondamental de l'entreprise. Les promotions sont rapides pendant la période de croissance et de développement de l'entreprise, en particulier lorsque la mobilité géographique de la personne est avérée. L'appartenance au réseau d'un dirigeant facilite également les évolutions professionnelles, car il est courant que ce dirigeant entraîne une partie de son équipe dans sa nouvelle fonction.

Les verbatims ci-dessous sont exprimés par des DRH qui n'ont pas tous eu conscience d'appartenir au réseau d'un dirigeant influent.

« Dès qu'on m'a proposé un poste, j'ai accepté. Je n'ai jamais négocié un poste. C'est à double tranchant. Ça te met dans une position d'attente, tu attends que ton patron, que ton employeur vienne te chercher ; cela a un certain confort parce que tu as l'impression d'être appelé, c'est plutôt positif. » DRH17

« Toutes mes nominations me sont tombées dessus je n'ai rien demandé, je n'ai jamais rien programmé, Je ne m'attendais pas à être nommé directeur d'hyper, je ne l'avais pas mis dans mon plan de carrière. » DG DRH3

« Dans mon parcours, c'est un peu la ligne rouge, les postes m'ont toujours été proposés, je n'ai jamais eu besoin de susciter puisque les propositions sont venues vite et avec un rythme soutenu... » DRH7

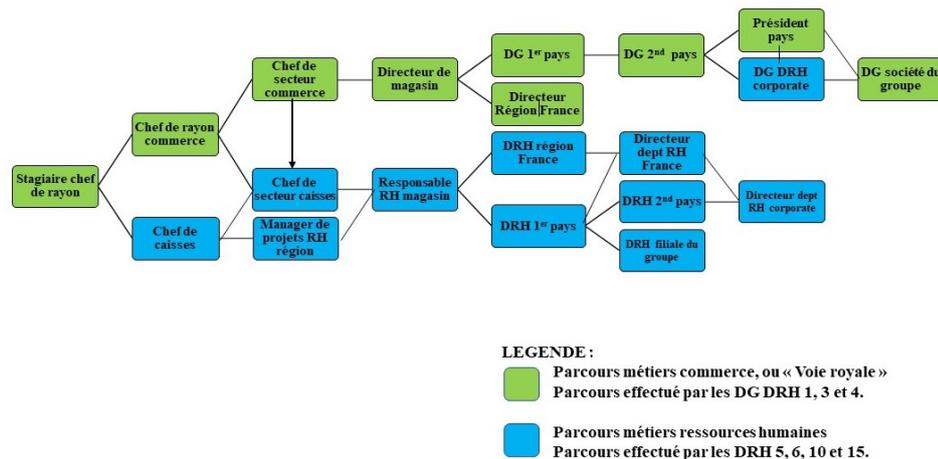
« Finalement, les promotions m'ont toujours été proposées. Donc forcément, il y avait beaucoup de reconnaissance sur ce sujet puisqu'on me faisait confiance. » DRH8

En synthèse de l'analyse et de la compilation des récits des interviewés, deux parcours deux parcours de carrière « types » au sein de l'entreprise peuvent être schématisés. Ces parcours concernent des personnes recrutées en fin d'études supérieures.

Le premier parcours, en vert, est considéré comme le parcours type en promotion interne pour un jeune diplômé qui souhaite évoluer sur les fonctions « cœur de métier » ou *core business* au sein de l'entreprise ; c'est la « voie royale » d'évolution verticale, qui permet, en fonction de la potentialité et des résultats obtenus, d'atteindre le poste de dirigeant d'une entité (magasin, région, pays, division ou filiale). Les différentes étapes de ce parcours « commerce » comportent des responsabilités croissantes en développement de l'activité et en management d'équipes. Le périmètre de responsabilité passe du management d'un à plusieurs rayons, à la responsabilité d'un secteur (management de chefs de rayons), à la direction d'un magasin, à la responsabilité d'une région (ensemble de magasins), d'un pays. Ce parcours illustre l'évolution décrite par trois dirigeants interviewés de la fonction de manager à celle de DG d'une société du groupe. C'est également le parcours de référence qui permet de distinguer les « natifs » de l'entreprise de ceux qui ont intégré l'entreprise directement

sur une fonction d'expert en service d'appui ou de dirigeant, après de premières expériences professionnelles dans d'autres entreprises.

Figure 12 : Illustration des parcours de carrière dans l'entreprise



Le second parcours, illustré en bleu, est celui qui permet d'évoluer en responsabilité ressources humaines. Le « passage obligé » en magasin se fait sur la fonction de chef de caisses, qui permet de se confronter au management, en responsabilité partagée avec d'autres chefs de caisses, parce que le nombre d'hôtes(ses) de caisses à manager, est important. L'évolution se fait de chef de caisses à chef de secteur caisses puis à Responsable Ressources humaines magasin (RRH).

« En entretien, on me dit : « on pourrait peut-être vous nommer comme RRH mais avant il faudrait être chef de caisses » ; je ne savais même pas que ça existait ! » DRH6

« On manage un groupe d'hôtes mais on recrute, on évalue, on fait de la gestion de carrière, donc on touche un peu à tout dans le domaine RH et très vite j'ai été nommée chef de secteur caisses sur un secteur de 120 personnes. » DRH1

« Avoir la chance de travailler et la responsabilité de 170 femmes, c'était très motivant ; et je ne me suis pas trompé parce c'était très intéressant de pouvoir être en contact, de gérer, de comprendre les exigences, les besoins d'une quantité aussi importante de collaboratrices, et la chance de partager

la responsabilité avec 3 autres CR caisses et d'entrer dans une organisation plutôt structurée ». DRH4

8.2.5.2. Le regard RH sur les atouts et limites de la promotion interne

La promotion interne est une vraie force de l'entreprise qui a favorisé l'engagement et la fidélité à l'entreprise. C'est également un ascenseur social puissant pour des personnes peu qualifiées, qui ont eu l'opportunité d'être accompagnées dans le développement de leurs compétences et d'évoluer dans l'entreprise.

« La promotion interne a d'énormes avantages parce qu'elle porte la culture, elle renforce les valeurs, la culture. » DG DRH4

« Le fondateur a toujours idéalisé l'homme de terrain ; la promotion interne c'est génial, je ne la remettrais jamais en cause, il ne faut pas oublier que c'est un ascenseur social puissant qui a été vertueux chez nous. » DRH2

Mais la promotion interne connaît certaines limites, en particulier à un niveau de dirigeant, car les opportunités de mobilité interne diminuent. D'autre part, la promotion interne limite naturellement l'ouverture et le renouvellement de compétences apportés par des recrutements externes.

La promotion interne est critiquée par certains interviewés, qui expriment leur frustration en tant que DRH à ne pas avoir réussi à renouveler suffisamment les ressources stratégiques de l'entreprise.

« La promotion interne n'est plus vertueuse chez nous, parce qu'il n'y a pas de reconnaissance de la performance réelle et qu'on est incapable de nommer x directeurs d'hypers à 35 ans comme autrefois ... des exemples de dirigeants qui était dans le top 10 avant 40 ans, il y en a de moins en moins car on n'a pas créé les conditions pour les faire émerger. » DRH2

La promotion interne comporte également le risque de nommer des personnes sans s'assurer qu'elles disposent bien des compétences techniques pour le poste, ou sans les accompagner.

« En logistique on s'est aperçu qu'il manquait des compétences, on m'a demandé de virer les personnes et finalement on s'est aperçu qu'on avait positionné les personnes en promotion interne, sans les ne former ni les accompagner, sans accompagnement externe... » DRH18

La nomination des personnes ne se fait pas exclusivement sur des critères objectifs de compétences et de performance, la cooptation par le réseau compte beaucoup, y compris à des niveaux de postes hiérarchiquement importants.

Les verbatims ci-dessous traduisent également la frustration ressentie d'un pouvoir RH limité, qui ne peut contrer certaines dynamiques de réseau.

« La compétence n'est pas le critère N°1. Il y a d'autres critères qui entrent en ligne de compte comme le côté politique, consensuel, le copinage. »

DAF1

« Quand je suis revenu à Villeneuve d'Ascq, je me suis rendu compte qu'on nommait des RRH parce qu'ils étaient sympas, ce n'est pas une compétence... on ne nomme pas un directeur marketing parce qu'il est sympa ! » DRH6

« Poussé à l'extrême c'était : il a rendu service, car il a déneigé le toit, alors on va le nommer directeur marketing avec tous les dégâts que cela comporte. Certains métiers sont des métiers d'experts. Et le côté, j'ai rendu de bons et loyaux services ne suffit pas. Donc, c'est là où l'entreprise doit être réaliste. Il y a de vraies compétences qu'on n'a pas et là, il faut les chercher évidemment différemment. » DRH8

Lorsque les besoins de ressources diminuent et que les ressources disponibles sont abondantes, la sélection devient plus exigeante, alors la prise de risque diminue et les nominations sont plus tardives... quelquefois trop tardives.

« Les gens étaient nommés trop tard aux postes à responsabilités... et c'était beaucoup par connaissance, copinage, réseau. Tout le monde disait « il faut passer par le magasin de Boulogne pour avoir une belle carrière ! » Finalement on restait avec une petite collection de personnes qui se connaissaient ». DG DRH2

« L'entreprise, dans ce qu'elle doit chercher autour de l'emploi, doit rechercher à solidifier la compétence qui vient soutenir l'excellence, et développer notre propre compétence à fabriquer des hommes ; mais pour des dirigeants tu n'attends pas 50 ans, tu n'attends pas 45 ans non plus.... Pour les nommer. » DRH2

8.2.6. La mobilité interne

8.2.6.1. La mobilité interne comme accélérateur de carrière

La croissance organique et par acquisitions de l'entreprise à l'international, apporte de réelles opportunités d'accélération de carrière, et d'évolution de la fonction de directeur d'hypermarché à directeur d'un pays en ouverture.

« J'ai fait un parcours assez classique, chef de rayon, chef de secteur directeur de magasin... J'ai eu la chance de progresser finalement assez vite puisque j'étais DG de pays à 37 ans ce qui est quand même très jeune ».
DG DRH3

La mobilité géographique en France comme à l'international, représente le premier facteur d'accélération de la carrière ; ensuite intervient la mobilité fonctionnelle entre fonction en responsabilité opérationnelle et fonction en service d'appui, qui permet une évolution horizontale au niveau de la région, du pays, ou des services d'appui corporate.

8.2.6.1.1. De fortes attentes de parcours international

La mobilité géographique est un réel facteur d'accélération de la carrière car elle ouvre des perspectives lorsque la progression dans une même entité n'est plus possible parce que le taux de *turnover* est faible, ou les personnes sont ancrées dans leur poste. Dans les points communs aux récits, nous retrouvons la volonté exprimée de mobilité en France et à l'international. Ensuite l'affectation proposée par l'entreprise n'est pas forcément en adéquation avec les souhaits de la personne, et suppose de l'adaptabilité, de la flexibilité et de l'ouverture pour accepter la proposition qui est faite.

« J'avais fait la demande de l'international je n'ai pas eu le choix, je rêvais de l'Italie mais l'histoire a fait que ça a été la Pologne et tant mieux puis plus tard l'Espagne ! Partir à l'international deux fois, c'est quand même une chance. Toutes les entreprises ne le font pas. Donc le départ pour ceux qui le souhaitent à l'étranger est un point majeur dans la vie d'une personne et au niveau professionnel. » DG DRH1

« Je demande à partir en Chine, j'ai passé l'entretien pour l'Italie, et finalement je pars en Russie. » DRH16

Le départ à l'international implique souvent d'accepter un changement de fonction, et le retour à une fonction opérationnelle en magasin, pour faciliter l'intégration dans le pays, le management des différences culturelles et l'apprentissage de la langue du pays d'expatriation.

« Je suis directement parti comme chef de secteur en Chine. À Shanghai, j'ai été chef de secteur sur deux magasins. Ensuite, j'ai ouvert la cellule de produits importés sur le buying office de Shanghai, j'ai été responsable des achats de produits importés à Shanghai. » DRH12

« Je suis parti, parce qu'ils avaient besoin d'un chef de rayon formateur, ça m'intéressait et je me suis dit c'est une super opportunité d'ouvrir un premier magasin dans un nouveau pays. » DRH13

« Je souhaite partir comme RRH et on me dit : il faut que tu reviennes sur un métier plus opérationnel ! » DRH16

La complexité du retour d'expatriation est réelle ; les propositions de postes concernent souvent une fonction avec un niveau de responsabilités ou un périmètre moins important que celle occupée dans le pays d'expatriation. Ceci est justifié officiellement par la complexité du pays de retour (la France). En réalité, la gestion du retour d'expatriation a toujours été compliquée, parce que la personne à réintégrer, vient modifier les plans de succession en place.

« Tu connais le retour des expatriés. On doit te reformater un peu, donc on te repositionne dans une case pour vérifier si tu as le potentiel ou pas. » DRH12

« L'expatriation ce qui est compliqué c'est le retour mais pour moi j'avais toujours été au clair là-dessus je savais que c'était difficile et plus j'allais y rester et plus cela allait être difficile. » DRH16

8.2.6.1.2. Une expérience plus frustrante de la mobilité fonctionnelle entre fonction opérationnelle et d'appui

La mobilité fonctionnelle entre responsabilité opérationnelle et fonction d'appui est une étape de carrière reconnue par les interviewés, comme enrichissante sur le plan professionnel pour les compétences développées en management d'influence. Cette étape est également vécue comme difficile pour des managers, car dépourvue de

pouvoir hiérarchique, ce qui génère de la frustration. En effet, les résultats sont incertains et longs à obtenir dans un groupe décentralisé, où chaque pays fonctionne de manière autonome et priorise ses propres objectifs à ceux de l'entreprise au niveau global. L'entreprise a toujours très peu reconnu les fonctions transverses, dont la valeur ajoutée ne peut être mesurée par l'indicateur du chiffre d'affaires.

« Directeur de région, c'est le métier que j'ai le moins aimé... à mon avis c'est un métier difficile parce que tu es une courroie de transmission, tu ne décides de rien, tu es un homme seul même si tu as un petit staff et ton équipe ce sont les patrons des magasins. » DGDRH3

« Quand tu es dans une fonction de service ce qui est le problème du DRH, tu te heurtes à des gens qui eux-mêmes sont patrons de leur entité, c'est évidemment beaucoup plus difficile parce que tu n'es plus hiérarchique et tu ne peux être que dans l'exemple, l'incitation mais pas beaucoup plus puisque chacun est maître chez soi. Il y a une frustration. » DG DRH4

« Il voulait que je prenne le poste de DRH des services d'appui corporate, mais il ne me connaissait pas du tout parce que j'allais mourir à ce poste-là ! » DRH10

8.2.6.2. La gestion de la mobilité interne par l'entreprise

8.2.6.2.1. La gestion de l'expatriation

La politique de gestion de l'expatriation est écrite et communiquée, mais son application reste soumise à la bonne volonté des parties prenantes. Ainsi il est difficile pour un candidat à l'expatriation de partir s'il est considéré comme un talent dans son pays d'origine, et que son manager souhaite le retenir.

« 6 mois après être entré dans l'entreprise, j'ai commencé à écrire pour dire que j'étais disponible pour de la mobilité et on ne m'a jamais contacté jusqu'à ce que je sois en DRH France et que je pousse un peu et que j'arrive au corporate ; cela a pris un peu de temps, je suis parti en 2013 alors que je suis entré en 2001 dans l'entreprise. » DRH2

L'accompagnement des expatriés s'est véritablement professionnalisé au cours des années, même si la capitalisation sur les retours d'expérience exprimés par les expatriés peut encore être améliorée.

« A aucun moment on m'a demandé un débriefing ou on m'a sollicité pour avoir mon vécu concernant l'expatriation au niveau du groupe, c'est quoi le retour d'expérience de quelqu'un qui a été expatrié". On m'a toujours dit "ah c'est exceptionnel tu es encore là !". À l'époque, on était 4 à rentrer de Chine et je suis le seul qui semble avoir réussi une intégration, d'après eux. Je suis le seul qui est encore dans l'entreprise, mais on ne s'est jamais servi concrètement de l'expérience de mon retour d'expatriation pour mieux construire les parcours et l'intégration au retour, voire au départ. » DRH12

La gestion du retour est difficile et répond rarement aux souhaits de la personne, car la priorité est de trouver un « point de chute » dans le pays d'origine, souvent la France qui est un pays mature, avec peu d'expansion, et qui rencontre des difficultés à gérer la promotion interne verticale de ses propres ressources.

« On était déjà en train de penser à la difficulté de son retour... et finalement cela s'est fait dans le partage, c'était aussi un contrat moral puisque rien ne lui avait été promis, c'était la valeur du partage... Elle est rentrée comme chef de secteur caisses alors qu'elle voulait être DRH et pas validée DRH malgré cette expérience en Chine. » DRH10

Côté DRH, il y a une vraie volonté, d'être exemplaire et de ne pas déroger aux politiques écrites.

« On dit en politique d'expat qu'un codir c'est 6 ans maxi 9, pour moi c'était très clair qu'expat ce n'étais pas un métier mais un CDD donc j'ai dit : « il va quand même falloir penser à me proposer autre chose ! » et la réorganisation du retail est arrivée. » DRH1

« Le retour, je l'ai amorcé aussi parce qu'on demandait à faire rentrer les expats et je me voulais exemplaire pour montrer que je n'allais pas rester là à vie, qu'il y avait des Chinois qui avaient grandi...qui étaient sur les rails... » DRH10

8.2.6.2.2. Le processus de mobilité horizontale

8.2.6.2.2.1. Mobilité entre fonction opérationnelle et fonction d'appui

Passer d'une fonction opérationnelle à une fonction d'appui est reconnu par les interviewés comme une étape de carrière nécessaire pour un dirigeant. Toutefois, la mobilité horizontale a longtemps été peu valorisée dans l'entreprise, même si ce parcours apporte une compétence distinctive sur le management transversal d'équipes projet, et la capacité à mobiliser, influencer et convaincre en non hiérarchique.

« J'ai pu mesurer les manques d'un parcours vertical de certains dirigeants et c'est considérable. Les diversifications de parcours peuvent se faire dans le même système de valeurs mais sont indispensables. Il ne faut surtout pas que de l'évolution verticale et dans la même entité ! » DG DRH3

« Avoir un parcours en responsabilités directes puis indirectes, est très formateur. Le poste en services d'appui est le plus dur de tous car il faut en permanence convaincre de l'utilité de son action et il n'est pas facile de trouver la même énergie que dans une énergie de direction où l'adrénaline quotidienne entretient la forme. » DG DRH 3

8.2.6.2.2.2. Mobilité entre fonction généraliste et fonction d'expert

L'entreprise a été construite sur un métier de généraliste, aussi quand les fonctions se spécialisent, que le besoin d'expertise apparait, les postes créés sont proposés en mobilité interne aux managers opérationnels magasin, sans sélection ni évaluation des compétences dans le domaine d'expertise.

« Je suis passé du poste de DRH Russie Supermarché au contrôle de gestion, Ça, c'est une force de l'entreprise, c'est que tu peux changer de métier, mais cela a un défaut, c'est que tu peux tout faire. Et on revient à cette idée de généraliste où tu peux être contrôleur de gestion, DRH, et peut être demain commercial, ça ira. » DRH17

« J'ai démarré comme chef de caisses et on m'a proposé d'être chef comptable...puis à un autre moment de mon parcours, comme ils ne savaient pas très bien que faire de moi, ils m'ont mis sur l'ouverture du Luxembourg, après on m'a nommé responsable de la formation internationale alors que

je ne parlais pas anglais ! cela correspond aux experts nommés qui n'étaient pas au niveau ! » DRH6

La synthèse de ces différents propos indique que les sources d'ouverture et d'élargissement des compétences, que représente la mobilité interne à l'international ou fonctionnelle, restent peu exploitées pour créer de la valeur pour l'entreprise.

8.2.7. Le processus d'évaluation

8.2.7.1 Le DRH manager

Dans une entreprise, où la dimension affective est largement présente dans le style managérial, certains DRH interviewés font toutefois état de pratiques managériales factuelles et dénuées d'affectif.

« Vis-à-vis de mes équipes je me comportais comme un employeur vis à vis de ses salariés, j'étais toujours dans ce respect du contrat. Je n'avais pas d'engagement moral sur autre chose à part leur dire la vérité : « tu fais un super job, tu fais un job de m., tu progresses, tu ne fais pas ce que j'attends de toi, voilà ce que j'attends de toi.... Et puis fin du jeu, tes comportements et performance, ça ne va pas, on va se séparer proprement en bons amis mais on va se séparer parce que cela ne le fait pas ! » DRH3

« J'ai toujours été décalée par rapport à certaines façons de faire de l'entreprise, je n'ai jamais eu d'états d'âme à dire à quelqu'un que ça n'allait pas, je n'ai jamais eu d'états d'âme à me séparer de quelqu'un... je n'ai jamais confondu, je t'apprécie en tant que personne et j'évalue ton professionnalisme... Ce n'est pas tout à fait courant dans l'entreprise... avec le paternalisme. » DRH1

8.2.7.2. Le plan de succession, une cartographie élitiste

Les processus d'évaluation de talents ou *people review*, qui permettent de cartographier les ressources stratégiques et de construire les organigrammes et plans de succession, oublient certains talents, ou pire évincent des talents précédemment identifiés parce qu'ils ont changé de fonction ou que leur nouvelle fonction est exclue des plans de succession de dirigeants.

Le vécu de la situation est difficile pour le talent, dont la valeur intrinsèque n'est pas en cause.

« Il y avait un besoin pour les ressources humaines et à l'époque je n'étais pas du tout dans les talents, alors le DG a dit aux équipes de gestion de talents « écoutez on a une fille validée par tout le monde qui parle chinois, il n'y a que vous qui ne la connaissez pas, elle n'est pas dans votre radar » ... c'est comme cela que j'ai été nommée et imposée de force... et mes débuts de DRH n'ont pas été faciles. » DRH10

« Ce que j'ai vécu, à ce moment-là, en termes de gestion de carrière c'est : j'ai disparu des listes de diffusion d'information, disparu des organigrammes, disparu des rituels managériaux et à un moment donné je n'ai même plus de bureau ! » DRH2

8.2.7.3. Les limites et dérives du processus d'évaluation

Les pratiques d'évaluation des employés sont outillées et les DRH s'attachent à être objectifs dans leur appréciation de la performance ou de la valeur créée par la personne.

« Dans mes équipes j'ai toujours eu un principe, c'est d'avoir les 3 Bottom, toujours identifier les 3 plus mauvais de mon équipe... Je me disais toujours le plus mauvais doit être parti dans les 6 à 8 mois et quand ce plus mauvais était parti j'avais toujours ce top 3 des plus mauvais. » DRH3

« Je pose la question souvent la question suivante qui devrait être posée en entretiens d'activité : "Quels sont tes leviers de valeur ajoutée ? Qu'est-ce que tu apportes à l'entreprise ? Quelles sont tes valeurs ? » DRH13

Toutefois, le constat est unanime que les pratiques d'évaluation (entretien annuel et revue de talents) par les managers, même à de très hauts niveaux hiérarchiques, peuvent être biaisées par la dimension affective.

« Je me suis aperçu lors de ma première talent review que type de discussion qu'on avait n'était pas du tout « qu'est-ce qu'ils ont fait, que peuvent-ils faire ? » ; c'était : « c'est un mec bien il est sympa d'ailleurs j'ai bossé avec lui à tel endroit » ; les discussions n'étaient pas du tout sur les compétences, le potentiel. » DG DRH2

« Il y a aussi un indicateur sur lequel on n'était pas bons c'est l'évaluation qualitative parce que culture de confiance. L'évaluation qualitative est quelque chose de difficile parce qu'elle repose sur l'entretien d'activité qui est subjectif parce que c'est le manager qui évalue le collaborateur avec assez peu d'objectivité, de mesure. L'entretien annuel n'est pas suffisant. Il faut mettre au même niveau l'intérêt du collaborateur et surtout de l'entreprise, alors que nous quand on le faisait c'était surtout dans l'intérêt de la personne et finalement assez peu pour l'entreprise. » DG DRH4

« Combien de fois on a dit de personnes « ce n'est plus possible, on ne peut pas continuer » et on prend les entretiens d'activité des 5 dernières années qui ne disent que du bien ! On n'a rien mis concrètement en évidence dans les choses qui ne vont pas, or il y en a... mais l'entretien doit bien se passer et on fait en sorte qu'il se passe bien et on dit tout ce qui va et on dit un tout petit peu ce qui va moins bien et on le dit très gentiment. Là on manque cruellement d'exigence, c'est un énorme défaut qui a conduit l'entreprise là où elle est. » DG DRH3

« On doit réfléchir au potentiel de la personne. Est ce qu'elle a le potentiel pour progresser et tenir la fonction qu'on va lui donner ? Si dans la fonction actuelle, la personne n'a jamais eu de résultats, il y a des questions à se poser. Et dans l'entreprise, on ne sait pas faire cette analyse, et plus tu montes chez les dirigeants, plus ça se vérifie. » DRH12

« C'était une erreur de nommer quelqu'un qui part avec des pieds de plomb, pour sauver une boîte qui était déjà en faillite ! » DAF1

Les conséquences et désavantages pour l'organisation d'une évaluation qui comporte de la subjectivité sont identifiées : baisse globale du niveau de professionnalisme, inadéquation des compétences aux besoins.

« Chez nous, les non performants représentent 5% la première année, puis 7% l'année suivante et ainsi de suite. On aboutit à une entreprise qui est affaiblie par une strate de personnes qui sont là depuis très longtemps et qui ne peuvent pas travailler ailleurs et qu'on garde malgré tout. C'est le difficile équilibre entre le respect de l'homme et la nécessité de performance de l'entreprise. » DAF2

« Cela fait partie de la responsabilité de l'entreprise de s'assurer que tout le monde est toujours motivé, qu'on met toujours les meilleurs aux bons postes, qu'on n'est pas en train de nommer pour l'ancienneté uniquement. C'est même une responsabilité par rapport au niveau de compétences des gens et à leur employabilité. » DG DRH2

8.2.8. La fin de la relation d'emploi

Avant les premiers plans sociaux engagés par l'entreprise, le départ de l'entreprise est un événement qui est naturel en fin de carrière pour prendre sa retraite. L'engagement d'emploi dans la durée permet à l'employé de se constituer progressivement un patrimoine pour sa retraite grâce à l'actionnariat salarié.

Par ailleurs, la période de croissance et de développement international de l'entreprise, d'environ quarante ans, a exigé des équipes RH de concentrer leurs efforts sur les premières étapes de gestion de carrière à savoir attirer, recruter, intégrer, former... pour répondre aux besoins de ressources en magasin liés aux ouvertures de nouveaux sites et à un taux élevé de turnover en magasin.

De fait, les dispositifs d'accompagnement au départ à l'initiative du salarié comme de l'entreprise ont été mis en place plus tard, pour répondre au besoin d'accompagner les premiers plans de départ collectifs. Avant cela, les modalités de départ pouvaient comporter des écarts de traitement importants selon le manager et/ou du RRH qui gérait la personne. Les réactions émotionnelles et les comportements pouvaient être complètement opposés et s'échelonner entre compréhension et empathie, jusqu'au sentiment de trahison de la confiance accordée. En conséquence, l'accompagnement et la recherche de solutions en interne puis en externe ont été dépendantes de ce vécu émotionnel.

« En tant que manager j'ai pu accompagner une personne qui voulait partir et cela a été difficile pour tout le monde car il n'y avait pas de pratiques... dans l'entreprise c'était quand même tabou.... En tant que patron quand tu avais un de tes collaborateurs et j'ai été dans ce cas de figure avec un collaborateur, un chef de secteur dont on voyait bien qu'il ne s'éclatait plus dans son job et on avait regardé tout ce qu'il était possible dans

l'entreprise... j'ai été heureux quand il a repris des études pour devenir prof. » DRH18

8.2.8.1. L'expérience employé du départ de l'entreprise

8.2.8.1.1. L'intention de démission : un levier pour évoluer

La démission, après plusieurs années passées dans l'entreprise, a longtemps été exceptionnelle chez les managers, puisque les possibilités d'évolutions et de promotions internes ont été fréquentes. La démission du collaborateur exprime souvent une envie d'évoluer plus rapidement ; l'employé décide alors de partir pour obtenir la promotion qui tarde en interne. Cette intention de démission est une stratégie payante, car souvent assortie d'une proposition d'évolution en interne.

« J'avais donné ma démission en disant je pars en région parisienne et on m'a dit « mais attends c'est trop bête j'ai des besoins en région parisienne de chef de secteur, on te propose le boulot de chef de secteur, un métier que je n'avais pas vraiment envie de faire, je voulais faire RRH, mais à l'époque le parcours obligatoire était de devenir chef de secteur.... Et l'engagement a été tenu. » DRH16

« En première partie de carrière la linéarité attendue de l'entreprise disait « si tu n'es pas chef de secteur tu ne seras pas RRH ! » donc j'ai dû démissionner une première fois pour leur dire que je n'étais pas d'accord et là ils sont venus me rechercher en disant « Ne pars pas, on va te nommer RRH ! » » DRH3

« Je contacte le DRH de l'entreprise, pour lui annoncer que je démissionne, que je m'en vais... et ce qui est incroyable c'est qu'en tant que DRH, il ne pouvait pas me recevoir officiellement, aussi il me reçoit dans un café ! son message est : « reste, dans 6 mois cela va bouger ! » DRH6

8.2.8.1.2. La démission réelle : le sentiment de trahison

Toutefois, le choix de quitter une équipe, un manager, l'entreprise est mal perçu et même considéré par certains managers et collègues de l'employé comme une véritable trahison. Les comportements adoptés s'expriment sur un registre irrationnel et affectif.

L'entreprise est presque assimilée à une famille, et quitter l'entreprise revient à quitter sa famille, ce qui est difficile à concevoir.

« J'ai un manager en tête ; cette personne m'a clairement fait savoir et dit que je l'avais trahie quand effectivement j'ai osé dire j'ai envie de partir. Cela a été une des plus grandes trahisons que j'ai pu faire. » DRH18

« J'étais en préavis, il est passé devant moi et il ne m'a même pas calculé. Il ne m'a même pas dit bonjour alors que quand il était venu pour la première fois, j'avais pris le temps de discuter avec lui, de lui expliquer tout ça. Tu te dis tu n'es plus rien, tu es transparent. C'est étonnant. Bon, il n'y a plus personne qui te parle. » DRH17

« Lorsque quelqu'un démissionnait, la culture d'entreprise culpabilisait le manager... tu avais ce sentiment que tu avais fauté quand quelqu'un te quittait... » DRH9

8.2.8.1.3. La généralisation progressive de l'accompagnement

Cependant, l'accompagnement au départ dans un contexte objectif de rapprochement familial est systématiquement proposé.

« Je n'ai pas eu d'accompagnement, c'est une fois sortie, j'ai dit mince je suis allée renégocier l'accompagnement. En fait quand je suis sortie j'ai eu la rupture conventionnelle légale et j'ai commencé à me dire il faut que je me fasse aider donc j'ai vu un cabinet d'outplacement à Lyon, je leur ai raconté mon parcours et ils m'ont dit quand même votre entreprise devrait vous aider donc je suis repartie négocier après être sortie. » DRH16

« Le départ de l'entreprise a été bien accompagné de manière claire de part et d'autre.... Donc finalement mon expérience personnelle a été positive. » DRH7.

8.2.8.2. La gestion du départ dans l'entreprise

8.2.8.2.1. Démission et tentative de rétention

La démission donne lieu à des réactions différentes du manager et des ressources humaines. Si elle a souvent fait l'objet d'une contre-proposition avec promesse d'évolution, ce n'est pas toujours suffisant pour retenir la personne.

« J'ai eu souvent des collaborateurs talentueux qui ont exprimé le souhait de quitter l'entreprise et la réponse, d'abord, c'est l'écoute, c'est clé, c'est le respect. Cela étant, tu essaies de combattre, de te mettre à égalité avec un autre projet. Ça marche assez rarement parce que le collaborateur qui est sur le départ a quand même muri sa décision et souvent, et il en a parlé autour de lui ; donc après, il craint aussi de perdre la face. Mais en règle générale, j'ai fait plutôt une accélération du projet qu'on avait pour lui dans l'entreprise. » DRH5

Avec le temps, la prise de conscience s'est développée que l'entreprise ne peut ni satisfaire, ni répondre à tous les souhaits d'évolution de ses employés. Le départ est devenu une solution acceptable et honorable pour les deux parties.

« En tant que DRH, à un moment donné, quand les personnes n'ont plus ce pour quoi elles étaient venues, ont travaillé, que, ce pourquoi elles avaient du plaisir tous les jours n'existe plus ; comment on les accompagne ? » DRH18

8.2.8.2.2. La discrétion entoure le départ

Le départ à l'initiative de l'entreprise a longtemps été considéré et vécu comme une véritable sanction, un désaveu de la personne par l'entreprise (et la famille). Aussi, la personne remerciée comprend difficilement les mesures d'accompagnement proposées.

« Ce qui manquait peut-être à l'époque, c'est le dispositif d'accompagnement, à côté du chèque qui pouvait exister même s'il était très rare à l'époque. Quand j'ai dû faire des transactions et que je proposais aux gens, "qu'est-ce que tu en penses par rapport au marché du travail ? Est-ce que tu as besoin d'aide ?" Etc.... les gens me regardaient des gros yeux parce que c'était ce n'était pas la pratique. Ils se disaient "tu me vires et tu veux m'aider, donc il se passe quoi, je ne comprends pas !" » DRH8

Une des difficultés rencontrées par les DRH est relative à la difficulté de pouvoir proposer un package financier acceptable pour accompagner le départ individuel. La logique est exactement la même que celle appliquée au recrutement : le package attractif de rémunération ne fait pas partie des gènes de l'entreprise. Aussi ces mesures sont décidées, en toute subsidiarité par le dirigeant dans son périmètre.

« Quand j'étais DG au Portugal, je demandais au DRH de provisionner chaque année une somme pour gérer les départs et il faut la dépenser ; C'est comme un investissement, car investir dans le départ de personnes qui te tirent vers le bas, ou qui ne préparent pas l'avenir c'est un investissement qui demande un budget. » DG DRH4

« Faire un chèque pour faire partir a toujours été compliqué... il y a un blocage. C'est un atavisme. J'en ai discuté avec l'actionnaire familial. Les gens qui partent n'ont pas de capital, ils n'ont rien. Même les dirigeants ; certes, ils ont peut-être un niveau d'épargne plus élevé, mais à la fin ils n'ont plus d'actions donc qu'est ce qui leur reste... » DG DRH3

« La contrepartie de sortir les gens c'est d'y mettre les moyens financiers ce que ne veut pas faire la famille ! on est sur une contradiction car on ne peut pas dire on prend les gens et on les fait partir pour rien ! » DRH6

Comme la gestion de la personne, au regard de sa valeur ajoutée apportée à l'entreprise, a longtemps été faite sans envisager la possibilité de départ de l'entreprise, la généralisation de dispositifs d'accompagnement, type *outplacement* s'est faite progressivement et assez tardivement.

« Les questions sur la relation d'emploi sont saines : « qu'est-ce que la boîte me donne et qu'est-ce que j'apporte à la boîte ? » c'est très sain car c'est bien sûr avec de l'engagement réciproque qu'on va arriver à quelque chose. Si à un moment donné tu apportes moins ou plus... il faut le gérer hyper proprement et professionnellement et on doit avoir une responsabilité de ne jamais remettre quelqu'un sur le marché sans l'accompagner. » DG DRH2

8.2.8.2.3. La diminution des effectifs, le dernier recours

Dans l'entreprise familiale, l'engagement long terme, la recherche de stabilité écarte le recours au plan social, qui reste la mesure ultime de sauvegarde de l'entreprise, à la différence d'une entreprise non-familiale qui peut l'utiliser comme une mesure d'ajustement de ses effectifs.

« Le plan social est considéré comme une variable d'ajustement managériale facile. Dans l'entreprise, le plan social, c'est la dernière

mesure extrême à laquelle on pense et ça relève aussi du respect de l'individu. C'est ce qui fidélise certainement fortement les collaborateurs. »
DAF2

De ce fait, les accords de gestion prévisionnelle des emplois, pour l'entité France, sont longs à négocier.

« On n'a jamais réussi à négocier une gestion prévisionnelle de l'emploi et quand je suis parti ce n'était toujours pas signé parce que l'entreprise ne sait pas gérer la gestion prévisionnelle de l'emploi. » DRH6

« Je n'ai pas vu grand-chose dans la GPEC, je trouve que c'était plutôt le maillon faible la GPEC au contraire. C'était beaucoup de cosmétique, je n'ai jamais vu de décisions importantes d'accompagnement, de reconversion pour les métiers impactés. » DRH9

8.2.9. La rémunération

8.2.9.1. Un salaire peu attractif

Les niveaux de salaire pratiqués ne constituent pas une motivation pour rejoindre l'entreprise. Les interviewés sont conscients que la promesse de l'entreprise n'est pas celle d'un salaire très élevé, et que le secteur de la distribution a de toute façon la réputation d'être moins rémunérateur que d'autres secteurs d'activité. Les attentes exprimées sont celles d'une rémunération globale équitable.

« Ce n'était pas le salaire d'abord parce que en fait je n'avais pas conscience du salaire global avec toutes les primes. Quand tu rentrais on te parlait parler beaucoup des primes d'intéressement de participation et je ne voyais pas ce que ça pouvait représenter, donc le salaire que je regardais c'était le salaire net qui tombait tous les mois et qui était plutôt décalé par rapport à des BAC + 5. » DRH16

« Je n'ai pas mis la rémunération ça se saurait ! » DG DRH1

« Ce qui m'a poussé à rester dans cette entreprise, alors que les rémunérations n'étaient pas à la hauteur du marché, ni même au-dessus, c'est qu'il y avait la possibilité d'apprendre, d'avoir l'autonomie pour faire et de grandir dans l'entreprise. » DRH4

8.2.9.2. Un salaire compensé par l'actionnariat salarié

Nous retrouvons dans les politiques de rémunération une des caractéristiques relevées dans la littérature sur les entreprises familiales, à savoir proposer des niveaux de salaires plus faibles que les entreprises non-familiales. Des mécanismes de compensation existent pour récompenser la performance collective et inciter l'employé à rester longtemps dans l'entreprise. La contrepartie de salaires moins élevés est la possibilité de se constituer un patrimoine grâce aux politiques de partage du résultat mises en place très tôt dans l'entreprise.

« Je n'ai jamais proposé de package attractif mais un package acceptable qui valait le coup par rapport à tout ce qu'il pouvait y avoir dans les contenus de mission et de responsabilités » DG DRH3

« Toutes nos politiques de partage ont été surtout liées à de la rétention, à de la performance collective qui est intéressante mais finalement on a peu valorisé et reconnu la performance individuelle ou sanctionné le manque de performance individuelle, noyé dans trop de collectif. » DRH3

Dans l'entreprise, le système de rémunération a été construit sur la croissance des résultats de l'entreprise ; aussi dans un contexte qui chahute la performance et les résultats, le système de rémunération perd ses avantages, et les salaires de base ne sont pas compétitifs par rapport au marché ;

« Le fait que les politiques de partage et notamment les politiques salariales au global aient été construites sur une période de croissance, cela fait que derrière on a des salaires de base peu attractifs parce qu'on les avait modérés de tout ce qu'il y avait à côté, c'est sûr qu'il faut reconstruire complètement la promesse employeur. Promesse employeur qui ne peut plus être non plus de dire que c'est l'emploi à vie parce que c'était quand même cela même si c'était tacite. » DG DRH2

« La difficulté est qu'on paie très mal nos employés, par rapport à nos concurrents, il faut savoir que 40% de nos employés sont au SMIC. La contrepartie d'un salaire peu important était que le job était à vie... Cela fait 2 ou 3 ans qu'on augmente au ras des pâquerettes, ce qui pose même un problème avec la branche car Lidl paie mieux que nous, ce qui est incroyable ! » DRH6

*« Le premier irritant du BES aujourd'hui reste toujours le sujet des rémunérations, donc on te dit « c'est difficile par rapport au marché » »
DRH2*

L'actionnariat salarié est un instrument remarquable, très original et différenciant, mis en place très tôt dans l'histoire de l'entreprise, par le fondateur. L'actionnariat salarié a constitué un élément de rémunération important, très responsabilisant et fédérateur. Ce système, qui a remarquablement fonctionné en période de croissance, est en panne ces dernières années. L'entreprise est en réflexion sur ce sujet.

« Si on prend par exemple l'actionnariat, c'est quelque chose qui a développé une culture internationale commune avec le fait d'associer des collaborateurs, de ne pas en faire que des salariés aux ordres, mais aussi des gens informés, intéressés à la marche de l'entreprise. C'est une idée très forte. C'était le discours du fondateur d'amener les collaborateurs jusqu'à la retraite et d'avoir une bonne retraite parce qu'ils auront eu un bon actionnariat. C'était le discours d'il y a 40 ans, mais cela n'est plus objectif et va à l'encontre de l'objectivité. » DG DRH4

*« L'actionnariat du personnel est une des raisons qui m'a fait rejoindre l'entreprise, donc c'est un atout et une force absolument remarquables. »
DAF2*

« J'ai fait toute la mise en place de l'actionnariat salarié et donc là, avec cet élément-là, tu comprenais ce qu'étaient les valeurs du partage du savoir, du pouvoir et de l'avoir. Donc là, concrètement, ça parlait. » DRH17

*« J'ai toujours considéré que l'entreprise s'en sortait pas mal, même si la part de l'intéressement de long terme ou de l'actionnariat, qui pèse quand même assez lourd dans le global notamment quand on monte dans les responsabilités, a pris de grosses claques ces 4 dernières années. » DG
DRH3*

L'actionnariat a créé le rôle de salarié-actionnaire de l'entreprise, un rôle avec des spécificités sur la relation d'emploi, que nous aborderons dans les parties qui traitent des attributs bivalents de la firme familiale.

8.2.10. Les points de friction du parcours employé

Les points de frictions ou *painpoints* des parcours et expérience employé ne constituent pas un processus de GRH en tant que tel, mais concernent l'expérience vécue par la personne interviewée. Ils sont utiles pour analyser la qualité du parcours et identifier de possibles points d'amélioration de cette « expérience employé ». Comme ces points de friction peuvent entraîner le départ de l'entreprise et en conséquence la fin de la relation d'emploi, il semble cohérent de les évoquer dans cette partie. Toutefois, dans certains cas, la rupture de la relation vécue, n'est pas celle du contrat de travail, mais celle de la rupture du contrat relationnel ou psychologique. Dans ce cas précis, la rupture de la relation d'emploi est une conséquence, une réaction à la rupture du contrat psychologique, selon le concept *Exit, Voice, Loyalty* (Hirschman, 1970 ; Farrell, 1983 ; Turnley et Feldman, 1999). Aussi, les déceptions et insatisfactions vécues seront abordées dans la partie sur le contrat psychologique.

Pendant toute la phase de croissance et de développement de l'entreprise, les évolutions par promotion interne ont constitué la norme, et se sont traduites pour la personne par un élargissement de son périmètre de responsabilités. Quand les difficultés de performance apparaissent, des réorganisations sont effectuées pour optimiser les coûts de structure, en opérant une optimisation des services d'appui présents dans chaque division et pays. Cette mutualisation entraîne une redistribution des activités qui peut se traduire par une diminution de la largeur du périmètre de responsabilités et activités, ce qui est vécu comme un appauvrissement du métier, et la fin des perspectives d'évolution

« On ne me proposait plus que d'animer le recrutement dans la nouvelle organisation. J'ai dit : « mince je vais m'ennuyer avec le parcours que j'ai fait avant, cela va être compliqué » DRH14

« J'ai compris que cette nouvelle réorganisation ne me donnait pas d'opportunités d'avoir de l'impact, que ma fonction actuelle allait disparaître et que je n'avais pas de visibilité sur une autre fonction où je pourrais avoir de l'impact ». DAF1

Enfin l'optimisation peut être opérée entre entreprises détenues par la même association familiale d'actionnaires. Dans ce cas, la réorganisation et la mutualisation

commencent avec la fusion des comités de direction générale ; elle se traduit par des changements significatifs pour les dirigeants, comme la disparition de leur fonction du comité de direction, voire la suppression de leur poste,

*« C'est quoi mon devenir dans l'entreprise dans cette réorganisation ? »
Quelque part je trouvais dingue que ce soit moi qui pose la question. Cela a été une très grosse déception. » DRH11*

« Oui le poste a été supprimé et je suis content de sortir, car je ne partage pas le diagnostic posé par l'actionnaire, ni la proposition de gouvernance, ni le casting. » DG DRH2

« La transformation, si elle a permis à certains de garder leur métier, ils ne sont plus, en revanche, membres de comité de direction. L'entreprise n'était pas habituée à ça, les réorganisations se sont toujours faites avec un ascenseur. » DRH15

Le vécu de la fin de la relation d'emploi est très personnel, et peut être douloureux en fonction de l'engagement et/ou de l'ancienneté de la personne. De plus l'histoire de l'entreprise montre que les opérations d'acquisition d'autres entreprises se sont toujours opérées à l'avantage des dirigeants de l'entreprise, qui prenaient systématiquement l'ascendant sur les équipes de direction de l'entreprise rachetée. Ces acquisitions ont, en conséquence, plutôt constitué des opportunités d'évolution de carrière et d'élargissement de périmètre de responsabilités, que de restructuration.

8.2.11. Synthèse comparée des caractéristiques identifiées de l'entreprise familiale et de la littérature

Premier constat, les processus de GRH, évoqués par les différents auteurs, sont identifiés dans l'entreprise et ont constitué de vraies forces pour soutenir la croissance et le développement à l'international de l'entreprise. La comparaison du vécu de l'interviewé en position d'employé avec son analyse de sa pratique de GRH confirme les avantages de l'entreprise familiale. Quelques constats de limites à la volonté de stabilité des ressources sont émis. Le tableau ci-dessous synthétise la comparaison effectuée entre le vécu du parcours par l'interviewé en tant qu'employé puis DRH, avec les pratiques RH recensées dans la littérature.

Tableau 6: Synthèse des perceptions des pratiques de GRH et comparaison à la littérature

Vécu de l'expérience employé	Vécu du DRH / manager en responsabilité de processus de GRH	Pratiques de GRH de l'EF issues de la littérature
RECRUTEMENT en sortie d'école pour 50% des répondants. Les entretiens sont décisifs, la personnalité du manager influence le choix, comme l'ambiance perçue de l'entreprise (en magasin). La notoriété et la réputation de l'entreprise comptent.	RECRUTEMENT assuré par l'interne (managers & RH, qui confrontent leurs impressions. Un filtre est fait sur les valeurs du candidat. La sélection est moins exigeante si les besoins d'effectifs sont élevés. Une exception, les dirigeants externes sont recrutés par un cabinet de « chasse »	RECRUTEMENT avec sélection sur l'adéquation des valeurs personnelles à celle de la famille
Certains évoquent les parcours de FORMATION (internes), d'autres auraient aimé plus. L'accompagnement du développement de compétences « on the job » est réel et s'accompagne du droit à l'erreur.	FORMATION en priorité pour l'intégration, la prise de fonction, le management, le métier et les produits.... L'offre s'est sophistiquée pour adresser les différents niveaux hiérarchiques mais un EMBA est rarement financé.	Investissement FORMATION conséquent qui cible le long terme.
Parcours de CARRIERE riche, intense, avec des « lenteurs » sur certaines étapes, des marches arrière pour le départ et retour d'expatriation. Engagement dans la durée.	Parcours de CARRIERE dans l'entreprise non formalisés mais une tradition de parcours terrain long, accélérés par la mobilité géographique. Turnover faible.	CARRIERE : Stabilité dans la fonction, y compris pour les dirigeants. Turnover faible
PROMOTION INTERNE réelle et racontée. Elle a aussi été demandée. La mobilité interne accélère la promotion.	Perspectives d'évolution réelles, 90% de PROMOTION INTERNE en période de fort développement de l'entreprise.	PROMOTION INTERNE
Le changement de fonction peut entraîner la disparition des ORGANIGRAMMES, et la sortie du vivier de talents.	EVALUATION : entretiens annuels et talent review qui manquent d'exigence selon les DRH, et qui évalue la personne, et non ses potentiel et performance. ORGANIGRAMMES	PLANS DE SUCCESSION
DEMISSION avec sentiment de trahison. Rupture du contrat de travail subie car inattendue dans un contexte d'emploi à vie	Fin de l'emploi : pas de stratégie de turnover choisi, pas de mesures d'accompagnement avant les premiers PSE et PDV. DEMISSION longtemps considérée comme une trahison (famille/entreprise)	DEMISSION est exceptionnelle et perçue comme une trahison de la famille

Le second constat concerne les pratiques de GRH, qui ont contribué au succès de l'entreprise familiale, mais requièrent d'être adaptées pour accompagner la transformation numérique de l'entreprise dans un contexte économique volatil, incertain, complexe et ambigu pour reprendre l'acronyme VUCA (Bennett et Lemoine, 2014), qui n'épargne pas la grande distribution.

Le troisième constat fait référence aux travaux de Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014) dont les conclusions évoquent la contribution des pratiques de GRH à la création du capital social de l'entreprise familiale. Nous constatons que les pratiques de GRH de l'entreprise étudiée découlent du capital social familial. Toutefois, le flux d'influence semble circuler dans les deux sens. En effet le capital social familial existe indépendamment de l'entreprise. S'il a fortement influencé les pratiques de ressources humaines de l'entreprise, ces pratiques contribuent en retour à pérenniser le capital social de l'entreprise. Le défi qui se pose est de réussir à faire évoluer les pratiques de gestion de la relation d'emploi, en conservant l'ADN du capital social familial. Pour

approfondir ce point, il est nécessaire d'explorer le contrat psychologique relationnel qui s'est noué entre l'employé et l'employeur.

8.3. Le contrat psychologique identifié dans le corpus

L'analyse des réponses et la comparaison avec les critères du PCI adapté de l'anglais par Guerrero, (2005) permet les constats suivants :

- Premièrement, les interviewés restituent spontanément les engagements importants, constitutifs du contrat psychologique avec l'entreprise que ce soient les engagements perçus côté employeur ou promesse employeur, ou les engagements pris en tant qu'employé, c'est-à-dire ce à quoi eux-mêmes se sont engagés implicitement envers l'entreprise.
- Deuxièmement, des similitudes ressortent entre les récits, entre les engagements auxquels les interviewés ont été sensibles et ceux qu'ils ont pris en tant que manager RH employeur. Nous constatons qu'ils ont eu tendance à prendre les mêmes engagements ou à effectuer les mêmes promesses (en posture d'employeur) que celles qui les ont séduites en tant qu'employés.
- Troisièmement, l'engagement de rémunération attractive est évoqué comme un engagement non pris.
- Enfin, certains engagements ne sont absolument pas cités, ce qui ne permet pas de statuer sur leur pertinence.

8.3.1. Les attentes concernant la promesse employeur ou d'engagements de l'employeur

8.3.1.1 Les attentes exprimées en tant que collaborateur de l'entreprise

En annexe de la trame d'interview qui avait été adressée à chaque dirigeant interviewé avant l'entretien, figuraient une liste non exhaustive de critères d'engagement côté employeur comme côté employé, adaptés du PCI (Rousseau, 2000) et de la version francophone utilisée par Guerrero (2005). Seuls 2 interviewés ont fait référence à cette liste au cours de l'interview. Les promesses ou engagements employeur, les plus fréquemment évoqués sont les suivants :

- **L'autonomie dans le travail**, corrélée à l'organisation décentralisée de l'entreprise, qui laisse une large place à l'initiative individuelle.

« Il y avait une vraie autonomie et finalement, c'est ça qui était intéressant dans l'organisation. Ce n'était pas centralisé, donc c'était très motivant. »
DRH17

« C'est clair, j'ai bénéficié d'une forte autonomie, d'autant plus que mon patron n'était pas un grand spécialiste de la finance, donc, il me faisait confiance, à partir du moment où je lui rendais compte, et les challenges ont été nombreux. » DAF2

« Je me sentais capable par moi-même de prendre beaucoup d'initiatives d'aller dans beaucoup de directions différentes, multidisciplinaire, c'est ce qui m'a plu ». DG DRH3

« Ce qui me plaisait à l'époque c'était le rythme, cela boostait, tu étais autonome, il y avait un cadre dans lequel tu avais de l'autonomie. » DRH1

« Dans cette entreprise, on m'a donné beaucoup de possibilités, pas de faire ce que je voulais tout le temps mais ce qu'ils appellent la subsidiarité, qui est aussi de l'empowerment, à la différence que la subsidiarité c'est de l'empowerment sans aide en fait ! tu prends les trucs et tu fais, et tu fais des erreurs aussi, et puis tu relèves des challenges parce que tu t'amuses. » DG DRH1

- Les challenges et **défis** commerciaux à relever, avec la stimulation d'une compétition interne.

« Mes attentes au départ elles étaient surtout sur du challenge, avoir de l'autonomie, et l'esprit d'entreprendre... il y avait cette dimension de challenge et cette dimension client commerce qui était au-delà du périmètre que j'avais, et cela amène de l'énergie... et puis une compétition positive. »
DRH18

« Ce qui m'intéressait surtout, c'est de prendre des challenges et de relever des défis ». DRH12

- L'intérêt et la variété des missions, le niveau de **responsabilités** confiées en management dès l'intégration.

« Tu avais des responsabilités tout de suite. J'étais en caisses, j'avais 45 hôtesse à manager. » DRH1

« Les responsabilités confiées étaient vraiment complètes que ce soit du commerce, du management et de la gestion, par rapport à mes études c'était vraiment cohérent. » DRH16

« C'était un des éléments phare de l'entreprise de responsabiliser le collaborateur à tous les niveaux de la chaîne ; c'est un des éléments du poste qui me permettait d'avoir déjà des responsabilités alors que j'étais jeune, sur un poste en hyper, en étant accompagnée par la DRH France mais assez autonome dans le déploiement des politiques RH. » DRH7

Un niveau de responsabilités qui s'accroît avec le développement à l'international, avec l'acquisition d'autres entreprises ou les accords de partenariat.

« Je suis passé du jour au lendemain d'une entreprise de 1000 personnes à une entreprise de 35000 personnes c'est assez brutal et c'est encore plus décoiffant. C'est une expérience pour moi qui a été extraordinairement positive tout en étant extrêmement challenging ; je pense que si j'avais eu conscience de 20% de ce que j'ai vécu je n'aurais pas accepté le poste. » DG DRH1

« Il y avait le commerce physique, le « online », les compétences différentes à rechercher, intégrer dans l'entreprise des profils complètement différents, le turnover important à gérer en même temps pour garantir la vie de tous les jours en magasin. » DRH4

- Des **perspectives d'évolution**, des opportunités de pouvoir construire un projet de carrière.

« C'est un groupe international dans lequel je pouvais avoir une chance de mobilité en France et à l'étranger. » DRH3

« Je ne savais pas exactement ce que je voulais faire et l'entreprise me donnait la possibilité d'envisager plein de chemins différents professionnels. » DRH 16

« Il y a des recettes, qui ont fonctionné et qui fonctionneront toujours, c'est la relation de confiance que l'on crée et qui doit être réciproque et qui fait

que le discours d'un homme ou d'une femme incarne un champ de perspectives possibles. On fait confiance à cette personne et effectivement, tant que cette "promesse" est à peu près tenue, tu es portée. » DRH15

« Les nombreuses possibilités étaient abordées en entretien d'embauche, mais de façon non-structurée, en disant : "fais confiance, si ça doit arriver, ça va arriver" » DRH8

« Quand on entrait dans l'entreprise à l'époque on savait qu'on pouvait évoluer, c'était connu.... On savait qu'on pouvait entrer par la petite porte et évoluer en interne, sans avoir de diplôme BAC + 10 ; c'est ce qui avait fait la force de l'entreprise à l'époque. » DRH9

« Les opportunités m'ont fait rester ainsi que la confiance qui m'était accordée, la reconnaissance au travers du parcours et le collectif. » DRH7

- La **formation**, la possibilité de développer d'autres compétences.

« L'entreprise avait la réputation d'être une très bonne école de formation et d'offrir l'opportunité d'accéder à tous les métiers pour celui qui s'investissait et se donnait la peine de s'impliquer... » DRH1

« Il y avait la possibilité d'apprendre, d'avoir de l'autonomie pour mettre en œuvre et de grandir dans l'entreprise. » DRH4

« Il y avait la dimension animation d'équipe, responsabilité, commerce, gestion humaine et donc je me suis dit je vais entrer par la petite porte pour apprendre à manager. » DRH5

- Un travail intéressant, qui a du **sens**, et qui permet de **contribuer à la stratégie** de l'entreprise.

« J'ai eu envie de participer à cette refonte de l'entreprise dans un contexte de révolution commerciale » DG DRH2

« En fait je ne recherchais pas à progresser dans l'entreprise, je cherchais surtout à avoir un job passionnant... du coup j'avais confiance dans l'entreprise pour que ce soit le cas et c'est lié au système de l'entreprise qui prévoit normalement des changements de mission tous les 3 à 5 ans. C'est une espèce de règle dans laquelle j'avais confiance, et j'avais confiance en moi-même pour avoir cette chance. » DG DRH3

« Les engagements de l'entreprise vis à vis de moi, C'est finalement un travail intéressant, riche, avec des responsabilités et la réponse à mes attentes, c'est à dire qu'on me laisse l'autonomie. Je pense que quand tu as des résultats, on te fait confiance, c'est sûr, et la transparence du projet partagé, que ce soit sur le contenu de mes décisions, de mes visions ou le projet personnel. » DRH6

- La **relation avec le manager** direct, son accompagnement en proximité et son soutien dans les situations difficiles.

« J'ai eu un patron excellent, extrêmement bienveillant et présent à chacune de mes demandes et pas du tout envahissant mais extrêmement présent à chaque fois que j'en avais besoin et cela vaut de l'or car je n'ai jamais eu de moments de solitude totale, j'ai été conforté dans les coups durs. » DG DRH3

« Ce qui m'a fait rester, c'est l'ambiance de travail avec l'équipe et la relation avec mes patrons. Donc, ce sont vraiment des choses qui ne sont pas finalement très rationnelles. » DRH15

« Mon patron était un patron très controversé comme directeur de magasin, mais un leader comme il y en avait dans l'entreprise avec ses défauts mais aussi ses forces ; c'est ce qui m'a vraiment portée. » DRH10

- La **stabilité de l'emploi** répond aux attentes mais la sécurité de l'emploi n'apparaît pas comme un objectif en soi.

« Emploi stable ? Oui, parce que l'entreprise n'est pas cotée, donc, je ne risquais pas de sauter à cause d'une OPA du jour au lendemain, en tant que directeur financier ; Ce qui est le cas de beaucoup de mes collègues du CAC 40. La durée de vie du directeur financier d'une société du CAC 40 peut être inférieure en moyenne à 5 ans. Mais la sécurité de l'emploi ? Non, parce que je savais que en cas de difficultés de l'entreprise ou autre, une équipe dirigeante peut sauter, et que, avant de faire sauter le DG, on fait souvent sauter le directeur financier à qui on peut reprocher les problèmes de performance ». DAF2

« Je n'ai pas l'impression avec 38 ans d'ancienneté d'avoir tout le temps été dans la même entreprise. Je constate que je suis resté 38 ans mais je n'ai pas eu l'impression que je cherchais une sécurité. » DG DRH1

Un engagement ressort comme non-pris par l'employeur, c'est la **prise en compte de la situation personnelle**.

« Le fait d'arriver dans l'immobilier, m'enthousiasmait. Du coup, j'ai fait d'autres renoncements, des renoncements personnels qui m'ont coûté, ce n'était pas simple Familialement parlant, mais professionnellement parlant, je n'ai jamais regretté, parce que vraiment, c'était une belle aventure de pouvoir passer de la distribution à l'immobilier. J'ai pris beaucoup de plaisir. Je pense que c'est parce que j'ai probablement eu un engagement professionnel qui a pris le pas sur un équilibre personnel. » DRH15

« Je n'ai pas pris de risque je suis toujours resté avec le même employeur. Je suis resté trop longtemps comme DRH super, par confort, parce que j'étais bien et que j'ai calé cela avec ma famille.... C'est important. » DRH6

8.3.1.2. Les engagements pris, exprimés par la personne interviewée en position de manager de l'entreprise

Au global les DRH expriment leur prudence et n'ont pris que les engagements qu'ils étaient assurés de pouvoir tenir, les ont formalisés par écrit et co-signés avec le manager.

« Je ne prenais quasiment jamais d'engagement envers mes collaborateurs parce que j'estime que faire une promesse à un collaborateur par exemple d'évolution de carrière est extrêmement dangereux parce que tu maîtrises rarement tous les paramètres. Je n'ai fait qu'une exception à cette politique. » DAF2

« Vis-à-vis de mes collaborateurs ou des personnes que j'ai pu manager dans mon parcours, je n'ai jamais à titre personnel, mais j'ai également encouragé mes managers à ne pas prendre d'engagements qu'on ne pouvait pas tenir. » DRH7

« À chaque fois, je prenais des engagements, Ce que j'ai toujours fait, ce sont des engagements écrits vis à vis du collaborateur parce que beaucoup de personnes sont en méfiance par rapport à des paroles orales. Et donc, j'ai toujours pris des engagements écrits dans ce type de situation., Cosignés si besoin par le patron ; mais des engagements écrits sur l'objectif et les étapes. » DRH5

« J'ai eu la chance de pouvoir prendre des engagements qui étaient tenus car ils n'étaient jamais pris toute seule, mais avec le patron. Une fois, pour un chef de rayon boulangerie qui voulait partir à l'étranger, je m'étais engagée à lui faire passer des entretiens qu'il n'avait pas eu. Il avait donné sa démission, et en fait après il avait été reçu et finalement il était parti à l'étranger. » DRH16

Une attitude réservée qui s'explique également par l'héritage de situations, que ces DRH ont eu à gérer, reliquats d'engagements pris antérieurement par les précédents managers ou DRH, engagements devenus impossibles à tenir en raison de changements d'organisation et de gouvernance de l'entité ou du pays.

« Ne faites pas de promesses jamais ! » parce que j'ai dû gérer à l'inverse des promesses qui avaient été faites et auxquelles j'ai mis fin, de manière transparente claire et respectueuse. » DRH7

Parmi les promesses effectuées, les managers-employeurs prennent des engagements semblables aux attentes qu'ils ont exprimées en tant qu'employés, à savoir **le sens des missions, les responsabilités confiées.**

« J'ai toujours « vendu » la même chose, j'ai vendu le sens et la responsabilité... toujours car c'est le seul moyen d'avoir des responsables des dirigeants à plus forte raison. L'enjeu c'est que les gens soient en pleine puissance c'est-à-dire dans la pleine capacité d'apporter toute leur valeur ajoutée et on l'obtient seulement si on les met les personnes en responsabilité » DG DRH3

« J'ai toujours donné comme promesse ou comme possibilité la perspective que tu peux toi-même construire ta propre mission c'est-à-dire que tu vas toi-même par ta posture contribuer à son propre enrichissement ; c'est dire il y a une définition de fonction mais à l'intérieur on peut mettre une action

plus ou moins large et enrichie, donc si tu proposes de faire un peu plus ou un peu différent à l'intérieur de cette mission c'est ton choix. » DG DRH1

L'accompagnement, la confiance et le soutien du manager, ainsi que **des conditions favorables** au développement de la personne.

« Mes engagements ce sont quatre mots : Ecoute, confiance, assistance, reconnaissance. Créer les conditions pour que les gens se sentent bien dans l'entreprise. » DG DRH4

« Je dois payer justement la personne et je dois la récompenser justement. Je dois aussi créer un environnement favorable pour que les personnes se sentent bien et travaillent bien. L'engagement, d'accompagner, d'être présent, en soutien, de donner les moyens, bien entendu, et de ne pas exercer de pression, ...Ce n'est pas être cool, mais c'est tenir compte de chaque individu, chaque individualité pour construire une relation, et lui faire confiance, très important. » DRH8

Le développement de compétences et un parcours d'expériences réussies.

« Si finalement, tu leur as permis de se développer, d'avoir des succès, de bien s'épanouir et d'apporter des choses à l'entreprise sur une période de 10 ans, par exemple, c'est pas mal. Ma foi, on a fait le job. » DRH15

8.3.2. Les engagements pris en tant qu'employé

- **Faire preuve d'esprit d'équipe, coopérer.**

« Un élément qui m'a retenu c'est l'attachement aux équipes.... C'est un attachement et un devoir, j'avais envie de ne pas laisser tomber mes équipes... pour cela il faut être là, participer, coopérer au projet. » DG DRH3

« Une succession d'expériences intéressantes au contact de collaborateurs que j'ai vraiment aimés. Le contact avec les équipes ; on essaie de faire vivre un bon moment dans l'entreprise et que les gens soient épanouis parce qu'ils sont reconnus, encouragés et peuvent se développer. » DG DRH4

« Ce que tu vis dans l'entreprise avec ton équipe et ton manager c'est effectivement ce à quoi tu t'es engagé lors d'un premier entretien. Au départ en entretien tu t'es exprimé sur comment tu voyais les choses, tes

convictions, tu as un engagement moral...la confiance se gagne après est ce que tu respectes cet engagement moral ou pas...je pense que l'engagement moral est très fort... » DRH18

« Ce que l'entreprise m'a apporté c'est le soutien de mon équipe et cela a été une des raisons pour lesquelles je ne suis pas parti au départ. Je me souviens de l'équipe qui était avec moi et de la capacité qu'ils ont eue à m'expliquer le métier, cet esprit d'équipe qu'il y avait. Cette notion d'appartenir à un collectif, à une équipe... Et ce soutien du collectif c'est même avant le soutien de ton manager parce que c'est ce qui te donne du bonheur tous les jours. » DG DRH1

- **Promouvoir l'entreprise**, son image (marque employeur).

« Promouvoir l'entreprise, son image de marque employeur, je m'y suis beaucoup employé vis à vis des investisseurs. » DAF2

- **Me former** pour améliorer ma contribution et valeur pour l'entreprise.

« J'ai dû apprendre, m'adapter. Mais je n'ai peur de rien. Mon côté optimiste m'a toujours aidé aussi à être un peu inconscient quelquefois. Ça demande beaucoup d'effort, d'énergie. » DRH13

« Il faut se faire confiance car l'entreprise n'est pas toujours aidante... La faculté d'apprendre me paraît extrêmement importante, j'ai eu cette chance et ce tempérament-là, puisque former un collaborateur est une valse à mille temps dont un petit temps qui revient à l'entreprise, un petit temps aux managers proches, et un gros temps qui revient au collaborateur. » DRH2

- Accepter **des objectifs de performance** toujours **plus exigeants**.

« Absolument, et je crois que cela a été l'une des forces en général de l'entreprise. C'est un mode de fonctionnement qui m'allait bien. Je préparais ma feuille d'objectifs annuels assez élevés et exigeants, puisqu'en plus, cette feuille d'objectifs, c'est la base de la rémunération variable en fonction de l'atteinte de ces objectifs. » DAF2

- **S'adapter** aux changements, **aux exigences de performance** nécessaires pour l'entreprise.

« J'ai dû m'adapter aux changements et exigences de l'entreprise, parce que si je ne l'avais pas fait, j'aurais été viré avant de passer 20 ans comme directeur financier. » DAF2

« On change l'organisation de l'entreprise, est-ce que tu serais d'accord pour devenir la DRH de Ceetrus. La condition est que tu déménages en France. J'ai accepté. » DRH11

« La RRH a démissionné 15 jours avant l'ouverture et n'a pas été remplacée, donc on m'a demandé d'assurer les missions de RH, puis j'ai été nommé RRH. » DRH6

« Ils m'ont proposé le poste de DRH régional et c'est là où j'ai vécu la grande accélération, la dureté de la promotion à 33 ans ; parce que très engagé, parce que patron très difficile. Donc là c'est le coup d'accélération, parce que tu passes d'une gestion de 300 personnes sur un site à une gestion de 15000 personnes sur 15 à 20 sites sur une grande région. Tu commences à participer à un comité ressources humaines global, tu prends davantage conscience des stratégies. » DG DRH1

« J'ai appris pendant mon voyage de noces que l'entreprise avait décidé de supprimer les régions, de faire évoluer l'organisation en direction commerciale ; Je suis rentré et l'entreprise m'a dit : « écoute ton poste n'existe plus » et m'a proposé plusieurs options ; j'ai choisi la direction de la formation de l'Italie. » DRH4

- **Travailler plus** si besoin, et ne pas compter mes heures.

« En hyper, on travaillait 7 jours sur 7 ; il y avait une partie de l'équipe de direction qui refusait de travailler le dimanche et c'était leur droit et mon sens du devoir me faisait dire « ce n'est pas grave je vais travailler à leur place ». » DRH11

« Je me suis dit, je suis dans une boîte de fous, tellement c'était un tourbillon, c'étaient des horaires de dingue, ce n'était que des problèmes. » DRH15

« A l'époque, on travaillait 6 jours sur 6, et ça, même avec les enfants. Je travaillais 6 jours sur 7. Je récupérais mes enfants le soir et j'ai réussi à gérer mes équilibres quand même. » DRH5

- Accepter les passages obligés de la **mobilité interne et la reconnaissance de la promotion interne.**

« J'ai fait un peu plus de deux ans au Portugal et c'est une révélation pour moi d'abord sur l'opérationnel, la vraie découverte du business, le rôle en comité de direction, l'adaptabilité parce que j'ai très vite compris qu'avec un CODIR Portugais, il fallait que j'apprenne le portugais. Le fait de parler très vite Portugais a été un élément clé de ma réussite. » DAF1

« L'entreprise, en fait, m'a récompensé du fait de ma grande capacité de mobilité. Il y a beaucoup de gens qui ont dit non à la mobilité. Moi, j'étais dans une situation où je pouvais me rendre mobile peut être plus facilement, et je n'ai jamais refusé la mobilité, jamais. » DRH13

« J'ai fait deux ans de chef de caisses, et deux ans d'hôtesse de caisses, donc une carrière pas très longue, mais vraiment l'engagement a été tenu, engagement qui n'était que moral ; mais ils sont venus me chercher. » DRH10

« Chaque fois que, nous avons été obligés de bouger cela a été un cadeau indirectement pour s'améliorer, pour ouvrir tes connaissances, et sortir de ta zone de confort. » DRH4

- Me sentir **engagé(e) pour l'entreprise.**

« Je n'ai jamais eu l'impression de vivre une contradiction entre ce que je recherchais dans la vie et ce que je pouvais faire dans l'entreprise à la fois vis-à-vis des collaborateurs comme de l'externe ; c'est extrêmement important. » DG DRH3

« Avoir la possibilité de changer de façon verticale et quelquefois horizontale de métier, d'environnement, de pays, je trouve que j'ai eu beaucoup de chance par rapport à un investissement qui a été total. » DRH4

« Engagement dans le travail, dans le sens d'engagement survey, oui alors j'ai beaucoup d'engagement envers l'entreprise. Dans l'entreprise, j'étais loyal et je dédiais 100% de mes capacités à faire les choses et j'attendais la même chose de mes collaborateurs ; si vous êtes là, vous travaillez et donnez le meilleur de vous-même mais dans le sens d'engagé vis-à-vis de désengagé. » DRH3

L'engagement déclaré est confirmé par les résultats du baromètre d'engagement¹⁴ réalisé en 2020 dans l'entreprise. Le taux d'engagement est de 81%, et est supérieur au benchmark d'autres entreprises de grande distribution. Le taux de participation est de 87%. Le taux de fierté d'appartenance est de 77% et le taux de recommandation de l'entreprise de 72%.

- Me sentir personnellement **concerné(e) par les difficultés de l'entreprise.**

« Très fortement. Quand on est amené à présenter personnellement les résultats de l'entreprise à l'assemblée générale des actionnaires de l'AFM, inutile de dire qu'on se sent nécessairement personnellement concerné. D'ailleurs, si on ne se sentait pas, de toute façon l'auditoire considère que tu es co-responsable. » DAF2

« Quand tu es dirigeant tu finis par oublier que tu es collaborateur, ton niveau d'engagement fait que tu ne te considères même plus comme un collaborateur normal. » DG DRH1

- Ne pas **chercher de travail ailleurs.**

Les dirigeants RH interviewés ont dans l'ensemble été « chassés ». S'ils évoquent des perspectives de rémunération supérieures, l'intérêt des projets ou des missions proposées n'est pas estimé comme suffisamment attractif au regard des perspectives d'évolution qu'ils ont encore dans l'entreprise, ou du confort de leur situation professionnelle.

« Pourtant, ce n'est pas faute d'avoir été souvent chassé. Entre 50 et 55 ans, je recevais au moins une proposition de poste tous les deux ou trois mois dans des sociétés françaises importantes. Je n'ai jamais donné suite parce que j'étais bien là où j'étais même si la rémunération d'un cadre supérieur dans l'entreprise n'a rien à voir avec celle du directeur financier de Peugeot ou de Renault. » DAF2

« Je n'ai jamais écouté... La seule fois où je suis allé un peu loin dans un entretien, c'était au moment où la Russie démarrait, c'était l'entreprise X5... je ne sais plus combien ils proposaient par an mais c'était un truc énorme... » DG DRH1

¹⁴ Source : interview de la DRH corporate. Chiffres fournis par la société de sondage.

« J'ai parfois été chassée, mais bon, il n'y avait rien qui m'aurait fait vibrer pour bouger. Peut-être aussi pas envie de me mettre en risque non plus, parce qu'il faut quand même aussi dire que tu te mets plus en risque à changer pour changer d'entreprise, qu'a changé en interne. » DRH15

« J'étais entré en 89, et 3 ans après je m'étais posé la question de quitter l'entreprise et depuis plus jamais j'ai eu des chasseurs qui m'ont appelé mais ça s'est arrêté aussi vite qu'ils m'ont appelé. » DRH18

« J'ai eu 3 ou 4 fois des propositions où j'ai décidé de participer aux entretiens, pour voir ce que les autres entreprises proposaient, mais j'étais complètement attaché à l'entreprise et je ne me suis pas laissé séduire. Je n'étais pas prêt à quitter l'entreprise parce que je comptais sur la possibilité de continuer à évoluer dans l'entreprise, qui avait encore une ambition très importante en Italie comme à l'international. » DRH4

Dans la division supermarchés de l'entreprise, les DRH ont eu moins de sollicitations externes.

« Je n'ai jamais regardé vraiment à l'extérieur non plus. Est-ce que c'est dû à l'image que peuvent avoir les supermarchés, qui n'étaient pas trop mis en avant, mais on n'était pas très chassés. Je ne suis jamais allé voir à l'extérieur. Sincèrement, en 25 ans de carrière, j'ai dû passer de 3 entretiens à l'extérieur. » DRH17

« De manière surprenante, je n'ai jamais été chassée en fait ; peut-être une fois au début de ma carrière quand j'étais à Arras, sinon je n'ai jamais été chassée. » DRH7

8.3.3. La rupture du contrat psychologique et ses impacts

Les engagements pris, qui s'avèrent ne plus être respectés ou rompus par l'une des parties entraînent la perception d'une brèche ou d'une rupture du contrat psychologique par l'autre partie. Dans le cas présent, la brèche est imputée à l'employeur, qui a mis fin aux engagements pris, l'employeur pouvant désigner l'organisation (personne morale) ou ses dirigeants (personnes physiques). Le vécu de cette rupture est très émotionnel parce qu'en contradiction avec les valeurs personnelles du dirigeant et de l'entreprise. Parmi les causes à l'origine d'une rupture du contrat relationnel, les

dirigeants interviewés évoquent les déceptions et frustrations qui résultent du constat de pratiques ou de comportements qu'ils qualifient de « hors-jeu » au regard des valeurs de l'entreprise, et ce d'autant plus que ces comportements n'ont pas été immédiatement sanctionnés, voire ont été tolérés en raison des bons résultats économiques du périmètre de responsabilité de ces dirigeants. Certaines, parmi les personnes interviewées, se sont même rebellées et ont dénoncé ces pratiques pour des raisons d'éthique, mais n'ont pas forcément été écoutées. Confrontées à cette « inertie » de l'organisation, elles évoquent une réelle perte de confiance envers l'entreprise. La brèche peut résulter d'un désaccord important avec le supérieur hiérarchique, qui va dégrader la relation managériale.

« Le conflit avec ma boss, conflit partagé, j'avais des torts aussi, je suis lucide mais j'ai été déçue dans la relation et c'est la première fois que je me suis heurtée à des problèmes de valeurs et de comportements. » DRH7
« J'ai fait mon job de dirigeant. J'ai alerté, j'ai refusé de cautionner des pratiques non éthiques et je les ai dénoncées et c'est moi qui ai perdu au bout ! » DRH1

Pour d'autres personnes, c'est la perte de sens, qui est à l'origine de la rupture du contrat relationnel et transactionnel.

« Sur la dernière année le changement d'orientations fortes de l'entreprise, où en gros tout ce qui avait été fait dans le passé, dont les gens du passé, était nul, et il fallait sortir tout le monde alors que les orientations prises n'avaient aucun sens pour moi. Ce qui est l'une des multiples raisons qui m'ont amené à quitter définitivement l'entreprise. » DRH3
« Là, je l'ai pris en pleine figure et je me suis rendu compte que ce que j'avais connu il y a 30 ans où tout le monde vivait la même chose quels que soient les endroits de la planète, c'était fini ! Là j'ai eu vraiment l'impression qu'on était plus dans la même entreprise. » DRH18
« Ce sont surtout les changements de gouvernance. Ce qui est proposé est l'inverse absolu, sans aucune explication. A la rigueur si tu peux expliquer que le projet a été une catastrophe... pourquoi pas ! Mais là il n'y a même pas de bilan de pourquoi on a tenté de faire quelque chose tous ensemble et

pourquoi chaque pays repart de son côté. Cela n'a pas beaucoup de sens. »

DG DRH2

Un autre motif concerne la perte d'alignement qui est imputée à un changement de valeurs, et de culture de l'entreprise.

« Quand je suis partie, je ne savais même plus quelle était la vision de l'entreprise ? les nouvelles valeurs ? Et là c'est la déception ! Je me suis dit on ne partage plus ! ... je m'étais déjà exprimée sur les valeurs en disant : « vous changez les valeurs et là il y a un truc qui me gêne énormément c'est que la confiance et le partage ne sont plus du tout incarnés » ... et là je me suis résignée, en me disant que cette nouvelle équipe, cette nouvelle gouvernance n'incarne plus les valeurs qui m'ont fait vibrer, et je me sentais impuissante pour les changer. » DRH10

« Je n'ai plus adhéré à l'approche des nouveaux dirigeants, notamment sur l'approche faite du collaborateur et je ne me suis plus retrouvée dans les valeurs.... Et comme en RH l'alignement culture et valeurs est majeur, je me suis dit qu'il était temps de partir et avec le sentiment très fort de « j'ai fait mon temps, je ne suis plus celle qui correspond à l'entreprise à ce jour », sans amertume, avec un constat lucide que mon temps avait été fait et qu'il était temps de partir. » DRH7

Enfin, une raison majeure de rupture du contrat psychologique est attribuée au manque d'exemplarité et d'éthique de dirigeants importants, que l'entreprise n'a pas sanctionné ou sanctionné tardivement.

« Les éléments de déception ou d'agacement de frustration étaient souvent liés à l'écart entre le discours des dirigeants sur les valeurs et l'exemplarité et ce qu'eux-mêmes faisaient de leur côté, sur des questions d'éthique de harcèlement... Ces dirigeants m'ont déçu mais ils étaient finalement assez transparents dans leur façon d'être, donc ils m'ont beaucoup moins déçu que les dirigeants du corporate qui savaient ce qui se passait et ont mis de très longs mois à agir. » DRH3

La rupture perçue peut également être consécutive à un changement d'organisation, une restructuration de l'entreprise. Dans ce cas, ce sont les conséquences personnelles

du changement de fonction, de la perte de reconnaissance des acquis professionnels qui déclenchent la rupture du contrat relationnel.

« Est-ce que je rentre « en contrainte » vis-à-vis de mes convictions et je rentre sur la base d'un contrat de travail puisque de toute façon ils me le devaient et vu mon passé ça se serait certainement bien passé mais j'aurais dû faire à nouveau mes preuves... et quand j'ai entendu ce mot là une seule fois au téléphone cela m'a fait bondir, je me suis dit c'est terminé à un moment donné, on ne fait plus ses preuves après 31 ans ce n'est plus possible ! » DRH18

« Là, ça m'a fait un coup parce que je ne l'avais absolument pas venu venir. Encore, si on m'avait dit "tu n'es pas à la hauteur de la fonction, parce que...", j'aurais très bien pu comprendre. Mais là, j'avais le sentiment d'avoir été exploitée pour tout ce que j'avais pu apporter finalement, sans avoir une officialisation de responsabilité de poste, et avec des moyens que je n'avais pas ! » DRH15

En termes de réactions, la rupture vécue du contrat psychologique a généré différents comportements et réactions qui peuvent être analysés à l'aide du modèle *Exit, Voice, Loyalty* (Hirschman, 1970). Parmi les réactions engendrées par cette brèche du contrat psychologique, figure quasi systématiquement la perte de confiance. Ensuite, le départ de l'entreprise, la réaction d'*Exit*, est intervenu dans 37% des cas ; les autres dirigeants sont restés fidèles à l'entreprise, mais 70% d'entre eux ont accepté un repositionnement sur une fonction moins prestigieuse, selon le diktat des organigrammes d'entreprise. Cette réaction s'apparente à une forme de *Loyalty* passive (GRIMA et GLAYMANN, 2012), puisque la confiance est rompue. Ce comportement s'explique par une mise en balance par la personne de la perte d'avantages résultant de son départ versus un hypothétique gain. Le risque personnel étant estimé comme trop important, et la personne se disant encore engagée pour l'entreprise, elle préfère rester.

« Aujourd'hui, dans la situation que je vis, j'ai vraiment du recul, du détachement par rapport aux choses, mais j'ai toujours de l'engagement. De l'engagement parce que je me dis que pendant cette période, finalement, il

faut un peu courber l'échine. Il faut faire comme le roseau, plier mais ne pas rompre. » DRH8

« Je suis revenue en France parce que je n'avais pas le choix où je me soumettais ou je me démettais. Soit, tu te dis je négocie mon départ à 61 ans, mais je ne peux pas encore avoir ma retraite, soit tu courbes l'échine et tu te dis que le truc va passer. Il faut apprendre à passer là-dessus, à accepter le regard des autres aussi. » DRH16

8.3.4. Synthèse

Les verbatims des participants permettent d'affirmer que le contrat psychologique est important au sein de l'entreprise, puisque les personnes interviewées sont capables d'en restituer spontanément les principaux éléments, qui sont synthétisés dans le tableau ci-après, parmi lesquels nous retrouvons l'autonomie, les responsabilités confiées dont le management d'équipe, les perspectives d'évolution.

La stabilité d'emploi est évoquée sans la formuler comme une sécurité d'emploi à vie. Les possibilités d'évoluer, de faire une carrière longue dans l'entreprise, sont restituées. Les propos des personnes interrogées permettent d'affirmer que ce contrat psychologique contribue à la tradition d'emploi à vie de l'entreprise.

Cependant, d'autres éléments, qui sécurisent cette relation d'emploi, sont perceptibles dans les engagements évoqués, tels que les valeurs perçues de l'entreprise et la proximité et simplicité des relations managériales et avec l'actionnaire familial. Ces éléments semblent plus en lien avec les caractéristiques de l'entreprise familiale, ce qui nous invite à analyser ces spécificités.

La promesse employeur engage celui (organisation, manager) qui l'a effectuée ; lorsque cette personne physique ou morale a changé de fonction, la promesse devient caduque parce que l'organisation n'a ni la connaissance, ni la mémoire de cet engagement, et le manager qui succède ne se sent pas tenu de la satisfaire.

Tableau 7: Synthèse des engagements pris, tenus ou rompus et non pris par l'une des parties du contrat psychologique

	Engagements tenus	Engagements rompus	Engagements non pris
Promesse employeur (l'interviewé raconte son expérience d'employé)	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie - Responsabilités - Formation développement compétences - Management dès l'embauche - Perspectives d'évolution - Mobilité internationale - Sens, intérêt et diversité de missions - Challenges et défis commerciaux - Contribution à la stratégie et au développement de l'entreprise - Relation managériale - Sécurité de l'emploi, confort de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de sens, pauvreté des missions à accomplir - Perte de responsabilités, perte de pouvoir (sortie de Codir ou Comex), poste moins stratégique, Placardisation - Difficulté managériales avec N+1 - Fin de la mobilité internationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération
Engagements employeur (l'interviewé est en position de manager employeur)	<ul style="list-style-type: none"> - Sens, intérêt et diversité de missions - Autonomie dans le cadre de la mission - Responsabilités - Accompagnement et soutien du manager - Développement de compétences - Conditions et moyens de se développer - Reconnaissance des résultats obtenus 		<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération attractive
Engagements employé (engagements pris par l'interviewé en tant qu'employé)	<ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve d'esprit d'équipe, coopérer - Promouvoir l'entreprise - Se former, apprendre - Accepter des objectifs de performance exigeants - S'adapter au changement et exigences de l'entreprise - Travailler plus, ne pas compter mes heures - Accepter une mobilité interne - Me sentir engagé pour l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Désalignement par rapport aux valeurs, - Chercher un poste ailleurs, démission - Désengagement léger (moins d'heures travaillées, prise de recul, attentisme) 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de ma situation personnelle

Dans une entreprise, qui a connu plusieurs changements de gouvernance successifs et réorganisations, les engagements de l'employeur deviennent difficiles à tenir, en particulier lorsqu'ils concernent un plan de carrière.

« Une personne morale est ingrate puisque celui qui fait une promesse d'un poste quand il t'engage est rarement là pour la tenir... Les problèmes de dysfonctionnements qu'on peut avoir dans les équipes sont souvent des promesses non tenues de part et d'autre, ou des engagements excessifs... »

DRH2

Pour expliciter ce point, nous choisissons de faire référence à la typologie de stratégies d'entreprises proposée par Rousseau et al., (2014, p.197). Cette entreprise familiale peut être considérée comme appartenant à la typologie d'entreprises qualifiées de « Défensives », qui se caractérisent par un environnement stable, une forte culture, et la socialisation des salariés selon des normes bien établies. Le contrat psychologique qui prévaut dans l'entreprise, est un contrat relationnel qui s'est créé dans un contexte de stabilité de l'environnement. Les pratiques de ressources humaines précédemment

analysées, présentent des points communs avec celles des entreprises défensives, à savoir :

- Un recrutement qui se fait de préférence aux premiers niveaux hiérarchiques d'employé ou de manager (en l'occurrence chef de rayon dans notre cas).
- La promotion interne qui fidélise.
- La difficulté à intégrer, voire le rejet, des personnes recrutées pour leur expérience acquise dans une autre entreprise.
- Un faible turnover ou la stabilité de la relation d'emploi.
- Une évaluation qui intègre des critères subjectifs déterminants, qui dépassent les compétences, potentiel et performance, et qui dépendent des liens existants entre l'évaluateur et la personne évaluée, du passé d'expériences communes, de la personnalité et des valeurs perçues.

La transformation de l'environnement de l'entreprise défensive va contraindre celle-ci à évoluer et à s'adapter pour survivre, ce qui perturbe et questionne l'adéquation d'un contrat psychologique relationnel, qui repose sur une stabilité de la relation d'emploi, avec des pratiques de GRH qui favorisent la pérennité de la relation d'emploi. La nécessité pour cette entreprise familiale d'évoluer pour survivre, invite à explorer plus en profondeur ses caractéristiques spécifiques, telles que le capital social, les rôles et implication des parties prenantes, pour évaluer les atouts et limites d'un changement.

8.4 Les avantages du capital social familial

L'analyse des interviews permet d'identifier des conditions favorables à l'émergence et au développement du capital social familial, et d'illustrer sa transposition dans l'entreprise, en la structurant avec les trois dimensions définies par Nahapiet et Ghoshal, (1998), que sont : la dimension structurelle, qui recouvre la stabilité dans le temps de l'entreprise, ses parties prenantes, la relation de travail, la dimension relationnelle qui fait référence aux valeurs, normes et comportements attendus dans l'entreprise et enfin la dimension cognitive, les interactions et interdépendance entre parties prenantes, leurs avantages et limites.

Ce capital social s'est créé pendant la phase de croissance et de développement important de l'entreprise et, comme le soulignent les propos ci-dessous, pendant une période de stabilité de cette croissance dans le temps. Ce point est important car cette

partie consacrée aux atouts de ce capital social, fait référence majoritairement à la période de croissance que l'entreprise a connu. Les limites des avantages de ce capital social seront abordées dans une autre partie.

« L'entreprise est née dans une période où le temps arrangeait tout puisque demain allait toujours beaucoup mieux qu'hier et j'ai connu ces années-là, donc pas besoin d'être exigeant... le fait de se développer était forcément vertueux quoi qu'il arrive... on a compris après que ce n'était pas vrai. »

DG DRH3

« J'ai eu la chance de croître avec la taille de l'entreprise qui a certainement plus que doublé, peut-être même triplé, entre 2000 et 2020. »

DAF2

8.4.1.1. La dimension structurelle

8.4.1.1.1. La stabilité de l'actionnariat familial

La stabilité de l'actionnariat familial induit la notion de pérennité de l'entreprise à la différence d'entreprises cotées en bourse.

« Il y a toujours cette idée de on est pérenne, on s'inscrit dans la durée, on a un actionnariat familial donc on est là pour longtemps.... Mais cela ne garantit rien ! l'actionnariat familial n'hésitera pas à faire des choix ce qui est normal ! » DG DRH2

« On a la culture de l'actionnaire. On ne peut pas avoir la même culture que celle d'une entreprise dont les actionnaires changent évoluent, ici ils sont propriétaires de l'entreprise, donc ils font ce qu'ils veulent avec leur entreprise. » DRH6

8.4.1.1.2. La stabilité de la relation d'emploi

La stabilité des personnes dans leur fonction rassure et favorise le développement individuel. Cette stabilité est à l'origine de la tradition d'emploi à vie.

« Concrètement c'était une vraie politique de l'entreprise quand elle était en croissance forte jusqu'au début des années 2010. Jusqu'en 2015... c'était vraiment une culture d'entreprise. » DRH3

« Avant, il y avait une politique paternaliste avec confiance, progrès, qui faisait que tu devais te constituer un patrimoine pour pouvoir te payer ta retraite. Donc, en fait, ça voulait dire qu'on attendait de toi que tu travailles à vie à dans l'entreprise. » DRH13

« Les collaborateurs s'inscrivaient dans la durée par rapport au projet d'entreprise qui évoluait, et c'est aussi ce qui m'a fait rester, car l'entreprise n'était jamais statique, il y avait toujours de nouveaux projets de nouvelles ambitions, donc on pouvait s'inscrire dans la durée parce qu'il y avait de quoi se nourrir. » DRH7

Une tradition d'emploi dans la durée qui répond aux besoins réciproques de l'employé et de l'entreprise.

« On peut bannir l'emploi à vie mais les gens ont besoin d'un boulot et les entreprises de collaborateurs... mais il ne faut pas se mettre dans une logique d'emploi à vie mais il n'y a aucune raison de ne pas garder un très bon collaborateur et qu'il fasse carrière dans la même entreprise. Il faut que ce soit fait avec beaucoup de raison et d'objectivité, en prenant en compte l'évolution des besoins de l'entreprise et donc s'assurer que la personne peut répondre durablement aux besoins de l'entreprise. » DG DRH4

8.4.1.1.3. L'engagement dans la durée du salarié

L'environnement stable de travail, associé à un réseau de relations durables, apporte un certain confort dont bénéficie l'entreprise, avec un taux de turnover faible, des équipes stables qui deviennent plus expérimentées, mais également le salarié. L'enracinement dans l'entreprise se fait dès le niveau d'employé en magasin quand la mobilité géographique de la personne est faible. Cet enracinement est également une caractéristique des services d'appui.

« Le vrai problème, c'est le fait de rester pendant plusieurs années dans le même environnement. Le même environnement, cela te permet de t'asseoir sur des certitudes, des connaissances, même quelquefois de façon involontaire, et le vrai défi est de créer des rotations. C'est un délire sur la

partie organisations mais c'est très important pour le dirigeant le manager et pour les organisations et l'environnement. » DRH17

« J'ai eu un choc, quand je suis revenue et que j'ai vu le nombre de personnes que je connaissais, qui étaient toujours au même endroit qui n'avaient pas bougé. On a restructuré les bureaux régionaux qui existaient et avaient été maintenus au nom de l'emploi à certains endroits depuis des années, et je suis retombée sur d'anciens collaborateurs, y compris de Mammouth qui étaient restés au nom de la bienveillance et de l'image éthique de l'entreprise. On avait laissé perdurer des activités sans forcément investir suffisamment dans l'employabilité des personnes. » DRH9

La contrepartie de la stabilité, c'est que l'effet réseau se renforce et influence les parcours de carrière, avec la pratique courante de la cooptation.

« Bien assez rapidement je me suis rendu compte parce que c'était une entreprise hyper stable avec ce que j'appelle une culture humaniste mais aussi vachement de réseau, parce que on se coopte dans son réseau et je me suis dit si je ne bouge pas je ne vais jamais évoluer, parce qu'il faut rentrer dans un réseau qui qui bouge quoi. » DRH16

La priorité est donnée à l'humain, l'organisation peut être modelée pour s'adapter aux compétences et expériences de la personne. Cette agilité et plasticité de la structure est particulièrement vraie en magasin, car le périmètre du nombre de sous-rayons, rayons est facilement ajustable à la potentialité de la personne.

« On est dans une culture d'entreprise extrêmement bienveillante où on met l'homme au cœur de tout, où on a peut-être assez souvent mis en place une organisation en fonction des hommes et non en fonction de ce qu'on voulait faire, de là où on voulait aller. » DRH15

8.4.1.1.4. L'accès au réseau de la famille

Caractéristique des facteurs interdépendance et interaction du capital social, l'accès au réseau de relations des actionnaires familiaux est facilité pour les employés s'il permet de contribuer au développement de l'activité ; ceci ne signifie pas qu'il est possible de

devenir membre du réseau familial. Ce fonctionnement est particulièrement développé à l'étranger où les relations entre dirigeants des différentes enseignes de la famille sont encouragées.

« Tu connaissais plus de gens dans les autres entreprise satellites. Ce sont des choses qui te font rester parce que tu te crées une espèce de réseau en dehors de l'entreprise et ces gens-là sont aussi intéressants. Tu discutes avec eux régulièrement, c'est pas mal, C'est une force de l'association familiale. » DRH17

« C'est une vraie force de la galaxie d'entreprises de la famille d'aller chercher dans une enseigne A une compétence pour aller accompagner l'enseigne B, et pour les intéressés, c'est une source d'enrichissement très significative d'être exposé à une autre entreprise. Cela contribue à fidéliser des cadres sup qui n'ont pas besoin de rejoindre une autre entreprise pour diversifier ou enrichir leur expérience ». DAF2

8.4.1.2. La dimension relationnelle

8.4.1.2.1. Des valeurs partagées dont la confiance

Les valeurs de l'entreprise sont en symbiose avec les valeurs personnelles des membres salariés, ce qui crée des signes d'appartenance identifiables dans le langage mais également dans les comportements.

« Il y avait un ADN, il y avait une culture qui était là, que tu ressentais, à travers chaque personne que tu rencontrais... qui était quand j'en fait l'analyse, que je porte un regard un peu plus détaché, c'étaient les valeurs que je recherchais. » DRH18

« Si on prend la majorité des gens que j'ai croisé, on partageait la même approche, le même code de comportement, c'est très naturel, pas construit je pense, c'est une alchimie qui est née pour différentes raisons, une alchimie de communication, de partage qui a fait la différence de l'entreprise par rapport à la quantité d'énergie que les gens ont dépensée pour l'entreprise sans travailler pour une entreprise leader en

rémunération, bien au contraire. C'est quelque chose d'hallucinant, c'est un cas d'école. » DRH4

Moi, j'ai un bon alignement de valeurs, de culture. Et forcément, les gens qui travaillent dans l'entreprise ont leur personnalité, mais ont aussi cette culture et ces valeurs. Donc, on a en grande majorité des opportunités de bien fonctionner. La notion de culture d'entreprise, pour moi, reste fondamentale et c'est probablement aussi un élément qui m'a fait rester.

« J'ai le souvenir qu'il n'y avait pas d'écart entre ce qu'on m'avait expliqué et ce que j'ai vécu donc il y avait une cohérence, c'était important, un alignement entre ce qui était dit et ce qui était vécu de l'intérieur sur les valeurs de la boîte. » DRH7

« La première raison, ce qui m'a vraiment séduit, c'étaient les valeurs » DAF 2

« Il y avait les valeurs de l'entreprise qui étaient très tournées vers l'humain ça faisait vraiment sens pour moi. » DRH 16

« L'environnement était extrêmement important pour moi, je voulais savoir où je mettais les pieds et je voulais que ce soit en phase avec mes valeurs, et aussi la manière dont j'aime travailler. » DRH14

8.4.1.2.2. La confiance source d'un engagement fort et durable

Le lien de confiance, un ingrédient indispensable à l'engagement, se noue entre le manager et le collaborateur, comme entre le salarié et l'entreprise.

« J'ai besoin de la confiance c'est le premier sujet et c'est majeur quel que soit le niveau de responsabilité. Tu as besoin de recevoir une confiance... confiance cela veut dire qu'on te fait confiance pour exercer une certaine responsabilité et moi j'ai besoin de pouvoir exercer cette responsabilité avec l'appui de la confiance qui m'a été donnée ; si je n'ai pas les deux je ne reste pas, je ne peux pas ce n'est pas possible. » DG DRH3

Ce lien de confiance interpersonnelle, dépasse le niveau rationnel de relations professionnelles. Ce niveau de confiance est renforcé par le temps passé au travail. Un manager en magasin peut travailler jusqu'à 70 heures par semaine, parce qu'il bénéficie d'un statut et d'une législation du travail plus favorable à l'étranger.

« Il y a un lien de confiance très fort qui s'est créé au départ... au fil du temps avec ceux qui m'ont recruté et m'ont nommé donc il y a un lien avec lequel j'ai appris, très longtemps après, à prendre de la distance d'ailleurs ça m'a coûté il y a 10 ans de cela, et c'est seulement après que j'ai compris. » DRH18

« J'ai toujours considéré que pour rester dans une entreprise, il fallait avoir un projet intéressant, un patron qui te fait confiance et te reconnaît, et au-delà du patron c'est l'entreprise qui te fait confiance et te reconnaît, et des conditions de vie satisfaisantes, ce qui recouvre les conditions matérielles, les horaires, l'équilibre de vie. » DG DRH4

Le lien affectif et l'engagement du salarié persistent, même après le départ de l'entreprise. L'enthousiasme, l'attachement à l'entreprise est perceptible dans les échanges avec les dirigeants qui ont quitté l'entreprise.

« Oui, je peux dire que je fais confiance à l'entreprise, surtout dans le sens où je n'ai jamais perdu ma motivation ; ça m'est arrivé d'avoir des bas, mais j'ai confiance dans l'entreprise plus que dans les gens qui dirigent l'entreprise. J'ai suivi l'entreprise, je crois dans cette entreprise, dans ce qu'elle peut faire. » DRH13

« J'aimais toujours beaucoup cette entreprise et j'avais peur de ne pas être capable d'en faire le deuil, ou qu'il me faille du temps pour le faire...ce qui a été vrai car lors des premiers entretiens avec des cabinets, on me disait « oh là là vous n'avez pas fait le deuil de cette entreprise vous êtes toujours tellement enthousiaste ! » Je donnais l'impression de pas avoir tourné cette page. » DRH16

8.4.1.2.3. La culture d'entreprise se diffuse dans toutes les entités

La culture d'entreprise agit comme un véritable ciment pour fédérer les personnes et faciliter la collaboration. L'employé incarne la culture et les valeurs, qu'il diffuse au sein de l'entreprise. L'empreinte de la culture est identifiable dans les réflexions et raisonnements de la personne.

« C'est sûr, j'ai été façonnée par la culture de l'entreprise et donc ma façon de penser a été complètement, et positivement phagocytée par cette culture,

qui est très humaniste, très dans la relation, ce qui fait que je me suis fondue dans la façon de penser de l'entreprise, et plutôt plus. On arrivait à des façons de penser plutôt uniformes, d'autant plus qu'on a une culture de l'humain, ce qui fait qu'on cherchait plutôt à penser comme le reste. »
DRH16

La culture est celle de l'entrepreneuriat, car elle accorde l'autonomie et la liberté de prendre des initiatives, et un sens accru des responsabilités.

« Ils m'ont donné envie, avec le côté entrepreneur, assez traditionnel et historique de l'entreprise où tu es patron. » DRH12

« J'ai trouvé une ambiance entrepreneuriale, une ambiance de responsabilité c'est ce qui m'a assez vite décidé en dépit de l'image de marque qui n'était pas tellement formidable. » DG DRH3

« C'est le contenu du job, pouvoir prendre des initiatives, entreprendre, organiser, et gérer, donc la chance de pouvoir faire plusieurs jobs et la notion de chef d'entreprise à petite, moyenne et grande échelles ». DG DRH4

Avec le développement international de l'entreprise, une des missions des expatriés est de veiller à transmettre et faire vivre les valeurs et la culture d'entreprise dans chaque pays où l'entreprise s'implante.

« La culture de l'entreprise était exportée, je l'ai retrouvée à l'étranger aussi cette culture. C'était la force de l'entreprise de véhiculer sa culture, et de l'exporter avec ses valeurs et ses politiques très ancrées. » DRH7

« Les valeurs, pour moi, ce n'étaient pas que des mots. J'essayais de les faire vivre avec mes limites. C'est toujours facile, mais vis à vis des équipes russes, c'est important de leur montrer l'exemple, de faire les choses bien, de les écouter. Et pour moi, ça avait de la résonance, les valeurs de l'entreprise, on va dire les valeurs de la famille en général. » DRH17

8.4.1.2.4. Le management de proximité

Le style de management de l'entreprise est inspiré des principes de la famille : un patron, une équipe, un périmètre de responsabilité et un compte d'exploitation. Une

structure qui favorise le fonctionnement en équipe, « en étoile » autour du patron qui accompagne individuellement chaque membre.

« Les principes de management de petites équipes avec un manager qui s'occupe de son équipe, s'attache à les informer, les former, les évaluer, les récompenser et les faire évoluer, c'est ce qu'on a mis en œuvre avec un certain succès quand même ». DG DRH4

Les relations managériales sont basées sur une confiance réciproque, la prise d'initiatives, et l'action.

« J'ai eu la chance d'avoir des patrons pour qui « Rien n'est impossible ! ». DRH1

« J'ai toujours eu des patrons qui m'ont fait confiance ! » DRH5

« C'étaient déjà de grands patrons, jeunes. Ils avaient toute liberté et ils faisaient tout du début jusqu'à la fin... ça m'a plu parce que c'étaient des patrons qui n'avaient pas la grosse tête.... Ils faisaient tout du job de l'employé jusqu'au grand patron qui allait aux diners rencontrer les autorités chinoises. J'étais assez bluffée par cette proximité ». DRH10

« Je trouve que tu restes aussi pour tes patrons, et ce premier patron, il m'avait pas mal marqué, il était DRH. Il était profondément humain. » DRH17

« Le patron n'est jamais inaccessible. L'inaccessibilité n'est pas une posture que prennent les patrons de l'entreprise. Je pense que c'est ce que le fondateur a voulu avec le tutoiement, la hiérarchie courte, la proximité. » DRH17

Le manager construit son équipe en recherchant l'harmonie, le partage de valeurs communes. Cette unicité de pensée est un atout pour avancer vite, ce qui a été favorable au développement de l'entreprise.

« Lorsque tu es en management opérationnel dans un poste de direction que ce soit directeur de magasin, ou directeur général, tu imprimes le style au magasin, à l'entreprise ; tu vas t'entourer de gens qui partagent les mêmes valeurs, donc tu mets une cohérence ». DG DRH4

« Oui, on fait partie d'une famille qui s'entend bien et qui pense pareil ! donc peut-être une moins libre expression des idées pour ne pas trop dénoter. » DRH16

Le manager est influent et dispose d'un réseau, qui peut faciliter l'évolution dans l'entreprise. Il est suivi par son équipe. Quelquefois, la forte personnalité d'un manager, sa notoriété vont accentuer ce phénomène de « *followers* », ce qui peut donner l'impression d'une cour.

« Il y avait le directeur du magasin qui était de la famille, et puis il avait toute sa cour autour de lui, tous ces gens du sérail moi j'avais cette impression d'une cour un peu féodale qui se connaissait, se cooptait. » DRH16

L'influence familiale se retrouve dans le style de management, qui est confortable parce que protecteur mais qui stimule peu la curiosité ou l'ouverture sur l'environnement de l'entreprise.

« Le style de leadership c'est le nurturing parent, Certes, on avait ce cocooning du patron qui nous empêchait d'aller benchmarker c'est sûr, on restait dans cette zone de confort de parent qui choie ses enfants... » DRH10

Les relations sont affectives entre les personnes au sein de l'entreprise, ce qui peut générer une certaine subjectivité au moment des évaluations annuelles de performance et compétences, dans un souci de bienveillance ; ce qui ne favorise ni l'exigence, ni l'excellence.

« Entre cœur et raison on a du mal à être objectif et le cœur prévaut souvent sur la raison, pour moi le premier. De ce fait, on a des gens sympas, assez professionnels mais le professionnalisme d'aujourd'hui n'est pas celui de demain ; et quand je dis professionnels, ce ne sont pas forcément les meilleurs professionnels ; alors ils ont un bon état d'esprit, ils participent, mais on n'a pas que des stars. » DG DRH4

« Quand on n'a pas été juste, c'est surtout parce qu'on n'a pas été courageux managérialement, et qu'on n'a pas dit les choses au collaborateur. » DRH13

8.4.1.2.5. L'engagement dans la durée du salarié

Certains dirigeants interviewés reconnaissent que leur engagement était total et à durée indéterminée. Ils avaient conscience de la chance de pouvoir envisager une carrière longue avec des évolutions dans l'entreprise et la possibilité de manager de nouveaux projets.

« Mon projet c'était de travailler à vie, j'avais beaucoup de plaisir... et aussi mes valeurs étaient complètement liées à celles de l'entreprise, un concept d'humanité de travailler pour les autres et l'idée de pouvoir faire du business avec beaucoup de respect des individus ; un environnement amical où on travaille beaucoup mais avec beaucoup de respect, de confiance, d'autonomie, beaucoup d'empowerment. » DRH4

« Dans une mission il faut se mettre dans l'état d'esprit de se dire « je récolterai moi-même ce que je suis en train de semer et le plus vite possible donc je ne travaille pas pour d'autres, je travaille pour quelque chose que je vais constater moi-même et ce sera mon résultat. C'est l'état d'esprit qu'il faut avoir. Quand tu dis cela tu peux rester 10 ans au même endroit parce que tu n'as jamais fini de semer et de récolter. » DG DRH3

8.4.1.2.6. La relation de proximité avec l'actionnaire

L'accompagnement par l'actionnaire familial se fait en proximité et dans l'échange. Certains moments sont ritualisés comme l'assemblée générale des actionnaires familiaux, pour permettre aux entreprises détenues de présenter et partager leur actualité. Les relations sont simples, et l'intérêt pour le salarié est réel, quel que soit son niveau de fonction dans l'entreprise.

« Tu avais un échange avec les actionnaires et ça, c'était quand même pas mal. Moi, j'ai vraiment apprécié cette proximité d'actionnariat qu'on retrouve que dans les groupes familiaux, parce que dans des groupes cotés, ça, ce sont des choses qui sont mortes. » DRH17

« La relation avec notre actionnaire principal est extrêmement originale, j'ignorais même que ça pouvait exister. Non pas que ce soit le rêve absolu, je n'idéalise pas les choses, mais c'est différent et je pense que c'est une vraie force. » DAF2

Toutefois, la fermeture du réseau existe. Pour intégrer l'association familiale d'actionnaires, il faut faire partie de la famille par les liens du sang ou par alliance. Quelquefois, la proximité avec l'actionnaire, surtout si c'est un collègue, peut apporter de la confusion et donner l'illusion de faire partie de la communauté familiale. Cette confusion est renforcée par l'ambivalence du rôle de salarié-actionnaire de l'entreprise, qui apporte l'illusion d'avoir la même importance, d'être un égal de l'actionnaire familial

« Parfois ils veulent laisser croire à certains dirigeants qu'ils sont presque comme des actionnaires associés mais ce n'est pas une vraie réalité aujourd'hui. D'ailleurs c'est une question qu'ils devraient se poser. » DG DRH1

« Il y a un énorme inconvénient, c'est que même si tu as l'impression d'être proche d'eux à la fin, c'est eux les actionnaires et toi le salarié. Quand il faut se séparer de toi, ils se séparent de toi sans trop de larmes à l'œil. Il faut en être conscient quand même. Je pense qu'il y en a plus d'un qui s'est brûlé les ailes, en croyant être arrivé tout en haut. Du jour au lendemain, tu peux perdre la confiance, ça arrive ! » DRH17

« Dans mon premier magasin, un chef boucher m'a dit : « tu vas évoluer dans l'entreprise, je ne vais te donner qu'un seul conseil, n'oublie pas que les actionnaires ne sont pas tes amis, ils vont te faire croire le contraire mais n'oublie pas que ce ne sont pas tes amis » C'est complètement vrai. » DRH6

8.4.1.3. La dimension cognitive

La dimension cognitive regroupe les éléments communs de langage, de codes, de représentations, mais également les histoires et expériences partagées.

8.4.1.3.1. Le processus de vision participative

L'entreprise pratique le même processus de vision participative, que celui effectué par l'association familiale pour fédérer la communauté d'actionnaires.

Dans l'entreprise, ce processus associe tous les collaborateurs et se fait à différents niveaux : le niveau corporate, le pays, voire la division. Ce processus participatif facilite l'appropriation de la vision par les employés de la vision du groupe.

« Ce qui a été très puissant très fort, ce sont les process vision de l'entreprise, je n'ai jamais vu autant d'engagement d'implication que lors de ces process où tu écris le futur avec les collaborateurs, pas faire semblant de leur partager, mais vraiment concaténer ce qu'ils produisent. »

DRH9

« On était toujours en projets... dans lequel on intervenait. J'ai eu l'impression d'avoir fait des tonnes de carrière... car à chaque fois c'étaient des projets pour lesquels on nous demandait de participer à l'écriture de l'histoire, et cela faisait partie des principes d'autonomie. »

DRH10

« On a fait une vision remontante quand tout le monde disait ce n'est pas possible cela ne marchera pas... et on l'a fait. » DRH1

8.4.1.3.2. Les éléments communs de langage

Les éléments de langage sont très importants dans l'entreprise ; il y a les termes qui désignent les membres de l'entreprise : le collaborateur désigne le salarié quel que soit son niveau hiérarchique, car le mot employé fait référence à un métier en magasin ; le terme patron est utilisé pour les managers, et l'employée en caisse est un(e) hôte(sse) de caisse, et non une caissière.

La référence et l'alignement avec les valeurs de l'entreprise est systématique dans les discours et présentations, pour justifier du bien-fondé d'une stratégie, d'une politique, ou de plans d'actions ou projets. Les valeurs de confiance, partage, progrès et excellence, sont affichées dans tous les bureaux, tout comme la vision de l'entreprise.

« Quand tu discutes avec nos actionnaires les plus anciens, très vite ils ne parlent plus de chiffres, ils reviennent sur les mots, les valeurs. Les mots mis dans la réorganisation : autonomie responsabilité cela sent les années 70, c'est du Lussato¹⁵ dans le texte.... C'est intéressant dans ce discours sur

¹⁵ La référence est faite au Pt Bruno Lussato qui est intervenu dans l'entreprise.

les valeurs, les mots, j'ai toujours trouvé qu'il y avait une puissance, une volonté très forte de l'entreprise de jouer sur la sémantique ». DRH2

8.4.1.3.3. Les codes et comportements attendus

Les codes vestimentaires ont été modernisés et assouplis même s'ils restent visibles en magasin pour aider le client. Ailleurs le port de la cravate corporate et de la chemise blanche a disparu pour les hommes.

Les rituels managériaux restent encore très normés, comme faire le tour des bureaux le matin pour dire bonjour et serrer la main (hors période COVID), en référence au directeur de magasin qui fait le tour du magasin chaque matin et salue ses équipes.

« C'était comme dans un petit village, on se connaît tous, on se tutoie, on se fait la bise, quel que soit le niveau hiérarchique de l'entreprise... » DRH3

Le tutoiement est de rigueur ainsi que l'usage du prénom à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, y compris avec le Président et les actionnaires familiaux. A chaque fois qu'un dirigeant de l'entreprise demande à quelqu'un de se présenter, la personne respecte toujours la même trame de présentation et énonce ses prénom et nom, son âge, sa situation de famille, le nombre de ses enfants, son ancienneté dans l'entreprise, et détaille son parcours professionnel au sein de l'entreprise, en particulier le parcours en magasin qui permet de situer le réseau auquel appartient la personne.

8.4.1.3.4. L'histoire commune

Les réseaux de relations se créent à partir du magasin, et autour du directeur de magasin, qui va entraîner dans son propre sillage d'évolution professionnelle, les membres de son réseau. Les perspectives d'évolution et de mobilité interne dépendent souvent de l'évolution du manager.

« Ils avaient tous été chefs de rayon à Boulogne, à V2 et ils avaient cette histoire commune. Et quand tu n'as pas cette histoire-là, ce n'est tout juste pas possible, tu ne rentres pas ; c'est une super force de l'entreprise qui a des inconvénients, c'est que tu n'intègres personne, tu n'as aucune ouverture. Tu as un rouleau compresseur devant toi et là, c'est compliqué. À ce moment-là, tu te dis clairement, venir de l'extérieur et intégrer l'entreprise Et être dans le mainstream de l'entreprise, c'est carrément

impossible. Parce c'est une entreprise où il y a des gens qui ont beaucoup d'ancienneté, il y a des réseaux tellement forts. » DRH 17

L'influence du réseau existe jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise ; ainsi il est fréquent de constater que le dirigeant, qui est missionné pour ouvrir un nouveau pays, va constituer une équipe, sorte de task force, avec les membres de son réseau. Appartenir au bon réseau pour la personne est une garantie de pouvoir évoluer dans l'entreprise.

8.4.1.3.5. Synthèse des avantages du capital social de l'entreprise

L'analyse des interviews permet effectivement de retrouver les différents éléments constitutifs du capital social familial de l'entreprise, qui sont synthétisés dans le tableau ci-dessous. Le capital social est très favorable à une relation d'emploi inscrite sur du long terme, voire à vie.

Tableau 8: Synthèse des éléments identifiés du capital social de l'entreprise

Conditions de création du capital social de l'entreprise	Capital social familial créé dans l'entreprise
Temps <ul style="list-style-type: none"> - Stabilité de l'actionnariat familial (histoire, patronat chrétien du nord, association familiale d'actionnaires). - Stabilité de la relation d'emploi, faible turnover. - Stabilité de l'activité de distributeur. 	Dimension structurelle <ul style="list-style-type: none"> - Réseau imbriqué de relations actionnaires familiaux-entreprise-salariés. - Accès facilité au réseau des autres entreprises détenues par la famille. - Réseau hiérarchisé : 1 patron, 1 équipe, où le partage de l'information constitue un pouvoir. - Réseau articulé autour de « <i>Qui je connais ? Qui puis-je solliciter ? Le pouvoir de ce que je sais</i> ».
Interdépendance <ul style="list-style-type: none"> - Spécificité du rôle de salarié actionnaire qui renforce l'objectif commun de développer l'entreprise (patrimoine) pour famille/actionnaires/salariés. - Rémunération du salarié basée sur la performance collective. 	Dimension relationnelle <ul style="list-style-type: none"> - Valeurs humaines, partagées, incarnées. - Confiance renforce l'engagement fort, la fidélité. - L'affectif, l'émotion peuvent facilement dépasser le factuel et rationnel dans les relations. - Culture d'entreprise de bienveillance, d'autonomie, de subsidiarité, portée et diffusée par les salariés. - Continuité du management paternaliste, responsable de ses équipes, de leur progression.
Interactions <ul style="list-style-type: none"> - Rituels réguliers d'échanges dans l'entreprise et avec les actionnaires familiaux. - Relations salariés/actionnaires familiaux qui se font aussi dans la sphère privée. 	Dimension cognitive <ul style="list-style-type: none"> - Langage commun : patron, collaborateur, vision, valeurs, équipe, PII... - Partage du savoir, intégration, formation long terme - Codes communs : tutoiement, usage du prénom, tenue vestimentaire, rituels quotidiens. - Histoires et expériences communes (magasin de Boulogne)
Fermeture du réseau <ul style="list-style-type: none"> - Actionnaires familiaux sont regroupés au sein de l'association familiale dont l'accès est restreint (même pour la famille). - Proximité de relations avec actionnaire familial et le rôle de salarié-actionnaire donnent l'impression d'appartenir au réseau. 	

Les éléments identifiés du capital social de cette entreprise familiale peuvent être corrélés aux avantages ressources humaines identifiés par Arrègle et Mari, (2010), et semblent conforter le lien établi de cause à effet, pour les éléments suivants : la primauté donnée aux valeurs personnelles et familiales, la confiance, le niveau d'engagement, de motivation et de loyauté, la transmission des valeurs à l'international, les pratiques managériales bienveillantes, la stabilité des emplois dans la durée.

Un avantage doit toutefois être exclu de ce constat, c'est celui relatif aux coûts ressources humaines estimés moins élevés dans les entreprises familiales que dans d'autres entreprises. En effet, ce paramètre ne faisant pas partie de notre recherche, nous ne pouvons l'évaluer.

Les liens entre le contrat psychologique et le capital social organisationnel suggérés par Leana et van Buren, (1999) sont cohérents, particulièrement pour la stabilité de la relation d'emploi dans le temps et la promesse employeur d'emploi à vie. Cette relation nous incite à envisager un cumul des effets positifs pour l'entreprise comme pour le salarié, telle une potentialisation des bénéfices.

Enfin, parmi les caractéristiques spécifiques de cette entreprise familiale, qui renforcent indubitablement la stabilité de cette relation dans le temps, figure le dispositif d'actionnariat salarié. En réalité, ce dispositif crée un lien transactionnel entre le salarié et l'entreprise qui s'ajoute au contrat de travail. Ce lien constitue un véritable atout et est exploité comme une véritable singularité de cette entreprise familiale, pour la posture, le rôle qu'il confère au salarié, assimilé à celui d'actionnaire de l'entreprise.

L'évocation d'avantages suggère qu'il y a des inconvénients ou des désavantages. Arrègle et Mari, (2010) les ont recensés à partir de la littérature, ce que les DRH interrogés vont confirmer pour le domaine des ressources humaines, avec un focus particulier sur la relation d'emploi ; c'est la thématique de la partie suivante.

8.5. Les désavantages de l'entreprise familiale

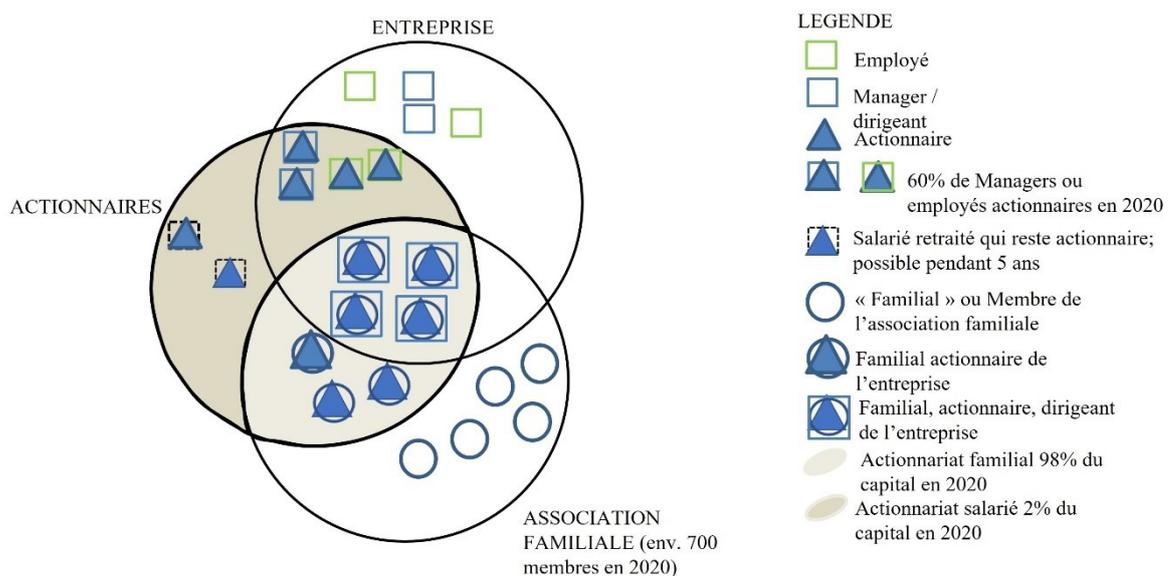
Cette partie reprend toutes les limites identifiées dans les entretiens effectués. Aucune question n'a été directement posée à ce sujet ; les limites, freins, voire désavantages sont le résultat d'une analyse thématique du corpus. La présentation de ces résultats est

structurée autour des trois principales parties-prenantes de l'entreprise que sont les actionnaires familiaux ou salariés, l'entreprise en tant qu'organisation, les salariés. Deux autres parties sont ajoutées pour recenser les désavantages du style managérial et des pratiques de GRH de l'entreprise.

8.5.1. La partie prenante actionnaire familial ou salarié

En préambule de cette partie, nous souhaitons insister sur le rôle particulier de salarié-actionnaire non-familial dans l'entreprise étudiée, que nous avons positionné dans un schéma adapté à partir de celui de Tagiuri et Davis, (1996). Si techniquement, l'actionnariat salarié est un système classique d'épargne salariale composé d'un intéressement à la performance de l'entreprise et d'une participation aux bénéfices réalisés par celle-ci, l'image, les représentations véhiculées autour de l'actionnariat salarié sont celles d'un salarié actionnaire, propriétaire d'une partie de l'entreprise, ce qui influence la perception par le salarié de ses relations avec l'entreprise, et l'actionnaire familial. Cet actionnaire familial peut parfois même être considéré comme un pair, un égal, surtout s'il est salarié de l'entreprise.

Figure 13: Adaptation à l'entreprise du schéma sur les attributs bivalents de l'entreprise familiale (Tagiuri et Davis, 1996)



Source : Tagiuri et Davis, (1996), *Bivalent Attributes of the Family Firm*

8.5.1.1. *L'ambiguïté du rôle de salarié-actionnaire*

L'actionnariat salarié est lancé en 1977 en France. Si cet actionnariat salarié a représenté jusqu'à 15% du capital de l'entreprise, les chiffres de 2020¹⁶ le situe à 2% seulement. Ce rôle de salarié-actionnaire est développé dans la formation interne à l'économie d'entreprise, qui précise la contribution et la responsabilité de l'employé à la performance de l'entreprise. Cela peut donner l'illusion d'être propriétaire d'une partie de l'entreprise.

« On a mis en place tout un système, je suis actionnaire, j'ai un petit morceau de l'entreprise... je suis responsable c'est mon entreprise j'en ai un morceau, c'est une belle utopie mais tout le système est organisé autour de cela... » DRH1

« L'actionnaire c'est moi aussi, ce sont nos collaborateurs. Il y a un vrai sujet dans une entreprise qui veut continuer à avoir une ambition de capitalisme familial et de capitalisme partagé avec ses salariés. A un moment donné on se perd un peu dans l'incarnation au-delà de la performance financière pure. » DRH2

Ce rôle de salarié-actionnaire confère une certaine liberté de parole aux dirigeants, dans les échanges privilégiés avec les actionnaires familiaux, dans le cadre d'un accompagnement de proximité.

« J'ai toujours exprimé la voix des moins nantis auprès de l'actionnaire, c'est une chance extraordinaire d'avoir le pouvoir d'influencer, de dire ce que parfois ils n'entendaient pas... c'est important pour le collaborateur que les gens proches de l'actionnaire soient leur porte-parole... » DG DRH1

L'actionnariat salarié a constitué un véritable élément de fidélisation de l'employé car la valeur du patrimoine détenu a progressé rapidement pendant la période de croissance des résultats de l'entreprise. Pour certains collaborateurs, la valorisation financière annuelle des avoirs détenus, représente plus que le salaire. En revanche quand la performance de l'entreprise se dégrade, ce système d'épargne salariale perd de son attractivité et donc de son effet de rétention des salariés. Certains salariés, qui ont

¹⁶ Selon le rapport d'activité 2020 de l'entreprise <https://www.auchan-retail.com/fr/category/rapports-activite/>

l'expérience de revirements, espèrent « se refaire » et restent dans l'entreprise, dans la perspective que leurs avoirs retrouvent un niveau de valorisation satisfaisant, qui leur permette de réaliser une plus-value.

« L'existence de l'actionnariat salarié est un élément de fidélité mais peut-être que celui qui reste dans la même entreprise est par tempérament fidèle aussi. Quand les choses vont mal, la personne qui est actionnaire de l'entreprise est plus déçue encore que quelqu'un qui ne l'est pas, parce qu'elle a donné sa confiance et qu'elle a un enjeu plus important à partir. Si son actionnariat existe encore et qu'il a fortement baissé, elle réalise La perte en partant, si elle ne part pas elle garde un espoir que ça se refasse... » DG DRH3

« Même l'actionnariat encourageait à rester ; Ce n'est plus vrai sur ces dernières années parce que l'actionnariat ne produisait plus ce qu'il avait produit, mais il y avait des gens qui restaient pour cela. » DG DRH4

Cet actionnariat salarié fidélise et agit comme un dispositif de rétention qui n'incite pas à développer son employabilité externe, ni à quitter l'entreprise. Dans d'autres entreprises détenues par la même famille d'actionnaire, l'actionnariat salarié est encore extrêmement rémunérateur.

« L'actionnariat est un vrai frein à l'employabilité parce que les gens restent et j'en connais qui sont dans des placards, qui restent juste pour l'actionnariat qui délivre encore énormément de valeur ; c'est un effet pervers énorme qu'on ne paie pas toute de suite. On a eu cet effet dans l'entreprise et cela a créé l'emploi à vie. C'est un effet très fort qui certes fidélise mais empêche l'ajustement naturel. » DAF1

« Oui l'actionnariat du personnel peut être une sorte de frein dans la mesure où il y a des gens qui restent et qui n'ont pas forcément une valeur ajoutée pour les compétences de demain, absolument. Oui il y a une fidélité subie... » DG DRH 3

Dans une période de performance plus difficile pour l'entreprise, l'actionnariat salarié est évalué comme un élément de contreperformance pour différentes raisons : (a) la première concerne le patrimoine détenu par le salarié, qui perd de sa valeur et pénalise financièrement son détenteur ; (b) la seconde raison concerne la perte d'attractivité de

l'entreprise liée à cet attrait spécifique de l'actionnariat salarié, (c) la troisième raison est relative au comportement du salarié-actionnaire qui est tiraillé entre son intérêt personnel et son rôle d'actionnaire. Il hésite et s'interroge sur l'opportunité de céder ses avoirs pour limiter ses pertes financières, ou de patienter parce qu'il a confiance dans la capacité de l'entreprise à retrouver de la croissance, pour lui permettre de revaloriser ses parts.

« La partie actionnariat était une vraie différenciation il y a 30 ans, et que ce n'est plus le cas aujourd'hui. Donc on est plus dans une norme moyenne et pas plus. » DG DRH4

« On continue à perpétuer un dispositif qui a fonctionné il y a 40 ans dans un autre contexte ; l'entreprise ne sait pas se réinventer en fait ; donc il y a un rôle très important de l'actionnariat sur l'emploi à vie, qui est à la fois l'effet pervers du résultat de la période faste, et qui arrive plus tard et l'effet de la décroissance... donc c'est l'effet ciseau. En plus on n'a perdu l'effet booster sur la rémunération. L'effet booster est un autre effet négatif car comme on n'a pas les rémunérations de marché, tu ne fais que créer de la déception. Ce système d'actionnariat salarié ne fonctionne qu'en croissance. » DAF1

« Lorsque l'actionnariat perd de son attrait, voire que les collaborateurs commencent à perdre de l'argent, en gardant leur argent dans l'actionnariat, ça devient un outil de contre-performance. Ça demande une gestion très particulière en cas de dégradation de la performance, parce que le collaborateur est touché deux fois : il est touché une première fois dans ses perspectives de carrière si l'entreprise ne va pas très bien et il est touché dans son portefeuille sur ses économies. » DAF2

8.5.1.2. Le pouvoir de l'actionnaire familial

L'actionnariat familial, s'accompagne d'un respect important des traditions, surtout quand elles ont favorisé la réussite de l'entreprise. Lorsque l'entreprise traverse une période difficile, l'actionnaire familial s'implique davantage dans le management opérationnel de l'entreprise. Cette « reprise en mains » des opérations donne

l'impression aux dirigeants de partager leurs responsabilités et périmètre avec l'actionnaire, au risque de ne plus pouvoir jouer le rôle de contre-pouvoir.

« En toute logique, on devrait avoir le même raisonnement de renouvellement avec l'actionnaire. Hors l'actionnaire est à vie et ne bouge pas, ce sont toujours les actionnaires familiaux à la différence d'autres boîtes où l'actionnaire bouge. L'actionnariat reproduit ce qu'il connaît dans l'entreprise. » DRH6

« C'est quelque chose de très spécifique à l'entreprise, dont le vrai conseil est la gérance. La famille se mêle vraiment de tout et ne reste pas forcément à bonne distance. De ce fait, le management n'est pas toujours en situation de jouer son rôle. Dans le fond ce sont les actionnaires qui dirigent vraiment la boîte sans se donner suffisamment les moyens de passer du temps pour comprendre et sans l'expertise. » DG DRH2

« Si tu n'entretiens pas une relation employeur-employé vertueuse avec une mise sous tension régulière qui peut se traduire positivement comme négativement ; sanctionner les bons résultats, ne pas récompenser les mauvais résultats ou les résultats insuffisants, ne pas tolérer la médiocrité sur la durée, qui nous fait mal Et l'actionnaire n'aide pas, avec ses choix récents de nominations. On vient entretenir cette idée d'un corps magique qui a ses vertus, dont je ne sais pas si elles se sont exprimées sur les 15 à 20 dernières années mais qui a des effets pervers car tu es dans l'irrationnel, l'imaginaire et le rationnel doit aussi à un moment donné trouver sa place ». DRH2

Si nécessaire, et surtout en période de crise, l'actionnaire familial va user de ses prérogatives pour reprendre la direction opérationnelle de l'entreprise, ce qui peut être perçu comme une forme d'ingérence et de manque de confiance, alors que c'est une des responsabilités du conseil de gérance. En effet, le conseil de gérance nomme et révoque les présidents et directeurs généraux des entreprises détenues par la famille.

« Il faut parler de la relation spécifique émotionnellement de l'actionnaire à l'entreprise ; en termes de gouvernance ce n'est pas un rôle normal. Le conseil précédent s'est fait sortir du jour au lendemain et là c'est

exactement la même chose.... Le vrai conseil c'est la gérance car les gens peuvent être virés du jour au lendemain d'un conseil. » DG DRH2

« Le risque est permanent dans toutes les boîtes et plus les choses se compliquent plus l'actionnaire a cette tentation de reprendre la direction de l'entreprise c'est un vrai piège... » DG DRH3

La relation de proximité avec l'actionnaire peut s'étendre à la sphère privée du salarié, en particulier dans la région historique de l'entreprise. La tentation est grande pour le salarié de faire jouer cette relation pour se protéger, ce qui complexifie la relation d'emploi.

« Finalement tu n'oses pas faire une remarque à quelqu'un, ou sortir quelqu'un de l'entreprise parce qu'il est proche de l'actionnaire. Parfois tu ne connais pas les liens entre les personnes et l'actionnaire ; souvent ils en ont et tu ne peux pas les toucher. » DG DRH2

« Culture ou histoire, je ne sais pas dans quel sens cela va mais ce qui est sûr c'est que c'est le poids principal : entreprise du Nord, sociale-démocrate catholique, entreprise multi familiale avec des actionnaires familiaux, qui sont des multi entrepreneurs... tu as un poids de cette histoire qui fait que, dans la famille, l'actionnaire familial ne peut pas virer les autres actionnaires de sa famille. Je pense que dans la culture de l'entreprise c'est un peu cela tu es collaborateur mais tu es aussi actionnaire collaborateur donc tu fais aussi partie de la famille et on ne veut pas que tu partes. » DRH3

8.5.2. La partie prenante entreprise (organisation)

Cette partie répertorie tous les désavantages exprimés par les participants de l'entreprise. Les remarques sont factuelles, illustrées d'exemples et les dirigeants assument les erreurs passées, sans se retrancher derrière un dysfonctionnement de l'entreprise (personne morale). Notre connaissance de l'entreprise permet d'ajouter des éléments de contexte pour faciliter la compréhension du lecteur.

8.5.2.1. La stabilité du modèle d'affaires est chahutée

8.5.2.1.1. Les limites du modèle économique de l'hypermarché

Les participants font le constat que le modèle d'affaires de l'hypermarché a atteint ses limites dans un contexte de croissance importante du commerce digital ; le modèle nécessite d'être repensé, ce qui n'a pas été anticipé en raison de l'attachement fort à ce modèle historique, qui a permis la réussite de l'entreprise.

« En réalité on est resté scotchés sur un même business model et sur une même façon de faire les métiers depuis 30 à 40 ans... on a quand même eu cette espèce de dogme, l'hyper ne bougera pas, on ne réduira pas un m2.... Cela fait 10 ans que le problème est là. Donc on n'est pas dans l'anticipation et parfois même pas assez tôt dans la réaction. » DAF1

« L'hypermarché faisait de la distribution de masse et quand il a été confronté au commerce spécialisé, qui a apporté un autre service et une réponse plus fine aux besoins et par ailleurs le hard discount qui a proposé d'excellents rapports qualité prix dans une démarche industrielle, on n'a regardé ni l'un ni l'autre parce qu'on ne se comparait qu'à Carrefour ou à Casino et très peu à ces nouvelles formes de concurrence ». DG DRH4

L'intégration du web commerce a soulevé des résistances parmi les employés des magasins, en particulier parce que l'organisation et les indicateurs de performance utilisés ont tardé à être adaptés à cette nouvelle activité. L'activité web, ayant au départ été isolée dans une entité séparée, cela a favorisé une forme de concurrence entre commerce physique et un fonctionnement en silos des équipes.

« On avait de réelles difficultés dès qu'on mettait en place des parcours cross-canaux, il y avait des réflexes territoriaux en magasin. Il y avait une vraie problématique pour ancrer ces parcours, de faciliter l'appropriation par les magasins des points clic & collect et toute cette problématique du parcours sans couture très compliquée. » DRH9

8.5.2.1.2. Une transformation qui requiert des investissements conséquents

Aujourd'hui, la taille de l'entreprise complexifie tout changement et nécessite des moyens et investissements financiers importants, que le faible niveau de marge pratiqué, rend difficiles.

*« Et puis, le problème aujourd'hui, c'est la taille de l'entreprise. Ça demande des moyens tellement colossaux en termes d'investissement pour te mettre à niveau qu'ils ne les auront jamais. C'est un vrai problème de moyens, plus qu'un problème de volonté. La volonté est sûrement là, mais les moyens sont tellement énormes et tes marges sont tellement petites. Tu vois la différence avec la banque, la banque tes marges sont énormes. »
DRH17*

« L'entreprise est plus grosse, plus complexe avec plus de partenariats, avec un poids plus important de la direction financière. » DAF1

8.5.2.1.3. Un manque d'attention portée aux signaux faibles de transformation de l'environnement

Les évolutions de comportements et d'habitudes de consommation des clients ont été insuffisamment prises en compte.

« On aurait pu se réveiller avant concernant l'évolution du rôle de la femme dans la vie quotidienne... parce que quand même le modèle a été conçu pour la ménagère de 50 ans qui pousse son caddie... mais depuis 30 ans les femmes travaillent à temps complet et depuis des années, une partie d'entre elles ne fait plus ses courses en hypermarché. » DAF1

De même, les impacts de la transformation digitale sur les métiers traditionnels de l'hypermarché, a été effectuée tardivement.

« En plus on n'a pas regardé très tôt les sujets, on a toujours su qu'un jour il y aurait des soucis aux caisses, que les employés en compta avaient des métiers pauvres avec un manque de moyens...et d'outils. » DRH9

« Pour les services comptables, on pouvait deviner que ces métiers étaient amenés à disparaître. Qu'est-ce que l'on a fait en termes de gestion pour anticiper cette évolution inéluctable ? pas grand-chose on a continué à faire

des évaluations classiques... on a fait des plans de restructuration à la fin pour des comptables qui ne savaient rien faire d'autre. » DG DRH4

« Il y a quand même le vrai questionnement du devenir des hôtes de caisse avec l'automatisation ; quand on voit les robots dans les restaurants, le Covid accélère l'automatisation et la suppression d'un certain nombre de métiers de contact. » DG DRH1

8.5.2.2. L'érosion progressive de la performance

8.5.2.2.1. Une entreprise rattrapée par ses résultats

Le confort des résultats financiers a pénalisé l'identification de leviers d'amélioration de la performance, ou la recherche d'autres sources de revenus.

« Pendant plein d'années, jusqu'en 2012, l'entreprise allait vachement bien et quand tu vas bien, tu ne te poses pas la question de ce qui ne va pas ; tu as un regard plus léger sur ces sujets-là ; tu ne vas pas passer du temps à régler les problèmes, à dire « faut virer des gens » ce qui crée une mauvaise ambiance quand tu peux te concentrer sur acheter plus, acheter mieux, développer de nouveaux produits et que ça cartonne ! » DRH3

« Cette entreprise familiale est comme les autres, je pense que c'est d'abord une entreprise avant d'être familiale et que rester une entreprise familiale sur plusieurs décennies est un vrai sujet ; tu peux être une entreprise familiale et devenir moins familiale... et que veut dire le mot familial à la fin... Notre entreprise est un peu prisonnière de son romantisme de son irrationnel parce qu'elle a toujours préféré les mots aux chiffres et que les chiffres ont fini par la rattraper ». DRH2

D'une part, la grande distribution a longtemps bénéficié des avantages d'un cash-flow négatif (délais de paiement fournisseur) et de remises importantes des fournisseurs en fin d'année (RFA), ce qui a contribué à masquer les réelles difficultés de l'activité.

« Les chiffres sont quand même hyper clairs depuis 2010 et même avant en termes de décroissance. 2003 était l'année la plus haute en termes de revenus et de résultats. Depuis cela ne fait que décroître. « Constaté que les résultats déclinent et se contenter de « oui mais on reste quand même

rentable » ce n'est pas sain. De toute façon, le système assez consanguin n'a pas amené les personnes à se remettre en cause, elles pensaient que leur système allait durer, même le DG disait « de toute façon on est là pour 30 ans. C'est aussi le fait d'avoir été bercé par des années de succès. » DAF1 « Quand tu vois en plus que le niveau des autres enseignes tous les mois est différent, tu te dis là il y a quelque chose qui ne va pas, l'entreprise vit dans une bulle... cela fait 8 ans que le CA diminue de 5% chaque année ! » DRH6

D'autre part, les investissements financiers proposés par les DG pays n'ont pas toujours été évalués avec un niveau d'exigence suffisant par les instances corporate en charge de la validation de ces projets, au nom du principe de subsidiarité. Au niveau corporate, le fonctionnement en management non hiérarchique complique les relations avec les pays.

« On avait des fiches projets qui n'étaient pas au niveau des cibles fixées et finalement on acceptait tout ... il y a des projets, pour lesquels je n'étais pas décideur, dont je disais « tu vas voir dans 3 ans ce magasin on va le fermer ! » et ça n'a pas loupé. On ne voulait pas dire non au DG... on disait c'est de sa responsabilité c'est à lui de fixer son niveau d'exigence mais non... s'il n'est pas exigeant il faut l'être à sa place mais on ne savait pas le faire ». DG DRH3

Enfin, la communication interne sur la dégradation progressive de la performance de l'entreprise, a volontairement été peu alarmiste pour le salarié-actionnaire, et n'a pas, en conséquence, alarmé le salarié pour l'inciter à réagir.

« Quand on dit qu'on perd de l'argent, les collaborateurs disent « oui mais on dit ça depuis des années qu'on perd de l'argent ! ». On s'habitue même au fait qu'on perde de l'argent, et que c'est normal, qu'il n'y aura pas de changement. » DRH14

8.5.2.2.2. Une tradition de pilotage court-terme

En contrôle de gestion, la culture de la performance est celle du compte d'exploitation qui est piloté quotidiennement, comme en magasin. L'attention se centre sur le chiffre d'affaires et la marge réalisés ; les plans d'actions proposés sont à court terme.

« Notre instrument de pilotage est le compte d'exploitation est mensuel, donc un manager est par essence « court-termiste » parce que son instrument de pilotage est à un rythme extrêmement soutenu, donc on peut être éclairé sur ce qu'il faudrait changer et en même temps être rattrapé par le court terme ». DG DRH4

8.5.2.2.3. La relation de partenariat

L'entreprise a développé des partenariats stratégiques à l'échelle internationale, que ce soit pour s'implanter dans un nouveau pays ou pour mutualiser les achats de marchandises. Certains partenariats ont constitué une première étape avant l'intégration par acquisition de l'entreprise partenaire.

Une caractéristique de la relation de partenariat est la recherche de position dominante dans la relation, ce que certains dirigeants identifient comme une limite à la véritable coopération.

« L'une des principales limites de l'entreprise c'est qu'elle n'a jamais vraiment accepté les partenariats. L'avenir des entreprises c'est le partenariat, la coopération, le partage, il n'y a pas de vraie coopération sans partage, y compris des résultats, de l'économique et de la valeur. L'entreprise s'est bâtie plutôt en rejetant tous les autres et aujourd'hui c'est le contraire qu'il faut faire... quand on commence à s'allier avec d'autres, on découvre des vérités complètement différentes de celles qu'on connaissait. » DG DRH3

Dans d'autres circonstances, c'est la moins bonne exécution opérationnelle qui conduit l'entreprise à déléguer le management opérationnel au partenaire.

« La raison pour laquelle on est sorti de ce partenariat, c'est que l'enseigne montrait des signes de faiblesse graves, perdait de l'argent depuis plusieurs années. On a décidé de confier le management des magasins au partenaire qui a très vite fait ses preuves. » DAF2

8.5.2.3. Une prise de décision stratégique ralentie

8.5.2.3.1. Une culture de réaction plus que d'anticipation

Certains dirigeants reconnaissent ne pas avoir pris à temps les décisions qui s'imposaient, ce qu'ils expliquent par leurs profils opérationnels, habitués à réagir plutôt qu'à anticiper, et à évoluer dans un contexte économique favorable.

« Quand on arrive au point de difficulté, il est déjà bien sûr beaucoup trop tard et à ce moment-là les choses s'éclairent de telle manière qu'on ne comprend pas pourquoi en temps voulu on n'a pas pris la bonne décision. C'est un phénomène extrêmement classique pas spécifique à l'entreprise. En général dans la vie des entreprises on est câblé pour voir le côté qui va bien plutôt que celui qui ne va pas, pour travailler à l'amélioration, et on est convaincu en faisant cela qu'on redresse les choses. » DG DRH3

« L'affaiblissement de la performance sur ces dix dernières années, est liée à deux choses : elle est liée, et là mea culpa, à des décisions pas assez courageuses, pas assez rapides du top management dont je faisais partie, et également à cette stratification partielle de nos équipes qui ont vieilli et qu'on n'a pas assez aidé à se former et à s'adapter à un nouveau contexte qui est quand même sensiblement différent de celui qu'on a connu. » DAF2

« On a un problème entre réaction et anticipation, on est plutôt en réaction qu'en anticipation et on aurait dû mieux anticiper les changements, les besoins ; cela s'est vu dans la gestion de la pyramide des âges, sur la problématique d'ouverture, l'accompagnement des changements de notre environnement. » DG DRH4

Le fonctionnement en silos de l'entreprise, s'est avéré très chronophage et énergivore pour les dirigeants qui cherchent à préserver les relations et faciliter la coopération en interne, ce qui s'est fait au détriment de l'ouverture nécessaire à une vision globale.

« Pour être dans l'anticipation, il faut avoir des gens ouverts qui voient ce qui se passe, et pas des gens centrés sur des querelles internes entre immobilier et retail, par exemple. Cela nous empêche de voir ce qui se passe, donc on est dans la réaction mais pas assez rapide. » DAF1

« Combien de personnes de l'entreprise avaient une vision globale comme peuvent l'avoir ces dirigeants du CAC 40 qui sortent tous de grandes écoles publiques et vivent dans un microcosme où il faut justement valoriser cette

importance de taille... chez nous personne n'avait la notion de taille... »

DRH3

De plus, les bons résultats économiques de l'entreprise, pendant sa forte croissance, n'ont pas incité à questionner les facteurs de succès, ou à s'intéresser à la performance d'autres acteurs du secteur d'activité.

« L'ouverture qui n'est absolument pas le propre de l'entreprise, puisque nous étions les plus beaux, les plus forts.... Donc à aucun moment on ne s'est remis en cause. Si on avait développé l'ouverture de nos collaborateurs et managers, on aurait réagi mieux et plus vite ; on aurait pris des décisions pour préparer l'avenir. » DG DRH4

« Et puis il y a un levier, l'ouverture pour lequel on part vraiment de très loin ; c'était d'ailleurs souligné dans l'enquête sur la transfo culturelle... on n'est vraiment pas ouverts à l'extérieur, pas ouverts à ce que les autres font différemment ». DRH14

8.5.2.3.2. Des difficultés de gouvernance

La gouvernance de l'entreprise peine à jouer son rôle et à assurer un bon niveau d'anticipation à l'entreprise, ce qui est renforcé par les changements successifs de gouvernance. La communication effectuée pour annoncer ces changements n'est pas perçue comme suffisamment transparente et explicite pour rassurer et rassembler.

« Les écueils de la transformation de l'entreprise tels que je les ai vécus c'était justement le manque de transparence et de communication, de clarté, sur où on veut aller et comment... on sait que ça a cafouillé avec les trois gouvernances successives après c'est une entreprise certes... mais cela manquait de transparence, les collaborateurs étaient perdus ».... DRH7

« C'est le niveau d'exigence et d'anticipation qui compte, d'où l'importance des gouvernances d'entreprise pour allonger l'angle de vue. Dans le cadre de cette entreprise ce pouvait être le rôle joué par les conseils de surveillance mais hélas ils étaient constitués soit de managers court-termistes, soit d'actionnaires familiaux. » DG DRH4

En reprenant leur casquette de DRH, les participants partagent la nécessité pour une entreprise de savoir renouveler son équipe dirigeante ; il est difficile pour un dirigeant (ou autre manager) de remettre en cause ce qu'il a construit avec succès.

« Il n'y a quasiment aucune boîte qui a réussi à se renouveler en étant encore en fort résultats, c'est ce que j'ai vécu chez Laser Cofinoga car c'était évident qu'on n'allait pas rester avec du crédit revolving avec des taux à 19%. L'état a passé une loi et il y a eu un plan social sur 150 personnes après mon départ... c'était évident que ça allait arriver mais comme les dirigeants étaient ceux qui avaient créé l'entreprise il y a 30 ans, ils ne pouvaient accepter que ce soit différent. » DG DRH2

« Les dirigeants ne sont pas plus nuls que les autres, simplement dans des moments de complexité ou de difficulté de l'entreprise, ils n'ont pas été top du top c'est sûr ! mais les tops du top sont rares ! la plupart des gens sont câblés pour diriger une boîte qui va bien, pas pour diriger une boîte qui va mal. L'être humain n'est pas préparé à la difficulté. » DG DRH3

8.5.2.4. Les limites des valeurs et de la culture d'entreprise

8.5.2.4.1. Une confiance limitée dans l'organisation

La confiance, une valeur qui perd de sa puissance, parce que trop martelée, trop souvent invoquée dans les relations entre le salarié, le manager, l'entreprise mais pas toujours incarnée ni respectée.

Mon premier sentiment de déception tourne autour de la confiance parce que c'est écrit sur les murs : confiance-partage-progrès et moi je ne l'ai jamais ressenti. Je n'ai jamais ressenti la moindre confiance de la part de l'entreprise. Comment veux-tu faire confiance à une entreprise dans la durée quand je regarde mon parcours ? DRH2

"Fais confiance, vas-y, ne t'embête pas, il y aura toujours un poste pour toi », il y a beaucoup de gens qui ont soufferts. C'est mieux d'être honnête, de dire " on n'y arrivera pas. En revanche, on va t'accompagner. » DRH8

« Je n'en avais même pas envie, et j'avais un vrai problème de confiance vis-à-vis de l'entreprise et je pense que même si on m'avait proposé ce

poste, je ne l'aurais pas pris ; je n'avais plus confiance dans l'entreprise, ni dans ses dirigeants. » DRH1

« Ce sujet de la construction de la confiance employeur-employé, actionnaire-actionné, n'est pas au seul discrédit de l'entreprise car finalement la relation que l'emploi établit entre un employeur et son collaborateur est un pacte de confiance. » DRH2

8.5.2.4.2. La culture d'entreprise : un ciment rigide

La culture d'entreprise est incarnée et diffusée dans le langage, les comportements des membres de l'entreprise ; lorsque les plus anciens sont amenés à quitter l'entreprise, le sens originel de cette culture se délite et elle semble moins incarnée.

« On n'a plus ce sens de l'entreprise. On n'a plus de sens parce qu'il n'y a plus assez de personnes qui ont la mémoire, le sens, les fondamentaux de l'entreprise parce qu'il ne faut pas oublier le socle culturel de l'entreprise ; qu'on veuille le faire évoluer, c'est une chose ; qu'on veuille transformer c'est important, mais ce socle est très, très important pour pouvoir changer. » DRH8

Des écarts de perception peuvent se produire entre ce que l'entreprise attend de ses collaborateurs et leurs comportements réels.

« Pourtant les employés disent « on est autonome et responsable et on a une culture du client très développée ». À un moment donné la perception que le collaborateur a de son action ne rencontre plus la perception que l'employeur a de ce sujet-là, et la partie droits et devoirs est déséquilibrée. » DRH2

Ces limites se retrouvent dans le diagnostic de la culture d'entreprise, effectué en 2019 sur 28000 managers, dans la perspective de faire évoluer la culture en gardant l'ADN de l'entreprise, et en supprimant toutes les croyances limitantes de cette culture.

« L'enquête effectuée auprès de 28000 managers a montré que la culture, telle qu'elle était auparavant, était perçue comme limitante sur certains sujets et même s'il y avait des aspects positifs, il fallait la faire évoluer. Mais, j'ai l'impression d'une crispation de l'actionnaire dès que l'entreprise se transforme trop avec la peur de perdre son âme. » DG DRH2

« Le poids de la culture est extrêmement fort. On a managé à l'envie, la force à l'énergie à l'attachement avec une relation à l'entreprise extrêmement forte, dans l'émotion et le sentiment et qui était même trop profond. » DRH1

8.5.2.5. L'inertie d'une organisation autonome et décentralisée

8.5.2.5.1. Autonomie ou indépendance

L'entreprise a fonctionné en mode décentralisé et autonome, ce qui se traduit par de vraies lenteurs dans l'opérationnalisation des stratégies posées et validées et une grande disparité et hétérogénéité dans la mise en œuvre sur le terrain, avec par exemple des magasins qui sous une même enseigne, ne sont ni uniformes, ni homogènes.

« Tu vis l'hypermarché comme si tu étais coincé dans un lave-linge derrière ton hublot ; tu tournes, cela bouge tout le temps, tu perds toute notion du temps.... C'est passionnant mais quand tu ouvres ton hublot tu constates que ton hyper ne ressemble pas aux autres hypers... J'apprends à l'époque l'hétérogénéité et l'indiscipline de l'entreprise. » DRH2

« Je suis la première à dire que l'entreprise avait plein de défauts : le paternalisme, l'indiscipline, le fait que les hypers étaient sous une gouvernance différente de celle des supers et que plutôt que lutter ensemble contre l'externe, le DG des supers préférait tailler la bourre au DG des hypers et inversement ! on n'était nos plus gros concurrents. Oui il y a pleins de choses qu'il fallait faire évoluer. » DRH1

Le fonctionnement en mode projet transverse est compliqué en raison de l'autonomie et la décentralisation, car toute mise en œuvre demande énormément d'énergie et de capacités à influencer (lobbying interne), puis il est nécessaire de vérifier la réalité du déploiement du projet sur le terrain.

« En réalité cela reste à un endroit cela ne descend pas dans le dispositif et l'analyse n'est pas faite.... Les gens continuent à proposer mais le mouvement dans l'entreprise n'a pas été travaillé. Souvent dans les projets, dans les programmes on dit « on va faire ça... » mais on ne dit jamais « pour faire ça je vais... » et définir la nouvelle horloge de travail... et si ça

ne se passe pas là et bien il ne se passe rien et tu continues à croire que tes intentions sont mises en œuvre mais elles ne le sont pas et tu continues à déraper ». DG DRH3

« C'est très compliqué, non pas de concevoir le projet mais de le partager, de le présenter, le vendre et d'avoir le consensus de tous les pays, parce que l'entreprise est toujours en recherche d'efficacité, d'optimisation mais le défi de l'autonomie est très important. » DRH4

8.5.2.5.2. Le syndrome du PII (Pas Inventé Ici)

Un frein énorme trouve son origine dans l'autonomie et la créativité de l'organisation, c'est le syndrome du PII « Pas Inventé Ici ». Cet acronyme, qui fait partie des éléments de langage commun de l'entreprise, traduit la capacité de réinvention quasi systématique par les membres de l'organisation, qui rejettent, par principe, toute mesure initiée par le siège (services d'appui) et préfèrent (ré)inventer cette mesure en justifiant cette pratique par des particularités de leur contexte local. Ce PII a favorisé l'innovation mais pas la copie, ou la diffusion de ces innovations au sein de l'entreprise.

« C'était aussi la culture du PII, chacun voulait avoir raison, décider chez lui, cela a freiné la diffusion des bonnes pratiques, des bonnes expériences et le travail en commun. L'exemple du PII est symptomatique et le dilemme entre centralisation et décentralisation parce que la centralisation bride aussi. » DG DRH4

« Quand tu proposes un truc nouveau, combien de fois j'ai entendu « on l'a fait il y a 10 ans et ça n'a pas marché ! ». Et cependant il y a des trucs formidables qui ont été fait. J'ai défendu les personnes qui ont contribué de manière incroyable au développement au succès de l'entreprise. » DG DRH2

« Je n'ai jamais voulu faire du PII, donc s'il y a un truc qui fonctionne, je prends, je regarde, et je l'améliore... Mais ce n'était pas dans la culture ! la culture c'est « on reproduit ce qui est dans le magasin, on reproduit l'existant ; on nous dit de faire comme cela mais non ça ce n'est pas possible, ça ne va pas marcher chez moi... » » DRH1

8.5.2.5.3. Le côté impersonnel d'une entreprise devenue multinationale

L'entreprise ayant grandi, son organisation en entités décentralisées et autonomes a favorisé la multiplication de réseaux étanches (les silos).

Dans le contexte de croissance importante, la culture d'entreprise a peiné à conserver son sens originel, aussi la vision d'entreprise a été amendée pour conforter l'importance de chaque collaborateur.

« En 2008, on avait ajouté le mot considération à la vision et c'était à propos parce que les équipes avaient l'impression que la considération disparaissait... on avait bien une déviation du sens de l'entreprise qui était en train de se produire en raison de son grandissement. » DG DRH4

Quand la recherche d'optimisation a entraîné une fusion entre divisions, les collaborateurs ont éprouvé des difficultés à accepter leurs nouveaux collègues et à reconnaître que tous appartiennent à une même communauté (l'entreprise).

« Au cours d'un pot de fin d'année, je discute avec une personne qui pense que je viens d'arriver dans l'entreprise, puis elle découvre que j'ai déjà travaillé 15 ans dans la division hypermarché ; elle me dit « Bah alors tu es comme nous ! ». Cela illustre le manque d'ouverture des hypers !... DRH6

8.5.2.6. Stabilité de l'emploi et renouvellement des compétences

L'hypermarché s'est créé autour du concept du « tout sous le même toit » pour permettre au client de satisfaire tous ses besoins en un lieu unique. Aussi, l'offre de produits de l'hypermarché est large et peu profonde à la différence de celle de l'enseigne spécialiste. Le métier de l'entreprise a longtemps été celui d'un épicier généraliste qui s'apprend sur le terrain.

8.5.2.6.1. La valeur ajoutée de l'expertise est méconnue

L'entreprise s'est attachée à développer les compétences de ses employés en commerce, gestion et management pour accompagner leur évolution dans l'entreprise. Ces profils restent cependant généralistes comparés à certains métiers d'experts, dont

les compétences sont indispensables au développement actuel de l'entreprise. Cependant, la croyance est encore forte dans l'entreprise qu'un profil généraliste peut adresser des problématiques d'expertise, avec un verni acquis en formation.

« Le système produit des super généralistes. C'est un point qui est important car c'est fait au détriment de l'expertise ; quand on a rapatrié les expats de chine, un dirigeant m'a proposé de reprendre deux personnes dans les équipes supply chain. Je lui ai dit « aucun d'eux n'a fait de la supply » et il m'a répondu « ce n'est pas grave, je m'en occupe, je vais les former, de toute façon ils ont fait du magasin ! » Il n'y a pas vraiment d'idée partagée de ce qu'est l'expertise. » DG DRH2

« C'est un frein de la capacité de l'entreprise à se renouveler avec des profils qui ne sont pas les profils historiques générés par l'entreprise. L'entreprise change et les profils dont elle a besoin aujourd'hui, par exemple, sont des profils beaucoup plus e-commerce, Internet qui n'ont pas été tellement développés. Et donc, la capacité de l'entreprise, surtout quand elle croît assez vite, à aller chercher des cadres qui se sont formés ailleurs et qui arrivent préparés pour prendre ses responsabilités, c'est très important. Je crois que cette faiblesse que j'ai connue il y a 20 ans, il me semble qu'elle est encore là, et le fait que le fondateur se soit toujours vanté de n'avoir que le certificat d'études n'a pas aidé pour aller chercher des gens déjà formés. » DAF2

De plus la fonction d'expert manque de reconnaissance car les indicateurs classiques d'évaluation de la performance (chiffre d'affaires, marge) ne peuvent pas être appliqués, parce qu'aucun compte d'exploitation n'est associé au périmètre de la fonction. De plus, leur domaine d'expertise nécessite souvent des investissements financiers, ce qui fait que ces experts sont plutôt considérés comme des sources de coûts et non de profit.

« Le diagnostic qu'on est trop généralise a été fait et la reconnaissance de la valeur des experts est en place, mais cela a été fait un peu tard. Le problème des experts est qu'ils ne sont généralement pas responsables d'un compte d'exploitation et comme l'évaluation et la reconnaissance passe par le compte d'exploitation... » DG DRH4

« L'expert est très décrié, très dénigré chez nous et l'expertise quand elle est construite à l'extérieur c'est encore pire ; là-dessus, je ne pense pas que cela bouge énormément, ni chez nous ni ailleurs. Il ne faut pas se leurrer sur la puissance d'hermétisme de notre culture. Ce sujet de l'expertise n'est pas un sujet sur lequel l'actionnaire aide beaucoup. » DRH2

A cela il convient d'ajouter la difficulté de l'entreprise à attirer et retenir ces profils dans un secteur d'activité souvent peu stimulant et valorisant pour leur expertise.

8.5.2.6.2. Le besoin d'ouverture, de nouveaux profils

Toutes les personnes interrogées s'accordent sur l'avantage indéniable de la stabilité des personnes dans l'entreprise pendant sa période de croissance, qui a favorisé le développement rapide de l'entreprise. Tous ont conscience que cet avantage peut constituer un frein au renouvellement des compétences et à l'ouverture, avec une plus grande diversité de ressources.

« Cette stabilité de l'emploi dans l'entreprise a sans doute été un atout pendant les 20 ou 30 premières années de son existence. Aujourd'hui, c'est une faiblesse, parce que on ne renouvelle pas assez nos effectifs avec de nouveaux talents, etc. Et donc, l'entreprise, qui doit se transformer assez vite, a d'autant plus de mal, que les personnes aux postes de responsabilité intermédiaire, c'est à dire les comités de direction des magasins ont finalement peu évolué. » DAF2

« C'est vrai qu'il n'y a pas eu de ménage de fait dans l'entreprise pendant plus de 60 ans et qu'il fallait faire ce ménage là parce que c'est important pour l'entreprise de lâcher du lest. De la même façon qu'on a des collaborateurs qui nous quittent il faut savoir faire partir des collaborateurs. » DRH3

De surcroît, la culture forte de l'entreprise est assez exclusive, hermétique et peu à l'écoute des différences d'avis et d'opinion émises, avec en particulier un manque d'attention porté aux étonnements de nouveaux embauchés qui arrivent avec un regard neuf et l'envie de contribuer.

« On a un mal fou à accueillir ceux qui ne viennent pas du sérail et d'ailleurs on demande rarement à ceux qui viennent de l'extérieur de nous

dire ce qu'ils veulent apporter de l'extérieur à l'entreprise. Ces personnes viennent pour contribuer et on leur dit si tu ne nous ressembles pas ça ne fonctionne pas. Tu ne transformes pas sans apporter de différence ».

DRH1

« C'est la diversité qui fait la richesse et comme on est une entreprise à forte culture on a tendance à ne pas accepter la diversité. » DAF2

8.5.2.6.3. Le risque de la consanguinité

Les avis sont catégoriques pour qualifier le fonctionnement de l'entreprise, de vase clos ou de silos qui ont été entretenus par la pratique de promotion interne, souvent par cooptation. L'organisation peine à renouveler ses ressources, pour enrichir et diversifier son portefeuille de profils et compétences.

« Attention à la consanguinité ; on nomme quelqu'un parce qu'on le connaît et qu'on a travaillé avec lui il y a 10 ans mais en 10 ans les compétences évoluent et on ne nomme pas quelqu'un parce qu'on le connaît mais parce qu'il est compétent. » DRH1

« De toute façon, le système assez consanguin n'a pas amené les personnes à se remettre en cause, elles pensaient que leur système allait durer, même le DG disait « De toute façon, on est là pour 30 ans. » C'est le manque d'ouverture, le fait d'être en vase clos. C'est la limite d'être complètement en vase clos car tu ne te remets pas en cause. » DG DRH2

Ce fonctionnement, centré sur l'interne, a limité l'ouverture et la capacité à étalonner le niveau de professionnalisme en le comparant à celui d'autres entreprises. Le niveau estimé est perçu comme inférieur aux autres acteurs du marché.

« Ce qui m'a le plus interpellée, c'est cette mécanique d'entre soi. Je considère qu'on ne sait pas accueillir les gens différents dans l'entreprise.... Mais dans nos entreprises ce qui nous tue le plus c'est qu'on s'autoréfère entre nous ; la comparaison tu ne la fais jamais par rapport à l'extérieur, jamais. » DRH1

« L'entreprise était un vase clos ; on vivait en vase clos, rien que pour nous même et en étant nos propres compétiteurs en interne plutôt que de nous ouvrir sur l'externe et voir les autres concurrents. Oui on a trop vécu en

vase clos sur pleins de sujets. On vivait en autarcie et en manque d'ouverture en plus avec un complexe de se dire on fait moins bien que les autres ; de toute façon l'entreprise n'est qu'une grosse PME dans la tête des gens. » DRH3

Les participants mentionnent les tensions qui apparaissent entre parties prenantes de ce réseau fermé, qui poussent la comparaison jusqu'à la compétition entre équipes, ce qui génère des rivalités et l'apparition de clans.

« Une médiocrité de postures individuelles, les combats de clans, les querelles claniques, toute cette espèce d'ankylose que vit l'entreprise et dont elle ne s'est pas complètement dé faite, tout cela dans un maelstrom relationnel que je ne décrypte pas bien de petites querelles.... Une sorte d'échiquier que je ne comprends pas, les réseaux de dirigeants de magasins du Nord. » DRH2

« La réussite, la promo interne, on a hyper communiqué dessus : hôtesse de caisse, je deviens RRH, employé magasin je deviens directeur de magasin... on a mis en place un système vertueux qui a fonctionné pendant pleins d'années mais qui, à un moment, a donné des chefs de clans et non pas des gens qui ont construit des résultats, qui ont construits des compétences. » DRH1

Ces verbatims sont à rapprocher de l'article de Miller et Le Breton-Miller, (2021) qui évoque les comportements de dirigeants présents depuis longtemps dans une même entreprise, reconnus pour leur contribution à la réussite de l'entreprise mais qui vivent sur leurs succès passés, au détriment de l'ouverture nécessaire à l'entreprise.

8.5.2.7. Garantie d'emploi et jeunes générations

Pour les jeunes générations, cette garantie d'emploi dans la durée ne répond pas à leurs attentes professionnelles, et ne représente aucun avantage de l'entreprise

« La relation historique basée sur ce contrat de confiance qui est datée du 19ème siècle du modèle fondateur de nos entreprises familiales du nord, n'est plus du tout en phase avec ce modèle social, qui a essayé de maintenir à outrance une espèce d'étai bien-pensant ; cette notion d'emploi construite sur une perspective de très grande durée n'a plus aucune saveur

au-delà de ne plus exister ou de ne plus signifier grand-chose pour les plus jeunes, elle n'a plus de saveur. » DRH2

8.5.3. La partie prenante salariés

La volonté de l'entreprise de maintenir l'emploi de ses employés n'a pas que des bénéfices dans la gestion de leur carrière.

8.5.3.1. La placardisation

Une contrepartie évoquée à la grande stabilité d'emploi est la pratique de la placardisation. En effet, pour maintenir la relation d'emploi, les DRH composent en créant des missions pour accueillir certains anciens grands contributeurs à l'entreprise, jusqu'à leur retraite ou décision de quitter l'entreprise

« On a développé les collaborateurs, alors il faut les garder quoi qu'il en coûte ; les mauvais on les met dans des placards, les bons soldats de l'entreprise qui ont permis de développer l'entreprise mais qui ne sont plus utiles aujourd'hui on va leur donner des placards dorés, on les met sur des missions qui n'ont pas forcément de sens mais bon, ils ont été tellement bons pour l'entreprise qu'il faut leur rendre ce qu'ils ont donné. » DRH3

« C'est la capacité de l'entreprise à recycler des gens moyens et on n'est toujours pas sorti de cela... à ne pas sortir des gens.... Intrinsèquement la France a toujours du mal à sortir des gens. Tu as des gens adorables dans certains périmètres qui sont toujours là et ils ne sont pas toxiques, ils sont pires, ils sont inertes parce qu'ils ne se mettront jamais en travers mais n'enlèveront jamais la cale qui bloque la porte... Tu diras « c'est bizarre vous n'arrivez pas à ouvrir la porte ? » « Tu sais les prédécesseurs non plus, cela fait 20 ans qu'on n'arrive pas à ouvrir la porte ! » DRH2

Parmi les raisons évoquées pour justifier la rétention du collaborateur, figure l'absence de provision prévue dans les budgets pour financer des départs, puisque le besoin de l'entreprise, dans un contexte de développement, était de retenir les employés.

« Investir dans le départ de personnes qui te tirent vers le bas, ou qui ne préparent pas l'avenir c'est un investissement qui demande un budget. Si tu n'as pas le budget et que tu te heurtes au problème, alors tu essaies de jouer

la montre ou de déplacer la personne et déplacer les problèmes, on l'a beaucoup fait. Recaser les gens a été fait pour de bonnes raisons du côté du cœur mais du côté raison ce n'était pas terrible. » DG DRH4

L'engagement de l'entreprise, qui garantit l'emploi dans la durée, n'intègre pas la faisabilité réelle dans un contexte d'évolutions et de transformations de l'entreprise

« Il y avait de la bienveillance, on te garantit un emploi sans se poser la question de ce que cela sera dans quelques années, sans s'investir dans une employabilité plus large que le poste où tu es à un instant « T ». » DRH9

« A partir du moment où tu sais que tes perspectives n'existent plus. Même si on t'écrit qu'on compte sur toi, dans les faits tu es placardisé, tout simplement. La personne peut être correcte, courtoise avec toi, mais en même temps les groupes de travail tu n'en a plus, tu n'existes plus sur le réseau. C'est ça la placardisation. » DRH8

« Combien de personnes a-t-on mis dans les placards ?... On attendait qu'ils s'usent d'eux-mêmes et partent. J'ai aussi vu des collaborateurs qui ont eu le courage d'aller dire « Je veux partir » et à qui on a dit : « Pars ! » « Est ce qu'on peut négocier mon départ ? » « Non, tu veux partir alors pars ! » ... « oui mais regarde clairement aujourd'hui tu n'as plus besoin de moi ? » « Si tu as envie de partir, alors pars ! » DRH18

8.5.3.2. L'employabilité externe est méconnue

La stabilité de la relation d'emploi dans le temps, apporte l'avantage du confort et de la sécurité d'emploi à l'employé, mais diminue sa volonté de chercher à estimer son employabilité sur le marché externe.

« Et donc, finalement, les collaborateurs de l'entreprise se laissent embarquer dans une espèce de cocon ; ils ne se rendent plus compte de ce qui se passe à l'extérieur. Et quand ils vont à l'extérieur, alors là, c'est la claque. Ils sont inemployables, ils sont tellement formatés, tellement ancrés dans cette entreprise qui ne leur a pas permis de remise en cause, que c'est très dur. » DRH17

« Ce qui manque, c'est qu'il y a encore trop de gens qui ne sont pas conscients des compétences qu'ils ont développées. S'ils étaient beaucoup

plus conscients de leurs compétences, qu'on leur avait dit et qu'à la rigueur, ils étaient allés voir ailleurs pour les monnayer sur le marché, cela aurait été intéressant. » DG DRH2

Parmi les interviewés, certains sont conscients que le parcours vécu en interne, riche d'expériences, a cependant moins de valeur sur le marché externe, qu'un parcours effectué dans diverses entreprises et secteurs d'activité.

« C'est vrai que même les chasseurs qui m'ont appelé m'ont dit : « Vous n'avez pas peur de quitter cette entreprise ? Comment allez-vous faire pour vous adapter à une nouvelle entreprise ? » J'ai eu beau leur dire qu'en 19 ans de carrière dans l'entreprise j'ai travaillé sur 9 sites, dans 3 pays, et occupé 7 métiers.... C'est de la flexibilité. Mais pour eux, le chapeau était toujours le même, c'était le même groupe. » DRH3

« Aujourd'hui plus personne ne s'inscrit à vie logiquement dans l'entreprise... moi j'ai eu la naïveté de croire qu'en travaillant pendant 31 ans dans un grand groupe, c'était comme si j'avais fait pleins d'entreprises différentes en changeant de pays, de fonctions ; mais en fait, cela reste la même entreprise et à un moment donné on arrive au bout du bout. » DRH18

8.5.3.3. La perte de sens et la limite de la résilience

Les différentes restructurations engagées ces dernières années, dont les changements successifs de gouvernance demandent une résilience des dirigeants, qui finit par atteindre ses limites et pose la question du sens de l'engagement pour l'entreprise.

« Je dis que pour réussir dans des organisations comme les nôtres il faut faire preuve d'une résilience un peu particulière. Dedans il y a des bonnes choses, être souple, agile, politique et il y a des mauvaises choses, avaler des couleuvres on le fait tous dans une carrière mais il ne faut pas que leur épaisseur devienne trop forte... » DRH2

« Quand tu es à la fois contractuellement dans la même entreprise, mais que dans la réalité tu n'es plus du tout dans la même dans ce que tu vis, tu en viens à te poser une question de contrat. et c'est ce qui s'est passé pour moi et pour d'autres... » DRH18

8.5.3.4. La réalité de la durée limitée du contrat

Un des avantages, reconnus à l'entreprise familiale, est de préserver la stabilité des emplois, même en période de crise. Les employés, avec beaucoup d'ancienneté dans l'entreprise, ont peu été confrontés (surtout en France) à des plans de sauvegarde de l'emploi. De ce fait, ils ont occulté que cela peut se produire et qu'ils peuvent être concernés.

« Il y a une conception fautive de l'entreprise familiale qui doit toujours garder et ne pas gérer... ce n'est pas sain et souvent les ruptures sont violentes car faites sur de l'affectif alors qu'on n'a jamais prévenu les gens. » DG DRH2

« Quand on a fait le tout premier licenciement économique en juillet ; des personnes se sont écroulées en pleurs en disant : « mais on n'aurait jamais cru que cela puisse se passer ici en service d'appui corporate, on s'est toujours senti protégés, on a toujours cru qu'on était à l'abri. » DRH14

« Depuis 3, 4 ans il y a eu ce que nous avons appelé dans les pays « un bain de sang » qui s'est opéré, cela a saigné avec des départs, j'ai vu autour de moi des collègues très proches à des très haut niveau s'entendre dire « écoute tu n'as plus ce poste-là, donc tu redescends. » » DRH18

Cette mesure ultime, de sauvegarde de l'entreprise, est un douloureux retour à la réalité pour le salarié dont le contrat de travail à durée indéterminée peut être résilié.

« Cette fragilité de la relation est totale et n'a fait que s'accroître... et je pense que c'est tant mieux parce que cela nous apprend à composer avec une réalité qu'on a voulu fuir. On a voulu que les gens durent, restent au péril de la performance, de l'efficacité, de l'excellence... Je ne critiquerai jamais le « Creating for people », mais à un moment donné le sujet d'une vie, de vie ce n'est pas le ou c'est le et... il faut concilier la durée et l'efficacité, l'avenir du collectif et celui de l'individu, et si on peut regretter que ce lien s'use et s'érode, c'est peut-être une bonne nouvelle pour ces grandes maisons comme les nôtres qui sont restées trop longtemps repliées sur elles-mêmes, trop longtemps enclavées. » DRH2

L'accompagnement du salarié reste une priorité de l'entreprise, aussi des dispositifs d'accompagnement, *d'outplacement* ont été mis en place, tout fait comparables à ceux d'autres entreprises.

« L'entreprise a la responsabilité d'avoir maintenu en poste très longtemps des gens qui ne sont plus adaptés donc comment on fait pour les accompagner ; donc là dans les plans de départ, les moyens ont été mis pour accompagner les gens à trouver d'autres postes, donc on s'est nettement amélioré par rapport à d'autres entreprises même si on peut faire mieux. »
DRH6

8.5.3.5. Le départ inévitable de talents

Certains salariés prennent la décision de quitter l'entreprise avant qu'il ne soit trop tard, conscients qu'une trop longue carrière au sein de l'entreprise dessert leur employabilité externe, quand bien même les perspectives d'évolution internes restent valorisantes.

« Je me suis dit si je veux changer d'entreprise il faut absolument que je le fasse avant 50 ans., car je risque vraiment de ne plus être employable si je bouge plus tard. » DRH16

« Je suis parti parce qu'il était temps de partir ; je serai resté dix ans de plus j'ai une certitude c'est autour de la cinquantaine qu'est-ce que j'aurais fait même si j'avais été DG dans un an ou même pire DRH corporate. Qu'auraient-ils pu me proposer dans 5 ans.... Rien.... DG j'aurais fait un pays, on m'aurait dit : « fais un second pays ! » Et après ? Fin de collaboration à 53 ans avec 30 ans d'entreprise ! personne ne veut plus de toi sur le marché car 30 ans d'entreprise ce n'est plus du tout la tendance actuelle du salariat ! » DRH3

« Le fait de vouloir, quelque part, protéger les collaborateurs a un effet pervers que j'ai pu constater. Finalement, souvent, ce sont les meilleurs qui partent parce qu'ils sont chassés, et les moins bons qui restent, parce qu'ils ne sont pas chassés, et qu'ils bénéficient, en quelque sorte, d'une forme de protection. Globalement, on appauvrit le pool par cette forme de sécurité

de l'emploi qui a quelque part un rôle un peu pervers. C'est paradoxal, mais c'est la conséquence de cette politique. » DAF2

8.5.4. Les désavantages du style managérial

8.5.4.1. La posture de manager protecteur

Le style managérial paternaliste s'accompagne d'un rôle protecteur des membres de son équipe qui s'exprime par une tendance à vouloir retenir ses talents, ce qui freine leur évolution.

« Il faut pouvoir développer des passerelles au-delà des tours de Babel, des silos... de ces personnes qui ont tout bloqué parce qu'elles ne voulaient pas lâcher un collaborateur, parce que si on m'enlève un collaborateur qui fait du résultat, on m'enlève le résultat ». DG DRH1

« Le pire qu'il puisse y avoir c'est quand tu as le système, l'organisation qui bloque... et là... L'organisation n'avait pas fait en sorte de me mettre en visibilité et dans l'organisation tu avais un acteur essentiel dans un magasin c'est le directeur qui bloquait tout.... Et les RH n'avaient pas suffisamment de force sur ces sujets-là. » DRH18

Le manager peut, de plus, être doté d'une forte personnalité de patron, très attaché à son territoire et ses ressources. Ses convictions sont fortes et sa capacité d'écoute de ses collaborateurs, plus limitée. Ce profil de manager fait référence aux anciens managers de l'entreprise, les pionniers qui ont assuré le développement à l'international.

« C'est la seule expérience où j'ai trouvé un patron si fermé, buté sur sa vision des choses. Ce refus de changer, c'était vraiment terrible. Et il a reconnu pas mal de torts après sur les orientations qu'il avait prises parce qu'il avait donné trop de place aux hypers et donc on a gaspillé des ressources et de la vitesse, parce qu'il a maintenu l'organisation hyper, lourde et créatrice de silos. Je me battais tous les jours pour lui dire : " Il faut casser ça". Il n'a jamais voulu m'écouter ». DRH6

8.5.4.2. La bienveillance prime sur l'exigence

Trois raisons sont évoquées pour expliquer la difficulté d'être un manager exigeant et bienveillant : la confusion entre relations familiales et professionnelles (la volonté de ne pas blesser, d'être tolérant), la crainte de déroger aux comportements attendus dans l'entreprise (accepter le droit à l'erreur) et un manque de courage managérial.

« C'est vraiment ce style familial et ce fait de dire « je vais être méchant si je lui dis les points sur lesquels il n'est pas bon ! ». C'est comme avec tes enfants, tu les adores mais tu leur dis quand même quand ça ne va pas ! »

DG DRH2

« Et dans l'entreprise, on dit qu'on est humain, on dit qu'on est une entreprise humaine, Mais si tu ne dis pas les choses aux gens, ce n'est pas humain, c'est inhumain, parce qu'une relation humaine est construite sur justement cet échange et ce débat. Dans l'entreprise, ce débat est très rare. Et ça, Ce n'est pas du tout aidant. »

DRH17

« Ce rapport de confiance qui existe dans l'entreprise a ses limites entre des liens humains et la vie privée, c'est presque similaire à des liens de couple. »

DRH18

La bienveillance se transforme en gentillesse et tolérance, les relations manquent de transparence. Le manager rencontre des difficultés à rester factuel dans l'appréciation du travail effectué, et à sanctionner.

« L'exigence est très vertueuse. Savoir dire non ou dire à quelqu'un « là tu n'y es pas ; je ne peux pas l'accepter ou je ne pourrais plus l'accepter », c'est vertueux. En fait l'entreprise manque cruellement d'exigence. Mais le style exigence est un style froid cynique et l'entreprise familiale n'est pas cynique, elle est tout le contraire, elle considère les hommes avant le résultat d'une certaine façon. Ce biais s'insinue partout, à tous les étages.

» DG DRH3

« Surtout il faut être capable d'être clair sur, ce sur quoi les gens sont bons ou moins bons. C'est dur quand on ne te l'a jamais dit, et qu'on ne te le dit pas en face... et qu'on se cache derrière un « c'est super ! ... ». C'est de l'affect, trop d'affectif. Si tu apprécies quelqu'un tu dois avoir le courage

de lui dire ce qui va, et ce qui ne va pas. Comme il y a de l'affectif, on en vient à le cacher à ne pas le dire et c'est au détriment des personnes qui ont un atterrissage parfois très compliqué. » DGDRH2

« Le problème dans l'entreprise, c'est que quand les gens ne sont pas bons, on ne leur dit pas. On est responsable du fait qu'ils ne progressent pas. Et puis, on est responsable du fait que les gens ne connaissent pas la vérité, donc ils ne se remettent pas en cause, et moralement, ce n'est pas acceptable. Le but du jeu n'est pas de virer des gens. Le but du jeu, c'est de leur dire la vérité pour qu'ils aient une chance de se remettre en cause. » DRH17

L'exigence n'est pas posée pour ne pas pénaliser le salarié, mais finalement cela s'avère préjudiciable pour la personne, qui n'a pas d'évaluation réelle de sa valeur interne et ne connaît pas son potentiel d'employabilité externe.

« Je pense que l'une des faiblesses de l'entreprise a été ce niveau d'exigence insuffisant avec une notion de protection du collaborateur mal comprise. À première vue, on se dit c'est super, ça protège le collaborateur, mais à plus longue échéance, cela affaiblit l'entreprise et donc ça ne le protège finalement pas à long terme. » DAF2

« Il y a un énorme problème de niveau d'exigence donc quelque part c'est une entreprise qui nivelle par le bas. » DAF1

L'exigence n'est pas prise en compte dans le système de rémunération, qui a été construit pour reconnaître la performance collective dans un contexte de croissance de l'entreprise, et ne permet ni de sanctionner, ni de récompenser à leur juste niveau les efforts individuels.

« L'exigence, c'est aussi de reconnaître ce qui a été fait et de payer le prix de ce qui a été fait. L'exigence va dans les deux sens. » DG DRH1

Le manque d'exigence, lié à la confusion entre relations affectives familiales et professionnelles nuit à la gestion d'un niveau sain de turnover qui permet de renouveler ses ressources

« On raisonnait en famille et c'est pour cela qu'on ne faisait pas partir les gens parce que c'est triste de se séparer de quelqu'un de sa famille. L'ouverture, tu t'ouvres à tes amis mais il y a le microcosme familial qui

fait que tu es bien dans ta famille même si tu n'aimes pas tout le monde de ta famille. Ce sont nos valeurs originelles dans l'entreprise. » DRH3

8.5.4.3. Le consensus, l'absence de contre-pouvoir

Le consensus constitue une autre limite au fonctionnement, avec l'absence de contre-pouvoir, puisque tous les salariés sont formatés de la même façon, il y a consensus et non confrontation.

« Dans ton Codir, Il faut impérativement que tu aies des challengers et pas des béni-oui-oui. Si tu as une cour avec toi, tu es mort. Je ne veux pas de cour autour de moi. Je veux de vrais patrons. Si je dois prendre une décision et qu'elle est mauvaise, je veux qu'ils me le disent. » DRH12

« Le réseau entre soi c'était très fort avant, un peu moins après parce qu'il y a eu beaucoup de changements, mais quand même je pense que si l'entreprise est dans cette situation aujourd'hui, c'est parce que ce sont les mêmes personnes qui pensaient entre soi, qui avaient un consensus autour de certaines idées et que le consensus prenait le dessus sur les confrontations. » DRH16

8.5.4.4. La collaboration laborieuse transverse

L'autonomie concédée pour permettre à l'employé de prendre des initiatives ou de réagir rapidement dans certaines situations, peut être interprétée comme une forme d'indépendance, peu propice à la collaboration et mutualisation de l'organisation. La difficulté du fonctionnement matriciel collaboratif en est un exemple.

« Il y avait dans notre culture d'entreprise une culture d'autonomie très forte qui génère un chacun pour soi et on peut dire que c'est une difficulté, cela a été une énorme force et en même temps une énorme difficulté quand il a fallu commencer à travailler ensemble, cela rejoint un peu les valeurs mais cela rejoint aussi la culture d'entreprise, donc des égoïsmes et le fait que chacun dans son pays ou dans son magasin, fait ce que bon lui semble. C'est à la fois la culture d'entreprise et un problème de valeurs. » DG DRH4

« Autonomie et responsabilité sont des mots d'une très grande puissance il n'y en a qu'un seul qui retient l'attention c'est autonomie... quand tu parles de responsabilité c'est très compliqué ! Si l'autonomie c'est la liberté, c'est l'indépendance, c'est intéressant car si tu pousses cette logique, tu fais ce que tu veux jusqu'au bout et dans ce cas-là tu en supportes pleinement les résultats et si tu veux t'éclater, tu ne crées pas le plus grand succursaliste mondial, tu crées la plus grande franchise. Ce sont des injonctions paradoxales permanentes dans notre culture et notre mode de fonctionnement. » DRH2

8.5.5. Les désavantages des pratiques de GRH

8.5.5.1. La priorité donnée au développement des hommes

Les politiques ressources humaines ont priorisé le développement des salariés pour accompagner la croissance et le développement de l'entreprise. La recherche de productivité et d'efficience de l'organisation, est un sujet qui a peu été adressé jusqu'à présent.

« On n'a pas toujours fait les bons choix ou les bonnes priorités de dossiers à traiter avec beaucoup de gaspillage économique par manque de mutualisation, de cadrage, de pleins de choses... mais je n'ai pas eu l'impression d'investir trop sur le court terme en défaveur du moyen ou long terme. Au contraire on a souvent abandonné le court terme en RH. » DRH3

« C'est aussi une faiblesse des ressources humaines de l'entreprise, c'est à dire qu'on est capable de dire ce qui ne marche pas, mais à aucun moment, on est capable de dire comment il faut faire pour rebondir ou redynamiser, retrouver de la dynamique dans les prochaines situations. » DRH12

Les arbitrages budgétaires effectués n'ont pas priorisé le renouvellement des ressources et compétences, en alignement avec la position de l'actionnaire familial, favorable à la stabilité de l'emploi dans le temps.

« Nous n'étions pas très fort pour deux raisons : l'humanisme dont on a fait preuve et le compte d'exploitation, car faire partir des gens dans de bonnes conditions a un coût. En tant que DRH, je pense que l'approche de Jacques

Welsh qui remettait en cause 10% de l'effectif chaque année, était pleine de bon sens. Alors c'était difficile parce qu'opposé à la culture d'entreprise mais cela aurait pu être une règle partagée et un devoir des managers, pour faire monter le niveau et régénérer les équipes. » DG DRH4

« Regarder ce qui s'était passé, analyser les chiffres on le faisait, mais pas ce qu'on avait fait pour nos hommes ; la valorisation humaine de l'entreprise n'a jamais été abordée. C'est une déficience RH du passé, parce que les RH n'ont pas joué leur rôle. Un projet RH n'est pas fait pour faire partir les gens, mais pour développer les gens et faire que la structure fonctionne bien. La gestion RH permet de faire partir des gens qui ne répondent pas aux critères attendus dans l'entreprise mais ce n'est ni un projet, ni une politique RH de dire on doit faire partir tant de collaborateurs par an. » DRH3

8.5.5.2. L'enracinement des dirigeants dans leur fonction

Les dirigeants, qui ont contribué à la croissance internationale de l'entreprise, en exportant le modèle de l'hypermarché dans d'autres pays, se sont installés dans leur poste de dirigeant de pays. La performance de leurs résultats, associée à la maîtrise d'une langue locale difficile (chinois, russe) et la parfaite connaissance des parties prenantes locales (administration, politiques) a favorisé l'enracinement de ces dirigeants dans le pays.

« C'est un problème de l'entreprise qui a laissé les mêmes dirigeants à la tête de ce pays pendant 15 ans. Ils ont lancé, développé mais après ils se sont complètement assis sur des situations, des environnements qu'ils n'avaient plus envie ou n'avaient plus la possibilité de faire bouger. Le vrai défi est de créer des rotations. C'est un délire sur la partie organisations mais c'est très important pour le dirigeant le manager et pour les organisations. » DRH4

Cette tolérance a ralenti l'adaptation des ressources aux évolutions des besoins, rendue nécessaire par le stade de développement atteint dans le pays.

« On a gardé dans des pays des expatriés qui étaient des pionniers mais n'étaient plus du tout adaptés à la phase de développement de l'entreprise

mais qu'on maintenait malgré tout parce qu'ils avaient servi et donc le paternalisme a été négatif pour régénérer et adapter les équipes ; C'est en cela que la culture d'entreprise peut poser un problème face aux nécessités de changement. » DG DRH4

Le même phénomène peut être observé sur des postes de middle managers. En effet, pendant sa phase de croissance importante, l'entreprise a accéléré la promotion interne pour pourvoir les postes de managers. Les besoins étant supérieurs à l'offre, la sélection a été moins exigeante. Aujourd'hui, ces managers peuvent encore occuper le même poste, même si les missions du poste ont évolué et nécessitent d'autres compétences. La reconnaissance de leur contribution et valeur ajoutée passées les assurent de durer dans la fonction.

« Dans le jeu de l'emploi et de la gestion de carrière où il y a un jeu de compétition normal, sain, il y a un problème de reconnaissance de la performance, des règles du jeu, et une incapacité à sanctionner la performance, la bonne comme la mauvaise. C'est très compliqué quand tu connais l'histoire de l'entreprise, évidemment tu as des gens méritants, des directeurs régionaux, territoriaux méritants qui ont commencé comme chefs de rayon qui ont sué sang et eau... mais ils ne devraient pas être là.... » DRH2

« Une des raisons des difficultés de l'entreprise, c'est la consanguinité c'est-à-dire que le processus « exclusif » de promotion interne montre des limites très fortes. » DG DRH3

8.5.5.3. L'absence de dispositif d'upskilling ou de reskilling

Les investissements alloués sont considérés comme insuffisants pour développer les compétences et favoriser l'employabilité des collaborateurs.

« C'est quand tout va bien qu'il faut regarder cela.... A ce moment-là tu peux réinvestir en formation... sinon en formation tu n'as plus les moyens de le faire alors comment tu fais pour redonner de l'employabilité. Le devoir de l'entreprise c'est de tout faire pour continuer à développer mon collaborateur pour que les compétences par rapport au business model de l'entreprise soient mises à jour adaptées. » DRH18

« Mais parce que l'entreprise était une vraie pompe à talents... de gens avec de belles valeurs, qu'il fallait continuer à nourrir parce que dans la transformation avec la digitalisation, il fallait accompagner les gens et l'entreprise... et sur la montée des compétences aussi. » DRH 10

« Le besoin de formations pour développer l'adaptabilité parce que notre métier qui a été stable pendant 30 ans a connu plusieurs changements auxquels on n'a pas accordé suffisamment d'importance ; évidemment il y a eu la dernière ligne droite avec internet mais même avant avec la poussée du hard-discount ou de la distribution spécialisée. » DG DRH 4

8.5.5.4. L'identification complexe du successeur

Les critères de sélection et nomination, très attachés à la personnalité du dirigeant, ont complexifié le choix d'un successeur non-familial pour prendre la direction générale de l'entreprise.

« Les dirigeants de l'entreprise connaissaient bien leur métier, ils avaient réussi grâce à des méthodes qu'ils perpétuaient, sans prendre la mesure des changements à faire ou du monde extérieur. Dans les autres entreprises les dirigeants ont fait centrale, polytechnique, l'ENA ou de grandes écoles américaines ce qui n'était pas le cas chez nous. Quand il a fallu remplacer le directeur général, ce n'a pas été facile car il n'y avait personne à la hauteur du poste. Et le DG, lui-même n'allait pas nous ouvrir sur les changements, il était sur l'histoire, la réussite de l'entreprise » DG DRH4

8.5.6. Synthèse des désavantages de l'entreprise familiale

Les désavantages de l'entreprise familiale identifiés à partir des propos des dirigeants sont récapitulés dans le tableau ci-après, et sont répertoriés par partie-prenante.

Certains comportements résultent d'une interprétation de la culture d'entreprise, d'autres sont davantage en lien avec le style relationnel affectif, bienveillant, peu exigeant. Au moment où les interviews ont été effectuées, le contexte difficile traversé par l'entreprise, encourage la remise en cause de la stabilité dans le temps de la relation d'emploi, au bénéfice de l'entreprise comme de l'employé. Renouveler et adapter les

ressources est nécessaire pour que l'entreprise retrouve de la performance, c'est pourquoi développer l'employabilité externe de l'employé est une condition à ce renouvellement.

Parmi ces limites, nous retrouvons presque tous les désavantages recensés par Arrègle et Mari, (2010), à l'exception de ceux relatifs à la gestion des actionnaires-familiaux, que nous n'avons pas exploré dans l'enquête qualitative. Dans les éléments évoqués, la stabilité de la relation d'emploi ou tradition d'emploi à vie est un élément important et commun aux concepts mobilisés. C'est un des éléments constitutifs du capital social familial, qui apparaît dans les caractéristiques spécifiques de l'entreprise familiale et est perçu comme un avantage dans la littérature. Pour autant, la stabilité de l'emploi apporte des limites à l'entreprise étudiée. Les pratiques de GRH de l'entreprise ont également pour effet de soutenir cette stabilité de l'emploi. Enfin, la sécurité de l'emploi est une promesse employeur identifiée dans le contrat psychologique.

La mobilisation du concept d'attributs bivalents (Tagiuri et Davis, 1996), permet d'ajouter et de faire ressortir le rôle de salarié-actionnaire, qui est attaché à l'entreprise par un lien supplémentaire, un lien « capitalistique », en plus de ses liens contractuels et relationnels. La proximité et accessibilité des actionnaires familiaux, les rituels d'échanges, apportent une certaine ambivalence en créant une confusion entre le rôle de salarié et celui d'actionnaire, ce qui impacte la relation d'emploi en incitant le salarié à rester dans l'entreprise.

Tant que cette entreprise familiale a connu la croissance, et une performance économique satisfaisante pour ses actionnaires, la tradition d'emploi à vie a plutôt fait partie des avantages de l'entreprise. La bascule en désavantage de la stabilité d'emploi résulte de la perte de performance de l'entreprise dans un contexte de transformation numérique qui affecte son modèle d'affaires, demande de nouvelles compétences et entraîne la disparition de certaines activités (automatisées ou transférées au client), ce qui demande de réajuster les ressources en qualité et quantité. Remettre en cause la stabilité de la relation d'emploi entraîne la remise en cause, du capital social de l'entreprise, modifie les avantages attribués à l'entreprise familiale, et demande une évolution de la promesse employeur d'emploi à vie. Cela ne se résume pas à l'approche court terme et limitée de restructurations et baisse des effectifs, mais suppose (a) de

revoir la promesse employeur, les engagements attendus du collaborateur en termes de fidélité, donc de revoir le contrat psychologique (b) d'analyser la durabilité et adéquation des éléments constitutifs du capital social de l'entreprise, et ce en collaboration avec les actionnaires familiaux, (c) de lever l'ambivalence inhérente au rôle de salarié-actionnaire.

Tableau 9: Présentation des désavantages par partie prenante

Partie prenante de l'EF	Désavantages identifiés
Actionnaire familial	<ul style="list-style-type: none"> - Attachement au passé, manque d'ouverture et de diversité de profils parmi les actionnaires. - Tradition de l'entreprise qui doit toujours garder ses salariés. - Interventionnisme, reprise en mains de l'EF, déresponsabilisation de l'équipe dirigeante. Nomination et révocation des directeurs généraux et présidents familiaux comme non-familiaux. - Relation émotionnelle, irrationnelle à l'entreprise, qui influence les décisions.
Salarié	<p>Actionnariat salarié</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utopie de la propriété, impression de bénéficier d'un statut privilégié. Liens possibles avec famille dans la sphère privée qui apportent une protection. - Perte financière liée à la dévalorisation des parts détenues et d'un package de rémunération qui diminue. - Engagement renforcé pour l'entreprise. Fidélité et loyauté subie, liée au montant d'épargne salariale détenue. <p>Contrat relationnel d'emploi à vie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Placardisation, perte d'employabilité (pas de connaissance de sa valeur marché, mobilité interne peu valorisée en externe). - Fuite des talents, rupture du contrat relationnel et transactionnel <p>Relations de travail et managériales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posture du patron propriétaire de ses ressources est un frein à la mobilité interne des talents. Absence de contre-pouvoir au sein de l'équipe - Enracinement des dirigeants dans leur fonction, surtout pour expatriés. Perte d'efficacité, risque accru d'erreur et de tolérance de ces erreurs - Absence de courage managérial, d'exigence et de transparence pour évaluer et sanctionner la non performance - Coopération difficile en transverse, peu de partage de bonnes pratiques, de mutualisation. Consensus mou.
Entreprise (organisation)	<p>Domaine GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte d'attractivité pour les nouvelles générations, l'emploi à vie n'est plus une attente. - Perte de la fidélisation liée à l'actionnariat salarié. Perte de l'effet booster du package de rémunération. - Difficulté à se séparer de salariés en raison de possibles liens noués avec la famille d'actionnaires. - Relation émotionnelle et affective avec le salarié interfère sur la relation d'emploi et volonté de se séparer de la personne. - Entreprise fabrique des généralistes, méconnaît et ne récompense pas l'expertise. Pas de renouvellement suffisant des compétences, attractivité et rétention faible des experts. - Plans de succession difficiles : trop de talents avec des profils généralistes face au besoin d'experts. - Consanguinité et vie en vase clos au sein du réseau, émergence de rivalités de clans. - Plan sociaux : PDV et PSE. - Effet contre productif de l'absence de primes, d'intéressement et de participation parce que pas de croissance. <p>Domaine stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attachement au modèle d'affaires d'origine de l'hypermarché généraliste. - Taille importante de l'entreprise qui complexifie l'organisation et requiert des moyens conséquents pour se transformer. - Changements successifs de Gouvernance, conseils de surveillance pas assez diversifiés. - Partenariats stratégiques complexes. <p>Domaine financier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de performance, baisse de CA, baisse du résultat net, connues et communiquées en interne. - Manque d'exigence sur la pertinence des investissements pays. - Evolution du contexte législatif qui régit les relations fournisseurs. <p>Fonctionnement de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des habitudes ancrées de gestion dans l'instant, de réaction pas d'anticipation des changements. - Manque d'ouverture d'écoute des signaux faibles d'évolution de tendances de consommation et de métiers. - Décisions pas assez courageuses, lentes. Difficulté à remettre en cause le passé. - Perte de confiance, de valeurs, de sens. - Interprétation de la culture d'entreprise qui génère : indépendance, silos, indiscipline, rivalités interne, manque d'exigence, PII

Au cours des interviews, quelques propositions ont été effectuées par les dirigeants ; elles sont reprises dans la partie suivante.

8.6. Propositions d'évolutions

Avant d'évoquer des propositions, un dirigeant, qui a depuis quitté l'entreprise, rappelle que la transformation digitale s'invite partout, elle touche tous les métiers et tous les secteurs d'activité. La problématique de transformation digitale de cette entreprise familiale n'est pas isolée, car elle touche toute la grande distribution physique.

« Le problème de l'entreprise est le même partout ; c'est un métier historique dans le physique, remis en cause par du digital. Et donc, là, tu dis qu'est-ce qu'on fait avec une énorme menace, parce que de nouveaux entrants arrivent sur le marché, avec des moyens colossaux, que tu n'auras jamais. La seule différence par rapport à eux, c'est que tu as l'expérience du physique et il faut que tu arrives à marier ton physique et ton digital, que tu fasses évoluer tes équipes du physique vers du digital. » DRH17

8.6.1. Développer l'ouverture des managers

Les propositions effectuées ont en commun de préconiser une évolution de la posture managériale, pour développer l'ouverture, l'attention portée à des points de vue et des pratiques différentes, ce qui pourrait renforcer l'exigence d'excellence.

« Il faut vraiment travailler l'ouverture des dirigeants, C'est pour ça que je me dis qu'au lieu de virer tous les anciens, parce que ça coûte cher, il pouvait y avoir un investissement sur l'ouverture et la remise en cause, la transformation, L'accélération. Peut-être changer des immobilismes... Souvent au niveau d'une entreprise, ce sont quand même les dirigeants « on top » qui donnent le la. » DG DRH4

Revoir les pratiques managériales, permettrait d'adapter le niveau d'exigence à la situation économique que vit l'entreprise.

« C'est quand tout va mal que tu dois être moins dans l'exigence et plus dans la bienveillance ; généralement dans nos entreprises quand tout va bien on ne regarde rien et on garde tous les gens même les mauvais, on accepte toutes les petites défaillances et on ne respecte plus les règles... on est un peu moins précis, compétent, productif parce que tout va bien et quand tout va mal on cartonne tout le monde... en fait c'est tout à fait l'inverse qu'il faut faire. » DRH2

« L'enjeu c'est quand même le management. Si une entreprise se réorganise et réussit à la fois à trouver des axes de travail qui vont transformer la proposition de produits, services, de valeur ajoutée, et à manager l'ensemble des équipes en ce sens, les équipes vont s'adapter quand même il y a des adjonctions de compétences à faire à des niveaux techniques à différents endroits. » DG DRH3

Développer l'ouverture peut se faire dès l'intégration du nouveau collaborateur. Dans certains périmètres de l'entreprise, un rapport d'étonnement est demandé au nouvel embauché. Cette pratique pourrait être systématisée, mais surtout ce rapport pourrait être davantage exploité en interne. L'intégration, en tant que processus RH de l'entreprise, respecte parfaitement la définition du mot intégration ; elle traduit réellement l'incorporation d'un élément à un système ou l'assimilation d'un individu à une communauté. Peu d'attention et de considération sont accordées aux expériences différentes qu'apportent les personnes qui rejoignent l'entreprise.

« On a un mal fou à accueillir ceux qui n'en viennent pas du sérail et d'ailleurs on demande rarement à ceux qui viennent de l'extérieur de nous dire ce qu'ils veulent apporter de l'extérieur à l'entreprise. Ces personnes viennent pour contribuer et on leur dit si tu ne nous ressembles pas ça ne fonctionne pas. Tu ne transformes pas sans apporter de différence ». DRH1

« C'est une posture et un état d'esprit d'avoir envie de faire les choses différemment. Ce n'est pas un problème de compétences mais de volonté et d'ouverture. Il faut accepter que la personne pose les choses de manière différente, pour arriver à sortir l'entreprise de la complexité dans laquelle elle est ». DG DRH2

8.6.2. Passer de la réaction à l'anticipation

L'entreprise sait être réactive sur le terrain (en magasin) pour répondre aux attentes des clients, et adapter son offre de produits ou services. Habitée à un comportement de réaction, l'organisation a manqué d'anticipation concernant l'évolution de ses besoins de ressources. Confrontée à des difficultés de performance, l'entreprise a réagi vite pour ajuster ses ressources. Cette réaction inhabituelle dans un contexte de tradition d'emploi à vie est perçue comme soudaine et brutale.

« En fait on ne fait rien pendant des années et puis après comme on est dans le curatif et la survie, c'est très violent. La question est comment on gère cela avec de l'anticipation, de la progression et de l'employabilité. » DAF1

L'investissement dans l'accompagnement de la transformation est perçu comme insuffisant, et mériterait d'être renforcé par du coaching individuel selon les besoins.

« Or si tu veux faire bouger les gens, il faut d'abord leur montrer tout ce qu'ils ont fait de bien, ce qu'ils ont à gagner à changer et comment ils vont écrire le changement.... Et les gens doivent être en énergie positive. Je me rends compte combien on était à la rue en termes de coaching et d'accompagnement de transformation humaine... combien l'entreprise avait si peu investi dans l'accompagnement. » DRH10

La communication interne s'est toujours voulue rassurante concernant la situation de l'entreprise, dans une relation très protectrice mais peut-être infantilisante, semblable à l'attitude d'un parent vis-à-vis de ses enfants. Pour les DRH, ayant récemment rejoint l'entreprise et habitués à gérer des transformations, la communication pourrait être plus percutante, transparente et réaliste pour mobiliser les énergies positives.

« On n'a pas accompagné les collaborateurs dans la transformation... on n'explique pas aux gens que ça va être difficile de redresser la barre, de retrouver la croissance et même, qu'il faut peut-être se dire qu'on n'aura plus jamais la même croissance qu'avant. Ces discours là on ne les a pas et donc on ne peut pas accompagner les gens à ne pas être dans la nostalgie, parce qu'on n'agit pas sur le passé, on n'agit que sur le présent et qu'il n'y a que ce que l'on fait dans le présent qui agira sur le futur. » DRH14

8.6.3. Adapter les pratiques RH et managériales

Au global, les répondants s'accordent pour dire que la tradition d'emploi à vie appartient au passé de l'entreprise, ne correspond pas à la réalité des restructurations en cours et ne répond pas aux attentes des jeunes générations.

En conséquence, les pratiques de gestion des ressources ont et vont évoluer pour :

- Faciliter un diagnostic régulier des ressources, de leur adéquation aux besoins présents et futurs de compétences de l'entreprise, pour anticiper la montée en compétences nécessaire à opérer.

« En permanence, l'entreprise doit se dire : "Est ce que mes ressources sont au goût du jour ? Est ce qu'il ne faut pas que je les rafraîchisse ? » DRH8

- Gérer individuellement la personne au regard de sa valeur ajoutée dans la fonction, qui doit être ré-évaluée régulièrement.

« La question se pose de la stabilité qui doit être bannie hors performance exceptionnelle. Un collaborateur qui est encore dans son poste au bout de 5 ans devrait avoir une évaluation très stricte et ne pourrait rester à ce poste durablement que s'il est dans l'excellence. Sans cette performance exceptionnelle, il y a une obligation de bouger, de se former, voire de partir. » DG DRH4

- Renouveler les profils de compétences pour les adapter à la phase du cycle de vie dans laquelle se situe l'entreprise. Ce renouvellement des ressources est possible en augmentant le niveau d'exigence dans l'évaluation de la valeur ajoutée de la personne.

« Ce ne sont pas les mêmes personnes qui ont construit l'entreprise, qui vont permettre de la développer, de passer l'exponentielle surmultipliée de développement, donc il faut changer les profils. Pour changer les profils, il faut savoir ne pas garder les gens à vie. Il faut savoir sanctionner, avoir une vraie culture de la sanction positive ou négative, quand je dis sanction ou critique c'est « quel état des lieux des forces en présence ? qui va bien, qui ne va pas bien ? Est qu'on est capable de ramener dans le bien ceux qui ne vont pas bien ? Est-ce qu'on peut développer plus ceux qui vont bien pour qu'ils apportent plus... » DRH3

« Il faut individualiser les parcours et ensuite, tu peux décider effectivement si ça ronronne et s'il faut bouger. » DRH12

- Diversifier les ressources en veillant à avoir une répartition équilibrée entre des personnes issues du terrain, qui apportent une connaissance de l'activité du magasin, et des experts recrutés en externe pour la valeur ajoutée de leur expertise.

« Quand il s'agit d'expertise métier il ne s'agit pas seulement de prendre des gens des magasins et de leur faire faire un parcours d'expertise complet pour qu'ils aient le juste niveau d'expertise. Et surtout tu ne peux pas prendre que des profils comme cela ; Si tu mixes avec des personnes qui viennent de l'extérieur et qui ont acquis un grand niveau d'expertise, ce mix entre les gens qui ont l'expérience terrain et les experts est super intéressant. » DG DRH2

- Intégrer la fin de la relation d'emploi comme une étape normale du parcours, et « banaliser » le départ de l'entreprise, en l'accompagnant avec un véritable package de départ.

« Dans une relation contractuelle on te paie tous les mois pour le travail que tu fournis, à partir du moment où il n'y a plus de travail il ne doit pas y avoir de déception de dire à une personne « merci pour ces 30 ans que tu nous as donné mais ce n'est pas toi qui vas nous permettre de passer les 30 prochaines années ». Si on le fait bien et proprement avec un vrai package à la fin et pas comme nous avec des négociations pour payer zéro, c'est la meilleure solution pour les entreprises. DRH3

- S'inspirer de la culture différente du contrat dans certains pays où l'entreprise a opéré, comme la Chine.

« Il y a un devoir dans cette relation de confiance, le contrat évolue, le contexte aussi donc si on est pragmatique on devrait revoir en permanence le contrat et les clauses du contrat. La Chine est intéressante à cet égard, car le regard sur le contrat est différent. Le contrat ne vaut rien parce que depuis des millénaires la Chine a compris que l'environnement est muable en permanence. Les Chinois s'adaptent beaucoup plus facilement parce qu'ils ont cette culture. » DRH18

La promesse « d'emploi à vie » se mue en perspectives d'évolution pour des employés qui démontrent une vraie motivation, et des capacités d'adaptation.

« L'emploi à vie ne peut être possible que si les collaborateurs sont capables de se régénérer et de s'adapter, cela passe par la nécessité de mesurer la qualité du travail et de s'assurer de la capacité des gens à changer et s'adapter... il ne faut pas continuer avec des collaborateurs qui n'ont pas la capacité à évoluer dans le sens de changer ». DG DRH4

Ces quelques propositions font référence aux réflexions que la communauté des DRH a définies et à certains plans d'actions engagés concernant les évolutions de la culture managériale, de la culture de l'entreprise, comme la projection des évolutions de métiers et compétences. Les freins au déploiement rapide de ces plans peuvent être imputés à la taille de l'entreprise, à l'organisation décentralisée, et au respect des principes de subsidiarité et d'autonomie.

9- DISCUSSION DES RESULTATS

Ce travail d'enquête qualitative s'est révélé passionnant et très riche en données qualitatives. Les participants ont été très transparents et directs dans leurs propos. Ils ont évoqué leur parcours de collaborateur et de dirigeant au sein de l'entreprise, pour certains avec beaucoup d'émotion et pour d'autres, une bonne prise de recul sur l'expérience vécue. Le discours est bienveillant mais sans complaisance pour l'analyse des actions menées en tant que dirigeant, ni pour l'entreprise et les actionnaires familiaux. L'analyse du corpus montre que la tradition d'emploi à vie ou la stabilité de l'emploi dans le temps est soutenue à la fois par le contrat psychologique et par le capital social familial. Agir sur cette caractéristique de l'entreprise familiale suppose de reconsidérer les deux concepts. Les résultats détaillent les raisons en faveur d'une évolution de cette tradition.

9.1. La tradition d'emploi à vie est une promesse du contrat psychologique

L'analyse effectuée du corpus, en utilisant la méthodologie de la théorisation enracinée a permis d'atteindre la majeure partie des objectifs fixés initialement pour l'enquête qui consistaient à :

- a) Retrouver à partir des engagements réciproques entre l'employé et l'employeur les différents critères du contrat psychologique, puis les rapprocher de l'outil de mesure mis au point par Rousseau, (2000) intitulé *Psychological Contract Inventory*, afin d'identifier les écarts.
 - b) Isoler dans les récits d'expériences vécues, les déceptions et insatisfactions à l'origine de remise en cause de ce contrat relationnel, voire de la relation d'emploi.
 - c) Repérer dans les pratiques de GRH évoquées, celles qui ont contribué à créer le contrat psychologique et sa pérennité dans le temps.
 - d) Enfin, identifier dans le corpus étudié, d'autres éléments spécifiques de cette entreprise familiale, qui permettent d'expliquer la tradition d'emploi à vie, éléments pouvant être relatifs à la culture et aux valeurs de l'entreprise, ou au style managérial, voire aux relations entre salariés, dirigeants familiaux et non-familiaux et actionnaires familiaux.
- (a) Les résultats nous ont permis de retrouver les principaux engagements de l'employeur ou promesse employeur, et les engagements pris par l'employé qui forment le contrat psychologique de l'entreprise. Parmi ces engagements réciproques figurent l'autonomie et les responsabilités confiées, le management d'équipe, les perspectives d'évolution et de construire sa carrière dans l'entreprise. La stabilité d'emploi est évoquée et préférée à la terminologie de sécurité d'emploi.
- Toutefois, l'objectif qui consistait à identifier les écarts constatés par rapport au *Psychological Contract Inventory (PCI)*, nous semble partiellement atteint parce que la méthode choisie d'entretien semi-directif n'est pas adaptée pour effectuer une comparaison rigoureuse et exacte entre le corpus et le questionnaire du PCI.

(b) Les causes de rupture de ce contrat relationnel ont été identifiées parmi les déceptions et insatisfactions évoquées par les personnes interviewées ; elles se rapportent principalement à :

- Une perte de sens et d'alignement par rapport à la stratégie de l'entreprise,
- Des comportements de l'organisation et de ses dirigeants contraires aux valeurs, à l'éthique, qui ont pu entraîner des conflits avec le manager.

(c) Les réactions à cette rupture du contrat psychologique sont précisées. Pour certains la décision a été de démissionner ou de négocier un départ de l'entreprise, c'est le choix de l'*Exit* si nous nous référons au modèle *Exit, Voice, Loyalty* (Hirschman, 1970). Pour d'autres, le choix effectué est celui de rester, ce qui peut se traduire par un comportement qualifié de *loyalty* passive (Grima et Glaymann, 2012), puisque la confiance dans l'entreprise a été trahie. Le recours à l'expression du désaccord, de *voice* négative a été fait, en particulier pour remonter des pratiques jugées peu éthiques, mais cette prise de parole a, dans un premier temps, systématiquement été préjudiciable à la personne avant d'être prise en compte.

(d) L'analyse effectuée des pratiques de GRH suggère une influence sur le contrat psychologique, en particulier dans la gestion de carrière, avec une mobilité interne conséquente et un taux de promotion interne d'environ 90% à certaines périodes, dans certains périmètres. La contribution des pratiques de GRH à la constitution et au maintien du contrat psychologique est réelle, en particulier parce que ce sont les pratiques de GRH qui concrétisent la tenue des engagements employeur. Une évaluation statistique de cette contribution demande une enquête complémentaire.

(e) Enfin, notre dernier objectif qui consistait à identifier d'autres pistes, pouvant influencer la puissance du contrat psychologique et expliquer la tradition d'emploi à vie, a été satisfait dans la mesure où nous avons identifié d'autres éléments pouvant avoir de l'importance parmi lesquels : les valeurs et la culture d'entreprise, les relations avec l'actionnaire familial, le style de management.

Cette nécessité de prendre en compte les caractéristiques de l'entreprise familiale dans l'analyse de la tradition d'emploi à vie, nous a demandé d'effectuer une itération dans notre processus de recherche pour approfondir la revue de littérature sur les entreprises familiales. L'éclairage apporté par les concepts de capital social familial, d'attributs bivalents du cumul de rôles possible pour les membres de l'entreprise, ainsi que les

avantages reconnus à l'entreprise familiale, nous ont permis de mettre en évidence d'autres résultats concernant notre exploration de la tradition d'emploi à vie et de ses limites pour l'entreprise étudiée.

9.2. Le capital social familial soutient la stabilité de la relation d'emploi

La tradition d'emploi à vie peut également être explicitée par une stabilité de la relation d'emploi qui provient de :

- a) Transfert du capital social familial à l'entreprise, et par extension à ses salariés,
- b) L'ambivalence liée au cumul de rôles possibles pour l'employé salarié, qui renforcent son attachement et intérêt à rester dans l'entreprise,
- c) Les pratiques de GRH et managériales.

Pour illustrer ces points, nous avons réexaminé les résultats obtenus avec la méthode de théorisation ancrée et réagencé la catégorisation de verbatims indexée par mots clés pour identifier les caractéristiques du capital social de l'entreprise, à l'aide des quatre facteurs favorables à son émergence que sont la stabilité dans le temps, l'interdépendance, les interactions et la fermeture du réseau, et selon les trois dimensions structurelle, relationnelle et cognitive qui le caractérisent (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

(a) Nous avons trouvé une corrélation avec les avantages en ressources humaines pour les éléments suivants :

- La primauté donnée aux valeurs personnelles et familiales, la confiance,
- Le niveau d'engagement, de motivation et de loyauté,
- La transmission des valeurs à l'international,
- Les pratiques managériales bienveillantes,
- La stabilité des emplois dans la durée.

Ceci confirme que la stabilité dans le temps, issue du capital social, apporte une explication complémentaire à la tradition d'emploi à vie de l'entreprise, identifiée dans le contrat psychologique. Le lien suggéré entre ces deux concepts dans la publication de Leana et van Buren, (1999) sur le capital social organisationnel des entreprises familiales semble se confirmer. La question d'un second lien possible, entre les

obligations et comportements attendus, de la dimension relationnelle du capital social et le contrat psychologique, semble cohérent dans les résultats, mais nous n'avons pas trouvé de confirmation dans la littérature (Coleman, 1988).

(b) En parallèle, nous nous sommes intéressés aux attributs bivalents de l'entreprise. Les verbatims des dirigeants interviewés font ressortir **le rôle spécifique de salarié-actionnaire**. La littérature étudiée ne décrit pas ce rôle ni sa contribution à la stabilité de l'emploi. Le dispositif très original d'actionnariat salarié, mis en place en place dès 1977 en France par le fondateur, fait ressortir une autre promesse de l'entreprise dans les récits. Cette promesse de l'entreprise garantit à l'employé, qui s'inscrit dans la durée dans l'entreprise, la possibilité de se constituer progressivement un patrimoine pour sa retraite. Ce système d'actionnariat salarié est un formidable outil de rétention, qui a été très rémunérateur pendant toutes les années de croissance de l'entreprise.

(c) Enfin la comparaison effectuée entre le vécu de l'employé, celui du manager RH et les pratiques recensées dans littérature font ressortir des similitudes de pratiques synthétisées dans le tableau 6 (p.126), sur les processus de recrutement, de formation, de promotion interne et de rémunération moins attractive compensée par le maintien de l'emploi dans la durée. Ces similitudes de pratiques de GRH confortent la contribution de celles-ci à la stabilité de l'emploi.

En synthèse, la tradition d'emploi à vie de l'entreprise résulte d'un enchevêtrement de trois éléments : la stabilité de l'emploi dans la durée liée au capital social organisationnel, la fidélité issue du rôle de salarié-actionnaire et ses perspectives patrimoniales, les processus de GRH en particulier la promotion interne et la sécurité de l'emploi. L'effet sur la tradition d'emploi de ces éléments s'additionne à celui du contrat psychologique, et de la promesse de carrière « à vie ».

9.3. De l'avantage au désavantage

Des récits des participants sont ressortis quelques désavantages, que nous avons répertoriés dans le tableau 9 (p.212). Ces limites nous ont incité à reprendre les travaux d'Arrègle et Mari, (2010) et à vérifier si ces désavantages étaient déjà répertoriés. En

fait, nous constatons que ce sont certains avantages reconnus des entreprises familiales qui ont évolué en désavantages.

Une première explication à ce changement d'effet peut être attribuée au contexte moins favorable de l'entreprise. En effet, les études qui mettent en évidence des avantages pour les entreprises familiales ont été effectuées sur des entreprises pérennes. L'entreprise familiale étudiée traverse une zone de turbulences, qui questionne son modèle d'affaires historique et lui demande de s'adapter rapidement, ce qui est complexe au regard de la taille atteinte par l'entreprise, des investissements nécessaires, de son organisation décentralisée, et de la culture d'autonomie.

Certains désavantages constatés, dérivent d'avantages reconnus du capital social familial, qui se sont transformés au sein du système (l'entreprise) sous l'influence de ses composants et de l'environnement. C'est le cas de :

- L'avantage apporté par la stabilité dans le temps du modèle d'affaires et la stabilité des ressources assurée par la relation d'emploi, qui s'accompagne de son corollaire de limites : un enracinement sur le passé, un attachement aux traditions, un manque d'ouverture et d'anticipation des évolutions de l'environnement.
- Le fonctionnement « entre soi », en communauté (vase clos), ne facilite pas la collaboration transverse, ni l'ouverture et la veille sur les transformations de l'environnement.
- La recherche de stabilité dans le temps ralentit la prise de décisions et la transformation de l'organisation.
- La transmission de la culture de l'entreprise a favorisé l'interprétation de ses principes. Ainsi le principe d'autonomie et de subsidiarité tend à s'exprimer par de l'indépendance, et l'esprit entrepreneurial génère le syndrome du PII (pas inventé ici) qui incite à réinventer plutôt que copier les bonnes pratiques.
- La bienveillance et la tolérance de l'erreur priment sur l'exigence dans les relations managériales, ce qui est décrit et qualifié comme un manque de courage managérial.

Très factuellement, les DRH attribuent les limites suivantes aux pratiques de GRH :

- Le recrutement privilégie une adéquation des valeurs personnelles du candidat avec celles de l'entreprise, sans chercher la différence, source de diversité.

- Le processus d'intégration incite les nouveaux embauchés à s'approprier la culture de l'entreprise, à adopter ses codes, à respecter les normes et comportements attendus, mais s'intéresse peu à leurs étonnements.
- Les comportements bienveillants d'évaluation des personnes et le recours intensif à la promotion interne, ont favorisé la consanguinité et l'enracinement des managers/dirigeants dans leur fonction.
- Les choix et arbitrages budgétaires opérés n'ont pas ciblé l'efficacité et la productivité, ni la maintenance et le renouvellement des compétences. Les DRH n'ont pas toujours eu les manettes sur ces choix stratégiques.
- L'assurance d'un emploi pérenne n'incite ni l'employé, ni l'entreprise à développer l'employabilité externe.
- Les procédures de réduction d'effectifs récemment engagées, dans une logique de sauvegarde de l'entreprise, surprennent et entraînent de fortes réactions émotionnelles. La fin de la relation d'emploi n'a jamais été intégrée comme une étape normale dans le parcours de l'employé.
- L'animation de l'actionnariat salarié, prérogative des équipes RH, a mis en avant la responsabilité du salarié-actionnaire, et entretenu le mythe de la propriété d'une petite partie de l'entreprise, ce qui a contribué à l'attachement et à la fidélité des salariés. De surcroît, ce statut de salarié-actionnaire, associé à une relation de proximité presque familiale avec les actionnaires familiaux, apporte une sorte de protection au salarié que les acteurs ressources humaines ont du mal à objectiver et à dépasser pour mettre fin à un contrat de travail.

Enfin, la relation avec l'actionnaire familial, évoquée positivement pour sa proximité, sa simplicité et son authenticité, s'accompagne d'une implication opérationnelle plus importante quand l'entreprise rencontre des difficultés, ce qui est perçu et vécu comme déresponsabilisant.

Dans le contexte de transformation numérique et de ralentissement de la croissance de l'entreprise, le maintien de la stabilité de la relation d'emploi ou tradition d'emploi à vie, est difficilement compatible avec les nouveaux enjeux de développement et les besoins de compétences associés de l'entreprise.

La portée limitée de l'enquête qualitative effectuée ne nous permet pas, toutefois, d'élargir ce constat aux autres dimensions étudiées par Arrègle et Mari, (2010) concernant les avantages et désavantages des entreprises familiales.

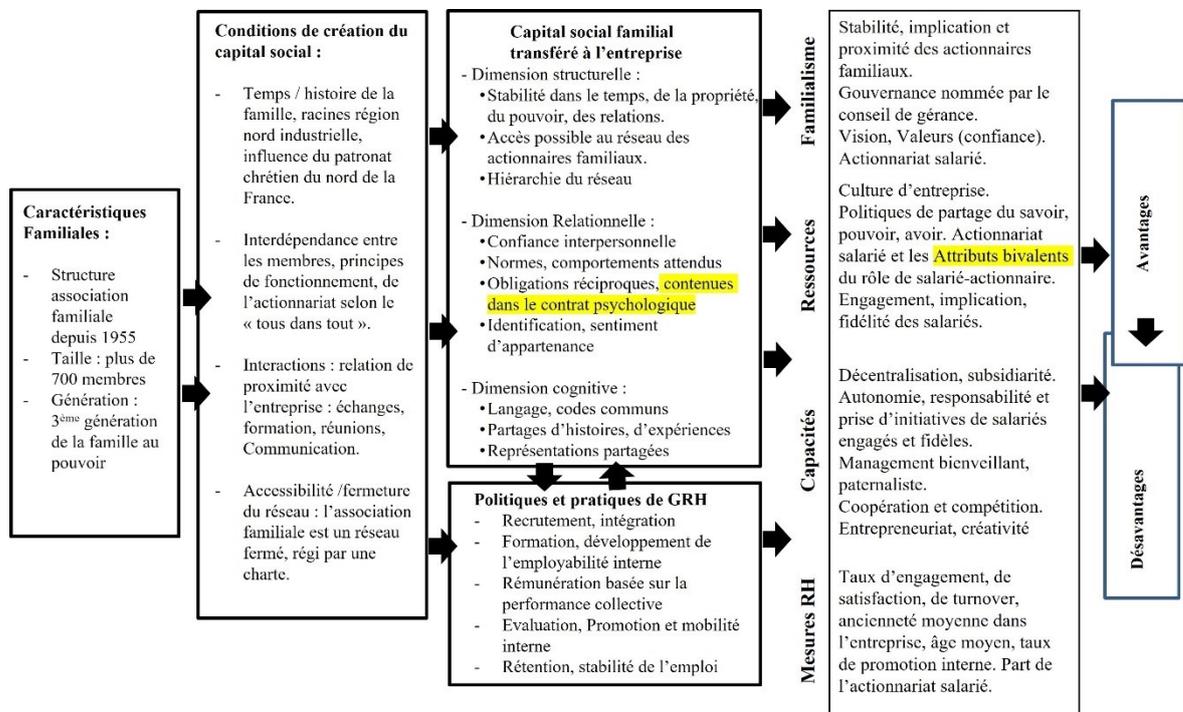
De même, la proposition évoquée par Miller et Le Breton-Miller, (2021) d'effets d'une surabondance de ressources sur la vulnérabilité de l'entreprise, ne peut être objectivée même si des similitudes de comportements de dirigeants ressortent dans les interviews.

Au global, les résultats de notre analyse indiquent des relations et interactions entre les différents concepts étudiés dans la revue de littérature. Le modèle intégrateur (annexe 4), proposé par Arrègle, Véry et Raytcheva, (1999), offre une modélisation des relations entre les caractéristiques de la famille, les conditions favorables à l'émergence d'un capital social familial, l'impact du transfert de ce capital social familial à l'entreprise, pour aboutir aux avantages et désavantages qui en découlent.

Nous avons simplement ajouté les concepts de contrat psychologique, d'attributs bivalents de l'entreprise familiale et isolé les pratiques de GRH, pour mettre en évidence leur rôle particulier.

L'intérêt de la reprise du modèle intégrateur est d'offrir une vue systémique des interactions entre ces concepts pour faciliter la compréhension des dynamiques relationnelles entre les composantes du modèle. Cette vue systémique permet de visualiser de possibles leviers d'action pour agir sur les causes de transformation d'un avantage en désavantage. L'idée est de permettre d'identifier les signaux faibles annonciateurs d'une nécessaire transformation pour pouvoir l'anticiper.

Figure 14: Adaptation du modèle intégrateur d'Arrègle, Véry et Raytcheva (1999)



Source : Arrègle, Véry et Raytcheva, (1999), *Capital social et avantages des firmes familiales : Proposition d'un modèle intégrateur.*

Dans les interviews, les solutions proposées ciblent le « familiarisme », les ressources et capacités de l'entreprise, en référence à l'approche basée sur les ressources et les pratiques de GRH. Les dirigeants interviewés ont conscience que l'entreprise a besoin d'ouverture et d'effectuer régulièrement un état des lieux de ses ressources et compétences pour les adapter aux enjeux de son environnement. La stabilité de la relation d'emploi deviendrait à durée déterminée par la valeur ajoutée de la personne pour l'entreprise. La contrepartie de cette évolution pour l'entreprise suppose, d'une part, de faire évoluer la promesse employeur du contrat psychologique de l'emploi à vie vers l'employabilité, et d'autre part, d'allouer des moyens au développement de l'employabilité externe. La promesse d'employabilité est historiquement courante dans les entreprises d'origine anglo-saxonne (Rousseau et al., 2014), ou celles dont l'activité limite les perspectives d'évolution en interne.

L'actionariat salarié, qui a constitué un véritable avantage compétitif en ressources humaines de l'entreprise, est l'objet de réflexions en interne, pour faire évoluer ce

dispositif qui est assujetti à la croissance des résultats de l'entreprise. L'originalité du rôle de salarié-actionnaire, qui a été un facteur important d'engagement et de fidélité de l'employé, s'accompagne d'attributs ambivalents à considérer dans ces réflexions.

Nous concluons cette discussion des résultats en rappelant les limites de notre enquête qualitative, qui a été conduite au sein d'une seule entreprise familiale, et auprès d'un échantillon spécifique que sont des dirigeants. Si cet échantillon donne un aperçu du vécu des expériences d'employé, de dirigeant-salarié et de salarié-actionnaire, il mérite d'être élargi, ce que nous évoquerons dans les perspectives de cette recherche.

Partie 4 – Contributions, limites et perspectives de la recherche

10- RAPPEL DE L’OBJET DE LA RECHERCHE

En commençant ce travail de recherche notre intention était d’explorer la relation d’emploi de la tradition d’emploi à vie au sein d’une entreprise familiale de grande distribution, confrontée à la très forte croissance du commerce sur le web, et à transformation numérique de ses activités, en examinant les pratiques de ressources humaines.

Pour traiter ce sujet, nous avons d’abord exploré les impacts de la digitalisation du commerce, sur le modèle d’affaires de la grande distribution, puis les études prospectives concernant l’automatisation des activités et leurs conséquences sur l’emploi. Cependant, nous avons rapidement pris conscience que la réponse à cette question était univoque, à savoir, oui la tradition d’emploi à vie de l’entreprise de grande distribution que nous avons choisi d’étudier, est menacée par la transformation digitale. L’interrogation suivante étant pourquoi cette entreprise, dont les dirigeants ont depuis longtemps conscience et connaissance des tendances de la digitalisation, n’ont pas anticipé et réagi plus tôt, confrontés à cette évolution ? Formulée autrement, la question peut être : « Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer que la tradition d’emploi à vie de cette entreprise n’ait pas été anticipée, questionnée et remise en cause plus tôt ? ».

Pour répondre à cette question, nous avons d’abord choisi d’examiner les relations entre l’employeur (l’entreprise) et l’employé (salarié) d’une autre nature que celles régies par le contrat de travail. La revue de littérature a apporté la piste du contrat psychologique, de l’engagement de l’employeur de stabilité de l’emploi à vie, et de la fidélité de l’employé.

Nous avons alors opté pour une démarche exploratoire et la conduite d’une enquête qualitative auprès d’un échantillon de dirigeants de l’entreprise qui sont, ou ont été, en responsabilité de ressources humaines à un niveau stratégique. Nous avons ajouté à cet

échantillon, deux directeurs financiers, pour recueillir leur avis d'expert en gestion de ressources financières sur la gestion des ressources humaines. Les entretiens semi directifs se sont déroulés en deux parties, la première étant consacrée au récit de leur expérience en tant qu'employé de cette entreprise, dont la perception des engagements pris par l'entreprise (promesse employeur), et ceux à quoi eux-mêmes s'étaient engagés en tant qu'employé, plus la tenue ou rupture de ces engagements réciproques. Notre objectif était de reconstituer les critères du contrat psychologique, et de pouvoir identifier des spécificités en comparant les critères obtenus avec la littérature, dont le *Psychological Contract Inventory* (Rousseau, 2000). La seconde partie de l'interview était orientée sur l'expérience de la personne interviewée en tant que dirigeant et son analyse des politiques et pratiques de GRH, en particulier celles concernant la tradition d'emploi à vie dans un contexte de transformation digitale de la grande distribution. La méthode d'analyse retenue s'inspire de la *Grounded Theory* (Glaser, Strauss et Strutzel, 1968), ou méthodologie de la théorisation enracinée (Guillemette et Luckerhoff, 2012), que nous avons jugée pertinente et en accord avec notre démarche exploratoire. L'analyse du corpus recueilli nous a permis de retrouver les principaux critères du contrat psychologique de l'entreprise, contrat relationnel qui a été créé dans un contexte de croissance stable du secteur d'activité de la grande distribution. La promesse de stabilité de l'emploi a émergé, renforcée par les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, l'autonomie et les responsabilités confiées dès l'embauche, y compris le management d'équipe. D'autres facteurs d'influence de la relation d'emploi ont été mis en exergue lors de l'analyse des interviews, tels que le poids des valeurs, dont la confiance, la culture d'entreprise, le style managérial paternaliste. Les pratiques de GRH impactent également la stabilité d'emploi, en particulier l'attention portée à la personnalité et aux valeurs du candidat en recrutement, la bienveillance des évaluations annuelles, le recours important à la promotion interne, le dispositif d'actionnariat salarié. A ce stade de notre travail, nous avons pris conscience que la stabilité dans le temps de la relation entre l'employé et l'employeur (entreprise) avait peut-être d'autres origines que le seul contrat psychologique, dont les caractéristiques de l'entreprise familiale. C'est pourquoi nous avons procédé à une itération dans notre travail, pour revenir sur la partie théorique et effectuer une revue de littérature complémentaire sur la thématique des entreprises familiales. Cette extension de la revue de littérature, a

enrichi notre recherche avec de nouveaux concepts : celui de capital social familial (Nahapiet et Ghoshal, 1998), d'attributs bivalents des firmes familiales (Tagiuri et Davis, 1996), des avantages et désavantages des caractéristiques de ces entreprises familiales (Allouche, Amann, et al. (2000) ; Arrègle et Mari, (2010) ; Miller et Le Breton-Miller, (2005) ; Missonier et Gundolf, (2017)), et des spécificités des pratiques de GRH au sein de ces entreprises (Mignon et Mahmoud-Jouini, 2014). Notre question de recherche s'est élargie pour intégrer l'apport de ces concepts. La seconde partie de l'analyse s'est concentrée sur ce que le corpus apportait comme similitudes ou différences avec les connaissances établies sur les entreprises familiales.

L'analyse a confirmé (a) l'existence d'un capital social familial fort transféré à l'entreprise et ses salariés qui favorise la stabilité dans le temps de la relation d'emploi. (b) des pratiques de GRH également conçues pour favoriser les carrières longues. (c) un dispositif d'actionnariat salarié, qui favorise l'engagement dans l'entreprise, et une certaine proximité avec les actionnaires familiaux. Ce lien renforce la stabilité de l'employé au sein de l'entreprise, en apportant la promesse de constitution d'un patrimoine pour la retraite. Le rôle de salarié-actionnaire n'apparaît pas dans la littérature étudiée, mais présente des similitudes par rapport aux constats effectués par Tagiuri et Davis, (1996) sur les avantages et inconvénients du cumul de rôles au sein de la firme familiale.

Des limites ressortent concernant les pratiques managériales et de GRH, qui peuvent être corrélées à une baisse de la performance de l'entreprise dans un contexte de concurrence forte des acteurs du commerce digital. Ces limites ou désavantages montrent un lien avec la stabilité de la relation d'emploi de l'entreprise, ce qui interroge le rôle de la tradition d'emploi à vie. Cette caractéristique, avantage certain de l'entreprise en période de croissance dans un environnement porteur, semble constituer un frein à la capacité d'adaptabilité et d'agilité dans le contexte instable, généré par la transformation numérique.

11- CONTRIBUTIONS CLES DE LA RECHERCHE

Le travail de recherche et d'enquête exploratoire effectué, nous paraît apporter des contributions que nous allons évaluer sous l'angle théorique, méthodologique et managérial.

11.1. Apports théoriques

Les contributions théoriques apportées par notre travail de recherche sont exploratoires, en accord avec notre démarche. Nous avons identifié les apports suivants : la transformation d'avantages attribués à l'entreprise familiale en désavantages dans certaines circonstances, l'ajout d'un rôle au concept d'attributs bivalents de l'entreprise familiale, des relations et interactions entre concepts, comme entre le contrat psychologique et le capital social familial de l'entreprise familiale.

11.1.1. Désavantages des avantages attribués à l'entreprise familiale

Le premier apport concerne les caractéristiques spécifiques attribuées à l'entreprise familiale qui lui confèrent des avantages ou des désavantages. Notre exploration de la littérature indique que ces constats ont été effectués au cours d'études qui se sont principalement concentrées sur des entreprises familiales pérennes, parce que l'objectif poursuivi était d'identifier les raisons pouvant expliquer une performance financière supérieure de l'entreprise familiale en comparaison avec d'autres entreprises non-familiales.

Les résultats de notre enquête exploratoire confirment que l'entreprise étudiée a bénéficié d'avantages différenciants pendant sa phase de développement dans un marché en croissance, mais que ces avantages sont plutôt devenus des limites voire des désavantages dans le contexte incertain et volatil de la transformation numérique. Les avantages de l'entreprise familiale ne sont donc pas acquis « à vie » mais peuvent être remis en cause par le contexte dans lequel l'entreprise familiale se situe, indépendamment de sa performance économique. Le recours à une analyse régulière des ressources telles que définies par Habbershon et Williams, (1999) selon l'approche basée sur les ressources semble intéressante pour réévaluer les avantages réels de l'entreprise familiale.

11.1.2. Les relations entre concepts théoriques et pratiques de GRH

Le second apport de notre recherche concerne les propositions de liens d'influence entre les concepts théoriques, et plus particulièrement :

- Entre le contrat psychologique et le capital social familial,
- Entre les pratiques de GRH et les avantages de l'entreprise familiale.

En effet, ces différents concepts concourent tous à la stabilité de l'emploi ou la tradition d'emploi à vie de l'entreprise, en étant assez enchevêtrés. Des liens avaient déjà été suggérés entre le capital social organisationnel de l'entreprise familiale et le contrat psychologique relationnel (Leana et van Buren, 1999), que notre recherche semble confirmer.

Ensuite notre recherche exploratoire indique une relation entre le capital social familial et les pratiques de GRH de l'entreprise étudiée et confortent l'article publié par Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014) sur les interactions entre capital social familial et pratiques de GRH de l'entreprise familiale. La dimension affective, émotionnelle présente dans le capital social se retrouve dans chaque processus de GRH, à l'avantage de l'entreprise en période de croissance mais à son désavantage en période de stagnation et de difficultés de performance. Mignon et Mahmoud-Jouini, (2014) se sont plutôt attachés à montrer la contribution des pratiques de GRH à la constitution d'un capital social familial, notre recherche invite à considérer également l'influence du capital social de la famille sur ces pratiques, dans une perspective d'alignement sur le capital social familial.

11.1.3. L'ajout d'un rôle au concept d'attributs bivalents

Le troisième apport théorique de notre recherche concerne la proposition d'ajout du rôle de salarié-actionnaire au modèle de Tagiuri et Davis, (1996). Ce rôle semble posséder une partie des avantages et désavantages des attributs bivalents, ce qui mériterait d'être approfondi.

Enfin, l'utilisation du modèle intégrateur proposé par Arrègle et al., (1999), que nous avons modifié pour ajouter les concepts de contrat psychologique, d'attributs bivalents de l'entreprise familiale, et isoler les pratiques de GRH, apporte une vue systémique

des positionnement et imbrication de ces différents concepts. L'étape suivante consisterait à le développer à des fins de diagnostic.

Le travail de recherche effectué, a cherché à mobiliser ces différents concepts dans un contexte d'entreprise familiale qualifié de complexe pour deux raisons ; la première raison est endogène et liée à la taille importante de l'entreprise familiale et la seconde raison est exogène et relative au contexte en transformation subi par l'entreprise ; c'est aussi ce qui lui confère une relative originalité car les nombreuses recherches effectuées sur l'entreprise familiale ont privilégié les entreprises pérennes, dont la performance est évaluée comme meilleure comparée à d'autres.

11.2. Apports méthodologiques

L'appréciation des apports méthodologiques de notre travail est difficile, parce que notre connaissance des différentes méthodologies utilisées, en sciences de gestion est loin d'être exhaustive, aussi notre contribution dans ce domaine est très modeste.

Toutefois, nous identifions une différence dans notre approche méthodologique d'évaluation du contrat psychologique, en choisissant de ne pas recourir au questionnaire de mesure habituel, le *psychological contract inventory* (PCI). Le recours à l'entretien semi-directif, a laissé toute liberté à la personne interviewée d'évoquer, dans le récit de l'expérience employée vécue, les éléments de son choix de la promesse employeur ainsi que les engagements pris en tant qu'employé. Les questions ouvertes ont permis d'éviter des réponses automatiques des participants. Les entretiens qualitatifs nous ont permis d'identifier les principaux critères du contrat psychologique propres à l'entreprise, en facilitant l'expression du vécu émotionnel de l'expérience, ce qu'un formulaire n'aurait pas permis. La comparaison avec les critères du PCI fait ressortir l'absence d'évocation de certains critères, et la prédominance d'autres ; ce constat nous autorise à prioriser les critères évoqués spontanément par les participants, par rapport aux critères qui n'ont pas été évoqués.

Ensuite, le choix particulier d'un échantillon de dirigeants avec une ancienneté plutôt importante au sein de l'entreprise, qui ont contribué à la phase de forte croissance et de développement de l'entreprise, et qui vivent la dégradation de la performance de l'entreprise, a permis de confirmer les avantages de l'entreprise familiale, puis

d'étudier les limites de ces avantages. L'expérience de ces dirigeants en ressources humaines a facilité leur analyse rétrospective des pratiques de GRH concernant la tradition d'emploi à vie. Enfin, les échanges se sont déroulés dans un climat de confiance, avec beaucoup de transparence, de spontanéité, et sans filtre sur l'expérience vécue de dirigeant, la perception des changements de gouvernance et d'orientations de l'entreprise, et les relations avec les actionnaires familiaux.

Enfin, le détournement du concept d'expérience employé, pour reconstruire les parcours de carrière expérimentés par les participants au sein l'entreprise familiale, et les comparer aux pratiques de GRH nous a semblé intéressant pour identifier les points de friction, à l'origine des ruptures ressenties dans le contrat psychologique relationnel.

Sur un plan général, nous retenons l'expérience d'itération effectuées entre la partie théorique et empirique, après une première analyse des interviews qualitatives réalisée à l'aide de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). Ces allers-retours entre théorie et terrain ont demandé du temps et nous ont donné l'impression de piétiner. Nous avons aussi reconsidéré l'angle initial de la recherche, et accepté de cheminer *in itinere*. Ce processus demande au chercheur de prendre du recul, de faire abstraction de ses perceptions et impressions pour se concentrer exclusivement sur le corpus obtenu et en exploiter la richesse, ce qui est source de tension entre créativité et rigueur méthodologique. Certes, ce processus de recherche n'est pas nouveau dans les méthodologies utilisées en sciences de gestion, aussi notre contribution est une confirmation de l'intérêt de cette méthodologie de recherche.

11.3. Apports managériaux

Les apports managériaux de notre recherche peuvent se situer dans différents domaines :

Dans l'entreprise étudiée, notre recherche offre des clés de compréhension sur les origines de la tradition d'emploi à vie, qui est à la fois une caractéristique du capital social familial transférée à l'entreprise, un engagement de l'entreprise dans le contrat psychologique, un engagement de l'employé renforcé par le dispositif d'actionnariat salarié. Ces éléments ont constitué de véritables atouts et différence pour l'entreprise

qui ont facilité son développement rapide. Dans le contexte de transformation numérique de l'entreprise et de son environnement, ces avantages se sont amenuisés. Un travail d'analyse et de diagnostic peut permettre à l'entreprise d'identifier les ressources et compétences à conserver et développer, celles à acquérir pour retrouver des avantages compétitifs, celles à accompagner en externe. A cet égard, l'approche basée sur les ressources est intéressante car elle permet une analyse rationnelle. Connaître l'origine des avantages de l'entreprise familiale, et les concepts théoriques qui les expliquent, permet d'identifier plus facilement de possibles leviers d'actions, et d'adresser toutes les composantes du système. Dans le cas de l'entreprise étudiée, les résultats de notre recherche invitent à une évolution de la caractéristique de stabilité de la relation d'emploi dans la durée, et en conséquence à revisiter la promesse du contrat psychologique, et certaines caractéristiques du capital social familial, ce qui va naturellement s'accompagner de changements de pratiques managériales et RH. Ensuite, le travail de recherche réalisé est intéressant pour d'autres entreprises détenues par la même association familiale d'actionnaires car ces entreprises partagent le même capital social familial, et présentent probablement des caractéristiques similaires. L'idée est de faciliter l'identification de signaux faibles, précurseurs des mêmes effets que ceux constatés dans ce travail de recherche pour permettre d'anticiper leurs impacts. Enfin, ce travail exploratoire peut, peut-être, intéresser d'autres entreprises familiales.

Dans le domaine de la formation, notre recherche peut intéresser deux disciplines : les ressources humaines et le *family business*. En effet, à notre connaissance, les programmes de formation en gestion des ressources humaines, que ce soit en formation initiale ou continue, n'adressent pas les spécificités de l'entreprise familiale, alors que toutes tailles confondues, ces entreprises représentent environ 80% des entreprises privées en France. Développer la connaissance des mécanismes de création du capital social familial et de ses impacts sur l'entreprise, des interactions de ce capital social familial avec les pratiques de GRH serait intéressant pour un (futur) DRH d'entreprise familiale.

Concernant la discipline de *family business*, les apports de notre recherche peuvent également intéresser les dirigeants ou actionnaires familiaux pour leur permettre de

mieux comprendre les caractéristiques de leur entreprise, et les avantages RH. Cela peut inciter à questionner régulièrement l'adéquation des ressources et compétences à l'évolution des besoins de l'entreprise.

12- LIMITES DE LA RECHERCHE

Les limites identifiées de la recherche sont multiples et résultent principalement de la nature exploratoire du travail effectué.

12.1. Limites méthodologiques

Les principales limites de notre travail concernent la partie empirique, et principalement le choix d'un terrain isolé, celui d'une seule et unique entreprise familiale. Les résultats obtenus sont valables dans le contexte de l'entreprise étudiée mais ne peuvent pas être extrapolés à un autre terrain, ni généralisés.

L'échantillon sélectionné, en dépit de sa pertinence dans notre enquête, présente également une limite qualitative et quantitative. Sur le plan qualitatif, seulement 24 dirigeants ont été interviewés au cours d'entretiens semi directifs. Certes la légitimité des personnes consultées est indiscutable concernant le sujet de la recherche, au regard de leur contribution actuelle et passée aux orientations stratégiques de l'entreprise, en particulier dans le domaine des ressources humaines, mais l'effectif reste insuffisant pour généraliser les résultats obtenus.

Enfin, la méthodologie d'enquête qualitative retenue satisfait les objectifs de notre recherche exploratoire, mais les résultats de notre analyse doivent être considérés avec prudence car ils nécessitent une confirmation sur un échantillon plus diversifié en termes de métier et niveau de fonction, et en nombre, sur le même terrain.

12.2. Limites théoriques

Sur le plan théorique, notre recherche comporte également des limites.

- La première concerne la relation proposée entre le contrat psychologique et le capital social organisationnel, relation qui s'appuie sur la publication de Leana et van Buren, (1999). Un approfondissement pourrait être réalisé en interrogeant

des experts du concept de contrat psychologique comme D. Rousseau ou S. Guerrero.

- La seconde concerne l'adaptation proposée du modèle intégrateur d'Arrègle, Véry et Raytcheva, (1999) pour intégrer le concept du contrat psychologique, et les attributs bivalents de la firme familiale, qui demande à être confrontée à leurs auteurs pour s'assurer que les modifications apportées conservent la cohérence avec l'objectif initial du modèle.
- De plus l'adaptation faite du modèle intégrateur n'a pas été soumise aux dirigeants interviewés, dans le but de recueillir leurs remarques concernant l'intérêt et l'apport de cette adaptation, pour faciliter la compréhension des différents éléments qui concourent à la traduction d'une spécificité de l'entreprise familiale en avantage ou désavantage. Son utilisation à des fins de diagnostic ou prospective n'a pas été testée, la proposition reste théorique.
- Enfin, la proposition d'une potentialisation entre les différents concepts mobilisés reste une hypothèse qui demande à être approfondie.

13- PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Les limites de notre travail de recherche ouvrent la voie à de nombreuses perspectives pour de futures recherches :

- En restant sur le même terrain, l'enquête qualitative effectuée pourrait être complétée par
 - o Une enquête qualitative complémentaire auprès d'autres parties prenantes de l'entreprise familiale (EF), tels que les actionnaires familiaux, et les employés (non-dirigeants), avec l'objectif de croiser les perceptions des impacts d'une tradition d'emploi à vie, et d'enrichir les propositions de solutions.
 - o Une enquête quantitative à plus grande échelle, adaptée du *Psychological Contract Inventory* pour confirmer et préciser la promesse employeur actuelle, et la tenue réelle des engagements réciproques pris. Dans une perspective d'évolution de ce contrat cela aiderait à mieux cibler les attentes.

- Une analyse quali-quantitative comparée (QCA) pourrait être effectuée sur les cas d'autres entreprises familiales ou non-familiales pour rechercher des similitudes ou des variations dans une perspective de généralisation des résultats.

Un autre prolongement de la recherche, pourrait consister à solliciter les chercheurs à l'origine des différents concepts et modèles mobilisés pour recueillir leurs remarques sur les résultats observés. Nous pensons particulièrement aux professeurs Arrègle pour les avantages et désavantages de l'entreprise familiale et le modèle intégrateur que nous avons adapté, et au Professeur Rousseau pour les interactions entre le capital social familial et le contrat psychologique.

Enfin la publication de Miller et Le Breton-Miller, (2021) intitulée *Paradoxical Resource Trajectories: When Strength Leads to Weakness and Weakness Leads to Strength* ouvre d'autres perspectives pouvant expliquer la vulnérabilité de l'entreprise, en termes de gestion de ses ressources humaines.

Conclusion

Conclure, au sens littéral de ce verbe, semble presque « contre nature » concernant un travail de recherche, au regard des prolongements possibles et des perspectives à envisager. Aussi, je préfère structurer cette conclusion autour des thématiques suivantes : le vécu de l'expérience apprenante du travail de thèse, les implications de la recherche pour un praticien en ressources humaines, des propositions et pistes à explorer pour l'entreprise familiale étudiée.

Revenir sur l'apprentissage de la posture de chercheur, m'invite à partager les questions qui ont émergé au cours de cette expérience apprenante, et plus particulièrement lors de mon départ de l'entreprise, objet et terrain de ma recherche. En effet, était-il judicieux et pertinent de poursuivre un travail de recherche dans l'entreprise, de tradition d'emploi à vie, qui avait mis un terme à mon contrat de travail ? Était-il préférable de céder à la facilité du renoncement à cette thèse en raison d'un accès devenu plus difficile au terrain ? La recherche d'un autre terrain d'étude était-elle nécessaire ? D'autre part, quels impacts pouvait avoir ce changement de situation professionnelle sur ma posture de chercheur ? Quel était le risque d'accroissement de ma subjectivité du chercheur ? À l'inverse, cette distance et prise de recul forcées pouvaient-elles apporter plus d'objectivité ?

Si la fin de la relation contractuelle avec l'entreprise m'a effectivement interpellée et interrogée sur ma capacité à poursuivre un travail de recherche objectif dans ce contexte, les éléments suivants m'ont décidée à poursuivre. D'une part, n'étant plus une partie-prenante impliquée dans le management de cette entreprise, la posture systémique était plus simple à adopter et la prise de recul favorable à plus d'objectivité. D'autre part, mon poste ayant été supprimé dans le cadre d'une restructuration qui a touché l'ensemble des services ressources humaines corporate de l'entreprise, mes compétences et performance n'étaient pas directement en cause. En conséquence, je n'ai pas nourri de ressentiment pour l'entreprise ou pour ses acteurs, parfaitement

consciente que la restructuration fait partie des étapes possibles de la vie d'une entreprise, et ayant déjà une précédente expérience de cette situation.

Néanmoins, ce travail de recherche avait été initié alors que j'étais en responsabilité du développement des compétences et métiers de l'entreprise, et engagée dans une étude d'impacts de la transformation digitale sur les activités et emplois, dont les résultats devaient enrichir ma thèse. En reprenant, les résultats de la projection des scénarii d'automatisation possible d'activités, un autre axe de recherche a émergé, celui de la relation d'emploi, au-delà des liens contractuels. Cette piste m'a amenée à examiner la tradition d'emploi à vie, en tant que promesse employeur, selon la théorie du contrat psychologique. Si les perspectives de carrière longue dans l'entreprise, restent réelles pour des employés qui rejoignent l'entreprise en hypermarché, sur des fonctions managériales, cette caractéristique propre au secteur de la grande distribution, est davantage mise en avant, dans la promesse employeur de cette entreprise familiale. La volonté d'identifier des caractéristiques récurrentes du contrat psychologique et de son management au sein de l'entreprise, m'ont naturellement incitée à privilégier une enquête qualitative auprès de dirigeants, pouvant, à la fois, représenter la partie-prenante employée et la partie prenante employeur. C'est au cours de l'analyse du corpus recueilli que je me suis mise à douter de ma capacité à produire un travail de thèse de qualité, en constatant le décalage entre les concepts théoriques mobilisés et la richesse des données recueillies. L'itération effectuée sur la littérature consacrée aux entreprises familiales, m'a semblé un retour en arrière, peu commun selon le manuel de méthodologie de recherche qui m'a accompagné. Mon expérience de pédagogue me ferait qualifier ce tâtonnement de démarche par essai-erreur, mais j'ai plutôt envie de faire référence au théorème de la main cachante ou *Hiding Hand*, (Hirschman, 1995), évoqué par le Pr Friedberg au cours de nos échanges, qui décrit cette impression d'être dans une impasse, d'où émergent de nouvelles opportunités. Si cette aventure apprenante s'est accompagnée de piétinements et rebondissements, l'expérience vécue et les résultats de cette recherche exploratoire donnent envie de poursuivre le parcours.

Les résultats de cette recherche ont considérablement enrichi l'analyse plutôt intuitive et empirique que j'avais des atouts et limites du management ressources humaines de l'entreprise familiale. La revue de littérature a apporté de nouvelles clés de

compréhension des spécificités du management de la relation (d'emploi) et de la culture de l'entreprise familiale, et m'incitent désormais à rechercher les causes à un niveau systémique avant d'adresser les problématiques identifiées avec des solutions-actions. Si la conviction que la promesse employeur de tradition d'emploi à vie n'est plus soutenable, ni attractive dans un contexte de transformation digitale, une évolution du contrat psychologique vers une promesse d'employabilité permanente, représente un engagement lourd de l'employeur dans le contexte évolutif d'une transformation digitale dont les progrès permettent d'automatiser plus de tâches. Au sein d'une entreprise familiale dont un leitmotiv du fondateur emprunte à Jean Bodin la citation suivante : « *Il n'y a de valeur que d'Hommes* », cela remet en cause certaines politiques et pratiques ressources humaines. Cela interroge également les pratiques de rétention de talents, les choix stratégiques de développement « *make* » ou d'acquisition « *buy* » de talents pour répondre aux besoins de nouvelles compétences de l'entreprise. Dans un contexte d'automatisation croissant de certaines compétences ou de l'externalisation facile de certaines tâches à la *gig economy*, la compétence demande à être analysée selon sa volatilité et durabilité, au-delà de sa disponibilité et criticité pour l'entreprise. Enfin, cela incite à revoir les dispositifs d'évaluation de la performance des employés pour mieux mesurer la réelle valeur ajoutée de la personne pour l'entreprise familiale, et ce, quelles que soient la fonction occupée, la contribution passée à la performance de l'entreprise, le poids de la personne en tant que « *actionnaire* » (détenteur de parts de l'entreprise) et ses relations avec l'actionnaire familial. Le défi serait de réussir à concilier une approche plus rationnelle d'évaluation des ressources dans une perspective VRIO (Valeur, Rareté, inimitable, Non-substituable), avec l'ADN humaniste l'entreprise (ap)porté par son fondateur.

Par ailleurs, le dispositif d'actionnariat salarié, extrêmement novateur au moment de sa mise en place, qui a constitué un formidable outil de rétention des salariés en apportant une rémunération complémentaire conséquente, en période de performance de l'entreprise, mérite d'être modernisé. Pourquoi ne pas simplifier ce système en permettant au salarié d'acquérir des parts de l'entreprise (et non des parts d'un fonds commun de placement), tel qu'il est possible pour les salariés d'entreprises cotées en bourse d'acquérir des actions à taux préférentiel, et de devenir actionnaire. Cela permettrait d'intéresser et d'associer le salarié à la performance de l'entreprise, tout en

dissociant ce rôle de celui de salarié ? Ce pourrait être une réponse aux limites actuelles du dispositif d'actionnariat qui n'incite pas l'employé à développer son employabilité externe, et ne favorise pas un turnover suffisant pour renouveler « naturellement » une partie des ressources de l'entreprise.

Pour revenir à cette entreprise familiale, dont les atouts découlent de l'approche patrimoniale des ressources (capital social, propriété des terrains et des murs, rétention des salariés, limitation de la dette), une limite importante, évoquée dans les interviews de dirigeants, concerne le manque d'ouverture. En période de performance difficile, la tendance de l'actionnaire familial à reprendre directement le management opérationnel de l'entreprise, accentue ce déficit d'ouverture et le retour à des savoir-faire connus, éprouvés, et rassurants, au détriment de pratiques innovantes et « rupturistes ». Une perspective pour l'entreprise consiste peut-être à s'appuyer sur cette force de l'approche patrimoniale pour développer un autre capital : le capital intellectuel au niveau de l'entreprise ou en transverse à l'ensemble des entreprises détenues par l'association familiale. Une première possibilité pourrait consister à mettre en œuvre la théorie de l'agence (Berle et Means, 1932), et à formaliser la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976) pour garantir l'autonomie de décision accordée à des dirigeants non-familiaux, externes au réseau de la famille, et leur permettre d'exprimer pleinement leur valeur ajoutée, en apportant ouverture, innovation et en engageant les changements nécessaires à la performance de l'entreprise. Ce contrat demande de véritablement faire confiance à ces dirigeants, à leur motivation et capacité à agir en partie-prenante stratégique au service de la création de valeur pour l'actionnaire familial. La réussite de cette proposition est certes conditionnée par le profil des dirigeants recrutés, mais également par la capacité de l'actionnaire à faire confiance, et à rester dans un rôle non exécutif. Cette proposition peut constituer un complément à une ouverture partielle du capital à un partenaire dans une recherche d'alliance stratégique. Une autre possibilité pour développer ce capital intellectuel, consisterait à l'organiser en transverse, pour l'ensemble des entreprises détenues par l'association familiale, en s'inspirant de la mutualisation de certaines activités déjà opérée. Le regroupement inter-entreprises de certaines ressources (expertises rares, compétences critiques difficiles à recruter) permettrait de valoriser le capital intellectuel dans une

perspective de différence stratégique. Développer cette dimension de capital intellectuel génère des questions concernant la nature des ressources concernées (expertises, fonction, statut) et leur organisation et management. Une réflexion est à approfondir sur l'intérêt et la pertinence de regrouper ces ressources stratégiques au sein d'un cabinet de conseil ou société de services professionnels ou *PSF (Professional services firm)*, en référence à un document de Tom Peters¹⁷. Cette proposition, en facilitant la mobilité intellectuelle des ressources intégrées, assurerait une certaine ouverture à l'entreprise familiale et développerait l'employabilité des personnes, qui pourraient intervenir dans les différentes entreprises familiales ?

Un développement du capital intellectuel s'inscrit logiquement en alignement avec le pacte actuel d'actionnaires « *Ensemble, nous sommes plus forts que chacun séparément* », comme en cohérence avec les caractéristiques du capital social de l'entreprise familiale.

L'évocation des perspectives de cette entreprise familiale m'incite à clôturer cette thèse avec la citation suivante, qui me semble résumer le défi humain à adresser,

« *La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes.* » John Maynard Keynes.

¹⁷ The "PSF" Is Everything! (or: Making the Professional Service Firm a "Lovemark" in an Age of "Managed Asset Reflation"), Tom Peters, I-paper, 2005

Bibliographie

- Akhtar M.N., Bal M. et Long L. (2016)**, « Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change: A sensemaking perspective through the lens of psychological contract », *Employee Relations*, vol. 38, n°4, pp. 536-562.
- Allouche J., Amann B., et others (2000)**, « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°1, pp. 33-79.
- Anderson N. et Schalk R. (1998)**, « The psychological contract in retrospect and prospect », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 637-647.
- Argyris C. (1960)**, *Understanding organizational behavior*, Homewood, Ill., Dorsey Press, 200 p.
- Arrègle J.-L., Durand R. et Véry P. (2004)**, « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, vol. Vol. 7, n°2, pp. 13-36.
- Arregle J.-L., Hitt M.A., Sirmon D.G. et Very P. (2007)**, « The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms* », *Journal of Management Studies*, vol. 44, n°1, pp. 73-95.
- Arrègle J.-L. et Mari I. (2010)**, « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 36, n°200, pp. 87-109.
- Arrègle J.-L., Véry P. et Raytcheva S. (1999)**, « Capital social et avantages des firmes familiales : Proposition d'un modèle intégrateur », in *Perspectives en management stratégique.*, Paris, EMS Editions (Economica), pp. 37-61.
- Astrachan J.H. et Kolenko T.A. (1994)**, « A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices », *Family Business Review*, vol. 7, n°3, pp. 251-262.
- Atkinson C. (2002)**, « Career management and the changing psychological contract », *Career Development International*, vol. 7, n°1, pp. 14-23.
- Avenier M.-J. (2011)**, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, vol. 43, n°3, pp. 372-391.
- Badot O., Leclerc M.-É., Perrigot R., Lemoine J.-F., Ochs A., et Pearson (2018)**, *Distribution 4.0*, Montreuil, Pearson France.
- Bah T., Ndione L.C. et Tiercelin A. (2015)**, « Chapitre 1. Qu'est-ce que le récit de vie ? », in *Les récits de vie en sciences de gestion*, Caen, EMS Editions (Versus), pp. 35-60.
- Barney J. (1991)**, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120.
- Bégin L., Bonnafous-Boucher M., Chabaud D. et Fayolle A. (2014)**, « La longévité des entreprises familiales en question », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, n°3, pp. 11.

- Bennett N. et Lemoine G.J. (2014)**, « What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world », *Business Horizons*, vol. 57, n°3, pp. 311-317.
- Bentebbaa S., Pacitto J.-C., Louitri A. et Abdoune R. (2018)**, « Les entreprises familiales apprennent-elles différemment ? Effets des attributs ambivalents de l'entreprise familiale sur les apprentissages des individus et de l'organisation », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 127, n°4, pp. 161-186.
- Berle A.A. et Means G.C. (1991)**, *The modern corporation and private property*, New Brunswick, N.J., U.S.A, Transaction Publishers, 380 p.
- Bourdieu P. (1986)**, « The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education. JG Richardson », *New York, Greenwood*, vol. 241, n°258, pp. 19.
- Bourdieu P., Champagne P., Duval J., Poupeau F. et Rivière C. (2015)**, *Sociologie générale*, Paris, Raisons d'agir : Seuil (Cours et travaux).
- Chrisman J.J., Chua J.H. et Steier L.P. (2011)**, « Resilience of Family Firms: An Introduction », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°6, pp. 1107-1119.
- Cœurderoy R. et Lwango A. (2012)**, « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques », *M@n@gement*, vol. 15, n°4, pp. 416-439.
- Coleman J.S. (1988)**, « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. S95-S120.
- Coleman J.S. (1990)**, *Foundations of social theory*, Cambridge, Mass, Belknap Press of Harvard University Press, 993 p.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., Pereira Costa S., Doden W. et Chang C. (2019)**, « Psychological Contracts: Past, Present, and Future », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 6, n°1, pp. 145-169.
- Daval R. (1963)**, « La praxéologie », *Sociologie du travail*, vol. 5, n°2, pp. 135-155.
- Dewey J. et Deledalle G. trad. (1993)**, *Logique [Texte imprimé] : la théorie de l'enquête*, 2e éd., Presses universitaires de France (L'interrogation philosophique).
- Ducrocq C. (2003)**, *La nouvelle distribution : marketing, management, développement : des modèles à réinventer.*, Paris, Dunod.
- Dumez H. (2010)**, « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le libellio d'Aegis*, vol. 6, n°4, pp. 3-16.
- Espinass A. (2012)**, *Les origines de la technologie : étude sociologique (ed. 1897)*, Paris, Hachette.
- Farrell D. (1983)**, « Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n°4, pp. 596-607.
- Gavard-Perret M.-L. (2018)**, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse.*
- Glaser B.G., Strauss A.L. et Strutzel E. (1968)**, « The Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research », *Nursing Research*, vol. 17, n°4, pp. 364.
- Glaserfeld E. von (1988)**, « Introduction à un constructivisme radical. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) Die erfundene Wirklichkeit. Munich, Piper, pp. 16–38 », in Paul Watzlawick (dir.), *L'invention de la réalité : comment savons-nous ce que nous croyons savoir?; contributions au constructivisme*, traduit par Watzlawick P., Nachdr., Paris, Éd. du Seuil (Points Série essais), pp. 19-43.

- Glaserfeld E. von (1995)**, *Radical constructivism: a way of knowing and learning*, London; Washington, D.C., Falmer Press.
- Grant D. (1999)**, « HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of “easier said than done” », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n°2, pp. 327-350.
- Grant R.M. (1991)**, « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n°3, pp. 114-135.
- GRIMA F. et GLAYMANN D. (2012)**, « Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect : apports et approche longitudinale et conceptuellement élargie. », *M@n@gement*, n°15, pp. 1-41.
- Guba E.G. et Lincoln Y.S. (1994)**, « Competing paradigms in qualitative research. », in *Handbook of qualitative research.*, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc, pp. 105-117.
- Guerrero S. (2005)**, « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone », *Relations Industrielles*, vol. 60, n°1, pp. 112-144.
- Guest D.E. et Conway N. (2002)**, « Communicating the psychological contract: An employer perspective », *Human Resource Management Journal*, vol. 12, n°2, pp. 22-38.
- Guillemette F. et Luckerhoff J. (2012)**, *Méthodologie de la théorisation enracinée : Fondements, procédures et usages*, PUQ, 491 p.
- Habbershon T.G. et Williams M.L. (1999)**, « A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms », *Family Business Review*, vol. 12, n°1, pp. 1-25.
- Herrero I. (2018)**, « How Familial Is Family Social Capital? Analyzing Bonding Social Capital in Family and Nonfamily Firms », *Family Business Review*, vol. 31, n°4, pp. 441-459.
- Hiltrop J.-M. (1995)**, « The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s », *European Management Journal*, vol. 13, n°3, pp. 286-294.
- Hirigoyen G. (2009)**, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », *Revue française de gestion*, vol. n° 198-199, n°8, pp. 393-411.
- Hirigoyen G., Mérigot J.-G., et Université de Bordeaux I (1970-2013) (1984)**, *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales*, Thèse de doctorat.
- Hirschman A.O. (1967)** *Development Projects Observed*, Washington DC, Brookings Institution.
- Hirschman A.O. (1970)**, *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 162 p.
- Hoon C., Hack A. et Kellermanns F.W. (2019)**, « Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework », *German Journal of Human Resource Management*, vol. 33, n°3, pp. 147-166.
- Isaac H. (2017)**, *E-commerce*, Pearson.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976)**, « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp. 305-360.
- Kotarbinski T. (1937)**, « Idée de la méthodologie générale Praxéologie », in *Travaux du IXe Congrès International de Philosophie*, Hermann et Cie, pp. 190-194.

- Le Moigne J.-L. (1999)**, *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Presses universitaires de France.
- Leana C.R. et Buren H.J. van (1999)**, « Organizational Social Capital and Employment Practices », *The Academy of Management Review*, vol. 24, n°3, pp. 538.
- Lhotellier A. et St-Arnaud Y. (1994)**, « Pour une démarche praxéologique », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n°2, pp. 93.
- Litz R.A. (1995)**, « The Family Business: Toward Definitional Clarity », *Family Business Review*, vol. 8, n°2, pp. 71-81.
- Lwango A.B.R. et Coeurderoy R. (2011)**, « Le capital social de l'entreprise familiale. Une approche empirique de son efficacité organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 37, n°213, pp. 109-123.
- Mignon S. et Mahmoud-Jouini S. (2014)**, « L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes », *Management international*, vol. 18, pp. 82.
- Miller D. et Le Breton-Miller I. (2005)**, *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 310 p.
- Miller D. et Le Breton-Miller I. (2014)**, « Deconstructing Socioemotional Wealth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n°4, pp. 713-720.
- Miller D. et Le Breton-Miller I. (2021a)**, « Brief reflections on family firm research and some suggested paths forward », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 12, n°1, pp. 100410.
- Miller D. et Le Breton-Miller I. (2021b)**, « Paradoxical Resource Trajectories: When Strength Leads to Weakness and Weakness Leads to Strength », *Journal of Management*, vol. 47, n°7, pp. 1899-1914.
- Missonier A. et Gundolf K. (2017)**, « L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone », *Finance Contrôle Stratégie*, n°20-2.
- Mullenbach A. (2009)**, « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 72, n°2, pp. 2-12.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998)**, « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, pp. 242-266.
- Naus F., Itersson A. van et Roe R. (2007)**, « Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace », *Human Relations*, vol. 60, n°5, pp. 683-718.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995)**, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- OCDE (2019)**, *Perspectives de l'Emploi de l'OCDE 2019 : L'avenir du travail*, OECD (Perspectives de l'emploi de l'OCDE).
- Osterwalder A., Pigneur Y. et Clark T. (2010)**, *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken, NJ, Wiley, 278 p.
- Pearson A.W., Carr J.C. et Shaw J.C. (2008)**, « Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°6, pp. 949-969.
- Penrose E.T. (2009)**, *The theory of the growth of the firm*, 4th ed., Rev. ed, Oxford ; New York, Oxford University Press, 249 p.

- Pesqueux Y. (2020)**, *La question méthodologique en sciences de gestion : attitude constructiviste et attitude positiviste*, France.
- Plaskoff J. (2017)**, « Employee experience: the new human resource management approach », *Strategic HR Review*, vol. 16, n°3, pp. 136-141.
- Popper K. (1979)**, « La logique des sciences sociales », *De Vienne à Francfort, la querelle allemande des sciences sociales. Bruxelles: Édition complexe*, pp. 75-90.
- Reillier L.-C., Reillier B., Mazzella F. et Reillier F. (2018)**, *Platform strategy: libérez le potentiel des communautés et des réseaux pour accélérer votre croissance*.
- Rousseau D. (1995)**, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States, SAGE Publications, Inc.
- Rousseau D. (2000)**, « Psychological Contract Inventory Technical Report ».
- Rousseau D.M. (1989)**, « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n°2, pp. 121-139.
- Rousseau D.M., Hansen S.D. et Tomprou M. (2018)**, « A dynamic phase model of psychological contract processes », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, n°9, pp. 1081-1098.
- Rousseau D.M., Rozario P. de, Jardat R. et Pesqueux Y. (2014)**, *Contrat psychologique et organisations : comprendre les accords écrits et non écrits*, Montreuil, Pearson.
- Rusbult C.E., Farrell D., Rogers G. et Mainous A.G. (1988)**, « IMPACT OF EXCHANGE VARIABLES ON EXIT, VOICE, LOYALTY, AND NEGLECT: AN INTEGRATIVE MODEL OF RESPONSES TO DECLINING JOB STATUS SATISFACTION. », *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°3, pp. 599-627.
- Schultz S. (2018)**, « Amazon l'Empire Invisible », *Frenchweb.fr*.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H. et Dino R.N. (2000)**, « ALTRUISM AND AGENCY IN FAMILY FIRMS. », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2000, n°1, pp. 11-15.
- Schwab K., Lévy M., Coutrot L. et Clauzier J.-L. (2017)**, « La quatrième révolution industrielle ».
- Smissen S. van der, Schalk R. et Freese C. (2013)**, « Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship », *management revue. Socio-economic Studies*, n°4, pp. 309-327.
- Stone K.V.W. (2001)**, « The New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor and Employment Law », SSRN Scholarly Paper, n°ID 259834, Rochester, NY, Social Science Research Network.
- Sturges J., Conway N., Guest D. et Liefoghe A. (2005)**, « Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n°7, pp. 821-838.
- Sturges J., Conway N., Liefoghe A. et Guest D. (2003)**, « The psychological contract as a framework for understanding career management and commitment. », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2003, n°1, pp. G1-G6.
- Tagiuri R. et Davis J. (1996)**, « Bivalent Attributes of the Family Firm », *Family Business Review*, vol. 9, n°2, pp. 199-208.
- Turnley W.H. et Feldman D.C. (1999)**, « The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect », *Human Relations*, vol. 52, n°7, pp. 895-922.

Von Mises L., Greaves B.B. et Von Mises L. (2007), *Human action: a treatise on economics*, Indianapolis, Liberty Fund (Liberty fund library of the works of Ludwig von Mises. 2005), 4 p.

Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic management journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.

Williamson O.E. (1991), « Strategizing, economizing, and economic organization », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°S2, pp. 75-94.

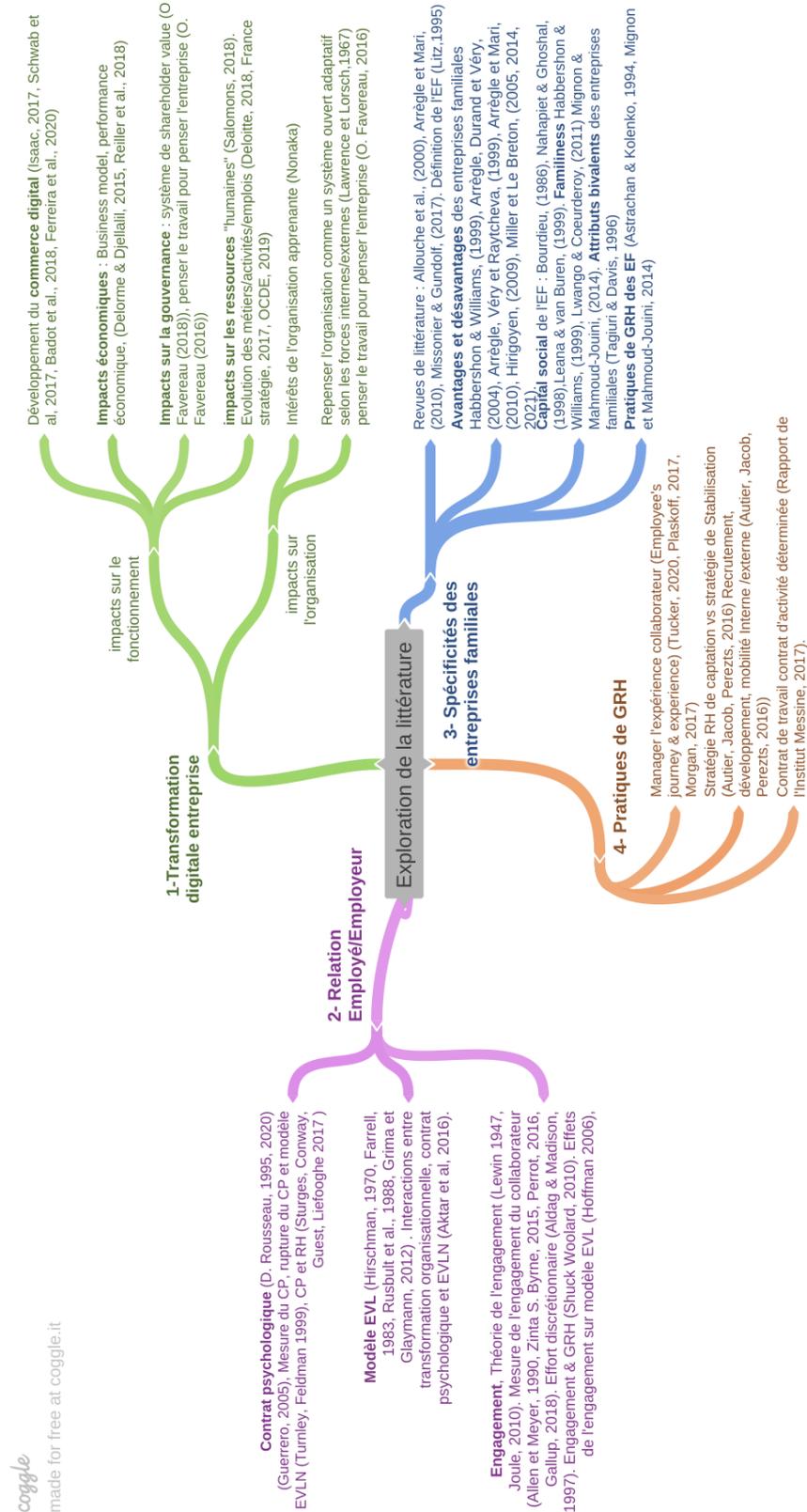
Williamson O.E., Ghertman M., Coeurderoy R. et Maincent E. (1994), *Les institutions de l'économie*.

Wilson N., Wright M. et Scholes L. (2013), « Family Business Survival and the Role of Boards », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n°6, pp. 1369-1389.

Table des annexes

Annexe 1 : Représentation des domaines explorés	247
Annexe 2 : Répartition des recherches sur l'entreprise familiale entre 1936 et 1999	248
Annexe 3 : Avantages et désavantages des entreprises familiales, adapté de Arrègle & Mari, (2010).	249
Annexe 4 : Modèle intégrateur du capital social, des spécificités familiales et avantages concurrentiels	250
Annexe 5 : Adaptation francophone du Psychological Contract Inventory	251
Annexe 6 : Trame de l'entretien semi-directif	255

Annexe 1 : Représentation des domaines explorés



Annexe 2 : Répartition des recherches sur l'entreprise familiale entre 1936 et 1999

Tableau 2 – Répartition des recherches sur l'entreprise familiale : les thèmes

Thèmes	1936-1970	1971-1989	Depuis 1990	Total
Concepts et définitions	4,76 %	7,69 %	14,84 %	11,27 %
Conflits internes	0,00 %	1,40 %	3,30 %	2,31 %
Culture et valeurs	0,00 %	3,50 %	3,30 %	3,18 %
Financement	4,76 %	6,99 %	6,04 %	6,36 %
Gestion du changement	4,76 %	13,99 %	10,44 %	11,56 %
Gouvernance d'entreprise	4,76 %	4,20 %	4,40 %	4,34 %
Histoire de l'entreprise	14,29 %	9,09 %	7,14 %	8,38 %
Interaction entreprise société	0,00 %	2,80 %	3,30 %	2,89 %
Internationalisation	0,00 %	0,00 %	0,55 %	0,29 %
Pérennité, survie	4,76 %	4,90 %	4,95 %	4,91 %
Programmes d'enseignement	0,00 %	0,70 %	1,10 %	0,87 %
Relations famille entreprise	14,29 %	11,89 %	10,44 %	11,27 %
Rôle des femmes	0,00 %	2,10 %	1,10 %	1,45 %
Rôle économique	19,05 %	5,59 %	7,14 %	7,23 %
Structures de propriété	9,52 %	6,29 %	10,44 %	8,67 %
Succession	9,52 %	11,19 %	6,04 %	8,38 %
Vision globale	9,52 %	7,69 %	5,49 %	6,65 %

Source : Allouche J. et B. Amann (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 3, p. 33-79.

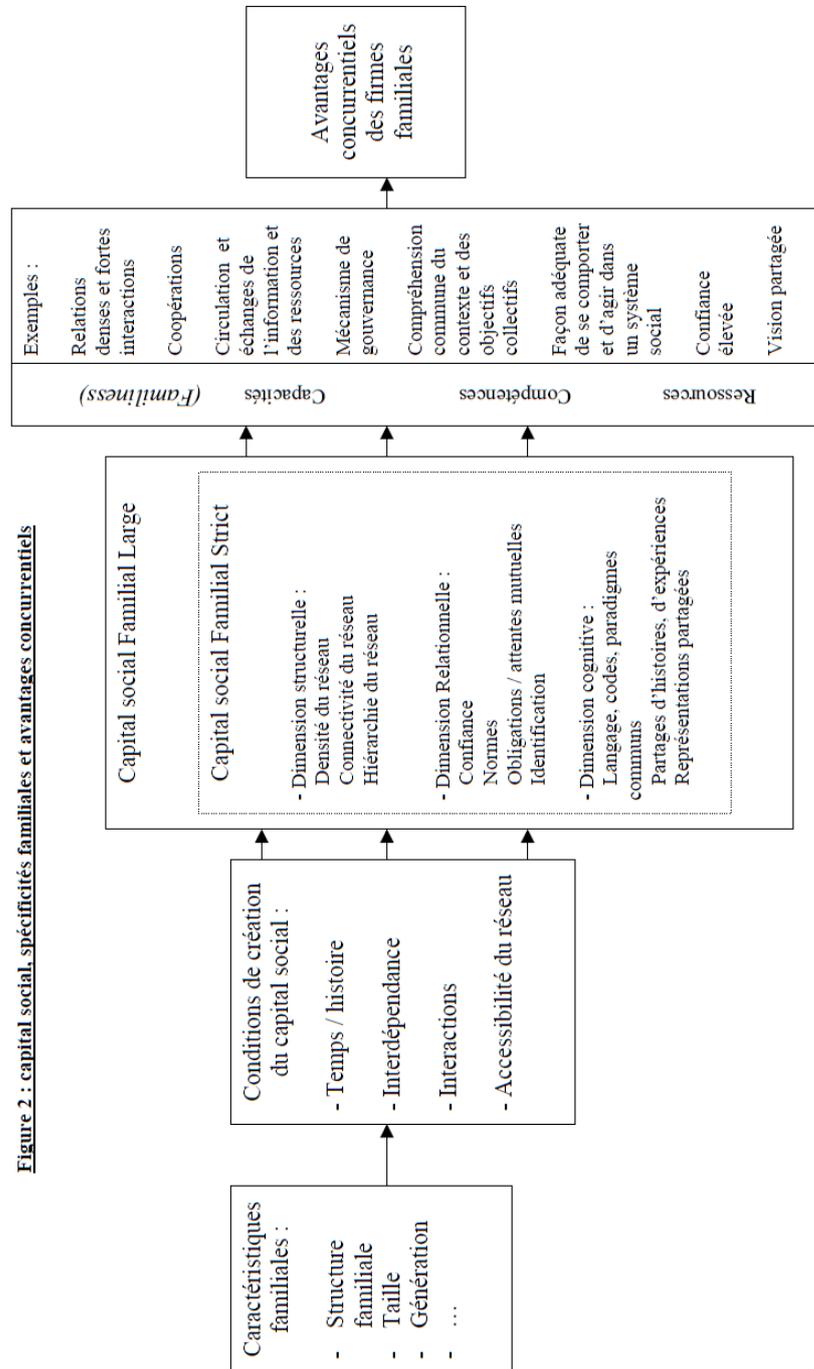
Annexe 3 : Avantages et désavantages des entreprises familiales, adapté de Arrègle & Mari, (2010).

Tableau 10: Avantages et désavantages des entreprises familiales, adapté de Arrègle & Mari, (2010).

Avantages des EF	Désavantages des EF
Dimension Stratégique	
<ul style="list-style-type: none"> - Accent mis sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme. Moins réactif au cycles économiques plus contant dans les orientations - Coûts de transaction inférieurs - Réduction des coûts d'agence - Membres de la famille sont plus productifs - Implication des générations suivantes dans les processus stratégiques pour une intégration réussie - Développement des alliances avec d'autres EF - Réputation de la famille et relations avec partenaires externes plus fortes régies par des valeurs - Plus d'attention portée au développement de la marque - Meilleure réputation et crédibilité - Pratiques de travail plus flexibles - Meilleure attention à la R&D - Culture caractérisant leur vision de l'EF, qui fonde leur pérennité favorise entrepreneuriat - Investissent davantage dans leur capacité de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des coûts d'agence en raison de l'existence de comportements altruistes entre les membres familiaux - Processus de succession aux générations suivantes difficile - Enracinement managérial des membres familiaux - Difficulté à attirer des managers familiaux de talents - Risque d'inertie stratégique - Décisions fondées sur des logiques non économiques, non rationnelles - Prise de décision stratégique difficile ou ralentie
Dimension Finances	
<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources - Capital « patient » investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme - Coût du capital plus faible - Plus indépendantes financièrement - Plus performantes économiquement - Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs - Les concurrents ont peu d'informations sur l'état financier de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Préoccupation pour l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance - Soumises à un risque de faillite - Difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque (pour ces derniers) d'expropriation de leur richesse par les actionnaires familiaux majoritaires

Avantages des EF	Désavantages des EF
Dimension ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none"> - Coûts RH inférieurs - Pratiques managériales meilleures - Confiance, motivation et loyauté plus grandes - Valeurs personnelles et de la famille privilégiées à celles de l'entreprise - Interculturalité des valeurs - Maintien de la stabilité des emplois pendant les périodes de crise 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à fédérer les membres de l'entreprise non familiaux autour des exigences de l'entreprise familiale. - Les familiaux ne sont pas toujours recrutés en fonction de leur compétence - Les familiaux peuvent être moins compétents ou méritants que d'autres - La rémunération des familiaux n'est pas toujours liée à leurs compétences
Dimension organisationnelle	
<ul style="list-style-type: none"> - Créativité plus grande - Réactivité accrue aux transformations de l'environnement - Prise de décision possiblement centralisée, pour plus d'efficacité et d'efficience - Les relations familiales permettent de construire une vision commune, d'innover davantage, d'accéder à de nouvelles ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect trop important des traditions - Conflits entre familiaux - Sentiment d'injustice entre les actionnaires familiaux - Gouvernance moins efficace - Influence des administrateurs extérieurs faible

Annexe 4 : Modèle intégrateur du capital social, des spécificités familiales et avantages concurrentiels



Source : Arrègle, Jean-Luc ; Véry, Philippe ; Raytcheva, Stela (1999), Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur

Annexe 5 : Adaptation francophone du *Psychological Contract Inventory*

Lorsque vous avez été recruté(e), vous espériez un certain nombre de choses de la part de votre entreprise. Cochez dans la partie gauche du tableau la réponse qui correspond le mieux à ce que vous souhaitiez, de ① à ⑤.

①	②	③	④	⑤
Pas du tout espéré	Peu espéré	Assez espéré	Espéré	Tout-à-fait espéré

Estimez-vous que votre entreprise a répondu à vos attentes (partie droite du tableau) ?

①	②	③	④	⑤
Beaucoup moins que prévu	Moins que prévu	Comme prévu	Plus que prévu	Beaucoup plus que prévu

	①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤
Un ensemble attractif de rémunérations											
Un salaire lié à mes performances											
Être traité de manière équitable											
Les ressources nécessaires pour faire mon travail											
La possibilité de pouvoir construire un projet de carrière											
Un travail intéressant											
Du soutien de la part de mon supérieur											
Un travail qui a du sens											
Une communication ouverte avec mes supérieurs											
Un emploi relativement sûr											
Un environnement de travail basé sur la collaboration de l'équipe											
Un emploi avec de fortes responsabilités											
Un salaire élevé par rapport à celui proposé par les concurrents											

Une bonne ambiance de travail									
Un retour d'information objectif sur mon travail									
De bonnes opportunités de promotion									
Un emploi qui apporte de l'autonomie									
La possibilité de développer mes compétences									
Le respect des autres membres de l'entreprise									
Des relations de travail coopératives									
Des possibilités pour évoluer									
Des primes basées sur ma performance									
Un emploi qui comporte des défis à relever									
La sécurité de l'emploi									
Bénéficier d'activités de formation									
La possibilité de voyager									
Un emploi qui permet d'avoir un impact sur les prises de décision									
Les conditions matérielles nécessaires pour réaliser mon travail									
L'opportunité d'apprendre de nouvelles choses									

De façon générale, comment évaluez-vous la façon dont votre entreprise a respecté vos attentes ?

- | | | | | |
|---------------|-----------------|---------|--------------|------------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Très mauvaise | Plutôt mauvaise | Moyenne | Plutôt bonne | Excellente |

En échange, que pensiez-vous apporter à votre employeur ? Pour y répondre, cochez dans la partie gauche du tableau ce que vous étiez prêt(e) à donner.

①	②	③	④	⑤
Pas du tout prêt à donner	Peu prêt à donner	Assez prêt à donner	Prêt à donner	Tout à fait prêt à donner

Avez-vous respecté vos engagements (partie droite du tableau) ?

①	②	③	④	⑤
Beaucoup moins que prévu	Moins que prévu	Comme prévu	Plus que prévu	Beaucoup plus que prévu

	①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤
Défendre l'image de l'entreprise											
Avoir un bon esprit d'équipe											
Adhérer aux objectifs de mon entreprise											
Atteindre les minima de performance requis											
Rester au moins 2 ans dans mon entreprise											
Effectuer mon travail en étant digne de confiance											
Ne pas chercher un emploi ailleurs											
Accepter une mutation interne si nécessaire											
Me former pour améliorer ma valeur dans l'entreprise											
Me déplacer si nécessaire											
Me comporter de manière responsable											
Respecter la confidentialité des informations en ma possession											
Avoir une attitude positive auprès de mes collègues											

Travailler tard si c'est nécessaire pour finir le travail demandé										
Acquérir les compétences que l'on attend de moi										
Accepter un changement de fonction dans mon service										
Travailler efficacement avec les autres										
Aller au-delà des performances que l'on attend de moi										
Accepter des tâches qui dépassent mes attributions										
Obtenir de bons résultats de façon régulière										
Travailler le week-end										
Accepter une mobilité géographique si nécessaire										
Refuser d'aider une entreprise concurrente										
Rester durablement dans l'entreprise										
Aider les autres dans leur travail										
Faire des suggestions innovantes pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise										

En général, comment évaluez-vous la façon dont vous avez respecté vos engagements ?

- | | | | | |
|---------------|-----------------|---------|--------------|------------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Très mauvaise | Plutôt mauvaise | Moyenne | Plutôt bonne | Excellente |

Annexe 6 : Trame de l'entretien semi-directif

Partie 1 : Identification de l'interviewé

- Nom :
- Prénom :
- Age :
- Ancienneté au sein de l'entreprise ?

Partie 2 : Retour sur ton expérience collaborateur

- Quelles sont les raisons / motivations qui t'ont décidé(e) à intégrer l'entreprise ?
- Quel est ton parcours ? quels sont les différents postes que tu as occupé ?
- Quels étaient les engagements réciproques dans ta relation d'emploi avec l'entreprise ? (Voir liste ci-après)
- Quelles déceptions, insatisfactions as-tu connu au cours de tes années ? Comment as-tu réagi ?

Puis selon la situation de l'interviewé :

- Quelles sont les raisons / motivations qui t'ont incitées à rester dans l'entreprise ?

Ou

- Quelles sont les raisons / motivations qui t'ont décidé(e) à quitter l'entreprise ?
- Comment as-tu été accompagné(e) pour ton départ de l'entreprise ?

Partie 3 : Retour sur ton expérience de dirigeant, de DRH

- Quels engagements as-tu pris en tant que dirigeant vis-à-vis de collaborateurs ?
- Quelle est ton analyse des politiques de ressources humaines, en particulier sur la relation d'emploi au sein de l'entreprise ?
- Quelle influence a la culture d'entreprise ?
- A ton avis, dans le contexte de transformation actuel, quels peuvent être les atouts et les limites pour l'entreprise et le collaborateur d'une relation d'emploi de tradition « d'emploi à vie » ?

Index

Index des illustrations

Figure 1: Avantages concurrentiels et spécificités des firmes familiales	32
Figure 2: Capital social, spécificités familiales et avantages concurrentiels (Arrègle, Véry et Raytcheva, 1999)	42
Figure 3: Imbrications des rôles de propriétaire, membre de la famille et managers ou employés de l'entreprise familiale (Tagiuri et Davis, 1996).....	46
Figure 4: Modélisation des phases du contrat psychologiques et de leurs relations ...	57
Figure 5: Illustration du modèle conceptuel	80
Figure 6: Représentation des mots-clés en fréquence.....	99
Figure 7: Répartition hommes-femmes de l'échantillon	104
Figure 8: Répartition par âge de l'échantillon	104
Figure 9: Répartition par fonction de l'échantillon.....	105
Figure 10: Statut des personnes interrogées.....	105
Figure 11: Ancienneté dans l'entreprise des personnes interrogées	106
Figure 12 : Illustration des parcours de carrière dans l'entreprise	118
Figure 13: Adaptation à l'entreprise du schéma sur les attributs bivalents de l'entreprise familiale (Tagiuri et Davis, 1996).....	174
Figure 14: Adaptation du modèle intégrateur d'Arrègle, Véry et Raytcheva (1999) .	224

Index des tableaux

Tableau 1: Avantages et désavantages des entreprises familiales, adapté de Arrègle & Mari, (2010).....	26
Tableau 2: Synthèse des attributs ambivalents, avantages et inconvénients, adapté de Tagiuri & Davis, (1996)	48
Tableau 3: Contribution des pratiques de GRH au capital social de l'entreprise familiale	65
Tableau 4: Synthèse des entretiens effectués	92
Tableau 5 : Extrait des codes utilisés pour indexer les verbatims dans NVivo.	99

Tableau 6: Synthèse des perceptions des pratiques de GRH et comparaison à la littérature	139
Tableau 7: Synthèse des engagements pris, tenus ou rompus et non pris par l'une des parties du contrat psychologique.....	157
Tableau 8: Synthèse des éléments identifiés du capital social de l'entreprise	172
Tableau 9: Présentation des désavantages par partie prenante.....	210
Tableau 10: Avantages et désavantages des entreprises familiales, adapté de Arrègle & Mari, (2010).....	251

Résumé :

Cette thèse explore les impacts de la transformation digitale sur la relation entre l'employé et l'entreprise familiale dans un contexte de tradition d'emploi à vie. Les concepts théoriques mobilisés incluent les caractéristiques des entreprises familiales, dont les pratiques de GRH, le capital social familial, le contrat psychologique, les attributs bivalents des rôles exercés par les parties prenantes dans l'entreprise, l'approche basée sur les ressources. L'objet de la recherche consiste à explorer les potentielles relations et interactions entre les concepts théoriques qui expliquent les atouts et limites de la stabilité de la relation d'emploi. Une étude qualitative a été réalisée, sous forme d'entretiens, auprès de 24 dirigeants d'une entreprise familiale internationale de grande distribution. Les résultats indiquent que la tradition d'emploi à vie est soutenue par la promesse employeur du contrat psychologique, par le capital social familial, et par l'engagement de l'employé qui bénéficie du dispositif original d'actionnariat salarié de l'entreprise. Les pratiques de GRH, comme le style managérial paternaliste et bienveillant de l'entreprise, inspirés par le capital social familial, renforcent la stabilité de l'emploi et la fidélité de l'employé. Renouveler les ressources de l'entreprise pour adresser les enjeux de la transformation digitale, demande de considérer les relations entre les parties prenantes de l'entreprise, son organisation et ses particularités de fonctionnement.

Descripteurs :

Entreprise familiale, attributs bivalents de l'entreprise familiale, management, gestion des ressources humaines, transformation digitale du retail, stabilité de l'emploi, contrat psychologique, capital social, actionnariat salarié.

HR management in a family-owned company: strengths and weaknesses in a digital transformation context.

Abstract:

This work examines how digital transformation can impact on the relationship between employee and family firm in a tradition of lifetime employment. The research is based on several theoretical concepts including the characteristics of family-owned firms, HRM practices, family social capital, the psychological contract, the bivalent attributes in family firm and the resource-based view. The aim of the research consists in exploring the potential relationships and interactions between the conceptual frameworks that could explain strengths, and limitations of the stability in employment relationship. A qualitative study was conducted with interviews of 24 leaders from an international family-owned retail company. The results show that the lifelong employment tradition is supported by the employers' promise coming from the psychological contract, by family social capital, and by the commitment of the employees who benefit from the original employee ownership scheme of the firm. HRM practices together with a benevolent family management style, both driven by family social capital, enhance job stability and employee loyalty. Renewing the company's resources to address the issues of digital transformation means addressing the links between the company's stakeholders, the organization, and the way it operates.

Keywords:

Family business, bivalent attributes of the family firm, management, human resources practices, lifetime employment, employee ownership scheme, retail digital transformation, psychological contract, social capital.