

## **Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales : une lecture par le modèle de la richesse socio-émotionnelle**

**Véronique BON**

Maître de conférences-HDR

IAE – Université de Toulon

Groupe de Recherche en Management (GRM, EA 4711)

70, Avenue Roger Devoucoux, 83 000 Toulon

e-mail (pour toute correspondance) : [vn.bon@wanadoo.fr](mailto:vn.bon@wanadoo.fr)

### **Résumé**

Nous questionnons les fondements de l'engagement responsable des PME familiales en prenant appui sur la conceptualisation proposée par Berrone et *al.* (2012). Cette approche suppose la multiplicité des objectifs de l'entreprise familiale et propose leur synthèse dans un cadre de référence se traduisant pour les propriétaires familiaux par la volonté d'accroître les bénéfices socio-émotionnels qu'ils retirent de la conduite de l'entreprise. Ce cadre conceptuel est revisité à l'aune des travaux sur la Responsabilité sociétale en PME (Quairel-Lanoizelée, 2012). Les champs de recherche mobilisés de façon croisée permettent de produire plusieurs propositions théoriques, lesquelles sont ensuite mises en perspective afin de souligner la singularité des fondements de l'engagement responsable des PME familiales relativement aux PME non familiales et aux grandes entreprises familiales.

**Mots clés :** RSE, PME familiale, richesse socio-émotionnelle

### **Abstract**

We examine the foundations of small family business social responsibility, mobilizing the conceptual model proposed by Berrone et *al.* (2012). This approach predicts the multiplicity of family business'goals and proposes their synthesis in a specific conceptual framework. This model suggests that family shareholders are typically committed to the preservation of the socioemotional wealth (SEW) they keep from their family business. The SEW model is confronted with small business social responsibility research (Quairel-Lanoizelée, 2012). It enables us to elaborate some hypotheses which are discussed. By that, we emphasize the specificity of small family business social responsibility compared with non family small business and with large family firms.

**Key words :** CSR, small family business, socio-emotional wealth

## **Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales : une lecture par le modèle de la Richesse Socio-Emotionnelle**

### **Introduction**

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) adossée à l'objectif du développement durable a acquis peu à peu dans nos sociétés contemporaines un statut institutionnalisé (Steurer et *al.*, 2005 ; Postel et Rousseau, 2009). Les travaux de recherche en sciences de gestion ont accompagné ce mouvement et ont probablement contribué à transformer favorablement le regard du monde économique sur la RSE. De nombreuses recherches ont investigué depuis les années 80 l'engagement responsable des grandes entreprises et leur performance sociétale. Plus récemment, à partir des années 2000, les travaux portant sur la RS (Responsabilité Sociétale) dans les PME ont permis de mettre en évidence les spécificités de leur engagement mais également une forte diversité en la matière (Quairel-Lanoizelée, 2012). Parmi les recherches abordant plus spécifiquement les PME familiales, il ressort que leur spécificité familiale reste difficile à appréhender tant elle semble se mêler aux spécificités que la littérature attribue aux PME (Arrègle et Mari, 2010).

A ce titre, nous proposons d'appréhender l'engagement responsable des PME familiales sous un angle conceptuel, visant à mieux en cerner les fondements. Nous nous appuyons sur la conceptualisation proposée par Berrone et *al.* (2012). Cette approche vise selon ces auteurs à embrasser conceptuellement toutes les théories et les résultats de recherches empiriques permettant d'expliquer pourquoi les entreprises familiales (désormais EF) se comportent de manière distinctive. Elle suppose la multiplicité des objectifs de l'EF et leur synthèse dans un cadre de référence se traduisant pour ses propriétaires par la volonté d'accroître les bénéfices socio-émotionnels qu'ils retirent de la conduite de l'entreprise (fierté, affection, reconnaissance, estime, prestige...) (Gomez-Mejia et *al.*, 2007, 2011 ; Berrone et *al.*, 2010,

2012). Le modèle proposé d'inspiration behavioriste (modèle SocioEmotional Wealth, désormais modèle SEW) retient l'hypothèse selon laquelle les politiques menées sont déterminées par le cadre de référence que mobilisent les « principaux » (au sens de la théorie de l'agence) et non par un objectif présupposé (classiquement par exemple, la maximisation des profits). Conjointement et de façon croisée avec cette littérature, notre réflexion intègre certains travaux issus de la recherche en RS-PME (Responsabilité Sociétale des PME).

Dans une première partie, sont présentés ces deux apports croisés : la RS-PME (1.1) et le modèle conceptuel SEW (1.2). Les résultats de recherches empiriques concernant l'engagement responsable des entreprises familiales, et plus particulièrement des PME familiales sont ensuite discutés (1.3). Dans une seconde partie, nous déclinons chacune des 6 propositions qui émergent du travail conceptuel effectué (2.1) ; elles sont ensuite discutées et mises en perspective (2.2).

## 1. L'engagement responsable des PME et des entreprises familiales

### 1.1. La responsabilité sociétale des PME ou RS-PME

Fin 2010, la première norme internationale en RSO est votée au terme d'un processus long, d'élaboration et de négociation multipartite. 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* ». Ce référentiel propose ainsi une définition de la RS synthétisant ses grands axes et les principes qu'il convient de retenir.<sup>1</sup> Cette définition adosse l'exercice de la responsabilité sociétale de toute organisation à l'objectif d'un développement durable planétaire, positionnement qui illustre également la

---

<sup>1</sup> La responsabilité sociétale d'une organisation recouvre « 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).

façon dont les managers européens se sont approprié le concept de RSE. Culturellement implicite en Europe, l'exercice d'une responsabilité d'entreprise s'est imposé progressivement aux grands acteurs économiques (une RSE « explicite » selon Matten et Moon, 2008). La popularisation du développement durable à partir des années 2000 a accompagné et orienté ce processus d'explicitation en favorisant l'appropriation par les managers européens, de la RSE, concept à l'origine nord-américain (Acquier et Aggeri, 2007).

Dans ce contexte, les PME font figure d'acteurs marginaux à plus d'un titre. Elles sont réputées rencontrer de nombreuses difficultés pour engager des actions responsables, tenant à la fois à leurs limitations financières, cognitives et organisationnelles (Lepoutre et Heene, 2006 ; Berger-Douce, 2014). Globalement, elles semblent moins soumises aux pressions institutionnelles que leurs homologues de grande taille (Jenkins, 2009). Leurs actions, responsables ou irresponsables, moins médiatisées, sont de ce fait moins reconnues ou moins dénoncées. Les attentes qu'elles suscitent sont finalement à la hauteur de leur capacité d'influence, supposée sans commune mesure avec l'exigence de responsabilité adressée aux multinationales. En dépit de ces limitations, les spécificités de la PME typique<sup>2</sup> favorisent l'émergence d'un engagement responsable à la fois singulier et substantiel (Quairel-Lanoizelée, 2012). Le dirigeant-proprétaire de PME engage des actions responsables sur la base de convictions nourries par son expérience entrepreneuriale et managériale. Les moteurs de son comportement combinent une dimension éthique prenant racine dans ses valeurs et ses capacités éthiques (Bon et Van der Yeught, 2016) et une dimension instrumentale (économique, stratégique) (Murillo et Lozano, 2006 ; Berger-Douce 2014). Il en résulte des engagements souvent informels, non conscientisés et non valorisés (Murillo et Lozano, 2006 ;

---

<sup>2</sup> La PME typique est caractérisée par sa taille et son niveau d'activité réduit (par exemple, la définition européenne retient des entreprises ne dépassant pas un effectif permanent de 250 salariés et un chiffre d'affaires annuel de 50M€), mais également par son indépendance capitalistique (un capital détenu par une ou plusieurs personnes physiques).

Vives, 2006) et des stratégies émergentes, bien plus que délibérées (Berger-Douce, 2008). Le rapport des PME au mouvement d'institutionnalisation de la RSE recouvre alors un cheminement spécifique. L'appropriation des signifiants d'une RSE institutionnalisée induit de la part du dirigeant-proprétaire un exercice d'identification au cours duquel il évalue les actions engagées de façon endogène selon le filtre d'attentes exogènes de responsabilité. L'identification managériale d'actions (déjà engagées) relevant du champ de la RSE (leur conscientisation), facilite en retour l'explicitation de ces actions (par leur formalisation notamment), puis leur valorisation externe (Bon et Pensel, 2015). Donc, l'engagement en RSE que certaines PME mettent en avant relève moins d'une réponse à un devoir de responsabilité exogène, que de la traduction d'une responsabilité endogène selon les codes d'une RSE institutionnalisée (Bon et Van der Yeught, 2016). L'examen des PME familiales au plan de leur engagement responsable se nourrira, en seconde partie, de cette dernière approche.

## 1.2. Des singularités de l'entreprise familiale au modèle SEW

Plusieurs critères sont mobilisés par les chercheurs pour définir ce qu'ils entendent par entreprise familiale ; en fonction de la question de recherche traitée et du terrain empirique choisi (Arrègle et Mari, 2010), sont retenus, selon des combinaisons variables, principalement les critères suivants : la présence des membres d'une même famille dans la structure de propriété (avec un contrôle du capital et des droits de vote plus ou moins important), la présence d'une même famille au sein des organes de gouvernance (des administrateurs familiaux) et de management (un dirigeant membre de la famille) et le salariat de membres de la famille dans l'entreprise. *In fine*, ces critères visent à cerner l'influence de la famille sur le comportement de l'entreprise. Un consensus s'est ainsi établi, considérant qu'une entreprise est qualifiée de familiale quand la famille exerce une forte influence sur ses décisions et ses choix stratégiques (Arrègle et Mari, 2010 ; Gomez-Mejia et *al.*, 2011).

La recherche en sciences de gestion s'est intéressée aux EF à partir des années 70 pour se développer plus fortement dans les années 80 (Arrègle et Mari, 2010). Les travaux de recherche des dernières décennies ont en particulier souligné leurs singularités parmi lesquelles : une propension à inscrire leurs actions dans une perspective de long terme (Mignon, 2000 ; Le Breton-Miller et Miller, 2006), une propension à affecter leurs ressources avec parcimonie et prudence (Carney, 2005) et plus largement à les préserver (un comportement de « stewardship » : Arrègle et *al.*, 2007 ; Miller et *al.*, 2008), une prise de décision imprégnée des valeurs familiales et de préoccupations altruistes (Chua et *al.*, 1999 ; Schulze et *al.*, 2003 ), la capacité à développer un climat de confiance avec leurs partenaires (Allouche et Amann, 1998) ou encore l'influence du capital social de la famille sur le management de l'entreprise (Arrègle et *al.*, 2004, 2007<sup>3</sup>).

En 2007, Gomez-Mejia et ses co-auteurs démontrent empiriquement que les EF peuvent opter pour des stratégies risquées au plan économique<sup>4</sup> alors que la littérature met plus particulièrement en avant leur prudence (Carney, 2005) et leur aversion aux risques (Donckel et Frolich, 1991 ; Le Breton-Miller et Miller, 2006). Ces choix stratégiques risqués ne relèvent pas d'un objectif de maximisation des profits mais de la volonté exprimée par l'EF de conserver son indépendance pour préserver tous les avantages non financiers qu'elle procure à ses membres. Ces avantages recouvrent selon Gomez-Mejia et *al.* (2007), l'ensemble des bénéfices sociaux et émotionnels que la famille retire de son implication dans les affaires parmi lesquels : la satisfaction de besoins affectifs, d'appartenance et d'estime, le plaisir d'exercer une influence, la perpétuation des valeurs de la famille via l'EF,

---

<sup>3</sup> Selon Arrègle et *al.* (2004), le capital social réunit les relations entre les individus et les organisations qui facilitent l'action et la création de valeur ; ces auteurs s'appuient sur l'approche développée par le sociologue Pierre Bourdieu.

<sup>4</sup> Dans cette recherche quantitative, la variable à expliquer consiste en la décision pour une EF de rejoindre ou non une coopérative de producteurs. La prise de risque économique est identifiée quand l'EF renonce à rallier une coopérative pour préserver son indépendance.

l'accomplissement des devoirs inhérents au lien du sang, l'opportunité de se comporter de façon altruiste vis-à-vis des membres de la famille, ou encore la satisfaction d'un besoin d'identification à l'EF...Gomez-Mejia et *al.* (2007, 2011) soutiennent alors la thèse selon laquelle la préservation de cette « Richesse Socio-Emotionnelle » (désormais RSEM) constitue une clé de compréhension majeure des comportements de l'entreprise familiale. Selon Berrone et *al.* (2012), cette clé a également valeur de méta-objectif de l'EF : la préservation de la RSEM devient une fin en soi pour les propriétaires familiaux. Déclinant les 5 dimensions qui constituent le modèle SEW, Berrone et *al.* (2012) offrent un panorama synthétique et unificateur des buts multiples de l'EF et des fondements de ses actions. Ces dimensions recouvrent les 5 items suivants :

- (1) Le contrôle et l'influence de la famille : pour préserver sa RSEM, l'EF souhaite perpétuer l'influence des membres de la famille en son sein par un contrôle des droits de propriété, par l'exercice d'une autorité charismatique, par un président de conseil d'administration qui soit aussi un membre de la famille....
- (2) La succession intergénérationnelle : l'intention de transmission de l'EF aux générations suivantes est révélatrice du sens de l'héritage familial ; elle renvoie aux bénéfices socio-émotionnels issus de la préservation et de la poursuite de la dynastie familiale.
- (3) La construction de liens sociaux : le désir de développer des relations sociales au-delà des seules relations contractuelles prend sa source dans les liens noués au cœur de la cellule familiale (liens intimes de confiance et de solidarité...) ; ce fonctionnement relationnel imprègne au sein de l'EF les relations qu'entretiennent les membres de la famille entre eux mais également avec les salariés non familiaux, avec certains partenaires d'affaires, voire avec la communauté d'implantation.

(4) L'attachement émotionnel des membres de la famille à l'EF : l'EF est envisagée comme le lieu où chacun peut satisfaire des besoins sociaux d'estime et d'appartenance ; les critères de décision incorporent alors des considérations affectives et émotionnelles s'exprimant en particulier vis-à-vis, et entre les membres de la famille.

(5) L'identification des membres de la famille à l'EF : l'EF est vécue par chacun comme un prolongement de lui-même et de la famille. L'image et la réputation de l'EF affectent l'identité personnelle de ses membres familiaux, et plus largement l'identité de la famille. Ce mécanisme d'identification fonde un double objectif pour l'EF : préserver sa réputation et construire/maintenir une image conforme aux valeurs promues par la famille.

Jusqu'à présent, ce modèle conceptuel a principalement été mobilisé et testé dans le cadre d'études menées auprès de grandes entreprises cotées (Berrone et *al.*, 2010 ; Cruz et *al.*, 2014). Or, la taille de l'entreprise et son stade générationnel, entre autres facteurs, influencent l'objectif de préservation de la RSEM, donc le comportement de l'EF (Gomez-Mejia et *al.*, 2007 ; Gomez-Mejia et *al.*, 2011 ; Le Breton-Miller et Miller, 2013) : certaines dimensions présentent une moindre importance pour la famille et ses membres quand l'entreprise grandit et quand la propriété est aux mains de générations avancées (Gomez-Mejia et *al.*, 2011).<sup>5</sup> Ainsi, relativement aux grandes EF, les PME familiales, de par leur taille et dans une moindre mesure de par leur stade générationnel, réunissent probablement plus fréquemment l'ensemble des dimensions du modèle. A ce titre, le prisme de la RSEM et son modèle sous-jacent (le modèle SEW) nous semblent bien adaptés pour comprendre le management de la PME familiale.

---

<sup>5</sup> Ainsi, l'attachement émotionnel à l'EF familiale est probablement moins fort quand le capital est aux mains de la 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> génération comparativement à une entreprise familiale de 1<sup>ère</sup> ou de 2<sup>ème</sup> génération. De même, avec l'accroissement de la taille, la culture d'entreprise évolue, le fonctionnement de l'organisation se bureaucratise si bien que la construction de liens sociaux et l'identification à l'EF sont probablement moins prégnantes (Gomez-Mejia et *al.*, 2011).



### 1.3. La responsabilité sociétale des entreprises familiales : revue de quelques travaux

Bien qu'empruntant des prismes théoriques variés (le modèle SEW, les théories néo-institutionnelles, la théorie de l'identité organisationnelle, la théorie des parties prenantes...), les recherches conduites sur l'engagement en RSE des EF dans un cadre hypothético-déductif délivrent pour la plupart des énoncés supposant des comportements plus responsables de ces dernières relativement aux entreprises non familiales (désormais ENF). Cependant, quand des études empiriques accompagnent ces recherches, elles présentent des résultats contrastés, par ailleurs difficiles à comparer dans la mesure où les terrains retenus et les critères de définition de l'EF diffèrent. Ainsi, Berrone et *al.* (2010) mettent en évidence une plus grande propension des EF cotées à protéger l'environnement naturel relativement aux ENF. Dyer et Whetten (2006) obtiennent un résultat convergent puisque les EF limitent davantage les actions nuisibles pour l'environnement. Néanmoins, dans cette étude, les actions pro-environnementales ne permettent pas de distinguer les EF et les ENF. Le résultat inverse est obtenu par Dyer et Whetten (2006) : les EF se différencient des ENF au plan des actions responsables mais ils n'observent pas de différences significatives quand il est question d'éviter des actions irresponsables. *A fortiori*, les différences observées ne recouvrent pas tous les enjeux ; sont concernées uniquement les actions favorables à la communauté et aux employés. Enfin, Cruz et *al.* (2014) aboutissent à une conclusion plus tranchée : sur un échantillon de grandes entreprises cotées, ils n'observent aucune différence concernant l'engagement responsable des entreprises familiales et non familiales en matière de responsabilité environnementale, de responsabilité vis-à-vis de la communauté ou encore vis-à-vis des clients. Ce résultat invalide d'ailleurs l'une des hypothèses avancées par les auteurs. Finalement, au regard de ces résultats contrastés (des hypothèses partiellement, voire non validées du modèle SEW), il est permis de se demander si le modèle SEW est pertinent dans

les grandes EF. Il n'est en fait pas évident que toutes les dimensions du modèle soient réunies pour des entreprises de cette taille, *a fortiori*, quand elles sont cotées et ont ouvert leur capital à des investisseurs en particulier financiers.

Les recherches retenant le terrain de PME familiales présentent des résultats plus homogènes, même si là encore, la comparaison et la synthèse restent délicates dans la mesure où les méthodologies (qualitatives et dans une moindre mesure quantitatives) et les critères de caractérisation d'une PME familiale diffèrent. A partir d'une approche qualitative, Dunn (1996) met en évidence l'exercice d'un comportement responsable à la fois vis-à-vis des salariés (une stabilité de l'emploi), vis-à-vis des clients (la qualité des produits), plus généralement avec les partenaires d'affaires (une personnalisation des relations avec les clients et les fournisseurs), assorti également d'un engagement vis-à-vis de la communauté locale. Cette prise en compte élargie des parties prenantes de l'entreprise (parties contractuelles et non contractuelles) traduirait selon l'auteur l'attachement de la PME familiale à la préservation de son nom, de sa réputation. Dans une étude comparative (EF et ENF), Lyman (1991) souligne l'importance que le dirigeant de PME familiale accorde à la satisfaction conjointe des salariés et des clients. Précisément, le recrutement du personnel sur la base de valeurs partagées favorise un climat de confiance permettant aux salariés d'interagir avec les clients sans le poids d'un cadre directif et formalisé. Les résultats découlant de la recherche quantitative de Miller et *al.* (2008) témoignent également d'une plus grande responsabilité assumée vis-à-vis des salariés. Le management familial se caractérise par la volonté d'impliquer les salariés dans l'aventure entrepreneuriale, de développer les compétences permettant cette implication et par la recherche d'une cohésion d'équipe. Enfin, à partir d'une étude quantitative exploratoire et comparative (PME familiales et non familiales), Berger-Douce (2008) montre que les PME familiales intègrent davantage

les questions environnementales dans leur stratégie, tout en faisant preuve d'un volontarisme plus marqué et en formalisant davantage leurs actions.

Ces quelques travaux laissent supposer un engagement responsable spécifique des PME familiales relativement aux PME non familiales. Si cette singularité familiale est avancée par les auteurs à titre d'explications, voire d'hypothèses, il manque à cette littérature un cadre conceptuel qui cerne plus précisément l'engagement responsable de ces organisations et ses fondements. Cette réflexion sera conduite pour une PME familiale au sein de laquelle la structure de propriété est contrôlée par la famille (plusieurs associés familiaux) et où le principal dirigeant est un membre de la famille (fondateur ou non). Comme expliqué précédemment, le modèle conceptuel SEW et le concept associé de RSEM nous semblent appropriés pour aborder ce questionnement.

## **2. Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales**

Les fondements de la RSE dans les PME familiales sont interrogés en retenant les dimensions du modèle SEW identifiées par Berrone et *al.* (2012) (pt 2.1). Puis, une discussion est engagée à partir des propositions qui émergent (pt 2.2).

### **2.1. Une conceptualisation des fondements de la RSE des PME familiales**

Pour chacune des 5 dimensions du modèle SEW, il s'agit d'explicitier ce qu'elles impliquent au plan de l'engagement en RSE des PME familiales, en particulier, la façon dont elles prennent en compte les attentes de leurs parties prenantes.

#### *2.1.1. La perpétuation du contrôle et de l'influence de la famille sur la PME familiale*

Cet objectif, particulièrement prégnant dans les PME familiales, (Donckels et Frohlich, 1991 ; Mignon, 2000) est associé à la volonté managériale d'assurer la pérennité économique de l'entreprise en vue de garantir son indépendance. *A fortiori*, les conditions de gouvernance et de leadership (un dirigeant membre de la famille et une famille contrôlant le capital) sont

réunies pour que le dirigeant privilégie des investissements de long terme favorisant cet objectif (Le Breton-Miller et Miller, 2006). Le management familial s'accompagne d'un comportement de « *stewardship* » ou de préservation des ressources mobilisées (Miller et *al.*, 2008), et ce d'autant plus que ces ressources sont limitées dans le contexte PME. Nous retrouvons d'ailleurs ce type de comportement au sein de PME fortement engagées en développement durable (Parrish, 2010).

De plus, dans la mesure où le dirigeant souhaite maintenir le contrôle de la famille sur le capital de l'entreprise, l'accès aux ressources financières externes n'en est rendu que plus difficile. A ce titre, les PME familiales sont particulièrement enclines à préserver leurs ressources immatérielles (l'image et la réputation de l'entreprise, le capital humain et le capital social, par exemple la confiance avec les partenaires) et à satisfaire les attentes des parties prenantes considérées comme des contributrices essentielles à la génération de telles ressources. Les actions responsables découlant de cette volonté trouvent leurs fondements dans l'essence même de l'entreprise familiale et dans ses singularités. La PME ne situe pas ses actions dans une logique de conformation à un devoir de responsabilité défini de façon exogène (une RSE institutionnalisée). Nous qualifions cette responsabilité d'endogène (Bon et Pensel, 2015 ; Bon et Van der Yeught, 2016).

**Proposition 1.** La PME familiale exerce, selon une logique instrumentale, une responsabilité endogène vis-à-vis de ses apporteurs de ressources immatérielles en adoptant à leur égard un comportement de « *stewardship* ».

Finalement, en privilégiant la pérennité économique relativement à la maximisation des profits, la PME familiale concéderait plus volontiers à ses partenaires essentiels une partie de la valeur économique créée ; elle serait incitée à développer une valeur partenariale en lieu et place de la désormais classique « valeur actionnariale » (Charreaux et Desbrières, 1998). Les

PME non familiales, quant à elles, adopteraient des comportements plus diversifiés dans la mesure où l'objectif de croissance supplante parfois le maintien d'une indépendance (Marchesnay, 2003) et où elles montrent, relativement aux PME familiales, une propension plus forte à une croissance rapide en vue d'une éventuelle cession de l'entreprise (Miller et al., 2008). En somme, les PME familiales présentent des dispositions plus favorables à une croissance raisonnée et équitable.

### *2.1.2. L'intention de transmission intergénérationnelle de la PME familiale*

L'horizon de décision du dirigeant-proprétaire dépasse ici sa propre espérance de vie. Son comportement de « stewardship » et l'adoption d'une perspective long-termiste présumés en pt (1) s'en trouvent renforcés (Harvey, 1999). L'intention de transmission aux générations futures aligne l'horizon de décision de l'entreprise et l'horizon requis pour assurer le développement soutenable de la planète. Néanmoins, cette temporalité commune ne suffit pas pour assurer la contribution de l'entreprise familiale à l'objectif global du développement durable. Il faut encore que les dirigeants accordent aux enjeux de responsabilité concernés et aux ressources associées une valeur d'héritage et une importance pour pérenniser la PME familiale. Par exemple, l'environnement naturel fera l'objet d'une attention particulière à condition qu'il soit déterminant dans le contexte de l'activité de l'entreprise (par exemple, un agriculteur). Les objectifs portés par le développement durable sont donc conditionnés par la perception managériale d'une capacité des bénéficiaires potentiels (parties humaines et non humaines) à favoriser la longévité de l'entreprise de génération en génération (Cennamo et al., 2012).

**Proposition 2.** Sur la base de motivations instrumentales, la PME familiale exerce une responsabilité endogène convergente avec les objectifs du développement durable quand les

partenaires et les ressources concernées sont aux yeux de la famille décisifs pour assurer la transmission intergénérationnelle de l'entreprise.

Rejoignant cette proposition, l'étude exploratoire menée par Berger-Douce et Deschamps (2012) indique que l'innovation en RSE/DD est mise en œuvre si, aux yeux des dirigeants-proprétaires, elle favorise la pérennité de la PME familiale. Cela étant, la capacité des PME familiales à engager ces innovations mérite d'être interrogée au regard de leurs spécificités. Mahmoud-Jouani et *al.* (2010) soulignent que la longévité intergénérationnelle de l'entreprise et un comportement de « *stewardship* » contribuent à la préservation et à la capitalisation des connaissances tacites de l'EF (caractéristique favorable au développement d'innovations). Précisément, l'entreprise familiale est en capacité de maintenir et de recombinaison les ressources et les compétences organisationnelles permettant l'innovation incrémentale (Carnes et Ireland, 2013). Mais la stabilité des relations qui caractérise l'EF constitue en même temps un frein au déploiement d'innovations de rupture (radicales, et pas seulement incrémentales). Quand l'EF parvient cependant à activer ces processus d'innovation radicale, elle démontre une capacité distinctive à intégrer des ressources et des compétences nouvelles (Carnes et Ireland, 2013). Au sein des PME familiales, cette capacité est favorisée par la flexibilité et la réactivité que permet une organisation relativement simple (Marchesnay, 2003).

### *2.1.3. La construction de liens sociaux*

La famille est une institution productrice de normes qui façonnent les comportements et les attitudes de ses membres (Arrègle et *al.*, 2004). Donc, si la famille a cultivé des relations de confiance et de solidarité en son sein, il est probable que le dirigeant-proprétaire perpétue ce schéma relationnel au sein de l'EF (avec les membres familiaux ou non familiaux) et avec les partenaires de l'entreprise (Cennamo et *al.*, 2012). La proximité relationnelle qui en découle

favorise la prise en compte de leurs attentes. Bien qu'ici le moteur de comportement soit normatif, il se double d'une motivation instrumentale quand ces partenaires apportent un capital social perçu comme décisif pour assurer l'indépendance et la pérennité de l'entreprise (propositions 1 et 2). Le développement de relations sociales fortes procure en effet des avantages organisationnels multiples : réduction de coûts de recherche et d'accès à l'information, apport de ressources financières, cognitives, coordination facilitée... (Arrègle et al., 2004). La perception de ces avantages alimente les motivations instrumentales de développement et de protection du capital social, légitime et renforce les motivations normatives sous-jacentes.

S'agissant de PME, la limitation des ressources exacerbe la nécessité de développer un capital immatériel comme le capital social mais elle encourage également le dirigeant-proprétaire à privilégier la recherche de partenaires de proximité pour réduire le coût de développement de ce capital. La proximité est ici à comprendre dans sa multi-dimensionnalité : proximité spatiale, proximité cognitive et normative (des schémas de pensée et des valeurs partagées). Torrès (2003) considère que « *les lois de la proxémique* » régissent l'attention que les PME (en général) portent à leurs partenaires. A notre sens, elles déterminent également la sélection des partenaires avec lesquels le dirigeant-proprétaire de PME familiale souhaitera contracter et nouer des relations pour développer son capital social.

**Proposition 3.** La PME familiale exerce une responsabilité endogène par la construction de liens sociaux avec des partenaires proches de la famille au plan spatial, cognitif et normatif, sur la base de motivations normatives et instrumentales.

Il est à souligner que le développement de forts liens sociaux est facilité sous plusieurs conditions (Nahapiet et Ghoshal, 1998) que la PME familiale est susceptible de réunir : un réseau de relations stable dans le temps, une forte interdépendance entre les membres du

réseau, des interactions répétées et enfin une densité des liens telle que chacun a le sentiment de former avec les autres une communauté distinctive. En effet, la transmission de l'entreprise en héritage (dimension 2 du modèle) est un facteur de stabilisation des relations dans la mesure où les valeurs et les croyances de la famille sont peu susceptibles d'évolution brutale d'une génération à l'autre (Arrègle et *al.*, 2007). La sélection de partenaires proches (proposition 3) favorise les interactions répétées et le sentiment d'appartenance de ces partenaires au cercle de la famille et de la PME familiale. La volonté de maintenir un contrôle et une influence familiale forte sur l'entreprise (dimension 1 du modèle) incite le dirigeant-proprétaire à privilégier *ex ante* des partenaires avec lesquels les rapports de force puissent s'équilibrer. Le choix de tels partenaires favorise non seulement le développement de relations sociales mais également une coopération propice au développement d'actions responsables co-construites. Ici, l'influence des partenaires sur l'engagement responsable de la PME familiale ne relève pas d'un pouvoir sur l'entreprise tel qu'il est appréhendé notamment par la Théorie cognitive des parties prenantes (Mitchell et *al.*, 1997), mais du pouvoir de collaborer avec l'entreprise. Cette théorie classiquement mobilisée par la recherche en RSE nécessite des adaptations majeures quand elle aborde les entreprises familiales (Mitchell et *al.*, 2011).<sup>6</sup> Nous proposons ainsi que l'attribut du pouvoir revêt une dimension spécifique dans la PME familiale (un pouvoir avec), dimension que Bon et Taccola (2016) identifient d'ailleurs à partir d'un échantillon de PME fortement engagées en RSE/DD. En synthèse, les relations sociales constituent pour les PME familiales un vecteur décisif d'exercice d'une responsabilité endogène, qu'il s'agisse de satisfaire les attentes des partenaires proches ou de co-construire avec eux des actions en RSE.

---

<sup>6</sup> Mitchell et ses co-auteurs revisitent les trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence) qui déterminent l'importance relative des parties prenantes aux yeux du dirigeant pour adapter leur modèle au cas des entreprises familiales (sans cibler particulièrement les PME familiales).



#### 2.1.4. De l'attachement émotionnel à une prise de décision altruiste

L'attachement émotionnel des propriétaires familiaux à l'EF fonde la prise en compte de critères affectifs et altruistes dans les prises de décision quand elles concernent des membres de la famille (Berrone et *al.*, 2012). Nous proposons que dans les PME familiales, ces critères sont également mobilisés vis-à-vis de parties prenantes directes ou indirectes non familiales considérées sous certaines conditions comme une « extension de la famille ». Elles forment alors avec les membres familiaux « un cercle de la famille élargie ». En effet, le développement de relations sociales fortes avec certains partenaires (les partenaires proches-proposition 3) nourrit le sentiment partagé d'appartenance à une même communauté ou à une même « famille » (le dirigeant-propriétaire avec les salariés, voire avec certains partenaires d'affaires anciens). L'attachement émotionnel s'exprime aussi en faveur de la communauté d'implantation si les propriétaires familiaux ont le sentiment de partager avec elle un destin commun. Les travaux de Bingham et al. (2011) portant sur l'identité organisationnelle de l'EF rejoignent nos propositions.<sup>7</sup> Selon ces auteurs, l'EF présenterait plus fréquemment que l'ENF une identité relationnelle et communautaire. La première découle des relations instaurées au sein de la famille et la seconde, de la vision collective qui imprègne à l'origine la cellule familiale. Or, l'identité relationnelle renforce l'attention portée à l'autre (partenaire en relation) ; l'identité communautaire quant à elle encourage la connexion de la PME familiale à sa communauté d'implantation. Ce faisant, ces formes d'identité perçues et vécues par les propriétaires familiaux fondent leur propension à mobiliser des critères affectifs et altruistes à l'égard de ces parties prenantes. Cependant, un tel comportement peut être générateur de

---

<sup>7</sup> Bingham et ses co-auteurs élaborent leurs hypothèses de recherche à partir de la contribution de Brickson (2007) qui distingue trois formes d'identité d'entreprises (identité vécue et perçue par le dirigeant), reliées chacune à un management spécifique des parties prenantes : une identité relationnelle, une identité communautaire et une identité individualiste.

coûts pour l'entreprise ; le risque est en effet que des transferts de richesse s'opèrent aux dépens des parties prenantes perçues comme extérieures à ce cercle de la « famille élargie ».

**Proposition 4.** La PME familiale exerce une responsabilité endogène sur la base de motivations normatives en intégrant des critères altruistes dans sa prise de décision quand les bénéficiaires potentiels sont considérés comme une « extension de la famille ».

#### 2.1.5. *L'identification des membres de la famille à la PME familiale*

L'EF est vécue par les membres de la famille comme un prolongement de soi et de la famille. Quand les comportements de l'entreprise affectent (positivement ou négativement) la réputation et l'image de l'EF, ils touchent en même temps l'estime que chaque membre a de lui-même et de la famille. A ce titre, les EF seraient plus sensibles au jugement d'autrui que les ENF.<sup>8</sup> Berrone et *al.* (2010) voient d'ailleurs dans cette sensibilité l'explication à un comportement pro-environnemental plus marqué des grandes entreprises familiales cotées. Cette dernière recherche indique par ailleurs que les actions engagées par les EF en faveur de l'environnement traduisent une conformation substantielle<sup>9</sup> (et non symbolique) aux pressions institutionnelles. Autrement dit, l'EF pour préserver sa réputation, ne se contente pas d'un vernis institutionnel mais est disposée à concéder, si besoin est, une partie de sa performance économique pour maintenir ou améliorer sa réputation. La réponse aux pressions institutionnelles dans le cadre du modèle SEW diffère des présomptions désormais classiques avancées par les théories néo-institutionnelles, en particulier, la conformation symbolique et les stratégies de découplage dont font état Meyer et Rowan (1977), puis Oliver (1991). Les motivations à l'origine d'un tel comportement sont à la fois normatives et instrumentales.

---

<sup>8</sup> A partir d'entretiens en profondeur menés dans plus de 300 EF, Kets de Vries (1993, cité par Berrone et *al.*, 2010) montre toute l'importance que les propriétaires familiaux attachent à la préservation du nom de la famille et la fierté qu'ils retirent d'une réputation favorable.

<sup>9</sup> Une conformation substantielle traduit la mise en œuvre par l'EF d'actions dépassant la stricte obéissance aux attentes institutionnelles, tout en acceptant d'assumer les risques économiques éventuellement induits par de telles actions (Berrone et *al.*, 2010).

Ainsi, l'encastrement de l'EF dans son environnement institutionnel et dans sa communauté sensibilise les membres de la famille (et notamment les dirigeants-propriétaires) aux normes qui en émanent (Berrone et *al.*, 2011 ; Cennamo et *al.*, 2012). L'identité communautaire de l'EF (Bingham et *al.*, 2011) renforce ce phénomène de sensibilisation. L'intériorisation par l'EF des attentes de la communauté constitue donc un moteur normatif d'engagement responsable envers elle. En l'occurrence, cette motivation normative concerne particulièrement les PME familiales dans la mesure où, relativement aux grandes EF, leur implantation (plus concentrée localement) et leur périmètre d'activité (plus restreint) favorisent le développement de liens avec le territoire d'implantation et la compréhension des besoins des populations locales. Conjointement, les dirigeants d'EF ont le souci de préserver la réputation de l'entreprise et d'en construire une image désirable (par exemple, une image d'entreprise citoyenne) ; cette préoccupation relève de motivations instrumentales d'engagement responsable (Cennamo et *al.*, 2012). Pour la PME familiale, sa réputation constitue avant tout un enjeu local, bien davantage que la grande EF qui a souvent diversifié géographiquement ses implantations. En ce sens, la PME familiale devrait porter une attention particulière aux besoins de son territoire. Les PME non familiales, quant à elles, moins connectées à leur communauté d'implantation, adopteraient des comportements plus individualistes (Bingham et *al.*, 2011) et plus égocentrés (Bon, 2007).

**Proposition 5.** La PME familiale présente, relativement à la PME non familiale, une plus grande propension à traiter les besoins portés par sa communauté d'implantation, et ce sur la base de motivations normatives et instrumentales.

Enfin, il a été précisé ailleurs (pt 1.1, Bon et Pensel, 2015) le processus spécifique par lequel les PME intègrent les attentes de la société : la traduction de leur responsabilité endogène selon les codes d'une RSE institutionnalisée (conscientisation-explicitation-valorisation).

Bien que les PME (en général) soient réputées moins soumises aux pressions institutionnelles que les grandes entreprises, le caractère familial de la PME devrait favoriser le processus de traduction d'une responsabilité endogène en une responsabilité exogène dans la mesure où le dirigeant présente une sensibilité spécifique à la prise en compte des attentes de son territoire pour des motifs à la fois normatifs et instrumentaux (proposition 5). Il serait ainsi plus prompt à effectuer un travail réflexif sur ses comportements au regard des normes territoriales de la RSE et plus réceptif aux dispositifs externes qui favorisent ce travail. De par sa double motivation (instrumentale et normative) à assimiler les codes d'une RSE exogène, la PME familiale présenterait une propension plus forte à expliciter ses actions en RSE selon ces codes et à les valoriser en ce sens.

**Proposition 6.** La PME familiale a, relativement à la PME non familiale, une propension supérieure à traduire sa responsabilité endogène au regard des normes d'une RSE institutionnalisée au niveau de son territoire, et ce sur la base de motivations à la fois normatives et instrumentales. Il devrait en résulter une propension supérieure à expliciter et valoriser les actions en RSE selon ces normes.

## 2.2. Discussion

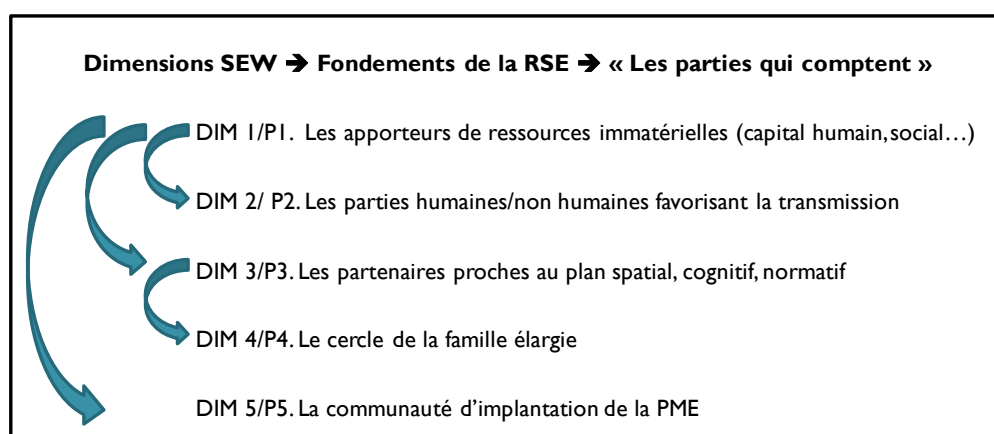
Cette discussion vise à porter un regard global sur ces propositions de recherche et à envisager les facteurs contingents entrant en jeu. Puis, nous discutons cette conceptualisation au regard de travaux en RS-PME, discussion permettant de souligner la distinction entre PME familiale et non familiale.

### 2.2.1. *La portée conjointe des propositions*

Les partisans du modèle SEW soulignent sa force explicative quand toutes les dimensions du modèle sont présentes. Ils soulèvent en même temps de nouvelles questions de recherche :

comment ces dimensions s'articulent-elles ? (Berrone et *al.*, 2012). Leur conjonction augure-t-elle d'effets de synergie et(ou) d'effets contradictoires ? (Cennamo et *al.*, 2012). En matière de RSE, les propositions qui émergent de notre réflexion suggèrent un renforcement mutuel des motivations d'engagement quand plusieurs dimensions sont associées : une perspective long-termiste et un comportement de « stewardship » renforcés quand les dimensions 1 et 2 sont identifiées, la construction de liens sociaux au profit de partenaires, renforcée si ces partenaires contribuent à la création d'une ressource immatérielle décisive (conjonction des dimensions 1 et 3), un comportement altruiste en particulier auprès des partenaires de proximité (conjonction des dimensions 3 et 4), une double motivation pour intégrer les attentes de la communauté (une internalisation par les dirigeants familiaux des attentes normatives communautaires, associée au souci de réputation locale de la PME : conjonction des dimensions 1 et 5). Dans les PME familiales, ces effets de renforcement seraient d'autant plus prégnants qu'étant de taille petite ou moyenne, elles devraient répondre à la plupart, voire à l'ensemble des dimensions du modèle SEW.

Schéma 1. Les effets de renforcement liés à la conjonction des dimensions du modèle SEW



Certains résultats obtenus pour de grandes EF pourraient se révéler fort différents si les recherches étaient conduites auprès d'échantillons de PME familiales. Par exemple, en retenant la figure du salarié, Cruz et *al.* (2014) identifient un comportement moins

responsable des grandes EF comparativement aux ENF. Dans le contexte des PME et au vu des propositions établies, nous présumons un comportement plus responsable de la PME familiale (relativement à la PME non familiale) si le salarié apporte un capital humain jugé décisif pour pérenniser l'entreprise (propositions 1 et 2), s'il partage les croyances et les valeurs de la famille (proposition 3 relative à la proximité notamment cognitive et normative) et s'il est considéré par extension comme l'un de ses membres (proposition 4).

### *2.2.2. Les facteurs de contingence de la propension et de la capacité d'engagement responsable*

Les propositions établies induisent la prise en compte de facteurs de contingence relevant de trois ordres : facteurs contextuels, familiaux et organisationnels. Ces facteurs agissent à la fois sur la propension d'engagement de la PME familiale et sur sa capacité d'engagement.

En premier lieu (facteur contextuel), le secteur d'activité est probablement décisif en ce qu'il détermine les ressources immatérielles décisives pour la PME (propositions 1 et 2)<sup>10</sup> et l'attention portée aux enjeux intergénérationnels comme la préservation de l'environnement (proposition 2). De même, les enjeux de réputation sont exacerbés, voire étendus à un périmètre élargi si l'activité est exercée en Business to Consumer auprès d'une clientèle nationale ou internationale (proposition 1).

En second lieu (facteurs familiaux), quand les engagements sont portés par des motivations normatives (propositions 3, 4 et 5), les valeurs familiales vont dessiner cet engagement, augurant d'une diversité d'actions d'une PME familiale à l'autre. De même, le stade générationnel de la PME familiale détermine la prégnance des dimensions du modèle SEW (Gomez-Mejia et *al.*, 2011), donc la force des propositions émises. Ainsi, les propriétaires de

---

<sup>10</sup> Par exemple, l'importance accordée au capital humain ne sera pas la même selon que la PME développe une activité de service (capital humain comme ressource clé), artisanale ou industrielle.

générations avancées (3<sup>ième</sup> ou 4<sup>ième</sup> génération...) sont moins attachés à la PME familiale et à ses partenaires (modération de la proposition 4). Ils sont également moins portés à s'identifier à l'entreprise et à préserver sa réputation locale en prenant en compte les attentes institutionnelles de son territoire (modération des propositions 5 et 6).

En troisième lieu (facteurs organisationnels), un fonctionnement plus formalisé associé à une taille en effectifs plus importante de la PME freine le développement de relations sociales, vecteur d'engagement responsable (modération de la proposition 3). Le niveau de performance économique exerce aussi une influence en particulier sur la capacité d'engagement en RSE. L'ampleur des free cash-flows détermine en effet la marge dont dispose le dirigeant-proprétaire pour engager des actions responsables coûteuses, résultant d'une prise de décision altruiste (proposition 4), d'un engagement envers la communauté (proposition 5) ou encore du processus de valorisation externe d'un engagement en RSE endogène (proposition 6).

Enfin, un fort déclin de la performance économique et un accroissement du risque de faillite sont susceptibles de menacer l'engagement responsable de la PME car la perspective d'une faillite renvoie à la fois à une perte patrimoniale et à la perte des avantages socio-émotionnels partagés par les associés familiaux (Cruz et *al.*, 2014). Eu égard à cette double perte, ce frein économique agirait ainsi plus fortement dans les PME familiales comparativement aux PME non familiales. De plus, bien que les PME familiales soient plus attachées que les grandes EF à défendre leur indépendance (Gomez-Mejia et *al.*, 2007), donc à adopter une perspective de long terme favorable à un comportement responsable, elles seraient aussi, en raison de leurs limitations économiques, moins en capacité d'engager les investissements requis (par exemple, des investissements en formation pour les salariés).

### 2.2.3. *Les fondements de l'engagement en RSE : convergences et distinctions entre les PME familiales et non familiales*

Le rôle majeur des convictions des dirigeants de PME (valeurs et croyances) dans la genèse de leurs engagements en RSE (Quairel-Lanoizelée, 2012) constitue à la fois un facteur de spécificité des PME (relativement aux grandes entreprises) mais aussi un vecteur de diversité (Torrès, 2003). Les PME familiales n'échappent pas à cette caractéristique dans la mesure où les valeurs familiales comme les valeurs individuelles sont diverses. Pour autant, l'influence des valeurs familiales n'est pas forcément propre à la PME familiale. Le dirigeant de PME non familiale fonde également ses convictions sur la base de valeurs inculquées par sa famille. Cependant, au sein de la PME familiale, à l'intériorisation des valeurs de la famille par le dirigeant, vient s'ajouter le regard des autres membres familiaux de l'entreprise (autres associés propriétaires, salariés de l'EF), censeurs de l'action managériale. En conséquence, les valeurs joueraient un rôle moteur d'autant plus important dans la PME familiale que le dirigeant est soumis à la fois à l'influence normative de la famille (des valeurs intériorisées) et au pouvoir coercitif de ses membres.

Par ailleurs, la littérature souligne la dualité des convictions et des motivations d'engagement en RSE des PME : normatives (éthiques) et instrumentales (pt 1.1). Les propositions établies pour la PME familiale mettent également en évidence cette dualité. Cependant, les motivations instrumentales dont il est question sont sensiblement différentes. En suivant le modèle SEW, cette motivation est guidée dans la PME familiale non par la seule volonté d'accroître la performance économique mais aussi par le désir de préserver les avantages socio-émotionnels procurés par l'engagement dans les affaires. Le dirigeant de PME familiale (versus PME non familiale) serait à ce titre moins disposé à repérer, à saisir et à construire les opportunités économiques offertes par la RSE ou le développement durable. Dans le même



temps, il engagerait plus volontiers des actions sans retour économique évident (par exemple, des actions philanthropiques en faveur de sa communauté d'implantation) pour accroître les avantages socio-émotionnels que l'affaire familiale lui procure. En conséquence, les acteurs souhaitant promouvoir la RSE auprès des PME (consultants, associations, pouvoirs publics), devraient mobiliser une argumentation différenciée selon le type de PME auquel ils s'adressent. Il est probable que des arguments économiques avancés dans la logique de la RSE-Business Case, ne suffisent pas à convaincre un dirigeant de PME familiale. De plus, le développement préalable de relations interpersonnelles de confiance est certainement un préalable utile pour intégrer les dirigeants de ces PME dans des dispositifs externes d'engagement en RSE (par exemple, des dispositifs de labellisation).

### **Conclusion : apports, limites et perspectives de recherche**

Cette contribution tente de répondre à la question des fondements de l'engagement responsable des PME familiales. Cette question de recherche n'a jamais été abordée dans le cadre d'un travail conceptuel approfondi. Sont résumés dans le tableau suivant les principaux apports de notre réflexion.

La teneur des propositions établies ne présume pas un engagement en RSE globalement plus développé dans les PME familiales relativement aux PME non familiales, mais met en exergue des fondements spécifiques. Comme évoqué précédemment, les PME non familiales ont probablement des dispositions supérieures pour repérer, saisir et construire des opportunités économiques en RSE et présenteraient à ce titre une sensibilité plus marquée aux arguments économiques de promotion de la RSE. Ces mêmes PME seraient également davantage motivées pour initier des innovations de rupture, souvent nécessaires pour répondre aux enjeux multiples, interdépendants et complexes du développement durable. La discussion

proposée permet également d'investiguer des interrogations soulevées par les partisans du modèle SEW, en particulier, la question des effets convergents des dimensions du modèle (Berrone et *al.*, 2012 ; Cennamo et *al.*, 2012).

Tableau 1. Une synthèse des principaux apports conceptuels

<b>Le fondement d'une responsabilité endogène : "les PP qui comptent" (identification issue des propositions 1 à 5)</b>		<b>Motivations à l'œuvre</b>
Les apporteurs de ressources immatérielles (dimension 1- SEW)		instrumentale
Les parties favorisant la longévité intergénérationnelle (dimension 2 - SEW)		instrumentale
Les partenaires proches (dimension 3 - SEW)		normative et instrumentale
Les parties membres du cercle de la famille élargie (dimension 4 - SEW)		normative
La communauté d'implantation (dimension 5 - SEW)		normative et instrumentale
<b>La traduction d'une responsabilité endogène selon les codes d'une RSE institutionnalisée au niveau du territoire (proposition 6)</b>		<b>Motivations à l'œuvre</b>
Propension à expliciter et valoriser les actions RSE engagées de façon endogène		normative et instrumentale
<b>Facteurs de contingence de la propension d'engagement et de la capacité d'engagement responsable</b>		<b>Propositions concernées</b>
Facteur contextuel	Le secteur d'activité	Propositions 1 et 2
Facteurs familiaux	Les valeurs de la famille (motivations normatives)	Propositions 3, 4 et 5
	Le stade générationnel de la propriété familiale	Propositions 4, 5 et 6
Facteurs organisationnels	La taille de la PME (en effectifs)	Proposition 3
	Le niveau de performance économique	Propositions 4, 5 et 6
	La dégradation brutale de la performance économique et l'accroissement du risque de faillite	Frein aux actions en RSE Toutes propositions

Cependant, en examinant la propension des PME familiales à adopter des comportements responsables, nous abordons partiellement les formes qu'ils prennent et leur traduction opérationnelle. Au vu des apports et des limites de cette contribution, des perspectives de recherche empirique se dessinent dans plusieurs directions. Une première recherche pourrait en particulier tester sur la base d'une méthodologie quantitative le degré comparé de pertinence du modèle SEW dans les PME familiales et les grandes EF en élaborant un questionnaire à partir des items proposés par Berrone et *al.* (2012).<sup>11</sup> Il s'agirait d'identifier les dimensions du modèle SEW différenciant le plus fortement ces deux types

<sup>11</sup> Berrone et *al.*, (2012) proposent une série de questions fermées permettant d'évaluer l'importance accordée à chaque dimension (pour une EF donnée), donc, *in fine*, le degré de pertinence de ce cadre de référence.

d'organisations, et ce faisant d'alimenter la réflexion que nous avons engagée. Deuxièmement, afin de soumettre à l'épreuve du terrain les propositions de recherche (en particulier, les propositions 1 à 4) et les facteurs de contingence présumés, il nous semble pertinent de mener une recherche qualitative inter-cas auprès de PME familiales intervenant dans des activités et des contextes institutionnels variés. Une telle recherche permettrait également d'illustrer concrètement les PP et les enjeux abordés de façon abstraite à travers ces propositions. Troisièmement, les propositions 5 et 6 présument une attention différenciée des PME familiales et des PME non familiales aux besoins de la communauté d'implantation, et pour les premières, une propension plus forte à expliciter et valoriser leurs actions selon les codes d'une RSE institutionnalisée. Une mise à l'épreuve de ces propositions sur un échantillon comparé de PME familiales et non familiales constituerait une perspective de recherche. Enfin, dans une perspective dynamique et dans le prolongement de la proposition 6, nous souhaitons examiner de façon approfondie (par une méthodologie qualitative longitudinale) le processus, ou plus largement le cheminement selon lequel une PME familiale a adopté les codes d'une RSE institutionnalisée. Une meilleure compréhension des mécanismes d'engagement en RSE 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 idoines (opérations collectives de sensibilisation et de promotion de la RSE, accompagnement de démarches de labellisation ou d'évaluation externe en RSE).

## **Bibliographie**

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

Acquier, A., & Aggeri, F. (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, 180 (11), p. 131-157.

Allouche, J., & Amann, B. (1998), « La confiance, une explication aux performances de l'entreprise familiale », *Economies et sociétés, série Gestion*, 8/9, p. 129-154.

Arrègle, J.L., Durand, R., & Very, P. (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, 7(2), p.13-36.

Arrègle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., & Very, P. (2007), “The development of organizational social capital: Attributes of family firms”. *Journal of Management Studies*, 44, p. 73–95.

Arrègle, J-L., & Mari, I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives ». *Revue Française de Gestion*, 1 (200), p. 87-109.

Berger-Douce, S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME, premiers résultats d'une étude Française », *Revue Management et Avenir*, 15, p.9-29.

Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012), « La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ? » *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(1), p.75-91.

Berger-Douce, S. (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle », *Revue Interdisciplinaire Management Humanisme et Entreprise*, 3(12), p. 10-28.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R., & Larraza-Kintana, M. (2010), “Socioemotional wealth and organizational response to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less ?” *Administrative Science Quarterly*, 55, p. 82–113.

Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L.R. (2012), “Socioemotional wealth in family firms : theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research”, *Family Business Review*, 25 (3), p. 258-279.

Bon, V. (2007), « Engagement sociétal et visions partenariales de la moyenne entreprise. » *Revue Management et Avenir*, cahier spécial piloté par Luc Boyer et Mathilde Divay, « Vers une théorie de la moyenne entreprise », 11, p. 203-214.

Bon, V., & Pensel, J-L. (2015), « L’engagement responsable des PME, de l’autonomie à l’hétéronomie : enseignements d’un prix RSE », *Revue Interdisciplinaire Management Humanisme & Entreprise*, 4 (12), p. 61-82.

Bon, V., & Taccola, S. (2016), « La performance sociétale des PME engagées en RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation ». *Revue de l’Organisation Responsable*, 2, p. 28-42, à paraître.

Bon, V., & Van Der Yeught, C. (2016), « A la recherche de la responsabilité éthique de l’entrepreneur », in *L’Ethique et l’Entreprise*, coordonné par M. Brasseur, L’Harmattan, p. 289-306.

Bingham, J.B., Gibb Dyer, J., Smith, I., & Adams, G.L. (2011), “A stakeholder Identity Orientation : approach to corporate social performance in family firms”, *Journal of Business Ethics*, 99, p.565-585.

Brickson, S.L. (2007), “Organizational Identity Orientation: the Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value”, *Academy of Management Review*, 32(3), p. 864-888.

Carnes, C.M., & Ireland, R.D. (2013), “Familiness and innovation : ressource bundling as the missing link”, *Entrepreneurship Theory and Practice*”, 37(6), p. 1399-1419.

Carney, M. (2005). “Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, p. 249-265.

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2012), “SEW and proactive stakeholder engagement : why Family controlled firms care more about their stakeholders”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, p. 1153-1167.

Charreaux, G. & Desbrières, P. (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1(2), p. 57-88.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). “Defining the family business by behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), p.19–39.

Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcès-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). “Are Family Firms really more socially responsible ?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, p. 1295-1316.

Donckels, R., & Frohlich, E. (1991), “Are family businesses really different ? *European experiences from Stratos*, *Family Business Review*, 4 (2), p. 149-160.

Dunn, B. (1996), “Family enterprises in the UK : a special sector”, *Family Business Review*, 9(2), p. 139-155.

Dyer, G.W., & Whetten, D.A. (2006), “Family firms and social responsibility. Preliminary evidence from the S&P 500”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), p. 785-802.

Gomez-Mejia, L.R., Takacs-Haynes, K., Nunez-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(1), p. 106–137.

Gomez-Mejia, 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, p. 653–707.

Harvey, S.J. (1999), “Owner as manager, extended horizons and the family firm”, *International Journal of The Economics of Business*, 6(1), p. 41-55.

Jenkins, H. (2009), “A Business Opportunity Model Of Corporate Social Responsibility For Small And Medium-Sized Enterprises”, *Business Ethics: a European Review*, 18(1), p. 21-36.

Kets de Vries, M.F.R. (1993). “The dynamics of family controlled firms : the good and the bad news”. *Organizational Dynamics*, 21(3), p. 59-71.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006), “Why Do Some Family Businesses Out-compete ? Governance, Long Term Orientations and Sustainable Capability”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), p. 731-746.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013), « Socioemotional wealth across the family firm life-cycle: a commentary on “Family business survival and the role of boards, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), p. 1391-1397.

Oliver, C. (1991), “Strategic Responses To Institutional Processes”, *Academy of Management Review*, 16(1), p. 145-179.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006), “Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review”, *Journal of Business Ethics*, 67, p. 257-273.

Lyman, A.R. (1991), “Customer service : does family ownership make a difference ?”, *Family Business Review*, 4(3), p. 303-323.

Mahmoud-Jouini, S.B., Block, A., & Mignon, S. (2010). “Capacité d’innovation des entreprises familiales pérennes, proposition d’un cadre théorique et méthodologique », *Revue Française de Gestion*, 1 (200), p. 111-126.

Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l’ignorance », *Revue Française de Gestion*, 144, p. 107-118.

Matten, & Moon, (2008), “Implicit and explicit CSR : a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 33(2), p. 404-424.

Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83(2), p. 340-362.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008), “Stewardship vs. Stagnation : An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses”. *Journal of Management Studies*, 45(1), p. 51-78.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, 22 (4), p. 853-866.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Chrisman, J.J., & Spence, L. J. (2011), “Toward a theory of stakeholder salience in family firms”, *Business Ethics Quarterly*, 21(2), p. 235-255.

Mignon, S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(1), p. 169-196.

Murillo, D., & Lozano, J.M. (2006), “SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words”, *Journal of Business Ethics*, 67 : 227-240.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998.), “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review*, 23(2), p. 242-266.

Parrish, B.D. (2010), “Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design”, *Journal of Business Venturing*, 25, p. 510-523.

Postel, N., & Rousseau, S. (2009), « Ethique, entreprise et RSE », in *La responsabilité sociale des entreprises ; une perspective institutionnaliste*, coordonné par Boidin, N. Postel, S.

Rousseau, Presses Universitaires du Septentrion , p. 119-144.



Quairel-Lanoizelée, F. (2012), « Le concept de RSE est-il pertinent pour les PME ? » in *RSE et développement durable en PME*, sous la direction de M. Courrent, De Boeck Bruxelles, p. 17-37.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz (2003), “Exploring the Agency Consequences of Ownership dispersion among the Directors of Private Family Firms”. *Academy of Management Journal*, 46(2), p. 179-194.

Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005), « Corporations, Stakeholders and Sustainable Development : A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. », *Journal of Business Ethics*, 61, p. 263-281.

Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 144, p. 119-138.

Vives, A. (2006), “Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America”, *Journal of Corporate Citizenship*, 21, p. 39-50.