

# ENRACINEMENT DU DIRIGEANT SALARIÉ ET PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES: PISTES DE RÉFLEXION THÉORIQUE

**Abdenbi LOUITRI**

Laboratoire Interdisciplinaire de  
Recherches et d'Études en  
Management des Organisations et  
Droit de l'Entreprise (LIRE-MD)  
Université Cadi Ayyad  
(Maroc)

**Jihane ZAHER**

Laboratoire Interdisciplinaire de  
Recherches et d'Études en  
Management des Organisations et  
Droit de l'Entreprise (LIRE-MD)  
Université Cadi Ayyad  
(Maroc)

## RÉSUMÉ:

L'enracinement du dirigeant non familial et sa relation avec le processus de professionnalisation est un thème insuffisamment étudié dans la littérature sur les entreprises familiales. Cette communication présente une réflexion théorique sur l'influence de cet enracinement à travers les théories de la conduite du changement. Nous considérons que l'enracinement du dirigeant salarié peut constituer un élément incitatif, neutre ou bloquant du processus de professionnalisation, en fonction des caractéristiques et exigences de l'environnement dans lequel ces deux facteurs interviennent. Ces trois scénarios peuvent s'inscrire dans une démarche dynamique et non linéaire selon la nature du contexte.

**Mots-clés:** Processus de professionnalisation, dirigeant non familial, stratégies d'enracinement, conduite du changement.

## INTRODUCTION:

De nos jours, la corrélation entre dynamique économique et sociale est devenue une évidence argumentée par le rôle crucial de l'individu dans l'activation et la promotion du changement organisationnel. Dans ce cadre, les entreprises sous toutes leurs formes sont appelées à ajuster leurs règles du jeu.

Depuis quelques années, les recherches sur les entreprises familiales connaissent un « *retour triomphant* » (Allouche et Amann, 1997). En effet, ce type d'entreprise représente aujourd'hui un champ tant théorique qu'empirique riche en développement, et d'un certain nombre de grandes interrogations qui restent non tranchées (José et al., 2007).

Selon une vision contingente, ces entreprises recouvrent une multiplicité de réalités organisationnelles qui dépendent de leur taille, de leur âge et de la génération en charge (Gersick et al., 1997), du contexte institutionnel où elles se trouvent (Miller et al., 2009) de leur *background* socioculturel (Aldrich et Cliff,

2003; Bertrand et Schoar, 2006), de l'orientation familiale (buts, valeurs, culture); du type de famille et du caractère des relations qu'entretiennent les membres entre eux (Rosenblatt, 1985), ainsi que du degré d'influence familiale (Miller et al., 2009).

Dans ce contexte, il est insuffisant de chercher juste à définir ce qui différencie les entreprises familiales de leurs homologues non familiales, bien que la question soit toujours d'actualité, mais il faut également chercher à explorer ce qui différencie ces entreprises familiales entre elles (e.g., Chrisman et al., 2007; J. C. Dekker et al., 2013; Gibb Dyer, 2006; Jaskiewicz & Dyer, 2017). Ce n'est qu'en creusant plus profondément dans les motivations et les processus entrepris par les entreprises familiales qu'il sera possible d'améliorer la compréhension actuelle de leurs comportements, de leur fonctionnement et de leurs résultats (Rovelli et al., 2021). Cet *aggiornamento* théorique, conduit à consacrer une place à une nouvelle lecture élargie et beaucoup plus approfondie de l'entreprise familiale, pour mettre en lumière de nouveaux éléments de recherche tels que la professionnalisation.

D'après une étude de PWC (2014)<sup>1</sup> sur la professionnalisation de l'entreprise familiale, conduite auprès de 2378 entreprises familiales à travers le monde, 40% des firmes enquêtées ont déclaré que la professionnalisation représente pour elles un défi majeur pour les cinq prochaines années. Ainsi, 65% de ces organisations intègrent des membres extérieurs à la famille au conseil d'administration. Ce chiffre s'élève à 70% dans les entreprises familiales françaises. Cette étude a montré aussi que 75% des entreprises, ayant atteint au moins la quatrième génération, emploient des dirigeants extérieurs à la famille.

Dans cette perspective de recherche, la décentralisation du pouvoir marquée par la présence d'un dirigeant non familial à la tête de l'entreprise, représente un élément essentiel dans cette dynamique organisationnelle. Malgré cela, le rôle émergent des dirigeants non familiaux dans les entreprises familiales reste peu étudié par rapport à son importance (Astrachan et al., 2002; Chua et al., 2003; Poza, 2004). Parmi les questions majeures liées à ce cadre d'analyse, on trouve celle relative à la relation entre ce type de dirigeants et les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale. En ce sens, l'enracinement du dirigeant non familial constitue un élément central de notre recherche, dans une tentative de répondre au vide théorique qui touche ce sujet.

Au Maroc, comme ailleurs, l'image d'épinal donnée depuis toujours aux entreprises familiales est devenue obsolète pour qu'elle se présente dans un cadre hétérogène qui dépasse toute perception stéréotypée ou d'exagération de frontières entre les systèmes. En réalisant 25% à 30% du PIB national, les orientations stratégiques, les modes de gestion et les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales marocaines nécessitent un réel *focus* de la part des deux.

Ce travail de nature théorique exploratoire se propose de traiter de l'influence des stratégies d'enracinement des dirigeants non familiaux sur le processus de professionnalisation de l'entreprise familiale. Il consiste à proposer les bases d'une analyse plus profonde, issue d'une réflexion théorique autour de la question suivante : comment l'enracinement du dirigeant non familial peut-il influencer le processus de professionnalisation de l'entreprise familiale ?

Notre travail s'articule autour de trois parties. La première présente une revue de littérature théorique relative à la professionnalisation de l'entreprise familiale, la

---

<sup>1</sup> Pricewaterhousecoopers. (2014). Up close and professional: the family factor. *Global Family Business Survey*.

deuxième met en lumière les éléments théoriques de l'enracinement du dirigeant non familial et la troisième traite de la relation entre l'enracinement du dirigeant externe et le processus de professionnalisation sous l'angle des théories de la conduite du changement.

## **I. LA PROFESSIONNALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : UNE ZONE NON CARTOGRAPHIÉE**

De nos jours, l'évolution du débat théorique autour de l'entreprise familiale ouvre plusieurs pistes de recherche, qui émanent d'une vision contingente pour mettre l'accent cette fois-ci sur ce qui différencie ces entreprises entre elles (Chrisman et al., 2007). En effet, la prise de conscience de la cohabitation des deux systèmes : famille et entreprise, constitue l'origine de cette hétérogénéité, qui a mené plusieurs chercheurs à mettre en question les composantes identitaires de l'entreprise familiale et donc de repenser le cadre figé de la spécificité. La prise en compte de cette diversité a conduit naturellement les académiciens à assouplir leurs positions et donc de nous permettre de poser la question : peut-on appliquer aux entreprises familiales les enseignements et préceptes, organisationnels et stratégiques, consacrés aux entreprises non familiales ?

Cet *aggiornamento* théorique consiste à mettre en place une nouvelle lecture élargie et plus approfondie de l'entreprise familiale, et donc d'introduire de nouveaux éléments de recherche comme **la professionnalisation**.

Pour comprendre le rôle et la place de ce concept dans la littérature sur l'entreprise familiale, nous devons tout d'abord découvrir ses origines et ses hypothèses sous-jacentes. Pour ce faire, il nous faut passer en revue certains travaux historiques clés en sciences de gestion.

En tout premier lieu, commençons par la notion d'organisation bureaucratique de Weber ([1921] 1968), qui défend les méthodes modernes, efficaces et rationnelles d'organisation des activités économiques, qui diffèrent donc du mode de gestion traditionaliste, irrationnel et informel. En effet, la gestion rationnelle de l'organisation bureaucratique est basée sur des règles et des normes objectives et sur une prise de décision rationnelle, où le pouvoir des gestionnaires est fondé sur des qualifications techniques et des valeurs rationnelles ou professionnelles plutôt que sur des caractéristiques subjectives et des droits de propriété personnels.

Ensuite, Berle et Means (1932) et Burnham (1941) ont observé comment la propriété et le management se sont de plus en plus séparés et ont donné lieu respectivement à deux fonctions distinctes de la vie économique et sociale. Tandis que le rôle des propriétaires semble se limiter à investir des capitaux et à en attendre des rendements, les cadres dirigeants sont considérés comme étant des agents indépendants qui ont eux aussi leurs propres orientations, attentes et objectifs.

Les recherches ont continué dans ce sens avec Chandler (1990) qui a résumé la réussite des entreprises familiales américaines de l'époque, à la présence des cadres externes à la tête de celles-ci, grâce à leurs profils et leurs motivations rationnelles. Toutefois, cette simplification du concept de professionnalisation a fait que dans la littérature le terme de « dirigeant professionnel » est assimilé aux dirigeants externes, non familiaux et non-propriétaires, ce qui conduit à l'hypothèse, dépassée, selon laquelle les membres de la famille sont par nature des

dirigeants non professionnels qui doivent être remplacés pour que l'entreprise puisse se développer (ex. Berenbeim, 1990; Bloom et Van Reenen, 2007; Chittoor et Das, 2007; Daily et Dollinger, 1992, 1993).

Par ailleurs, Dekker (2013) considère que l'entreprise familiale, tout en conservant la direction familiale, peut également se professionnaliser grâce à d'autres dimensions, telles que le développement de systèmes de gouvernance formels pour superviser et guider l'activité de l'entreprise ou la mise en place de systèmes de contrôle formels pour garantir l'objectivité et la transparence. Autrement dit, l'entreprise familiale ne fait appel à un élément externe que quand elle ne possède pas les moyens internes pour se professionnaliser.

En ce sens, Stewart et Hitt (2012) avancent que "*La professionnalisation des entreprises familiales comporte généralement de multiples dimensions qui se rassemblent de différentes manières, et selon différents modes dans les entreprises familiales*". Ce flux récent de littérature reconnaît la nature multidimensionnelle du concept de la professionnalisation de l'entreprise familiale, qui ne se limite pas seulement à l'intégration des membres non familiaux dans des postes clés, mais englobe également : la mise en place de structures de gouvernance efficaces telles que, la mise en place du conseil d'administration (Flamholtz et Randle, 2007 ; Songini, 2006 ; Suárez et Santana-Martín, 2004) ; la professionnalisation de ce conseil par la nomination de membres externes et non familiaux (Lane, Astrachan, Keyt, et McMillan, 2006 ; Songini, 2006 ; Stewart et Hitt, 2012 ; Whisler, 1988 ; Yildirim-Öktem et Üsdiken, 2010), la délégation de contrôle et la décentralisation du pouvoir (Chua et al. , 2009 ; Hofer et Charan, 1984), la mise en place de mécanismes formels de contrôle financier (Chua et al, 2009 ; Flamholtz et Randle, 2007 ; Giovannoni, Maraghini, et Riccaboni, 2011 ; Perren, Berry, et Partridge, 1998 ; Sonfield et Lussier, 2009 ; Songini, 2006), et l'établissement de mécanismes formels de contrôle des ressources humaines (de Kok, Uhlaner, et Thurik, 2006 ; Dyer, 2006 ; Flamholtz et Randle, 2007 ; Kopriva et Bernik, 2009 ; Tsui-Auch, 2004). Cette construction multidimensionnelle constitue ce qu'on appelle, un **processus de professionnalisation**.

Le tableau suivant présente une vue synthétique sur les éléments de la professionnalisation dans la littérature sur l'entreprise familiale :

**Tableau 1 : Synthèse des éléments de la professionnalisation dans l'entreprise familiale**

Auteurs	Éléments de professionnalisation
<b>APPROCHE UNIDIMENSIONNELLE/ STATIQUE</b>	
(Dyer, 1989)	(1) Professionnaliser les membres de la famille propriétaire ou (2) professionnaliser les employés qui travaillent déjà dans l'entreprise ou (3) faire appel à une gestion professionnelle extérieure.
(Bennedsen et al., 2007; Klein et Bell, 2007; Lin, 2007; Zhang et Ma, 2009)	- Recrutement du dirigeant externe.
(Fang et al., 2012)	- Recrutement du dirigeant externe ou se professionnaliser uniquement grâce aux efforts du fondateur de l'entreprise familiale, de son successeur et d'autres membres de la famille qui abandonnent les normes familiales et adoptent des normes professionnelles.
(Lane, Astrachan, Keyt, et McMillan, 2006 ; Songini, 2006 ; Stewart et Hitt, 2012 ; Whisler, 1988 ; Yildirim-Öktem et Üsdiken, 2010)	- La professionnalisation du conseil d'administration par la nomination de membres externes et non familiaux.
<b>APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE / PROCESSUELLE</b>	
(Gedajlovic, Lubatkin, et Schulze, 2004 ; Lin et Hu, 2007 ; Chandler, 1977, 1990 ; Hall et Nordqvist, 2008 ; Hofer et Charan, 1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplacer des actionnaires familiaux ou un PDG par des membres non familiaux,</li> <li>- Établir une structure fonctionnelle de gouvernance hiérarchique,</li> <li>- Adopter des normes et pratiques professionnelles avec des postes et des responsabilités de tâches explicitement définis.</li> </ul>
(Chua et al., 2009; De Kok et al., 2006; E. G. Flamholtz et Randle, 2007; E. Flamholtz et Randle, 1998; Gedajlovic et al., 2004; Giovannoni et al., 2011; Kopriva Bernik, 2009; Perren et al., 1998; Sonfield et Lussier, 2009a, 2009b; Tsui-Auch, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une délégation de contrôle et une décentralisation du pouvoir,</li> <li>- Les changements dans le processus de prise de décision et/ou la modification éventuelle de la structure organisationnelle,</li> <li>- La délégation du pouvoir de décision aux cadres subalternes/externes,</li> <li>- La mise en place de mécanismes formels de contrôle financier,</li> <li>- L'établissement de mécanismes formels de contrôle des ressources humaines / une méthode de recrutement formalisée.</li> </ul>

(Songini, 2006; Suárez et Santana-Martín, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction des mécanismes formels de gouvernance, tels que le conseil d'administration,</li> <li>- Disposer de systèmes formels de planification stratégique et de contrôle (budgétisation, rapports et comptabilité...),</li> <li>- La participation de membres non familiaux aux conseils d'administration et à la gestion, souvent appelés cadres professionnels (Dyer, 1996).</li> </ul>
(Stewart et Hitt, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La formation formelle</li> <li>- Les valeurs méritocratiques</li> <li>- Les structures formalisées ou les administrateurs indépendants</li> </ul>
(J. C. Dekker et al., 2013)	Le développement de systèmes de gouvernance formels pour superviser et guider l'activité de l'entreprise ou la mise en place de systèmes de contrôle formels pour garantir l'objectivité et la transparence.
(J. Dekker et al., 2015)	Le développement de systèmes formels de contrôle des ressources financières et/ou humaines la décentralisation du pouvoir, l'activité de haut niveau et la participation non familiale aux systèmes gouvernementaux.

Dans cette perspective multidimensionnelle, les éléments de professionnalisation ne connaissent pas forcément le même enchaînement dans toute entreprise familiale (Chittoor et Das, 2007; Dyer, 1989; Hall et Nordqvist, 2008; Hung et Whittington, 2011; Maria Jose Parada et al., 2020; Tsui-Auch, 2004) ce qui fait de cette construction une zone non cartographiée.

## **II. ENRACINEMENT DU DIRIGEANT NON FAMILIAL : DES ÉLÉMENTS DE LA LITTÉRATURE**

Dans le contexte de l'entreprise familiale, il est bien connu que l'interaction économique est socialement située, pour donner suite à son encastrement dans le maillage des relations personnelles. De ce fait, la poursuite des objectifs organisationnels dans ce type d'entreprise est accompagnée automatiquement par d'autres objectifs de nature non économique (Klein et Bell, 2007).`

En effet, le dirigeant non familial se retrouve intégré dans un milieu organisationnel fondé essentiellement sur l'imbrication et la simultanéité des rôles, l'implication émotionnelle, l'histoire partagée, l'identité commune, le langage "privé" des parents, ainsi que la signification symbolique de l'entreprise pour la famille (Allouche et Amann, 1998). Des éléments avec lesquels il doit veiller à une

bonne synchronisation. En ce sens, et en plus de ses compétences et de son *Background* professionnel, plusieurs travaux ont souligné la primauté des traits de personnalité dans le choix du dirigeant hors du cercle familial (Hennerkes, 1998 ; Habig et Berninghaus, 2004 ; Poza et al., 1997). Sur ce plan, les liens moraux prennent souvent le dessus sur les liens contractuels.

Dans cette perspective, Allouche et Amann (1998) suggèrent que la notion d'intérêt dans l'entreprise familiale peut être pleinement remplacée par la confiance, qui représente un ciment social fort et plus stable.

Ce concept est considéré par Charreaux (1998) comme un mécanisme de gouvernance hybride<sup>2</sup>. Selon le même auteur " *si la confiance peut être représentée dans le cadre du système de gouvernance comme le degré volontaire de soumission au risque des différents partenaires par rapport aux décisions de la firme, elle peut également être conçue comme un actif collectif co-construit, dans les relations bilatérales entre les différents partenaires, en prolongement de l'analyse de Breton et Wintrobe (1982)... Autrement dit, le mécanisme de la confiance entraîne la constitution d'un capital de confiance, qui est la propriété collective de la firme et des différents partenaires*".

Dans ce sens, la place et l'importance du dirigeant non familial sont donc inévitablement liées à la confiance. Cette dernière qui se positionne au carrefour des deux systèmes de gouvernance organisationnelle et familiale, représente le déterminant majeur de l'enracinement de ce type de dirigeant. Ce dernier doit gagner trois types de confiance : la *personal trust*<sup>3</sup>, qui représente le niveau de la logique institutionnelle familiale, la confiance professionnelle, liée à ses expériences et compétences professionnelles, et la confiance intra entre le dirigeant et les salariés et/ou d'autres membres non familiaux.

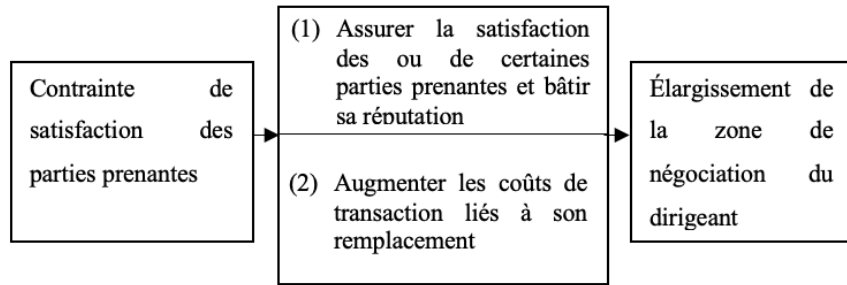
Tout au long de son mandat, le dirigeant non familial recueille le fruit de ses « investissements en capital confiance ». Il profite d'une dépendance réciproque des acteurs et engrange un ensemble de connaissances tacites. Selon Hambrick et Fukutomi (1991) après la phase d'acclimatation au poste de dirigeant, la liberté d'action du dirigeant externe s'installe. Par une prise de conscience plus fine de ses réalisations antérieures, le dirigeant non familial devient capable d'isoler les éléments d'efficacité, qui vont l'amener à élargir sa latitude managériale. La confiance peut ainsi être utilisée à ce niveau comme un outil de renforcement de l'opacité de son évaluation. Il peut l'exploiter pour augmenter son pouvoir au sein de l'entreprise à travers l'ébauche d'images de compétence, d'identification, de dépendance ou de persuasion qui seront d'ailleurs des méthodes d'influence utilisées dans la conduite d'un programme ou d'un projet quelconque.

---

<sup>2</sup> « Dans la mesure où elle représente « ...un mécanisme spécifique et spontané. Le caractère spécifique s'explique par le fait que les relations de confiance ayant un caractère bilatéral, il en découle nécessairement que le lien de confiance examiné concerne exclusivement la firme et le partenaire impliqué... Sur le second critère, la confiance apparaît être un mécanisme spontané puisqu'elle ne peut être décrétée par la hiérarchie ou une autorité extérieure, par exemple, l'autorité légale. Par ailleurs, comme tout mécanisme spontané, elle présente un caractère informel » (Charreaux, 1998)

<sup>3</sup> Utilisé par Williamson (1993), et cité par (Allouche et Amann, 1998)

**Figure 1** : Processus de l'enracinement stratégique (Pichard-Stamford, 2002)



Selon Pichard-Stamford (2002), l'évolution du processus d'enracinement permet d'envisager une diminution relative à la phase (1) au fur et à mesure que la phase (2) gagne en termes d'importance, sans que l'une ou l'autre ne soit totalement occulté. Il s'agit de la mise en place par les dirigeants des stratégies d'enracinement qui ont pour objectif selon Alexandre et Paquerot (2000) «... d'accroître leur espace discrétionnaire en utilisant les moyens à leur disposition, c'est-à-dire leur capital humain, mais également les actifs de l'entreprise, pour neutraliser les systèmes de contrôle et accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent (capital humain spécifique, asymétrie d'information)... ».

Interrogeons-nous, par conséquent, sur les stratégies d'enracinement du dirigeant salarié de l'entreprise familiale.

En effet, le dirigeant salarié dans une entreprise managériale a le choix ouvert entre les différentes stratégies d'enracinement selon les situations. Or, dans l'entreprise familiale, le passage par la stratégie des contrats implicites nous semble être une phase inévitable pour le dirigeant non familial. Ceci est dû à la nature clanique de l'entreprise familiale (Allouche et Amann, 1998), qui repose essentiellement sur une solidarité organique.

Dans ce cadre, le processus décisionnel de l'entreprise repose généralement sur un ensemble de normes et de règles approuvés par les membres de la famille. Ces normes s'expriment dans des contrats d'abord implicites, ensuite explicites pour faire l'objet de conventions, et des fondements du maintien durable de la confiance.

Ainsi, les contrats implicites cédés par les dirigeants aux différentes parties prenantes servent à neutraliser les mécanismes de contrôle provenant des systèmes de gouvernance familiale et organisationnelle. L'objectif est de gagner en termes de capital relationnel, et de tisser des liens moraux pour garantir la proximité et la satisfaction des ou de certaines parties prenantes pour bâtir sa réputation (voir figure 1). Et donc, comme nous l'avons déjà souligné, de renforcer l'opacité de son évaluation.

Dans l'entreprise familiale, l'enracinement du dirigeant salarié peut être effectué à l'aide de la famille propriétaire pour qu'il se transforme en un mécanisme de contrôle implicite entre ses mains. Ce type d'enracinement peut s'effectuer par des moyens de socialisation qui ont pour but d'amener le dirigeant à épouser la philosophie et les points de vue de l'entreprise. Selon les résultats de l'étude de Sonfield & Lussier (2009a), menée dans quatre différents pays, l'intégration d'un



dirigeant non familial avec tous les changements, et les modes de gestion qu'il peut apporter à l'entreprise ne peut plus être à l'encontre de la volonté de la famille. À côté des moyens d'enracinement présenté ci-dessus, le dirigeant non familial peut opter aussi pour d'autres stratégies d'enracinement telles que :

- **Les désinvestissements / investissements spécifiques**, dits aussi idiosyncrasiques (Castanias et Helfat, 1992; Morck et al., 1990a; Shleifer et Vishny, 1989). Ce sont des investissements dont la valeur dépend directement de la présence du dirigeant, ce qui lui permet de réduire le risque d'être remplacé, d'obtenir des rémunérations intéressantes sous forme de salaires ou d'avantages non pécuniaires ainsi que d'accroître sa latitude décisionnelle (Charreaux, 2015). Selon Morck et al., (1990) les dirigeants qui cherchent à s'enraciner peuvent y parvenir en orientant les investissements dans leur propre intérêt. Ils peuvent par exemple : s'engager dans une diversification dans des domaines où ils possèdent un avantage compétitif, choisir des investissements de croissance pour accroître la complexité de la structure interne et par conséquent d'évincer toute sorte de concurrence...etc. `
- **L'asymétrie ou la manipulation de l'information** : il est évident que la détention de l'information représente une source intéressante de pouvoir pour les acteurs organisationnels (Pfeffer et Salancik, 1978). Vu leur position stratégique, les dirigeants bénéficient d'un accès privilégié à l'information, même si dans le cadre de l'entreprise familiale, la présence du conseil familial peut rendre l'affaire un peu compliquée pour lui. Ainsi, cette stratégie présente deux possibilités d'action : la rétention de l'information et/ou sa complexification.
- **L'actionnariat / la politique de financement** : lors d'une augmentation de capital, le dirigeant non familial peut en profiter pour renforcer son pouvoir à travers l'achat des actions de la société (Finet, 2010).

Dans cette perspective de recherche, la théorie de l'enracinement suppose que ces stratégies reflètent le caractère opportuniste des dirigeants. Ce qui nous oblige à nous poser la question suivante : l'enracinement du dirigeant non familial, est-il toujours un acte opportuniste ?

La vision péjorative des comportements du dirigeant a été remise en question par Gharbi (2004), qui a proposé une nouvelle conception de l'enracinement, en cherchant à considérer d'autres facettes possibles du comportement du dirigeant loin du stéréotype de l'acteur « *égoïste, paresseux, peu digne de confiance et à la recherche de son intérêt personnel* » (Joffre, 1999).

Dans cette analyse, l'auteur a suggéré de repenser l'approche négative de l'enracinement fondée principalement sur le comportement opportuniste (ruse) du dirigeant, en prenant en considération un nouvel élément explicatif de ce phénomène, qui est l'environnement. Cette approche de recherche défend l'idée que l'enracinement peut être évalué selon le contexte dans lequel le dirigeant se situe.

En ce sens, Gharbi (2004) a proposé une nouvelle typologie située sur un « *continuum* » partant d'un enracinement neutre à un enracinement défensif ou offensif, qui se définissent comme suit :

**Pour l'enracinement « Neutre » :** il est basé sur la volonté et le besoin du dirigeant d'avoir une relation interpersonnelle avec ses nouveaux collaborateurs internes et externes à l'entreprise, surtout au début de son mandat. Il s'agit de ce qu'on appelle la phase de la légitimation.

Dans le cadre de ce type d'enracinement, le dirigeant cherche à construire son capital social<sup>4</sup> pour contrôler son « territoire », et ainsi de mieux l'appréhender. Il opte pour un comportement ordinaire et neutre, dans le but de bénéficier des droits octroyés à son poste et d'asseoir son pouvoir, tout en respectant les intérêts des actionnaires. Cela se déroule dans un environnement neutre aussi, qui ne dégage aucune pression interne ou externe, et dans lequel les actionnaires attendent juste une bonne gestion de la part du dirigeant.

**Pour l'enracinement « Offensif » :** selon Gharbi (2004), le dirigeant prend comme moyen, la « séduction », afin de mettre en place des stratégies qui lui permettent d'asseoir son « pouvoir » interne, et de répondre à ses propres intérêts personnels. En ce sens, il cherche, d'après l'auteur à « *rallier des salariés à son réseau interne à travers l'instauration d'un système de management participatif et l'adoption de plans de participations. Quant aux partenaires externes (les prêteurs, les créanciers...) de la firme, le dirigeant va essayer de mettre en œuvre différents moyens afin de les "séduire" et de les intégrer dans son propre réseau externe* ». En effet, il éprouvera la nécessité de se construire une « réputation » (Paquerot, 1997), de se servir de la rétention ou la manipulation de l'information et d'investir dans des actifs spécifiques (Morck et al., 1990a; Shleifer et Vishny, 1989).

Dans ce cadre, le dirigeant pourrait donc faire preuve d'acte opportuniste en profitant de sa position et du pouvoir discrétionnaire octroyés grâce à son poste, pour servir ses propres intérêts.

**Pour l'enracinement « Défensif » :** il s'agit d'une réaction envers les pressions accrues des *stakeholders*. Le dirigeant fait preuve d'une peur quant à la perte du contrôle et de son poste qui sera à l'origine de son enracinement.

Pour le même auteur, ce type d'enracinement peut être aussi qualifié d'enracinement à des fins de « survie ». Dans ce cadre, le dirigeant cherche à légitimer ses décisions face à des partenaires qui n'en sont pas forcément convaincus.

L'enracinement défensif reflète le comportement d'un dirigeant soucieux de se protéger et de conserver sa place malgré l'environnement fort défavorable dans lequel il se trouve. Un environnement caractérisé par une forte réactivité des mécanismes de contrôle qui mettent une grande pression sur le dirigeant, et d'un éventuel mécontentement des partenaires.

Dans cette veine, il semble que l'on puisse admettre cette position, mais avec un peu de réserve, notamment par rapport à l'aspect linéaire donné à cet élément qui peut à notre avis ne pas être toujours vérifié, ou suivre le même enchaînement, suite à la non-contrôlabilité, à l'incertitude, et aux caractéristiques spécifiques à chaque environnement. Pour nous, cette typologie peut s'inscrire dans une démarche cyclique qui s'adapte aux exigences du contexte dans lequel le dirigeant se situe.

---

<sup>4</sup> « L'ensemble des ressources disponibles par le biais de réseaux sociaux ou d'institutions élitistes. » (Pigé 1998)

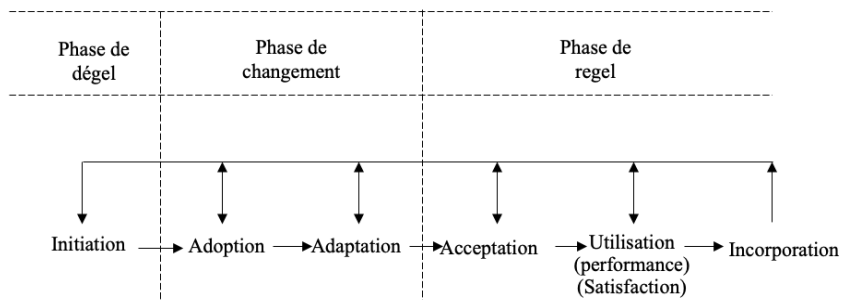
### III. LA RELATION ENTRE LE PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION ET L'ENRACINEMENT DU DIRIGEANT SALARIÉ SOUS L'ANGLE DES THÉORIES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT.

Selon Pesqueux (2015) le changement organisationnel aborde l'ajustement organisationnel au regard de son environnement et de la forme de cette adaptation elle-même. Ce concept reflète l'idée d'un processus ce qui, sous l'angle du volontarisme managérial, donne lieu à un processus à conduire.

En effet, la conduite du changement organisationnel est toujours lié à Kurt Lewin le fondateur du modèle de changement en trois étapes (Walsh et Renaud, 2010) : dégel, mouvement, regel. Néanmoins, dans un environnement de plus en plus complexe, de nouvelles approches du changement organisationnel ont vu le jour depuis le début des années 80.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous inscrivons dans une approche processuelle de changement qui vient des travaux de A. Pettigrew, 1987; A. M. Pettigrew, (1990). Cette dernière adopte une perspective analytique contingente du changement qui le considère comme étant un processus complexe, dynamique et non linéaire. En ce sens, Burnes (2000) suggère que trois formes de changement organisationnel peuvent coexister et construire plusieurs perspectives d'un même phénomène : incrémental, de rupture ponctuant des périodes d'équilibre "*punctuated equilibrium*", et continu. Dans son modèle, l'auteur considère que le changement est un « processus » qui n'est généralement ni linéaire, ni rationnel. Ce processus est impacté par les jeux de pouvoir, la culture de l'entreprise et la gestion même du changement organisationnel (Burnes, 2004).

**Figure 2 : Le modèle de conduite du changement de Burnes (2004).**



Dans cette veine, le déclenchement et la conduite du processus de professionnalisation de l'entreprise familiale, matérialisé par la présence d'un dirigeant non familial qui s'enracine, représente un phénomène assez particulier à explorer.

- *Phase de dégel*

L'initiation de ce processus émerge non seulement d'une décision managériale liée à des besoins internes de changement, mais peut être aussi le résultat d'une pression externe. En effet, les différentes combinaisons que peut prendre le processus de professionnalisation d'une entreprise familiale dépendent d'un ensemble de facteurs internes et externes.

Au plan externe, le cadre légal et institutionnel, les mouvances dites psychologiques, culturelles et sociologiques ainsi que l'intensification de la concurrence (Tsui-Auch, 2004 ; Zhang et Ma, 2009), peuvent être tous des facteurs déclencheurs de changement. Par exemple, selon De Massis & Rondi (2020) le choc massif et brutal qu'a subi actuellement le tissu économique mondial à cause de la pandémie de (COVID-19), des entreprises familiales ont fait le choix de solliciter des dirigeants externes pour faire face à cette crise. D'autres ont exploré les possibilités existantes de changements stratégiques à long terme susceptibles d'assurer la survie et la viabilité de l'entreprise (Kraus et al., 2020). Dans le contexte interne de l'organisation, des éléments comme la génération aux commandes, l'intention de développement, la taille de l'entreprise, les performances organisationnelles antérieures, ainsi que la pression salariale et celle des autres parties prenantes non familiales, peuvent ouvrir les portes de l'entreprise familiale à la professionnalisation.

- *Phase de changement*

Dans la littérature existante, le dirigeant non familial représente généralement une source de formalisation de l'entreprise et un facilitateur de la transformation des « *méthodes de travail entrepreneuriales et traditionnelles en pratique plus formelles, régularisées et "professionnelles"* » (Fletcher, 2002) en étant un acteur rationnel qui « *apporte de l'objectivité et de la rationalité à un milieu émotionnel* » (Upton et al., 1997). Plusieurs travaux avancent que le professionnalisme commence à se manifester lorsqu'une entreprise familiale remplace des membres familiaux (Gedajlovic et al., 2004) ou un PDG (Lin, 2007) par des membres non familiaux pour établir une structure fonctionnelle de gouvernance hiérarchique (Chandler Jr, 1990), et adopter des normes et pratiques professionnelles avec des postes et des responsabilités de tâches explicitement définies (Hall et Nordqvist, 2008; Hofer et Charan, 1984). À cet égard, les professionnels non familiaux sont l'une des clés du professionnalisme, car ils jouent un rôle important dans l'initiation, l'exécution et la diffusion des principes de gestion professionnelle dans les entreprises familiales (Daily et Dollinger, 1992; Gedajlovic et al., 2004; Maria Jose Parada et al., 2020; Maria José Parada et al., 2010).

Pendant le processus de professionnalisation, le dirigeant salarié représente un acteur et un facteur de changement. Ce rôle important qu'il occupe peut lui permettre de légitimer au fur et à mesure son pouvoir au sein de l'organisation.

Cette légitimation peut être effectuée aussi à l'aide directe de la famille par des moyens de socialisation<sup>5</sup> qui ont pour but d'amener le dirigeant à s'imprégner de la philosophie de la famille pour gérer l'entreprise (Ex., la conclusion des contrats de mariage). De ce fait, il est possible de dire que le processus de professionnalisation constitue un terrain propice pour l'évolution du processus d'enracinement du dirigeant externe.

Dans ce sens, la question se pose comme suit : comment un processus de professionnalisation conduit par un dirigeant salarié peut-il être influencé par son enracinement ?

---

<sup>5</sup> Les recherches sur la socialisation (e.i, Ashford et Black, 1996; Fang et al., 2011) mettent en évidence la manière dont les nouveaux arrivants passent du statut d'étrangers à celui de membres acceptés d'une organisation et d'un groupe. Ainsi, la compréhension du processus de socialisation peut permettre aux chercheurs de comprendre comment l'identité du nouveau dirigeant se forme par rapport à l'organisation et à la famille (Ashforth et Mael, 1989)

En effet, l'enracinement du dirigeant salarié peut constituer un élément incitatif, neutre ou bloquant du processus de professionnalisation. Cela dépend des caractéristiques et exigences de l'environnement dans lequel ces deux processus se déroulent.

Incitatif, lorsque ce changement organisationnel présente pour le dirigeant non familial une opportunité pour booster encore plus son enracinement en faisant passer ses stratégies à travers les éléments du processus.

Ainsi, une proposition s'en dégage : plus un dirigeant non familial contribue à la professionnalisation, plus il a une légitimité qui le conduit automatiquement à s'enraciner davantage, c.-à-d. qu'il devienne indispensable. Cette réflexion défend la neutralité du processus d'enracinement par rapport au déroulement et à la conduite de la professionnalisation dans l'entreprise familiale.

En outre, ce type de dirigeant peut aussi obstruer le processus de professionnalisation, si ce dernier ne sert pas ses propres intérêts, cela d'une part. D'autre part, ce blocage peut être aussi le résultat de l'absorption du dirigeant non familial par le système familial.

Ces trois scénarios présentés ci-dessus ne constituent pas des résultats figés et permanents de l'interaction entre les stratégies d'enracinement et le processus de professionnalisation. En effet, ils peuvent s'inscrire dans une démarche dynamique et non linéaire, selon les besoins et les exigences environnementales.

- *Phase de regel*

En dernière analyse, l'adoption de ce changement organisationnel procure évidemment une adaptation de la stratégie, de la structure, de la culture, des systèmes de contrôles ainsi que la de distribution de pouvoir dans l'entreprise.

Il s'agit d'une phase de « re-stabilité ». À ce niveau, les éléments des processus de professionnalisation et d'enracinement prennent place pour donner lieu à une

## CONCLUSION

Cette recherche est une tentative d'exploration théorique de la relation entre l'enracinement du dirigeant salarié et le processus de professionnalisation dans les entreprises familiales à travers les théories de la conduite du changement (Lewin, 1946; Pettigrew, 1990; Burnes, 2004. Poole et Van de Ven, 2004). Face au nombre très restreint de travaux théoriques et empiriques portant sur le sujet, ce travail – propose , comme première étape, des éléments d'analyse permettant de mettre en lumière l'influence des stratégies d'enracinement du dirigeant non familial sur le processus de professionnalisation dans un environnement aussi particulier que celui des entreprises familiales.

En nous référant à notre revue de littérature, le flux récent des travaux sur la professionnalisation de l'entreprise familiale reconnaît la nature multidimensionnelle de ce concept. Il ne se limite pas uniquement à l'intégration des membres non familiaux dans des postes clés, mais il prend en considération d'autres reconfigurations organisationnelles et stratégiques capables de modifier l'ADN de ce type d'entreprise.

En outre, l'enracinement du dirigeant salarié dans l'entreprise nous semble être assez particulier, dans la mesure où les contrats implicites représentent pour lui une stratégie inévitable pour enrichir son pouvoir. D'après la typologie proposée par Gharbi (2004), il paraît clairement que les voies d'enracinement du

professionnel non familial se situent dans une démarche cyclique. Ils se balancent entre le neutre, l'offensif et le défensif, selon l'environnement dans lequel le dirigeant se situe.

D'après notre analyse théorique, nous avons conclu aussi, que l'influence de l'enracinement du dirigeant salarié sur le processus de professionnalisation de l'entreprise familiale change de nature en fonction des caractéristiques et exigences du contexte dans lequel ces deux processus se déroulent. Ainsi, les stratégies d'enracinement du dirigeant non familial peuvent constituer des éléments incitatifs, neutres ou bloquants du processus de professionnalisation. Ces trois scénarios ne représentent pas des situations permanentes et figées, mais peuvent s'inscrire dans une approche dynamique et non linéaire qui peut partir dans tous les sens, selon le contexte.

Il faut cependant souligner que cette lecture à travers les théories de la conduite du changement reste préliminaire puisqu'elle présente une réflexion théorique qui s'intéresse à la conduite du processus de changement, sans pour autant entrer dans les détails du comportement du dirigeant non familial ainsi que dans la logique émotionnelle trop prononcée dans ce type d'entreprise. Cette lecture reste partielle également, car elle n'accorde pas d'attention aux mécanismes de contrôle qui peuvent intervenir au cours des deux processus. Il paraît pertinent, dans un futur travail de recherche, d'enrichir cette approche théorique par une étude empirique exploratoire permettant d'enrichir les éléments de cette analyse.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:**

Alexandre, H. (2000). *Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants*. 28.

Allouche, J., & Amann, B. (1998). *La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales*. 17.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry : The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Lez, F. P. R.-G., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm : The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics* 45.

Berenbeim, R. E. (1990). How business families manage the transition from owner to professional management. *Family Business Review*, 3(1), 69-110.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

Burnes, B. (2000). *Managing change : A strategic approach to firm's dynamics*. London: Prentice Hall.

Chandler Jr, A. D. (1990). The visible hand: The managerial revolution in American business (Cambridge, Mass., 1977). *ChandlerThe visible hand: the managerial revolution in American business* 1977.

Charreaux, G. (1998). *Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises*. 17.

Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>

- Chrisman, J. J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms : An introduction. *Journal of Business Research*, 60(10), 1005-1011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.016>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family business review*, 5(2), 117-136.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of small business management*, 31(2), 79.
- De Kok, J. M., Uhlener, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of small business management*, 44(3), 441-460.
- De Massis, A., & Rondi, E. (2020). Covid-19 and the Future of Family Business Research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731. <https://doi.org/10.1111/joms.12632>
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family business review*, 2(3), 221-235.
- Fang, H., Chrisman, J. J., Memili, E., & Welsh, D. H. B. (2012). *Family Firms' Professionalization : Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives*. 8(2), 23.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127-152.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing Pains : Transitioning from Entrepreneurship to Professional Management*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (1998). *Changing the game : Organizational transformations of the first, second, and third kinds*. Oxford University Press.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Gharbi, H. (2004). *Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants*. 27.
- Gibb Dyer, W. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting

knowledge across generations : The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses : Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>

Hung, S.-C., & Whittington, R. (2011). Agency in national innovation systems : Institutional entrepreneurship and the professionalization of Taiwanese IT. *Research Policy*, 40(4), 526-538. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.008>

Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room : Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), 111-118. <https://doi.org/10.1177/0894486517700469>

Joffre, P. (1999). L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXe siècle. *KENIGG.(éd.), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, Economica, Paris*, 143-170.

José, A., Bruno, A., & Pierre, G. (2007). *Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : Le rôle modérateur de la*. 29.

Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). *Non-family executives in family businesses - a literature review*. 1(1), 19.

Kopriva, I., & Bernik, M. (2009). Comparison of human resource management in Slovenian family and non-family businesses. *Organizacija*, 42(6).

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19 : Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>

Lin, S. (2007). *A Family Member or Professional Management ? – The choice of a CEO and its impact on performance*. 45.

Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1990). Do managerial objectives drive bad acquisitions? *The Journal of Finance*, 45(1), 31-48.

Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses : An institutional lens. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054>

Perren, L., Berry, A., & Partridge, M. (1998). The evolution of managerial information, control and decision-making processes in small growth-oriented service sector businesses : Exploratory lessons from four cases of success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(4), 351-361.

Pesqueux, Y. (2015). *Du changement organisationnel*. 67.

Pettigrew, A. (1987). *Context and action in the transformation of the firm*.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change : Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.

Pichard-Stamford, J. P. (2002). L'enracinement des dirigeants familiaux. *La gestion des entreprises familiales*.

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals : Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>



- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment. *Journal of Financial Economics*, 25(1), 123-139. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(89\)90099-8](https://doi.org/10.1016/0304-405X(89)90099-8)
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2009a). Family-member and non-family-member managers in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 196-209. <https://doi.org/10.1108/14626000910956010>
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2009b). Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395-415. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0109-4>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms : Theory and practice. *Handbook of research on family business*, 269.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? : Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Suárez, K. C., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Tsui-Auch, L. S. (2004). The Professionally Managed Family-ruled Enterprise : Ethnic Chinese Business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 41(4), 693-723. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00450.x>
- Walsh, I., & Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information. *Management Avenir*, 9, 283-302.
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>