

## **LA DEMARCHE RSE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES: VERS UN ACCOMPAGNEMENT PARTICULIER**

**Par**

**Morad NADI**

**Chercheur en sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad- Marrakech-  
Maroc.**

**&**

**Abdelaziz ELABJANI**

**Professeur à la FSJES, Université Cadi Ayyad - Marrakech – Maroc.**

### **Résumé:**

Aujourd'hui, avec la prise de conscience croissante du monde de l'entreprise des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux, un besoin d'accompagnement s'exprime de plus en plus. Pourtant, il y a peu de travaux de théorisation académiques sur la façon dont ces accompagnants interviennent, ou doivent intervenir. Et lorsqu'il existe, il envisage les entreprises comme un ensemble homogène, et même ceux qui se rendent compte de l'hétérogénéité du monde de l'entreprise, il se contente de la distinction basée sur la taille: grande entreprise, PME. Cependant, à notre connaissance, rares, voire inexistantes, sont les travaux qui appellent les accompagnants à intégrer dans leur démarche d'accompagnement le particularisme des entreprises familiales. Dans ce sens, notre objectif dans ce papier est de fournir, quelques recommandations que nous jugeons nécessaires dans toute intervention d'accompagnement en démarche RSE dans le contexte des entreprises familiales.

### **Abstract:**

Today, with the growing awareness of the corporate world of social, environmental and societal issues, a need for accompaniment is being expressed more and more. Yet, there is little academic theorization about how these advisers intervene, or need to intervene. And when it exists, it considers companies as a homogeneous whole, and even those who realize the heterogeneity of the business world, it is satisfied with the distinction based on size: large company, SME. However, to our knowledge, rare, even non-existent, are the work that call

the accompanying persons to integrate in their approach to accompany the particularism of family businesses. In this sense, our objective in this paper is to provide some recommendations that we deem necessary in any intervention of accompaniment in CSR approach in the context of family businesses.

**Mots clés: RSE, Accompagnement, Entreprise familiale, Richesse socio-émotionnelle.**

**Keywords: CSR, Accompaniment, Family business, Socio-emotional Wealth.**

Le recours au conseil externe en management apparaît comme un facteur parfois déterminant de la réussite de l'action ou la démarche managériale envisagée, dans la mesure où il constitue une source importante de savoir et de savoir faire. Malgré cela, l'attitude des dirigeants en vers les experts étrangers à l'entreprise n'est pas toujours positive, pour des raisons de confiance, de ressources, etc. Cependant, parfois ce recours est obligé, surtout pour le traitement des enjeux nouveaux. Dans ce contexte, le chercheur et le praticien, que ce soit un dirigeant ou un expert externe, sont appelés à coopérer afin de réussir l'efficacité et l'efficience de toute intervention externe.

Bien que la thématique de l'accompagnement suscite un intérêt croissant chez les chercheurs, la littérature existante reste beaucoup dominée par l'accompagnement à la création d'entreprise. Certes pertinente pour les entrepreneurs, mais n'est pas suffisante. En effet, les entreprises déjà existantes entreprennent des projets, qui peuvent être parfois sensibles, et demandent de l'accompagnement externe. Ces projets sont nombreux. Mais, pour son importance et son urgence, le projet de mise en œuvre de la RSE constitue en fait le challenge de l'entreprise contemporaine.

Aujourd'hui, les entreprises s'engagent de plus en plus dans des activités responsables. Et avec cette prise de conscience croissante du monde de l'entreprise des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux, un besoin d'accompagnement s'exprime de la même intensité. En fait, après la publication du rapport de Brundtland (1987), des réponses à ce besoin, à la fois de la part du secteur public et secteur privé, ont été proposées. Ainsi, on a vu apparaître plusieurs organismes publiques et cabinets de consulting privés qui se sont donné comme mission l'accompagnement des entreprises dans leur engagement responsable. Pourtant, il y a peu de travaux de théorisation académique sur la façon dont ces accompagnants interviennent, ou doivent intervenir. En fait, le débat sur ce type d'accompagnement est beaucoup monopolisé par les consultants. Parfois, au détriment de sa pertinence et son développement. Le chercheur aussi a son mot à dire, surtout avec le foisonnement de la recherche sur la RSE. Un foisonnement qui rend parfois difficile son suivi par le consultant. Ainsi, à notre sens, le chercheur est appelé, à assurer un pont entre la recherche et l'action, et venir à l'aide du consultant.

L'accompagnant de l'entreprise dans la démarche RSE, généralement pour un objectif de certification (ISO 26000, ISO 14001, etc.), envisage les entreprises comme un ensemble homogène, et même lorsqu'il se rend compte de l'hétérogénéité du monde de l'entreprise, il se contente de la distinction basée sur la taille: grande entreprise, PME. Récemment, Desmaison (2013) et Bourger-douce (2014) appellent à la prise en considération des spécificités des PME dans leur accompagnement en démarche RSE. Mais, à notre connaissance, rares sont les travaux qui appellent les accompagnants pour intégrer dans leur démarche d'accompagnement le particularisme des entreprises familiales. Pourtant, ces dernières dominent le paysage économique et social de la plupart des pays. Elles occupent une place entre 60% à 98% des entreprises, bien entendu, en fonction du contexte et de la définition retenue du concept de l'entreprise familiale. De plus, les recherches faites, depuis

plus de trois décennies, sur cette forme organisationnelle, affirment qu'elles se comportent de façons particularistes, disposent de ressources et capacités idiosyncrasiques et réalisent généralement une performance économique supérieure, relativement aux entreprises non familiales.

Le particularisme de cette forme organisationnelle est devenu plus ancré dans un domaine, encours de construction, à savoir l'éthique et la RSE des entreprises familiales. Les connaissances fournies jusqu'à présent par les chercheurs de ce domaine, indiquent que les entreprises familiales conçoivent et pratiquent la RSE différemment. Elles s'engagent pour des raisons particulières, avec une intensité, signalée dans la majorité des travaux, supérieure.

De ce fait, il sera difficile d'imaginer un accompagnement pertinent des entreprises familiales, quel qu'il soit son objet, une question managériale d'ordre général, ou une question spécifique, tel que la RSE, sans la prise en considération de ce particularisme.

En ce sens, notre objectif dans ce papier est de fournir, de l'angle du chercheur, quelques pistes que nous jugeons nécessaires dans toute intervention d'accompagnement en démarche RSE dans le contexte des entreprises familiales. Et cela, en répondant, à la question de recherche suivante:

**Dans quelle mesure les entreprises familiales nécessitent un accompagnement «particulier» en démarche RSE ?**

A l'aune de littérature, relativement récente, sur le domaine de l'éthique et la RSE des entreprises familiales, notre objectif sera d'analyser le particularisme possible de la mission de l'accompagnant (organisme public, formateur, coach, consultant...) dans l'engagement responsable des entreprises familiales.

- Quels sont les éléments dont la prise en considération pourrait aider l'accompagnant des entreprises familiales?
- Comment ces éléments pourraient affecter la démarche d'accompagnement «sociétal»?

Que ce soit un prestataire institutionnel ou un cabinet de consulting privé, l'accompagnant de l'entreprise familiale dans sa démarche d'engagement responsable doit tenir compte du particularisme de cette catégorie d'organisations. Notamment, le particularisme du comportement responsable soulevé dernièrement dans le champ de l'entreprise familiale. Certes, les entreprises familiales ne constituent pas un ensemble homogène et les chercheurs de ce champ appellent de plus en plus à la reconnaissance de l'hétérogénéité. Un appel auquel notre communication est tenue de répondre. Ainsi, notre discussion de l'intervention de l'accompagnateur dans l'entreprise familiale pour une démarche d'engagement responsable, mobilisera les caractéristiques reconnues par les chercheurs comme largement partagées par l'entreprise familiale. Tout en signalant les nuances liées au contexte spécifique de chaque entreprise familiale.

Par conséquent, notre papier sera structuré comme suit. D'abord, nous commençons par le concept de l'accompagnement, et les rôles de l'accompagnant, de façon générale, et l'accompagnement en démarche RSE, de façon spécifique. Puis après, nous évoquons le particularisme des entreprises familiales RSE, en mentionnant les connaissances générées jusqu'à présent sur l'engagement responsable de l'entreprise familiale. Enfin, nous terminons avec quelques propositions à caractère pratique au profit de l'accompagnant, qu'il faut prendre avec une certaine prudence.

## **I. La démarche RSE: un accompagnement dans quel sens?**

Le sujet de l'accompagnement dans la littérature francophone est lié à la création des entreprises. La preuve, est que les principaux travaux que nous avons recensés résultent de la publication de deux numéros dans Revue de l'Entrepreneuriat, le premier en 2006 et le deuxième en 2010. Même, lorsque Chabaud et al. (2010) s'interrogent sur les formes possibles de l'accompagnement, la cible principale était toujours l'entrepreneuriat.

Aujourd'hui, l'accompagnement en démarche RSE constitue tout une industrie à part entière (Young et al., 2003). Cependant, les travaux de recherches sur ce sujet demeurent très limités. Dans ce point, nous fournissons une définition des concepts. Nous commençons, d'abord concept de la RSE, puis après le concept de l'accompagnement.

### **1. La RSE : définitions et principes.**

Depuis son apparition dans l'ouvrage de Bowen (1953) intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », le concept de la RSE a connu une inflation de définition. Parmi ces définitions, celle de la Commission européenne inscrite dans le Livre Vert en 2001, qui est mobilisée dans les travaux de plusieurs chercheurs, selon laquelle: « *le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. (...). Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite (...)* » (CE, 2001, p: 5). En effet, bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme un investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités (CE, 2001). Trois points ressortent de cette définition de la RSE : le volontarisme, l'engagement durable envers les parties prenantes, et l'absence de contradiction entre le profit et les dimensions environnementales et sociales.

Toutefois, cette définition laisse beaucoup de marges de manœuvre pour les entreprises. Elle se contente d'une orientation globale et ne porte pas des précisions opérationnelles. Cette liberté est utilisée parfois dans un mauvais sens. Ce manque est comblé ces dernières années. Aujourd'hui, on observe une tendance vers la RSE normative. Par exemple, L'association française de normalisation, dans un sens plus large, passe de l'entreprise à l'organisation de façon générale, et définit la responsabilité sociétale d'une organisation (RSO) comme « *la capacité d'une organisation à prendre en compte les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et*

*transparent qui : contribue au DD, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations au sein de sa sphère d'influence » (AFNOR, 2010).*

Plus encore, en juin 2002, un rapport de la commission des consommateurs de l'ISO recommande à l'ISO (organisation internationale de normalisation) même de se lancer dans la préparation d'une nouvelle norme internationale relative à la responsabilité sociale. Au cours de l'année 2003, l'ISO a constitué un groupe consultatif stratégique sur la responsabilité sociétale afin de réfléchir sur la valeur ajoutée de l'ISO dans le domaine de la responsabilité sociale par rapport aux différentes pratiques et initiatives privées existantes. Après 18 mois de débats et travaux intensifs, le groupe consultatif stratégique a conclu que la RS touche des domaines nouveaux pour l'ISO qui devrait revoir ainsi, ses processus internes afin de s'ouvrir sur les syndicats et les organisations non gouvernementales. Fin 2010, la première norme internationale en RSO est votée au terme d'un processus long, d'élaboration et de négociation multipartite.

Ainsi, le monde économique, les pouvoirs publics, les milieux associatifs et syndicaux parviennent à un consensus permettant d'établir des « lignes directrices relatives à la Responsabilité Sociétale ». Le contenu de l'ISO 26000 propose à toute organisation de suivre des lignes directrices de responsabilité sociétale afin d'adopter un comportement plus responsable notamment en contribuant au développement durable. L'ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme « *la responsabilité d'une organisation vis à- vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.* » (ISO, 2010, p4). L'ISO 26000 est érigée donc selon 7 principes généraux :

- Redevabilité ou rendre compte.
- Transparence.
- Comportement éthique.
- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes.
- Principe de respect de la loi.
- Prise en compte des normes internationales de comportement.
- Le respect des droits de l'Homme.

Afin de mettre en œuvre ces principes, la norme définit sept thèmes organisés autour de « questions centrales » déclinées en « domaines d'actions ».

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits de l'Homme ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- la loyauté des pratiques ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- les communautés et le développement local.

Ces thèmes apportent une structuration de la démarche de RSE d'une façon non contraignante. En ce sens, la norme ISO 26000 s'émancipe du caractère prescriptif généralement. Elle ambitionne justement de proposer des lignes directrices aux organisations voulant mettre en œuvre une démarche RSE.

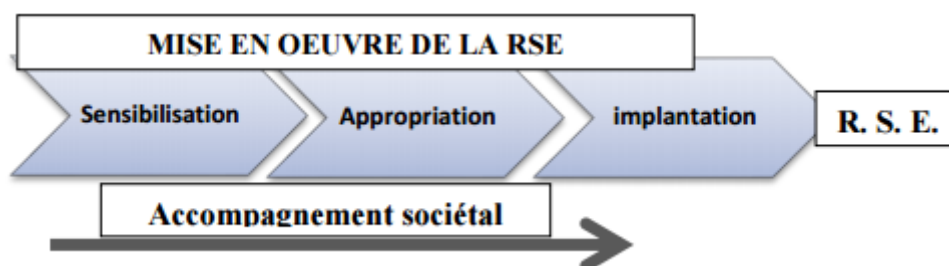
Actuellement, la norme ISO 26000 est devenu un référentiel important, surtout pour les institutionnels. Au Maroc, par exemple, le conseil économique social et environnemental, s'inspire de cette norme et considère la RSO comme « *une démarche volontaire qui traduit la façon dont les organisations prennent en considération les impacts présents et futurs de leurs activités sur la société comme sur l'environnement dans le but d'atteindre la triple performance économique, sociale et environnementale, en tenant compte, dans sa dimension positive, du contexte culturel national* » (Rapport du CESE, 2016, P:13).

## 2. L'accompagnement en RSE: pourquoi et comment ?

Selon Paul (2004), il existe trois approches d'accompagnement: conduire, guider et escorter. «Conduire» suppose une relation de dépendance de l'accompagné vis à vis de l'accompagnant ; «guider» évoque l'orientation du premier par le second ; « escorter » implique une assistance. Fatiem (2008) et Messeghem (2007) ajoutent d'autres approches complémentaires, et indiquent que la conduite recouvre le conseil, l'accompagnateur procède à un diagnostic du projet et propose des solutions ; La formation consiste à transmettre des connaissances théoriques et pratiques, notamment dans les situations difficiles ; Alors que le mentorat signifie que l'accompagnateur fait bénéficier l'accompagné de son expérience ; Le guidage correspond à l'aide à la décision du porteur de projet (consulting) et au « coaching » ou entraînement à la carte; l'escorte recouvre le « tutorat », qui vise à professionnaliser et à socialiser l'entrepreneur.

En effet, les dirigeants peuvent avoir besoin de tous ces types d'accompagnement, pour intégrer une démarche de RSE, chacun selon sa situation et ses besoins. Toutefois, selon Desmaison (2013), toute démarche d'accompagnement sociétal pour la mise en place de la RSE dans les entreprises passe d'abord par la prise en compte des éléments, comme le degré de conscience, les leviers de motivation, les comportements. Ces éléments constituent les fondements de l'accompagnement en démarche RSE des dirigeants des entreprises.

**Figure1:** les étapes de l'accompagnement sociétal



Source: Desmaison, 2013, p: 12.



La démarche d'accompagnement sociétal commence, comme le montre la figure 1, par une phase de sensibilisation où le dirigeant apprend ce qu'est la RSE, ses concepts, ses obligations, et comment font les autres, et se termine par une phase d'implantation, qui consiste le passage de l'idée à l'acte (Desmaison, 2013).

- **Une phase de sensibilisation**

La phase de sensibilisation est une phase remplie de questions dont l'accompagnant est tenu de répondre. La principale question des dirigeants adressée à l'accompagnant est: qu'est que la RSE? Desmaison (2013) affirme que les dirigeants ne veulent pas de concepts, de théories, de gros livres, ils ont une soif de savoir mais à condition que cela soit rapide, concret et pragmatique et pouvoir en discuter avec des pairs.

En effet, la démarche RSE nécessite des transformations au niveau du système de management déjà en place. Cela ne peut se réaliser qu'avec une assimilation par les personnes d'une méthode de connaissance approfondie. Le dirigeant dans cette phase se focalise sur l'intérêt et les bénéfices que peut retirer de l'implantation d'une démarche RSE. Il s'interroge aussi sur les difficultés qui peuvent être rencontrées. A la fin de cette phase, chaque dirigeant ou manager doit, être conscient de ce qu'il doit entreprendre et de ce qu'il peut en bénéficier pour son entreprise et pour lui-même (Bonneveux et Saulquin, 2009).

- **Une phase d'appropriation**

Cette phase correspond à un travail sur soi de la part du dirigeant, pour la mise en adéquation entre les valeurs, l'éthique et une nouvelle configuration de l'encadrement et les rapports de travail au sein de l'entreprise, de manière à ce que la contrainte externe se substitue par une tentative d'intériorisation des contraintes et des normes (Desmaison, 2013).

La phase d'appropriation permet de gagner en degré de conscience de l'importance de la RSE, de trouver naturelle l'implantation dans son entreprise, d'anticiper les futures demandes de reporting, d'être perçu comme congruent par ses équipes et donc d'être plus efficient dans cette transformation majeure de vision stratégique (Desmaison, 2013). Pendant cette phase un changement de convictions est nécessaire pour que le dirigeant soit congruent dans sa démarche (penser, communiquer et agir RSE), et capable de résoudre lui-même toutes les problématiques et interrogations personnelles que cette démarche nécessite.

- **Une phase d'implantation**

Si le dirigeant a été sensibilisé à la RSE et s'il a pleinement intégré la RSE dans son monde intérieur, la phase d'implantation ne devient plus qu'une affaire de gestion de projet stratégique. Comme dans tout projet, on retrouve la prise en compte simultanée des trois catégories de contraintes : temps, ressources et spécifications techniques. Pour réaliser un objet ou une prestation de service, qui n'a jamais été encore exécuté dans des conditions précises, qui est d'une certaine complexité (Garel et al., 2001).

Cette phase correspondant à la mise en œuvre classique d'un projet stratégique. L'accompagnant doit non seulement mettre en place une interaction forte entre le dirigeant et lui-même, mais aussi permettre un apprentissage différent par l'action. Il se sert de sa position exogène par rapport à la mise en œuvre de la RSE pour aider le dirigeant à se doter d'une représentation réflexive de son projet RSE (Mayad et Persson-Gehin, 2007).



Ainsi, l'accompagnement sera différent dans chacune des phases. Bien entendu, ces phases peuvent se chevaucher dans le temps. Mais, l'accompagnant insiste sur certaines priorités pour chaque phase. Par exemple, dans la phase de sensibilisation, l'emphase est mise sur les avantages, bénéfiques et motivations. Alors que la phase de l'appropriation le focus sera plutôt sur les modifications des convictions et de la vision. Quant à la phase de l'implémentation, vu les difficultés de mise en œuvre possible, l'apport de l'accompagnant sera l'aide à la prise de décision.

## **II. L'engagement responsable des EF: un comportement particulariste.**

Il n'existe pas un consensus sur la définition de l'entreprise familiale, mais la majorité des chercheurs qui ont étudié cette entité utilise une définition multicritère. Ces critères sont généralement la détention de la propriété, la détention du contrôle (Davis et Tagiuri, 1982) et l'intention de transmission (Churchill et Hatten, 1987). Par conséquent, l'entreprise est considérée familiale quand la famille influence le comportement de l'entreprise dans ses choix et ses objectifs stratégiques (Arrègle et Mari, 2010). Les chercheurs admettent ainsi que les entreprises familiales sont significativement différentes des entreprises non familiales (Gomez Mejia et al., 2011). Selon Allouche et Amann (2000), ces différences apparaissent au travers deux aspects: la performance financière et les modes de management spécifiques.

En effet, plusieurs chercheurs des entreprises familiales présentent des caractéristiques managériales et actionnariales spécifiques qui peuvent influencer son comportement responsable (par exemple: Cennamo et al., 2012; Berrone et al., 2010). A présent, un domaine de recherche sur le champ de l'entreprise familiale est en cours de construction. La thèse principale fournie par ce domaine est que le comportement responsable des entreprises familiales est un comportement particulariste. Et cela pour des raisons que les chercheurs ont évoqué au travers trois approches théoriques. Notamment, la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie comportementale de l'agence.

### **1. La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence repose sur la séparation entre la propriété et le management. Elle est basée sur le principe néoclassique selon lequel l'individu (actionnaire, manager, employé, etc.) cherche avant tout à maximiser son intérêt individuel. Ainsi, les intérêts divergents, les informations asymétriques, la rationalité limitée et l'opportunisme conduisent à des situations de conflits d'intérêts (Jensen et Meckling, 1976). Selon cette théorie, la surveillance et la possibilité d'application des sanctions sont utilisées comme moyens de limiter ces comportements opportunistes.

Cependant, vu l'amalgame des rôles, force est de constater que les contraintes des relations d'agence sont modifiées dans le cas des entreprises familiales. En fait, l'entreprise familiale est supposée être détenue et gérée par un groupe de membres de la famille, ce qui rend les objectifs de l'entreprise étroitement liés aux objectifs de la famille. Avec une forte ingérence de la famille dans la gestion de l'entreprise, le risque de voir émerger des conflits d'agence entre l'agent et le principal est quasi inexistant. Cela s'explique par l'unité de vue entre les

propriétaires et les managers, l'absence de comportements opportunistes et la dominance des rapports basés sur la confiance. Ainsi, au regard de ces conditions, le comportement stratégique des entreprises familiales, en général, et le comportement sociétal, en particulier, sont affectés.

Cependant, la littérature montre que d'autres relations d'agence peuvent exister dans l'entreprise familiale, en dehors de la relation entre le manager et l'actionnaire, notamment les relations entre propriétaire et prêteur, et les relations entre les actionnaires minoritaires et l'actionnaire principal qui est la famille. En relation avec le comportement sociétal, Wiklund (2006) s'inscrit dans ces extensions de la théorie d'agence. Mais cette fois la relation d'agence étudiée se base sur l'entreprise comme agent et la société comme principal. La contribution conceptuelle de Wiklund (2006) a confirmé les résultats empiriques de Dyer et Whetten (2006) selon lesquels les entreprises familiales ne s'engagent pas plus dans des initiatives sociales positives, mais elles évitent les mesures qui pourraient être considérées comme socialement irresponsables. Cet auteur indique que les constatations de Dyer et Whetten (2006) sont conformes à la logique de la théorie de l'agence. Il fonde son argumentaire sur la surveillance et la sanction comme moyen utilisé par la société pour limiter les comportements opportunistes des entreprises. Les propriétaires institutionnels sont sans visage, représentée souvent par des responsables, et leurs investissements sont liquides. Ainsi, les tentatives de la société visant à imposer des sanctions contre eux est difficile et peu comme « presser une barre de savon » une fois que vous commencez à serrer il va échapper de votre emprise et finir ailleurs. Alors que les propriétaires d'entreprises familiales ont leur richesse liée à long terme à des entreprises particulières et sont représentés par des personnes facilement identifiables par la société en général et par les autorités locales en particulier, et souvent bien connues, à savoir les membres de la famille, ce qui facilite l'application des sanctions publiques.

Par conséquent, selon la logique de la théorie de l'agence, la peur des sanctions publiques incite les propriétaires à investir davantage dans la RSE plus que le font les entreprises contrôlées par les propriétaires institutionnels, ou du moins limite le comportement irresponsable qui pourrait conduire à des sanctions de réputation (Wiklund, 2006). En effet, L'entreprise familiale n'est pas une entité sans visage et la condamnation publique pourrait être émotionnellement dévastatrice pour les membres de la famille (Dyer et Whetten, 2006), ce qui la rend particulière au regard des enjeux sociétaux.

Néanmoins, malgré son importance, la théorie de l'agence ne révèle pas toutes les caractéristiques des entreprises familiales, et occultent le rôle des aspects sociaux et émotionnels de la famille dans le comportement. C'est pourquoi les chercheurs ont mobilisé d'autres théories complémentaires.

## **2. La théorie de l'intendance**

Elle est apparue dans les champs de psychologie et de sociologie, La théorie de l'intendance a reçu aujourd'hui l'acceptation comme théorie pertinente à la compréhension des différences

entre les entreprises familiales et non familiales. Selon cette théorie, la principale raison de différence c'est qu'il y a des facteurs psychologiques (la motivation, l'identification et l'utilisation de l'énergie) et des facteurs situationnels (la philosophie de gestion, la culture et la distance du pouvoir) au travail qui peuvent conduire à l'alignement des objectifs des gestionnaires avec les objectifs des actionnaires (Davis et al., 1997).

En raison de ses racines en sociologie et en psychologie, la théorie de l'intendance décrit un modèle plus humaniste de l'Homme que la conception économique de la théorie d'agence (Corbetta et Salvato, 2004b, Donaldson et Davis, 1991). Ce modèle est basé sur l'idée que "*a steward whose behavior is ordered such that pro-organizational, collectivistic behaviors have higher utility than individualistic, self-serving behaviors*" (Davis et al., 1997). Pour l'intendant, un comportement défendant les intérêts de l'organisation a plus d'utilité qu'un comportement défendant des intérêts individuels (Davis et al., 1997). Les *stewards* ont ainsi la motivation pour faire du mieux pour l'organisation, parce qu'ils croient que les avantages personnels viennent en fin de compte de la prospérité de l'organisation.

Trois principaux aspects, qui peuvent particulièrement avoir un effet sur le comportement responsable, découlent de la théorie de l'intendance comme point de vue théorique de l'entreprise familiale. D'abord, l'investissement significatif de la famille dans l'entreprise et dans son avenir, puis après, le financement inconditionnel de cet investissement, et enfin, une forte volonté de poursuivre les objectifs à long terme, même au détriment des gains à court terme (Le Breton-Miller et al., 2011).

L'intendance est considérée comme une des principales caractéristiques distinctives des entreprises familiales. Elle est associée à un ensemble de valeurs, y compris l'altruisme, le collectivisme, l'identification, l'engagement (par exemple, Miller et Le Breton-Miller, 2006) et la confiance (par exemple, Corbetta & Salvato, 2004). Ces valeurs contribuent à forger une culture organisationnelle collectiviste et altruiste plutôt qu'individualiste. Ce qui légitime la promotion de la thèse du particularisme comportemental des entreprises familiales en vers les préoccupations sociétales.

### 3. Théorie comportementale de l'agence<sup>1</sup>.

La théorie comportementale d'agence, intègre des éléments de la théorie de la perspective, de la théorie comportementale de l'entreprise et de la théorie de l'agence. Elle postule que les entreprises décident en fonction du point de référence du principal (actionnaire) de l'entreprise. Alors que le principal prend des décisions de manière à préserver la dotation ou l'utilité accumulée dans l'entreprise, ou plus particulièrement à éviter la perte de cette utilité. Dans le cas où la famille est le principal, l'accent est mis sur la préservation d'une valeur affective que Gomez-Méjia et al., (2007) intitule la richesse socio-émotionnelle (SEW<sup>2</sup>) (Berrone et al., 2012).

---

<sup>1</sup> Behavioral Agency theory

<sup>2</sup> Socio-emotional wealth

Le concept SEW a été créé comme une extension générale de la théorie comportementale d'agence et capture « *the stock of affect-related value that a family derives from its controlling position in a particular firm* » (Gomez-Mejia, et al, 2007). Il a été introduit par Gomez-Mejia et al. (2007) pour expliquer les différences observées entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Il se réfère aux objectifs non financiers et non économiques qui répondent aux besoins affectifs de la famille (Gómez-Mejía et al., 2007).

La poursuite de SEW a été identifiée comme un aspect unique du comportement des entreprises familiales (Gomez-Mejia et al., 2007). Berrone et al. (2012) vont même jusqu'à appeler à développer cette perspective théorique pour en faire un paradigme de l'entreprise familiale. D'ailleurs, ils ont commencé par proposer un construit de cinq dimensions permettant d'appréhender le niveau de la SEW d'une entreprise familiale. Ces dimensions sont:

- Le contrôle et l'influence de la famille
- Identification des membres de la famille avec l'entreprise
- La construction de liens sociaux
- L'attachement émotionnel des membres de la famille à l'entreprise familiale
- Renouvellement des liens familiaux à l'entreprise par la succession dynastique

Actuellement, la perspective de la SEW est omniprésente dans la majorité des travaux sur les entreprises familiales. Ces travaux mettent en avant que les gains ou pertes en SEW représentent le cadre de référence principal que les entreprises familiales utilisent pour faire les grands choix stratégiques (Berrone et al., 2012). La famille est donc généralement motivée et engagée pour la préservation de sa SEW (Gomez-Mejia et al. 2011; Gomez-Mejia et al., 2007), et cet engagement affecte les comportements stratégiques de l'entreprise, comme le montre ci-dessous le tableau 1.

Les chercheurs s'intéressant à la RSE dans le contexte de l'entreprise familiale ont combiné cette nouvelle approche avec la théorie institutionnelle (par exemple: Berrone et al., 2010) et la théorie des parties prenantes ( par exemple: Cennamo et al., 2012) pour mettre l'accent sur les particularités du comportement sociétal des entreprises familiales. Cennamo et al. (2011) soulignent que les entreprises familiales sont plus enclines à adopter un engagement proactif en vers les parties prenantes, parce que ce faisant, elles préservent et améliorent leur SEW. Dans le même sens, Berrone et al., (2010) indiquent que les entreprises familiales sont particulièrement sensibles aux pressions institutionnelles, afin de protéger leur patrimoine socio-émotionnel, et donc finissent par se comporter de façon responsable.

**Tableau 1: Objectifs sous-tendant la préservation des SEW et le comportement attendu des PDG familiaux.**

Les objectifs sous-jacents à la préservation de SEW	Comportements stratégiques attendus
<b>Contrôle:</b> Garder le contrôle et l'influence sur les opérations et la	La nomination des membres familiaux à des postes clés de gestion ou stratégiques (Chung & Chan, 2012). Être réticents à intégrer des cadres de l'extérieur (Schulze, Lubatkin,

propriété de l'entreprise	<p>&amp; Dino, 2003), surtout s'ils possèdent des connaissances et une expertise en dehors de l'expérience des propriétaires de la famille (Gomez-Mejia, Cruz, et al., 2011; Gomez-Mejia, Hoskisson et al., 2011).</p> <p>Etre réticent à se diversifier (Berrone et al., 2010; Le Breton-Miller &amp; Miller, 2006).</p> <p>Assembler un conseil qui soutient les décisions et les préférences de la famille (Mustakallio, Autio, &amp; Zahra, 2002).</p> <p>En utilisant des dispositifs de contrôle tels que des actions de surveillance pour la famille (Bae, Kang, &amp; Kim, 2001).</p> <p>Le fait de reporter la succession des PDG autant que possible et être réticents à planifier la succession (Miller, Le Breton-Miller et Lester, 2011; Sharma, Chrisman &amp; Chua, 1997).</p>
<b>Dynastie:</b> Perpétuer la dynastie familiale, veillé à ce que l'entreprise soit transmise aux générations futures	<p>Désigner un membre familiale pour succéder, même si cette personne est moins qualifiée (Cruz, Justo, &amp; De Castro, 2012).</p> <p>Favoriser, voire même gâter, des membres de la famille des jeunes générations (Lubatkin, Lane, &amp; Schulze, 2001; Lubatkin, Schulze, Ling, &amp; Dino, 2005).</p> <p>Choisir des relations à long terme par rapport aux transactions à court terme (Miller &amp; Le Breton-Miller, 2003).</p> <p>Afficher des horizons de planification à plus long terme, s'engager dans des projets qui contribueront à la performance future de l'entreprise (James, 1999; Le Breton-Miller &amp; Miller, 2006).</p> <p>Favoriser les investissements à long terme au détriment des objectifs financiers à court terme (Gomez-Mejia et al., 2007).</p> <p>Fixer un prix de vente acceptable plus élevé pour les actions de l'entreprise que les autres actionnaires (Zellweger &amp; Dehlen, 2011).</p>
<b>Réputation:</b> Soutenir l'image et la réputation e la famille, construire un capital social.	<p>Pratiques d'emploi responsables (Zellweger et al., 2011), y compris</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Payer les employés (à l'exception possible des cadres supérieurs) mieux que les entreprises non familiales.</li> <li>▪ Octroyer aux employés des prestations généreuses, en particulier celles à long terme telles que les pensions et l'assurance maladie (Le Breton-Miller &amp; Miller, 2006).</li> <li>▪ Engager moins de licenciements (Miller et Le Breton-Miller, 2003).</li> </ul> <p>Développer et maintenir des relations de confiance avec les fournisseurs, les clients et les organismes de soutien (p. Ex., Banques et institutions financières communautaires) (Zellweger et al., 2011).</p> <p>S'efforcer d'être un partenaire digne de confiance (Miller &amp; Le Breton-Miller, 2003).</p> <p>Poursuivre les actions environnementales (Berrone et al., 2010).</p> <p>Se conformer aux normes sociales (Fombrun et Shanley, 1990).</p> <p>Soutenir la communauté locale, et bâtir et maintenir la bienveillance</p>

dans la communauté (Cennamo et al., 2012).

**Source** : Naldi et al., 2013, p: 1344.

Ainsi, la poursuite de la SEW par la famille est de plus en plus reconnue comme le principal moteur du comportement de l'entreprise familiale. Cela doit interroger l'accompagnant en démarche RSE. En effet, s'adresser aux entreprises comme un ensemble homogène paraît en fait peu efficace. A notre sens, le comportement particulariste de l'entreprise familiale nécessite un accompagnement particulariste.

### **III. Vers un accompagnement particulier des entreprises familiales en démarche RSE.**

Certes, la reconnaissance par les chercheurs des objectifs non économiques de l'entreprise n'est pas récente, il remonte à 1963 avec la publication de l'ouvrage de Cyert et Mars intitulé « *the behavioral theory of the firm* ». Ces deux chercheurs ont remarqué, il y a plus de 50 ans que les entreprises poursuivent à côté des objectifs économiques des objectifs non économiques. Mais, ce n'est que récemment, plus précisément, à partir des années 2000, que le champ des entreprises familiales reconnaît que ces dernières poursuivent principalement des objectifs non économiques centrés sur la famille. La poursuite de ces objectifs vise en fait l'atteinte de ce que les chercheurs ont appelé la richesse socio-émotionnelle.

Dans ce qui suit, nous allons évoquer l'importance de ces objectifs, qui sont présentés par les chercheurs comme le principal point de référence dans les décisions des entreprises familiales, pour un accompagnant dans une démarche RSE. En proposant quelques orientations à l'accompagnant par rapport aux différentes phases de l'accompagnement en RSE: sensibilisation, appropriation et implémentation.

#### **1. La sensibilisation à la RSE: du *business case* au « *family case* »**

Ces deux dernières décennies, tout lecteur, conscient, des écrits foisonnant sur le champ du « *business and society* » peut remarquer facilement l'omniprésence de l'hypothèse de Porter de « *business case* ». Une chose, à notre sens, qui n'est pas surprenante, avec la dominance du paradigme économique des *shareholders*, qui postule que le principal objectif l'entreprise est d'augmenter les bénéfices des actionnaires.

De ce fait, les travaux sur la RSE se sont concentré sur l'approche de *business case*. Les chercheurs ont essayé dans plusieurs recherches de lier entre la performance sociale et la performance financière. Par cela, ils voulaient accorder une légitimité économique à la RSE. Dans cette direction, s'inscrit aussi la majorité des consultants. En fait, ces derniers utilisent dans leurs discours des incitations économiques pour attirer l'attention des entreprises sur les bénéfices d'un engagement responsable. Ils citent, notamment la réduction des couts, la réduction des risques, la bonne réputation, la performance financière etc.

Toutefois, ce focus sur la performance économique et à remettre en cause, principalement pour deux raisons. D'abord, jusqu'à présent il n y a pas un consensus sur la relation entre la



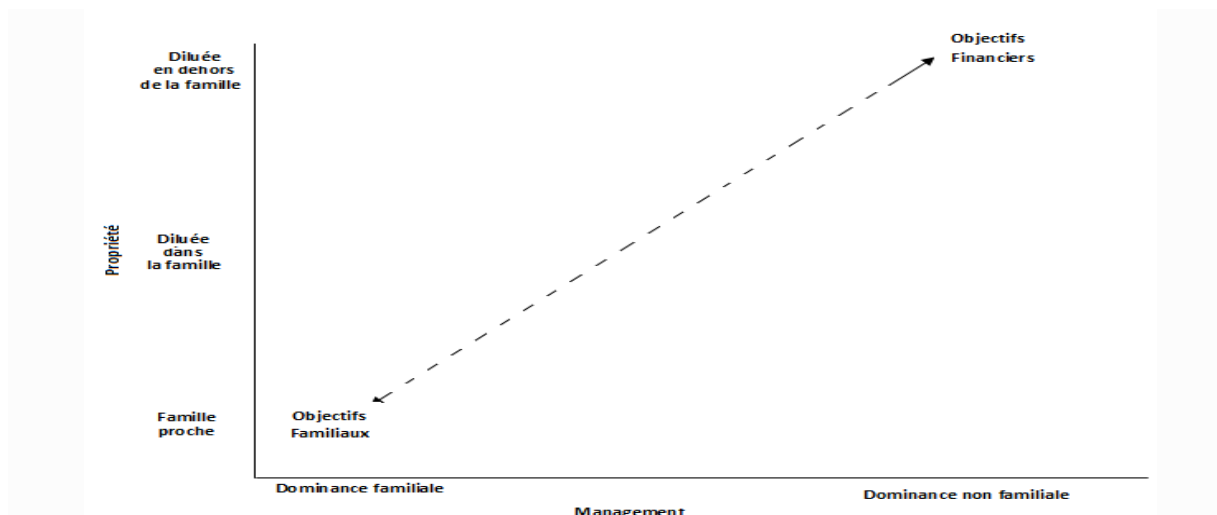
performance sociale et la performance financières. Les résultats empiriques sont contradictoires (Boiral, 2005), il n'y a ceux qui confirment l'effet positif, par contre d'autres soulèvent un effet négatif ou neutre. Puis, une deuxième raison, plus profonde, qui nous interpelle par rapport à cette prédominance de la logique économique, à la fois, dans le discours des académiques et des consultants, c'est la reconnaissance des objectifs non économiques des entreprises familiales.

L'hypothèse du *business case* se réfère principalement au modèle d'entreprise managériale, avec un actionnariat dispersé, et occulte une partie importante du monde de l'entreprise à savoir les entreprises familiales. La littérature, sur cette catégorie organisationnelle, fournie jusqu'à présent, par un champ en pleine expansion, nous enseigne que les entreprises familiales poursuivent principalement des objectifs centrés sur la famille. Dans une étude portant sur 1 237 usines familiales d'huiles d'olive en Espagne sur une période de 54 ans, Gómez-Mejía et al. (2007) ont constaté que lorsque les propriétaires d'usines devaient choisir entre se joindre à une coopérative et gagner des profits plus élevés, ou rester indépendant et faire face à des rendements inférieurs, cette dernière était l'option préférée. Cette conclusion a conduit les auteurs à conclure que les priorités de préservation de SEW triomphent sur les objectifs financiers dans les entreprises familiales. Chrisman et Patel (2012) ajoutent que ceci est particulièrement vrai, lorsque la performance de l'entreprise atteinte ou dépasse les attentes. Pourtant, cette particularité des entreprises familiales n'est pas suffisamment prise en considération par les académiciens et les praticiens dans leur traitement de La RSE.

Les entreprises familiales n'excluent pas les objectifs non économiques mais la priorité c'est les objectifs centré sur la famille. Gómez-Mejía et al., (2007) *«pour les entreprises familiales, un critère clé, ou du moins celui qui a une plus grande priorité, est de savoir si leur dotation socio-émotionnelle sera préservée. Pour les entreprises non familiales, les critères financiers semblent être les plus importants lorsqu'il s'agit d'évaluer la valeur d'une décision d'entreprise, car ils sont moins motivés par la nécessité de protéger leur dotation socio-émotionnelle»* (p: 131). Gomez-Megia et al. (2007) indiquent que les entreprises familiales poursuivent la SEW parfois au détriment de la performance économique. Cette idée sous-jacente au concept de la SEW a été introduite pour la première fois en 2007 dans un article publié par Gomez-Megia et al. (2007), qui a reçu en 2014 le prix de l'influence de recherche de la part de la division entrepreneuriat de l'*Academy of Management*. En fait, la SEW constitue un tournant important dans le champ de l'entreprise familiale.

Cependant, les entreprises familiales ne sont pas homogènes. Certaines entreprises familiales peuvent être plus orientés vers la poursuite d'objectifs axés sur la famille telle que l'harmonie familiale, le statut social de la famille et l'identité de la famille, tandis que d'autres peuvent être plus orientés vers la poursuite des objectifs non orientés-famille telle que la maximisation du profit.

**Figure:** Conceptualisation des types d'entreprises familiales.



Source: Westhead et Howorth, 2007, p: 411.

*Recommandation 1:*

Ainsi, dans la phase de la sensibilisation, consacrée particulièrement aux motivations des dirigeants, l'accompagnant doit mettre l'accent, en plus du bénéfice financier potentiel, sur les avantages que peut retirer la famille de l'engagement responsable. Notamment, en matière d'image, de réputation et continuité de la famille. Comme le montre le tableau 2, la position sociale de la famille est d'une grande importance pour les dirigeants familiaux de l'entreprise familiale. Surtout celles où elle y a une implication forte de la famille dans la propriété et le management. Dans ce sens, le discours de L'accompagnant sera beaucoup convaincant s'il prend en considération cette dimension de la SEW de la famille.

**2. L'appropriation de la RSE: les dérives de l'instrumentalisation.**

En se référant à la définition empruntée à McWilliams et Siegel (2001), qui affirme que la RSE concerne «des actions qui semblent favoriser le bien social au-delà de l'intérêt de l'entreprise» (P. 117), il paraît que ni la logique du *business case*, ni la logique «*family case*» peut résoudre en profondeur les problèmes sociétaux. Puisque la logique conditionne l'ampleur de l'engagement responsable. Et Il y a une grande différence entre la décision de se comporter de façon responsable parce que les propriétaires/gestionnaires d'entreprise croient qu'un tel comportement est susceptible d'entraîner des gains de réputation (l'approche instrumentale et sélective) et une décision de se comporter de façon responsable parce qu'on croit qu'un tel comportement est «fondamentalement bon» et «moralement juste», qu'il s'agisse de gains ou non (approche holistique et normative) (Zientara, 2015).

En effet, l'identité des membres de la famille est étroitement liée à l'entreprise, et la préservation de la SEW de la famille devient une fin en soi, qui guide le comportement des entreprises familiales (Gomez Mejia et al., 2011), en influençant la gouvernance d'entreprise, la gestion, les stratégies (Berrone et al., 2010, Gomez Mejia et al., 2007). Cennamo et al.(2012) avancent que les dirigeants familiaux sont plus susceptibles d'endosser et d'investir dans les activités d'engagement envers les parties prenantes parce qu'il y a une récompense

socio-émotionnelle pour la famille, même s'il n'existe aucune preuve claire que cet engagement sert les intérêts économiques de l'entreprise.

Ainsi, les activités d'engagement envers les parties prenantes peuvent être instrumentales, non seulement pour la performance économique de l'entreprise, mais aussi pour les objectifs non économiques des directions familiales, comme l'amélioration et la préservation des SEW. Comme le montre le tableau 2 ci-dessous, les sources de la SEW sont nombreuses et variées. la question de savoir si une démarche instrumentale ou une raison plus normative est à l'origine de l'adoption des activités responsables dépendra des dimensions de référence de la SEW adoptées par les chefs de famille dans leur prise de décision (Cennamo et al., 2012).

### **Tableau 2: exemples de bénéfices socio-émotionnels de l'exploitation d'une entreprise familiale**

- La capacité d'exercer l'autorité et de prendre des décisions (telles que la sélection des membres de la famille pour les postes dans l'entreprise)
- La conservation de la valeur sentimentale de l'entreprise pour les membres de la famille
- La satisfaction des besoins d'appartenance, d'affection et d'intimité
- La perpétuation des valeurs familiales à travers l'entreprise
- La préservation de la dynastie familiale
- L'accumulation et la conservation du capital social de l'entreprise familiale
- Le respect d'obligations familiales fondées sur des liens de sang plutôt que sur des critères stricts de compétence
- L'opportunité d'être altruiste envers les membres de la famille
- Donner un sens de soi et de l'identité
- Améliorer la réputation de la famille
- Améliorer l'image de famille
- Améliorer l'harmonie familiale
- Reconnaissance de la société /communauté pour des actions généreuses
- Le soutien social des amis et de la communauté

**Source:** Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson & Spencer, 2016, P: 48.

Sur la base d'une analyse conceptuelle critique, Zientara (2015) supposent que les entreprises familiales pourraient être plus susceptibles de traiter la RSE de manière sélective et instrumentale, comme moyen d'obtenir des gains en richesse SEW, plutôt que comme un élément central de la stratégie qui reflète leur identité authentique et altruiste avec le bien social plus large. Certaines voix s'élèvent néanmoins pour souligner les limites de cette visée utilitariste (Donaldson et Preston, 1995 ; Argandona, 1998 ; Dhaouadi, 2008) et pointer les dangers qui en résultent.

Par conséquent, la SEW peut être en contradiction avec la vision stratégique et globale de la responsabilité. En raison de la nécessité de protéger la SEW, les entreprises familiales sont particulièrement préoccupées par leur image et leur réputation, car elles considèrent l'entreprise comme une extension du nom de famille, ce qui les rend susceptibles de mieux répondre aux demandes des parties prenantes externes plutôt qu'internes (Zientara, 2015). Autrement dit, les dirigeants familiaux qui s'engagent en vers la communauté pour améliorer dimension «image et réputation» de la SEW, peuvent en même temps traiter injustement leurs propres employés en raison de la poursuite du «contrôle et l'influence de famille» Zientara, 2015).

Cette fixation sur les intérêts de la famille est non seulement susceptible de conduire les entreprises familiales à adopter l'approche instrumentale et sélective de la RSE, mais repose également sur l'hypothèse erronée selon laquelle l'image externe d'une entreprise dépend de la façon dont elle traite ses parties prenantes externes. En revanche, Zientara, (2015) indique que l'image et la réputation d'une entreprise familiale peuvent également être ternies par un comportement irresponsable vis-à-vis de ses parties prenantes internes, surtout avec le développement du rôle des media sociaux, au travers lesquelles les parties prenantes interne peuvent s'exprimer sur leur traitement injuste de la part de l'entreprise.

*Recommandation 2:*

À la lumière de ces considérations, L'accompagnant est appelé à prendre en considération les dérives possibles de l'instrumentation de RSE par les dirigeants familiaux, n'en pas comme source de la performance financière comme dans le cas des entreprises non familiales, mais plutôt comme source de la SEW. En effet, la poursuite de la SEW peut rendre les dirigeants familiaux sélectifs en matière de pratiques responsables, pour servir les intérêts étroitement définis de la famille. Cela peut rendre la RSE dans les entreprises familiales comme un simple outil de relations publiques (par exemple: les activités de charité et de bienfaisance) à la communauté, sans aucune transformation réelle à l'interne de l'entreprise, plutôt que comme un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise (Zientara, 2015).

### **3. Implémentation de la RSE: le challenge de la formalisation**

La littérature suggère à plusieurs reprises que les entreprises familiales sont généralement réticentes à professionnaliser l'organisation. par la professionnalisation, les chercheurs du champ de l'entreprise familiale entendent à la fois l'incorporation des gestionnaires spécialistes de l'extérieur de la famille et l'introduction de structures de gestion plus formelles (Gomez-Mejia et al., 2011).La formalisation, comme conséquence évidente de la professionnalisation, se réfère à la mesure dans laquelle une organisation donnée a standardisé et stabilisé ses processus de dépistage, d'interprétation et de réaction aux changements dans l'environnement (König et al., 2013).

Actuellement, il y a presque un consensus dans la littérature des entreprises familiales, et cela pour plusieurs raisons, que le degré de l'influence familiale sur l'entreprise implique des changements dans le niveau de formalisation organisationnelle. Plus précisément, plus l'influence de la famille dans une entreprise est forte, plus le niveau de formalisation dans cette entreprise est faible (König et al., 2013).

Les chercheurs ont fourni plusieurs lectures à cette observation. Kammerlander (2013) attache le niveau de formalisation des entreprises familiales à la quête de la légitimité. Selon lui, la légitimité est l'un des principaux moteurs de la responsabilisation et donc de la motivation des entreprises à établir des routines formalisées. Et en raison de leur indépendance financière vis-à-vis des parties prenantes externes, les décideurs des entreprises familiales n'ont pas besoin de légitimer leurs décisions, ni en interne, ni en externe (Kammerlander, 2013).

Alors que Gomez-Mejia et al. (2011) prennent une autre posture et indiquent que la grande réticence des entreprises familiales à se professionnaliser peut avoir une explication dans la perspective de la SEW, même si d'autres facteurs sont impliqués, comme par exemple l'absence de ressources pour payer des salaires concurrentiels à des professionnelles ou parfois une taille plus petite non attractive aux compétences (Gomez-Mejia et al., 2011). Pour Gomez-Mejia et al. (2011) La poursuite par les dirigeants familiaux de l'influence du contrôle et de la famille, de la continuité de la dynastie familiale et la création du capital social, comme des sources de la SEW, peuvent toutes influencer la formalisation de l'entreprise (voir le tableau 2).

L'embauche de gestionnaires externes, leur délégation d'autorité et le recours à une structure de commandement indépendante de la famille sont tous susceptibles de réduire le contrôle de la famille sur les décisions stratégiques. Il augmente également l'incertitude comportementale, car la prédiction des comportements des employés devient plus difficile lors du recrutement d'un *outsider* (Gomez-Mejia et al. 2011). Dans ce sens, pour grader le contrôle et l'influence de la famille sur l'entreprise les dirigeants familiaux sont parfois prêts à sacrifier la professionnalisation, et par conséquent, la formalisation. Et même lorsqu'ils font appel à des employés externes, les dirigeants familiaux ont tendance à s'appuyer davantage sur les réseaux sociaux au cours du processus de recrutement et tendent à éviter des critères explicites et clairs de sélection des candidats. Ainsi, ils mettent davantage l'accent sur la formation informelle quelle que soit la taille de l'entreprise et accordent plus d'importance aux relations de mentorat (Gomez-Mejia et al., 2011).

De même, en raison de leur sens de la communauté, les entreprises influencées par la famille sont préoccupées par l'accumulation du capital social fort dans l'ensemble de leur environnement. La poursuite du capital social rend parfois les relations personnelles, plus fondées sur la confiance plutôt que sur les contrats. Kammerlander (2013) signale que les niveaux de confiance importants et le langage commun rendent la formalisation des processus internes obsolète dans les entreprises contrôlées par des familles. Par conséquent, l'envie de la création d'une famille élargie, exprimée parfois par les dirigeants familiaux, influence aussi négativement la formalisation de l'entreprise.

L'antécédent principal de ce sens de communauté peut être la poursuite de la continuité familiale, ou l'orientation à long terme (Lumpkin et al., 2011). En effet, dans l'organisation familiale l'accent est mis sur la création de la richesse transgénérationnelle, par une focalisation sur les objectifs à long terme. Pour réaliser ses objectifs les dirigeants familiaux s'efforcent de s'appuyer sur des liens profonds et à long terme plutôt que sur des liens divers, superficiels et à court terme. Ainsi, les niveaux élevés de confiance, inhérents à ces relations à long terme, rendent la formalisation inutile et même parfois nuisible (Kammerlander, 2013).

Cependant, cette faible formalisation n'est pas généralisable sur toutes les entreprises familiales. Elle pourrait être plus importante dans les PME familiale, dans la mesure où les dimensions de la SEW sont plus cruciales pour les dirigeants familiaux. En revanche, elle est moins prononcée dans les entreprises familiales qui sont cotées en bourse, puisque, à ce stade,

elles ont déjà cédé une part du contrôle à des étrangers (Gomez-Mejia et al., 2010). Et suite à des pressions institutionnelles, elles finiront par adopter des pratiques organisationnelles similaires aux autres entreprises cotées.

#### *Recommandation 3:*

Certes, une structure moins formalisée procure une grande flexibilité pour l'entreprise, et donc fournit plusieurs avantages, notamment en matière de rapidité de prise de décision et en matière d'innovation, etc. Toutefois, elle peut générer des difficultés de mise en œuvre des nouvelles idées stratégiques telles que la RSE. A cause de la poursuite de la SEW, la formalisation des activités responsables peut être ainsi un défi important pour les entreprises familiales en comparaison avec les entreprises non familiales. Dans cette optique, le rôle de l'accompagnant serait d'aider les dirigeants à mieux structurer et formaliser les actions mises en œuvre, puis à les valoriser auprès des parties prenantes tant internes qu'externes.

### **Conclusion.**

Pendant les quinze dernières années. La RSE, à la fois dans le monde académique et le monde pratique, était dominée par la logique économique. Malgré les appels pour une approche normative, l'approche instrumentale, sous la pression du paradigme néolibéral, a triomphé jusqu'à présent. Mais, le fait de supposer la performance économique et financière comme seul objectif de l'entreprise est très réductionniste. En réalité, cette supposition ne prend pas en compte un large éventail d'entreprise dont l'objectif principal n'est pas financier mais plutôt socio-émotionnel.

Les entreprises familiales peuvent être aussi rationnelles que les entreprises non familiales lorsqu'elles font des choix de gestion, mais les critères pour juger si ces choix sont bons ou mauvais varient entre ces deux types d'entreprises (Gómez-Mejía et al., 2011). Comme le montre aujourd'hui une grande ligne de recherche dans le champ de l'entreprise familiale, les dirigeants familiaux ne tentent pas de gérer leurs entreprises pour maximiser les rendements financiers, mais pour préserver et/ou augmenter les dotations socio-émotionnelles qu'ils tirent de l'entreprise (Gómez-Mejía et al., 2011). Les gains et les pertes en matière de richesse socio-émotionnelle sont le cadre de référence dans tous les aspects de gestion (Gómez-Mejía et al., 2011; Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007), dont la RSE fait partie.

La SEW, d'un côté, peut être un levier pour l'intégration de la RSE. De l'autre côté, elle peut produire des résultats préjudiciables pour certaines parties prenantes, comme elle peut produire certaines dérives sur la RSE normative et engendrer certains challenges pour l'entreprise familiale. La SEW est en fait de nature complexe et ambivalente. Notre objectif dans cette communication était et d'apporter un éclairage sur cette complexité. De sorte qu'une meilleure compréhension des mécanismes de fonctionnement de ce type d'organisations est de nature à nourrir la réflexion et l'action des acteurs impliqués dans la diffusion des attentes sociétales en matière de responsabilité d'entreprise et dans la mise en place des dispositifs adéquats (par exemple: opérations collectives de sensibilisation et de



promotion de la RSE, accompagnement de démarches de labellisation ou d'évaluation externe en RSE).

En conséquence de notre contribution, nous préconisons les accompagnants au sens large (consultants, associations, pouvoirs publics) souhaitant promouvoir et assister la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises, d'abord, de mobiliser une argumentation différenciée selon le type de l'organisation auquel ils s'adressent. Il est probable que des arguments économiques avancés dans la logique *Business Case*, ne suffisent pas à convaincre les dirigeants familiaux. Et puis après à veiller de près sur les difficultés possibles dues à la logique « *family case* », notamment en matière de formalisation.

### **Bibliographie.**

AFNOR, 2010. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO 26000 : (F). Ed AFNOR.

Baret P., (2009), Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale, *Management et Avenir*, n° 29.

Berrone, P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Larraza-Kintana M. (2010), Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?, *Administrative Science Quarterly* 55 (1) 82–113.

Bon V., (2016), Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales : une lecture par le modèle de la richesse socio-émotionnelle. *RIODD 2016*, Jul 2016, Saint-Etienne, France.

Calme I., Bonneveux E. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 16 (2): 18-36

Chabaud D., Messeghem K., Sammut S., (2010) Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? , *Revue de l'Entrepreneuriat* 2010/2 (Vol. 9), p. 1-5.

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012), Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1153-1173.

Cisneros L., Deschamps B. (2015), The Role of Advisors and The Sequence of Their Actions in Sibling Team Succession. *M@n@gement*. vol. 18(4): 282-308.

Culliere Ol. (2003), La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE, XIIème Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, juin 2003.

Cuzin, R.& Fayolle A. (2004), Les dimensions structurantes de l'accompagnement, *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, 210, pp. 77-88.

Debicki, B.J., Kellermanns, F.W., Chrisman, J.J., Pearson, A.W., & Spencer, B.A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 47-57.

Desmaison G. (2013), L'accompagnement sociétal des PME/TPE. 10ème Congrès ADERSE (Association pour le développement et l'enseignement de la RSE).

Fatien P. (2008), Des ambiguïtés des maux/mots du coaching, *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.6, pp. 193-211.

Gómez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.

Gomez-Mejia L. R., Haynes K., Nuñez-Nickel M., Jacobson K. J. L., Moyano-Fuentes J., (2007) Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*. Vol. 38, No. 3, 418–441.

Kammerlander, N., (2013), *Organizational Adaptation to Discontinuous Technological Change: The Effects of Family Influence and Organizational Identity*. Berlin: Springer.

Mayad M., Persson-Gehin S., (2007), L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°31.

Messeghem K. et Sammut S. (2010), Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement , *Gestion* 2000,3.

Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gómez-Mejía, L. (2013), Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341–1360.

Paul M. (2004), L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique, *L'Harmattan*.

Zientara, P. (2015). Socioemotional wealth and corporate social responsibility: A critical analysis. *Journal of Business Ethics*. 1-15.

Young, A. F., Moon, J. and Young, R. (2003). The UK Corporate Social Responsibility consultancy industry: a phenomenological approach ICCSR Research Paper Series - ISSN

1479-512, No. 14-2003 [http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/pdf/ResearchPdfs/14 - 2003.PDF](http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/pdf/ResearchPdfs/14-2003.PDF) visited July 1, 2005.

Rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE)(2016). Responsabilité Sociétale des Organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable. Auto-Saisine n°26 / 2016. 103 pages.<http://www.ces.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/2016/AS-26-RSO/Rp-AS-26-2016-VF.pdf>.

Zientara, P. (2015). Socioemotional wealth and corporate social responsibility: A critical analysis. *Journal of Business Ethics*. 1-15.