

**GHANNAM Oufae Professeur de l'Enseignement Supérieur**

Adresse professionnelle : **L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des entreprises -ISCAE- Casablanca**

N° téléphone : 212 661 29 68 78

E-Mail : [ghannamouaffa@gmail.com](mailto:ghannamouaffa@gmail.com)

**HANINE Sanae Doctorante**

**L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des entreprises -ISCAE- Casablanca**

Adresse professionnelle : **Fondation Mohammed VI de Promotion des Œuvres Sociales Education Formation - BP 6281 Madinat Al Irfane Rabat.**

N° téléphone : 212 61 94 86 135

E-Mail : [hanine.sanae@gmail.com](mailto:hanine.sanae@gmail.com)

## **Dynamique émotionnelle dans les entreprises familiales : un essai théorique**

## **Dynamique émotionnelle dans les entreprises familiales : un essai théorique**

Résumé :

L'entreprise familiale est un système hybride : l'entreprise (actionnariat) et la famille (l'affect). Deux univers qui comportent chacun ses spécificités propres en termes de structures, de besoins, d'objectifs et de valeurs (HIRIGOYEN, 2008). Depuis deux décennies, la recherche managériale et académique, concernant les émotions dans l'entreprise familiale, a pris de plus en plus d'importance. Ce regain d'intérêt, découle de leur impact, sur la performance, la longévité, voir la viabilité des entreprises familiales. L'affect peut être considéré comme une force motrice, un catalyseur, un avantage concurrentiel et un véritable facteur de cohésion et de motivation dans les entreprises familiales mais il peut, à l'inverse, générer des conflits voir du chaos entre ses membres et mettre en péril son existence.

Le présent article a pour objectif de présenter les essais théoriques, principalement inspirés de la psychologie sociale, qui ont été échafaudés pour l'analyse de la dynamique émotionnelle dans l'entreprise familiale ainsi que son impact notamment les coûts d'agence qu'elle génère.

**Mots clés :** entreprise familiale, émotions, cadre théorique, coûts d'agence

### **Emotional dynamics in family businesses: a theoretical essay**

Summary:

The family business is a hybrid system: the company (shareholding) and family (affect). Two worlds, each having its own specificities in terms of structures, needs, goals and values (HIRIGOYEN, 2008). For two decades, managerial and academic researches on emotions in the family business have become more and more important. This renewed interest stems from the increasing impact of emotions on performance, longevity and viability of family businesses. The affect can be seen as a driving force, a catalyst, a competitive advantage and a real factor of cohesion and motivation in family businesses but it may, conversely, generate conflicts and chaos between family members and jeopardize its existence.

This article aims to present the theoretical frameworks, mainly inspired by social psychology, that have been outlined for the analysis of the emotional dynamics in the family business, and its impact including agency costs it generates.

**Keywords:** family business, emotions, theoretical framework, agency costs

## Introduction

L'histoire du capitalisme s'est construite sur l'entreprise familiale comme modèle économique de référence (GOMEZ, 2001). L'entreprise familiale a subsisté à tous les temps. C'est un système hybride (entreprise et famille) qui reproduit le modèle familial fondé sur l'autorité patriarcale, la légitimation par le droit de succession et par l'appartenance au groupe primaire comme mode d'adhésion. Les alliances matrimoniales constituent le socle des alliances économiques et les successions intra familles assuraient leur longévité (D'IRIBARNE, 1989 ; HIRIGOYEN, 2009). L'entreprise familiale continue à tenir une place majeure dans toutes les économies mondiales (entre 40% et 88% des entreprises selon les pays) et à participer dans une large mesure aux PIB de toutes les économies mondiales. D'où l'importance de faire des recherches sur son mode opératoire et sur les facteurs endogènes et exogènes qui influent son management.

Les recherches ont démontré que les entreprises familiales bénéficient d'une meilleure performance par rapport aux entreprises non familiales. Selon une étude de PricewaterhouseCoopers, réalisée dans 35 pays, 50% des entreprises familiales ont enregistré une hausse de leurs ventes pendant la période de crise en 2008. 60% d'entre elles ont enregistré une hausse de 5% de leur chiffre d'affaires et une sur six a réalisé une hausse supérieure ou égale à 15% de son chiffre d'affaire. Les chercheurs attribuent ce succès à leur vision générationnelle qui outrepassa le profit à court terme (LAMBRECHT et PIRNAY, 2009). La solidarité familiale, la valorisation des métiers, la capacité à réinvestir et l'adaptation à l'environnement en conservant des forces distinctives sont des spécificités qui font des entreprises familiales des organisations des plus pérennes (MILLER et LE BRETON-MILLER, 2005). D'autres facteurs influent sur la durabilité des entreprises familiales comme les valeurs d'altruisme et l'ancrage dans un territoire. Les chercheurs conditionnent ces résultats positifs par l'existence de bonnes interactions entre leurs rouages managériales et émotionnelles. Se produit, alors, un pôle de moyens (ressources) et de compétences (capabilities), nommé *familiness /familiarisme* (HABBERSHON, WILLIAMS et MACMILLAN, 2003 ; PEARSON, 2008). Le concept « familiness » désigne un couplage structurel de la famille et de l'entreprise, qui peut donner naissance à une identité particulière, comme une entreprise familiale qui a évolué historiquement et intègre différentes relations de contenu tels que les capacités particulières à innover (FRANKA, et al 2010). "Familiness" est un terme qui a été utilisé pour englober pourquoi, quand, et comment le couplage famille et entreprise réussit ou échoue (CHRISMAN, CHUA, STEIER, 2005; HABBERSHON, WILLIAMS, MACMILLAN, 2003). Il caractérise les interactions

entre les membres de la famille, la cellule familiale et l'entreprise qui conduisent à des synergies systémiques.

Néanmoins, un revers de la médaille existe aussi. La success story n'est pas l'apanage de toutes les entreprises familiales. Un grand nombre d'entre elles disparaissent, ou s'absorbent par des entreprises plus puissantes, ou se transforment en entreprises non familiales (LIN et HU, 2007; LITZ, 2008). Pour (LESTER et CANNELLA, 2006), deux tiers des entreprises familiales enregistrent un taux de croissance très faible ou échouent dans la transition à la seconde génération. Elles sont vulnérables et inertes dans la prise de décision et le leadership, deviennent un objet de prédation ou souffrent d'un surplus de coûts d'agence (COEURDEROY et LWANGO, 2012). Les chercheurs n'excluent pas la mauvaise canalisation de l'affect comme facteur responsable de ces échecs. La composante « famille » avec ce qu'elle referme comme magma d'affectivité influence indubitablement la performance de l'entreprise.

Eu égard à tout ce qui précède, notre problématique concerne l'impact de la dimension émotionnelle dans ces organisations spécifiques. Quelles théories conceptuelles ont été mobilisées pour l'analyser ? Quels coûts d'agence génère-elle ? Ce sont les points auxquels cet article va essayer de répondre.

## **I. La dimension émotionnelle dans les entreprises familiales : un terrain de recherche en friche.**

(MINTZBERG et WATERS, 1982) ont mentionné que la composante « famille » a été pendant longtemps la variable manquante dans la recherche organisationnelle liée à l'entreprise familiale. Pour la variable famille, il est sous-entendu, le côté affect/ intersubjectif versus actionnariat/rationnel. Pour (DYER, 2003; ROGOFF HECK, 2003), le volet émotionnel reste le phénomène le moins étudié dans les entreprises familiales dans les sciences de la gestion. Depuis plus de deux décennies uniquement, un intérêt a émergé pour l'étudier (RAFAELI et al, 2007; RAFAELI et SUTTON, 1987 ; BARSADÉ, BRIEF et SAPATARO, 2003; LABAKI, TSABARI et ZACHARY, 2013). Ce regain d'intérêt se réfère à la façon dont les émotions lient la famille et l'entreprise, tout en étant traduites en comportements qui influencent sa performance et sa longévité (LABAKI ; MICHAEL-TSABARI ; RAMONA KAY ZACHARY, 2013). Les résultats issus des peu d'études conduites, énoncent que les émotions influencent les performances organisationnelles de l'entreprise familiale tels que la prise de décision, la créativité, le rendement, le comportement social, le travail d'équipe, la négociation et le leadership, mais impactent aussi les résultats financiers comme le chiffre d'affaires (BARSADÉ et GIBSON, 2007). Malgré l'importance de ce facteur, aucun modèle

économique qui prend en compte les caractéristiques spécifiques des entreprises familiales inclusif de la dimension émotionnelle n'a été élaboré à ce jour (LABAKI, 2013). (ALLOUCH et AMANN, 2000) estiment que la recherche dans ce champ est toujours dans une phase pré-paradigmatique, caractérisée par la cohabitation de divers théories contradictoires, résultats de tâtonnements et d'exploration du terrain. (LABAKI, 2013) affirme que l'analyse du lien émotionnel entre les membres de la famille et l'entreprise n'est pas une sinécure pour l'absence de fondements conceptuelles et empiriques dans ce domaine. En se référant à ces constats, l'analyse du lien entre famille et entreprise exige un renforcement des fondements théoriques de différentes disciplines tel que les sciences sociales et les sciences de la gestion. Dans cet article, nous aborderons les cadres théoriques qui ont été proposés pour analyser l'intelligibilité de la dimension émotionnelle dans l'entreprise familiale. Ces essais théoriques s'inspirent essentiellement la psychologie sociale.

**a) De l'importance à approfondir et enrichir la recherche dans le champ relatif à l'affect dans l'entreprise familiale.**

Nous se baseront sur le postulat qui affirme que la famille et l'entreprise sont des organisations émotionnelles et rationnelles à un certain égard. La famille peut donc être parfois considérée comme une institution à long terme qui accorde à la survie économique beaucoup plus d'importance qu'à son bien-être émotionnel. (KETS DE VRIES, 1996) ont souligné l'importance de la dynamique des émotions dans la viabilité à long terme d'une entreprise familiale. Ils affirment, en se basant sur des enquêtes qu'ils ont menées, que la plupart des problèmes rencontrés par ces entreprises sont de nature psychologique.

La famille fonctionne sur un mode affectif et émotionnel (GOETSCHIN, 1987). La composante psychologique, avec un arrière-plan inconscient, contient une intrication intime et complexe du familial et du professionnel, d'où la force des enjeux, des passions, la puissance des représentations inconscientes véhiculées et de la charge émotionnelle qui condense et exprime finalement la vie elle-même. On peut essayer une comparaison avec la pulsion de vie et de mort dans le sens freudien du terme. L'intensité de la charge émotionnelle entre les membres de la famille d'une entreprise familiale a emmené des chercheurs à oser une similitude avec l'épopée grecque des Atrides (KETS DE VRIES, 1996) pour démontrer l'intensité des guerres fratricides, parricides, matricides (symboliques, larvées ou ouvertes) dans lesquelles peuvent se mouvoir la lignée d'une même famille. L'affect représente une force motrice et un véritable facteur de cohésion et de motivation dans l'entreprise familiale mais il peut, à

l'inverse, la mettre en péril et générer des conflits et du chaos entre ses membres. Citons à titre d'exemple, les opérations délicates de succession: le transmetteur qui a du mal à faire son deuil et s'accroche à la direction comme à une bouée de sauvetage. De même pour le repreneur qui culpabilise au moment du décès du père et échafaude des scénarii inconscients d'échec.

Les notions de procréation, de sécurité, de tradition, de loyauté et autres notions font partie des valeurs transmises aux membres de la famille. Cette dernière doit satisfaire à un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'intimité et d'*affectio* (dans l'expression latine "affectio societatis" qui signifie attachement personnel à l'entreprise) et fournir un sens identitaire (KEPNER, 1983).

Les objectifs d'un chef d'entreprise familiale, de type paternaliste, peuvent être une réalisation de soi, une reconnaissance sociale ou l'équité entre ses employés...etc. Contrairement à l'entité « entreprise » qui fonctionne selon une logique économique, orientée vers la croissance, la performance et le profit. Les salariés, y compris dirigeants, sont évalués pour ce qu'ils font et n'ont pas pour ce qu'ils sont. Deux univers se confrontent : celui de la famille où règne l'affectivité et un autre, celui de l'entreprise supposé être rationnel.

## **b) De la complexité à analyser la dimension émotionnelle dans l'entreprise familiale.**

La gestion et la transmission de l'entreprise familiale est complexe en raison de ses trois dimensions, patrimoniale, managériale et émotionnelle donc psychologique. Des recherches récentes ont inclus dans leurs analyses la question de la qualité des liens familiaux dans l'entreprise (SCHULZE, LUBATKIN et DINO 2003; LABAKI 2007), en termes du degré de l'implication dans le business familial, le poids de son histoire, la nature des relations entre les membres notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation dotée de ses propres codes, règles et mécanismes de gouvernance (COCHE, 2009).

L'entreprise familiale est un système de valeurs, rites, mythes, symboles et histoire de l'organisation. Elle fonctionne avec des règles et des valeurs qui lui sont propre. Ses motivations peuvent être non seulement financières mais également émotionnelles (HIRIGOYEN et LABAKI, 2012). Les processus sont généralement moins structurés et moins formels, ce qui peut constituer une force mais ouvre également la porte à plus de conflits (VÖLKER et TACHKOV, 2011). Pour (DAVIS et STERN 1980), les liens affectifs et émotionnels constituent la force motrice de la vie organisationnelle formant

ainsi les déterminants essentiels de la structure et du comportement organisationnel de l'entreprise familiale (HIRIGOYEN, 2006). Les émotions au sein des entreprises familiales ne sont pas statiques. Elles émergent et évoluent selon des événements critiques comme la succession, le décès, la maladie, le divorce, crise économique etc. (DUNN, 1999 ; GERSICK, DAVIS, HAMPTON et LANSBERG ,1997) et selon leur portée : individuelle, interpersonnelle, de groupes ou organisationnelle. L'émotion peut affecter l'entreprise à travers l'efficacité des décisions prises et la performance sociale et financière de l'entreprise ...etc.

La difficulté de l'analyse des entreprises familiales découle principalement du fait que sa dynamique intègre plusieurs sous-systèmes: le propriétaire-dirigeant, les individus et leurs aspirations, la vie de famille et ses règles et l'entreprise (HOY et VERSER, 1994; DYER et HANDLER, 1994; RIORDAN et RIORDAN, 1993).

Selon (ABBAS-MERZOUK, 2014), les émotions posent des problèmes d'objectivité.

Les interactions sont souvent interprétées en termes de leur sens dans un contexte familial. Sur un plan positif, l'expression de l'amour peut engendrer la motivation, la loyauté et accroître la confiance entre les membres. Les sentiments négatifs, comme la haine, peuvent endommager les relations de travail, en se traduisant par l'affaiblissement de la confiance mutuelle, retrait du soutien affectif et l'émission des ordres contradictoires à l'intérieur de l'entreprise engendrant une perturbation de cette dernière (ABBAS-MERZOUK, 2014). Les conflits et les rancœurs de famille peuvent s'immiscer dans le business, menaçant carrément l'avenir de l'activité. Cela arrive même dans les plus grands groupes (Lacoste, Fiat, par exemple).

## **II. Le cadre théorique**

Sans prétendre à une quelconque exhaustivité et comme il a été énoncé, cet article se focalisera sur les théories qui ont été utilisées pour étudier la dynamique émotionnelle dans l'entreprise familiale. Bien entendu, les théories sélectionnées ne sont pas exhaustives mais sont les plus récentes et proposés par des chercheurs spécialisés comme (DUNN, 1999), (LABAKI, MICHAEL-TSABARI, ZACHARY 2013). Il s'agit des suivantes : la théorie du système familial de Bowen, le modèle circomplexe de David Olson et la théorie de la dissonance émotionnelle.

### **a) La théorie du système familial de Murray Bowen (the Bowen Family Systems Theory)**

La théorie systémique de Bowen est particulièrement pertinente pour les entreprises familiales. Elle traite des forces émotionnelles qui sous-tendent la dynamique familiale.

Les travaux de Bowen sont classés dans le champ des thérapies familiales intergénérationnelles. En analysant les forces émotionnelles qui opèrent dans la famille au fil des ans dans les schémas récurrents, la théorie des systèmes familiaux de Bowen permet de faire des prédictions du fonctionnement émotionnel des générations à venir et peut être appliquée comme un cadre théorique riche pour étudier la dynamique émotionnelle dans l'entreprise familiale (DUNN, 1999; LABAKI, MICHAEL-TSABARI, ZACHARY, 2013).

L'idée de base de la théorie révèle que *l'étude des problèmes actuels trouve un éclairage particulier à la lumière des conflits intériorisés dans le passé, en particulier familial*. C'est ainsi que de génération en génération, se transmettrait un certain héritage psychologique. Bowen a commencé à travailler avec les familles dès 1946. Il a mis en évidence l'importance de l'inclusion des familles d'origine dans le processus thérapeutique. Pour lui les styles de différenciation (concept clé de la théorie Brownienne) sont hérités des parents. Les schémas émotionnels sont transférés de génération en génération (BOWEN, 1978 ; NICHOLS et SCHWARTZ, 2006). Il estime que la dynamique du système familial est plus puissante que les membres individuels. Plusieurs concepts ont été échaufaudés pour comprendre la dynamique émotionnelle au sein de la famille : la différenciation du soi, les triangles émotionnels, la cohésion, l'adaptabilité, le processus de projection familiale, la coupure émotionnelle, le processus transgénérationnel, la position dans la fratrie et le processus émotionnel en société.

La théorie bowenienne considère la famille comme une unité émotionnelle et un système multigénérationnel où le fonctionnement émotionnel des différents membres est totalement interdépendant. Ce degré d'interdépendance diffère d'une famille/entreprise à une autre. Cette interdépendance a pour objectif de promouvoir la cohésion entre les membres de la famille. Cette même interdépendance peut être responsable de la genèse de l'anxiété et l'exacerbation des tensions entre les membres.

Pour une meilleure compréhension de la théorie bowenienne, nous procéderons à la vulgarisation de deux concepts clés à savoir la différenciation de soi et les triangles émotionnels.

## **1. Les concepts de base :**

### **1.1 La différenciation de soi**

La différenciation de soi est définie par Bowen comme un processus de croissance personnelle. Elle a pour objectif de s'affranchir des relations fusionnelles que l'on



rencontre lorsqu'il y a angoisse ou lorsque la cohésion du système familial est mise en péril de l'intérieur ou de l'extérieur. Face à des situations anxiogènes, le travail de différenciation permet de dépasser le recours au symptôme. Bowen définit la différenciation du moi d'un sujet en fonction de son niveau d'individualisation sur le plan affectif et intellectuel à partir de l'indifférenciation familiale fondatrice.

Bowen formule l'hypothèse de l'existence de deux « soi » : un soi solide, ou self de base, sorte de pivot caractériel qui s'élabore à travers les interactions au cours de l'enfance et ne se modifiant plus par la suite malgré la pression des relations interpersonnelles et un pseudo-soi, ou pseudo-self, superficiel modelé pour établir les relations extrafamiliales. Arbitrairement, il établit un classement de l'indice zéro (symbiose totale) à l'indice cent (autonomie complète) pour mesurer la différenciation de soi. En bas de l'échelle se trouvent donc les individus peu différenciés, c'est-à-dire qui ont tendance à fusionner dans les relations interindividuelles.

Lorsque plusieurs individus d'une même famille ont tendance à s'embarquer dans des relations fusionnelles, Bowen parle de fusion moïque familiale indifférenciée ou encore de masse indifférenciée de l'ego familial. A l'autre extrémité de l'échelle, le sujet adulte équilibré, n'a aucun problème à maintenir les frontières de son moi. La relation primaire que l'enfant noue avec ses parents joue un rôle capital dans la différenciation du soi. Les parents et l'enfant progressent, ensemble et naturellement, sur la voie de l'autonomisation émotionnelle. L'angoisse chronique des parents, aussi bien que leur propre manque de différenciation, peut faire obstacle au processus naturel de développement.

Bowen nomme attachement émotionnel irrésolu le reste d'attachement qui subsiste entre les parents et l'enfant. La différenciation va aussi de pair avec la capacité personnelle de distinguer entre les comportements automatiques qui relèvent du système émotionnel (largement inconscient) et ceux qui sont fondés sur le système intellectuel ou découlant d'une faculté de penser.

- A un très faible niveau de différenciation, l'automaticité du système émotif domine ; émotions et intellect sont confondus.
- A un haut degré de différenciation, la prise de décision est guidée à la fois par le pôle intellectuel et par le pôle émotionnel.

Les familles diffèrent dans l'intensité de leur interdépendance émotionnelle et intellectuelle selon les niveaux le degré de différenciation opéré par ses membres.

## 1.2 Les triangles émotionnels

La triangulation est un processus familial caractéristique qui se met en place à chaque fois qu'un système familial dépasse un certain seuil d'angoisse. Les relations deviennent de plus en plus instables puis sont finalement remplacées par des relations à trois participants. A l'intérieur d'une famille, différents triangles se forment et se déforment de façon récurrente. Le troisième individu a deux possibilités : 1) soit il joue le rôle de tiers, c'est-à-dire qu'il permet de métacommuniquer sur la relation en restant émotionnellement détaché ; 2) soit il est triangulé, c'est-à-dire qu'il est pris comme partenaire dans une alliance contre un autre. Par exemple, souvent un enfant est triangulé lorsqu'il y a de trop fortes tensions entre ses parents. Le conflit est dévié sur lui et pris à parti pour faire alliance avec un parent contre l'autre. Il lui devient difficile de réellement parler en son nom propre.

Le travail de différenciation implique donc aussi de se sortir des relations triangulaires. Lorsqu'un triangle s'avère insuffisant à faire «baisser la pression », d'autres triangles se forment : Bowen parle de triangles imbriqués les uns dans les autres, additionnels et cumulatifs. Si les tensions sont très fortes dans les familles et que les triangles familiaux sont épuisés, le système familial triangule des personnes extérieures à la famille (services sociaux, médecins, amis, etc.).

D'autres concepts clés de la théorie de Bowen, mais qui se seront pas explicités dans ce travail : le système émotif familial nucléaire, la mise à distance émotive ou Cut-off, le processus de projection familiale, le processus de transmission multigénérationnelle et la position dans la fratrie, la régression de la vie en société.

## 2. La connexion entre la théorie et l'entreprise familiale

La théorie de Bowen fourni un cadre pour étudier les entreprises familiales de manière systémique. La résultante de leurs études a fait ressortir l'existence de (3) types d'entreprises familiales:

<b>Position 1</b>	- L'extrême l'orientation de la valeur familiale par rapport à l'orientation vers l'entreprise
<b>Position 2</b>	- L'extrême l'orientation de la valeur entreprise par rapport à l'orientation vers la famille
<b>Position 3</b>	- Une position intermédiaire.

### Grille de lecture des (3) positions :

Position	caractéristiques
<b>Position 1</b> <b>et</b> <b>Position 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systèmes entreprise et famille <b>indifférenciés</b></li> <li>- <b>Déséquilibre</b> : un des systèmes peut être avantagé l'entreprise ou la famille jusqu'à épuisement (DISTELBERG et SORENSON 2009).</li> <li>- Tendances à présenter de multiples sortes de dynamiques relationnelles problématiques, telles que la fusion, déconnexions, triangles émotionnels et projection... ". (BOWEN, DISTELBERG et SORENSON, 2009).</li> </ul>
<b>Position 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systèmes entreprise et famille <b>différenciés</b></li> <li>- <b>Equilibre</b> : chaque système (entreprise ou famille) reconnaît les avantages et le coût de la relation avec l'autre système.</li> <li>- Chacun maintient la relation car il la valorise et reconnaît que le succès est réalisé grâce à son partenariat plutôt qu'à sa propre personne (DISTELBERG et SORENSON, 2009).</li> </ul>

Du point de vue pragmatique, la théorie bowenienne est utile pour comprendre les états actuels des comportements des membres de la famille et pour prédire le de la famille à travers les générations parce que certains modèles sont reproduits au fil des générations.

	Positif	Négatif
Positif	<p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;"><i>Cœurs chauds</i> <i>Affaires prospères</i></p>	<p style="text-align: center;">II</p> <p style="text-align: center;"><i>Cœurs brisés</i> <i>Affaires prospères</i></p>
Négatif	<p style="text-align: center;">III</p> <p style="text-align: center;"><i>Cœurs chauds Affaires</i> <i>moribondes</i></p>	<p style="text-align: center;">IV</p> <p style="text-align: center;"><i>Cœurs brisés Affaires</i> <i>moribondes</i></p>

Source: Sharma (2004).

### b) La théorie de David Olson : le modèle circomplexe

Le modèle circomplexe a été développé par David Olson. Inspiré de la théorie générale des systèmes élaborée par Bertalanffy (1968) et adapté par la suite à la famille (Jackson, 1965; Kantor et Lehr, 1975) (Dadds, 1995), le modèle circomplexe a été construit pour faire un pont entre théorie, recherche et pratique dans la psychologie de la famille (LARSEN et OLSON, 1990). Il a été conçu pour faire un «diagnostic relationnel» de la

famille à partir de deux dimensions : *la cohésion* et *l'adaptabilité* familiale (condensées par Olsen à partir de 26 concepts utilisés dans la théorie systémique originelle).

## 1. Les concepts de base

### 1.1 La cohésion

(FAVEZ, 2010) définit la cohésion *comme étant la dimension de rattachement qui unit les membres du couple et de la famille*. Les variables qui permettent de la mesurer sont: les liens émotionnels, l'implication dans la famille, la relation maritale, les relations parents-enfants, les frontières internes (l'utilisation du temps et de l'espace, la prise de décision) et les frontières externes (gestion des relations amicales, des intérêts et activités). Elle consiste avant tout à évaluer la façon dont les systèmes couple et famille se balancent entre séparation et unité. La cohésion est mesurée par cinq niveaux :

« <b>SYSTEME DESENGAGE/DECONNECTE</b> »	cohésion basse
« <b>SYSTEME MOYENNEMENT CONNECTE</b> »	cohésion moyenne
« <b>SYSTEME CONNECTE</b> »	cohésion est élevée
« <b>SYSTEME TRES CONNECTE</b> »	cohésion très élevée
« <b>SYSTEME TROP CONNECTE/ ENCHEVETRE</b> »	cohésion trop élevée

La cohésion est considérée comme :

- **Équilibrée**: quand elle se situe à l'un des trois niveaux intermédiaires car ils correspondent à une répartition adéquate entre indépendance et dépendance. Les membres de la famille jouissent d'une certaine autonomie. Ils peuvent par exemple développer leurs propres domaines d'intérêt, avoir leur propre réseau amical tout en sauvegardant des liens avec les membres de la famille.
- **Déséquilibrée ou problématique** : lorsqu'elle se situe sur les deux extrêmes (trop basse ou trop élevée). Quand la cohésion est particulièrement basse, il n'y a pas ou peu, d'implication des membres de la famille les uns envers les autres. Les activités, les fréquentations ne sont pas partagées. Aucune aide ou soutien ne sont cherchés à l'intérieur de la famille. À l'autre extrême, quand la cohésion est particulièrement élevée, la proximité émotionnelle est maximale et une loyauté totale est demandée aux membres de la famille. Il y a peu d'espace privé, et toute tentative d'activité indépendante de l'un des membres de la famille est vécue comme une trahison. Le terme «enchevêtrement» se réfère à des niveaux élevés extrêmes de la cohésion

entraînant trop de consensus au sein de la famille et trop peu d'indépendance de ses membres (OLSON, 2000; OLSON et GORALL, 2003).

## 1.2 L'adaptabilité

(OLSON, 1988) définit l'adaptabilité familiale (ou flexibilité) comme *"l'habileté du système marital/familial à modifier sa structure de pouvoir, les rôles dans les relations et les règles dans ces relations en réponse à un stress situationnel ou développemental"*. L'adaptabilité est mesurée selon un certain nombre de variables : les rapports de pouvoir dans la famille, le style de négociation, la complémentarité des rôles, les règles de la relation, les mécanismes de feedback. L'adaptabilité peut être mesurée par quatre niveaux :

« <b>SYSTEME RIGIDE/ INADAPTE</b> »	Adaptabilité très faible
« <b>SYSTEME MOYENNEMENT ADAPTE</b> »	Adaptabilité moyennement élevée
« <b>SYSTEME ADAPTE</b> »	Adaptabilité élevée
« <b>SYSTEME CAHOTIQUE</b> »	Adaptabilité très forte

L'adaptabilité est considérée comme :

- **Équilibrée** : quand elle se situe à l'un des deux niveaux intermédiaires. Elle correspond à une répartition adéquate entre rigidité et adaptabilité.
- **Déséquilibrée** : quand elle se situe entre les deux extrêmes (basse et trop élevée). À l'un des extrêmes, quand la flexibilité est particulièrement basse, il y a une personne de la famille autocratique qui détient le pouvoir et impose ses idées. À l'autre extrême, quand la flexibilité est particulièrement élevée, il y a un climat de laxisme. Aucune personne n'a le rôle de meneur en aucune circonstance. Les décisions sont prises à la va-vite, sans suivi et fluctuent d'une occasion à une autre même quand les conditions contextuelles sont identiques.

Comme dans le cas de la cohésion, le niveau de flexibilité varie dans chaque famille au gré des événements de vie. Là également, c'est un fonctionnement bloqué à l'un des extrêmes pour une longue période qui va se révéler problématique.

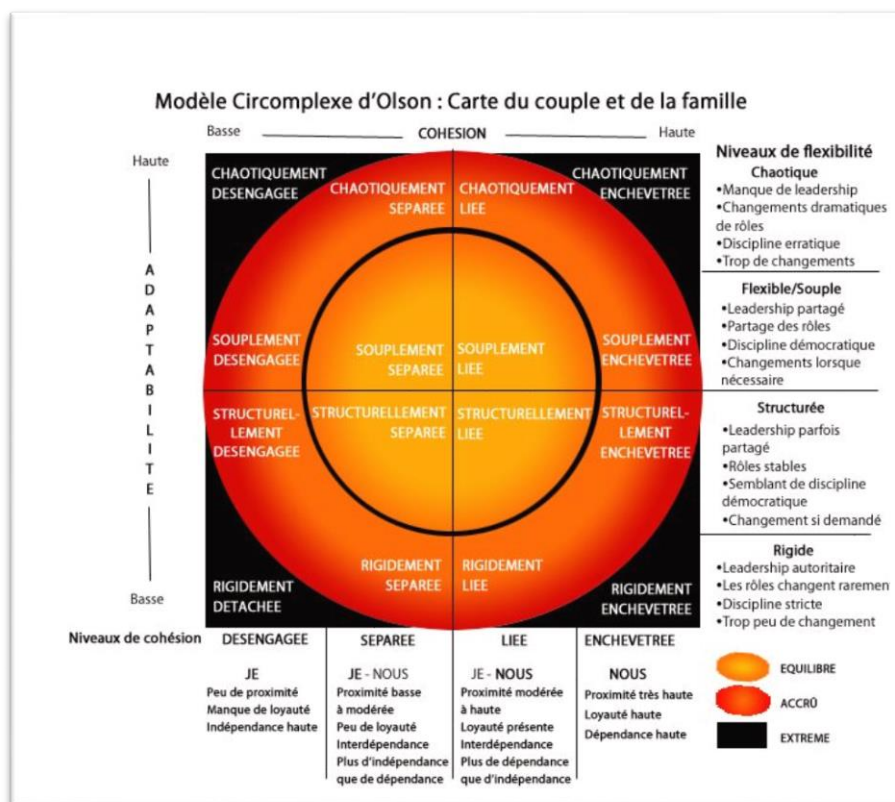


Figure 1 (source : [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com))

## 2. La connexion entre le modèle circumplexe de David Olson et l'entreprise familiale :

La grille d'analyse proposée par Olson permet de reconnaître les différents types de familles basées sur les dimensions de cohésion de famille et de son adaptabilité. La cohésion de la famille est considérée comme le lien affectif entre les membres de la famille allant de « trop connecté », « très connecté », « peu connecté », à « déconnecté ». En translatant cette typologie sur les entreprises familiales, (LABAKI, 2013) dresse trois archétypes d'entreprises familiales : les EF enchevêtrée, les EF équilibrées et les EF désengagées.

**Les EF enchevêtrées** : elles se caractérisent par une fusion de l'identité professionnelle et familiale, une proximité émotionnelle, une fidélité et une grande dépendance entre ses membres. Le leader est souvent despote. « *Il y a un manque de séparation personnelle et peu d'espace privé est autorisée. L'énergie des individus se concentre principalement dans la famille et il y a peu personnes de l'extérieur, des amis ou des intérêts* » (OLSON, 2000).

**Les EF équilibrées**: les limites sont claires entre ses membres avec un bon équilibre entre proximité et séparation et entre le temps partagé et le temps séparé (OLSON, 1989). le système de prise de décision est fluide et efficace. En plus des collaborations

et des orientations des ressources, des efforts sont faits pour maintenir la famille et le business équilibré (DISTELBERG et SORENSON 2009).

**Les EF désengagées :** (OLSON 1989, 2000; OLSON et GORALL 2003) les décrivent comme chaotiques avec un leadership instable, une discipline inefficace, des résultats contradictoires, des décisions impulsives et des négociations constantes. La distribution des rôles n'est pas claire avec une séparation affective et un manque de loyauté envers famille. Le degré d'implication est très faible avec une tendance à la prise de décision indépendante. Les membres de la famille donnent beaucoup plus d'importance à leurs intérêts personnels plutôt que ceux de l'entreprise. Généralement la propriété de l'entreprise est fragmentée entre de nombreux membres de la famille qui ne partagent pas même la vision et les objectifs de l'entreprise. Leurs relations sont caractérisées par une méfiance mutuelle, un conflit constant et une atmosphère de la distance et de l'aliénation (DYER, 2006; LABAKI, 2011).

### **c) La théorie de la dissonance émotionnelle**

La théorie de la dissonance émotionnelle contribue à définir les normes de l'expression des émotions dans la famille et dans l'entreprise.

#### **1. Concept de base : la dissonance émotionnelle**

La dissonance émotionnelle est définie comme « *étant un écart entre ce qu'une personne ressent et ce qu'elle doit afficher comme émotion* » (ABRAHAM, 1999; KRUML et GEDDES, 2000; MORRIS et FELDMAN, 1997). La confrontation entre le rationnel et l'émotionnel génère la dissonance émotionnelle (COSSETTE, 2008). Elle représente la difficulté et l'effort intrinsèques à réguler l'expression des émotions non acceptable, par exemple contenir ses émotions pour paraître neutre. Elle se manifeste lorsque l'individu au travail ressent une tension physique et psychologique liée à la rétention de ses émotions. A ce moment, l'individu n'a que le temps d'effectuer un jeu de surface (inhibition de l'action) et de simuler en contenant ses émotions. Les résultats de différentes études ont démontré que la dissonance est corrélée à l'épuisement émotionnel (ABRAHAM, 1998) à l'insatisfaction et à l'aliénation au travail (MORRIS et FELDMAN, 1996).

#### **2. La connexion entre la théorie et l'entreprise familiale**

L'importance de cette théorie réside dans le fait qu'elle aide à comprendre l'influence de émotions dans les entreprises familiales en prenant en considération la manière et les

raisons pour lesquelles les membres clé de la famille expriment ou inhibent leurs émotions. Comprendre les interactions émotionnelles dans les systèmes de l'entreprise familiale, à travers le prisme de l'expression de l'émotion, implique l'analyse des émotions dans la famille et dans l'entreprise, notamment en matière de l'écart entre les émotions ressenties et exprimées.

(LABAKI, 2013) affirme que les membres de la famille inhibent leurs émotions pour sauvegarder les intérêts de l'entreprise ou sa réputation par exemple. L'expression des émotions négatives sont interdites parce que cela pourrait mettre en jeu la survie de l'entreprise familiale ou de servir les intérêts individuels des membres de la famille. (LABAKI, 2013) estime que la théorie de la dissonance émotionnelle reste une piste sérieuse à explorer pour comprendre la dynamique émotionnelle au sein de l'entreprise familiale.

### **III. Emotions et coûts d'agence**

Selon la théorie de l'agence, l'entreprise familiale devrait fonctionner de manière remarquable puisque les risques de comportements déviants des agents sont réduits étant donné que les acteurs familiaux poursuivent les mêmes objectifs et n'ont pas d'intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine (FAMA ET JENSEN, 1983). Ceci pourrait donc expliquer les origines des avantages des firmes familiales (ARREGLE et RODOLPHE 2004). Néanmoins, des études ont démontré que les conflits psychologiques au sein de l'entreprise familiale peuvent générer des coûts d'agence pouvant conduire jusqu'à sa disparition due à une inefficience de gouvernance et des conflits d'intérêts comme dans le cas de la rivalité fraternelle ou le rejet d'un comportement autocratique ou népotique (KETS DE VRIES, 1996).

Pour (SCHULTZE et al, 2003) l'origine principale de ces coûts serait l'incapacité des dirigeants familiaux à gérer d'une part les actionnaires familiaux et non familiaux et d'autre part, à atténuer les divergences d'intérêts entre dirigeants familiaux et les autres membres de la famille. Il cite les exemples des Galeries Lafayette et du groupe Taittinger qui illustrent cette difficulté à assurer la pérennité d'une entreprise dont le capital se disperse au fil des générations. (HIRIGOYEN, 2008) parle de biais comportementaux. L'exemple de Carrefour peut être cité à titre d'exemple éloquent. Il est passé de la forme conseil d'administration à la forme conseil de surveillance à la suite de la nomination d'un dirigeant extérieur à la tête de la direction de l'entreprise, en 1993. Cette forme permettrait également de ne plus opposer la famille et l'entreprise mais de les intégrer, le conseil de surveillance pouvant être l'arbitre entre le directoire et les actionnaires.



## **Conclusion**

L'approche rationnelle de l'entreprise familiale, qui exclut la dimension émotionnelle ou la composante famille, a démontré ses limites. La performance de cette dernière ne peut uniquement être amputé au retour sur actifs, croissance du chiffre d'affaires, bénéfices, nombre d'employés, ... qui relèvent exclusivement de la sphère « entreprise ». L'entreprise familiale doit être analysée selon une approche systémique qui prend en considération toutes ses composantes notamment le facteur émotif qui génère des résultats paradoxaux (prospérité ou chaos). Les théories proposées dans cet article (la théorie des systèmes familiaux de Bowen, le modèle circomplexe d'Olson et de la dissonance émotionnelle) constituent des pistes sérieuses pour l'analyse de la dynamique émotionnelle dans l'entreprise familiale. Elles permettent de brosser le profil émotionnel des entreprises, de repérer les bocages et mettre le doigt sur les points forts et faibles.

Il ne s'agit là que d'une piste exploratoire qui nécessite un renforcement par des recherches empiriques. A ce jour, il n'existe pas de paradigme unique pour les recherches conceptuelles et empiriques dans le domaine l'affect dans l'entreprise familiale. Le champ disciplinaire est toujours en friche.

## BIBLIOGRAPHIE

Abbas-merzouk F. (2014), Entreprises familiales : tendances de la recherche, 12e Congrès International en Entrepreneuriat et PME CIFEPME, Sous le thème : «Diversité des cultures en entrepreneuriat et PME», 29-31 Octobre, Agadir.

Allouche J., Amman B. (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3, 1, 33-79.

Ang, J.S., Cole, R.A., & Lin, J.W. (2000), Agency costs and ownership structure, *Journal of Finance*, 55, 81-106.

Arrègle J., Rodolphe P. (2004), Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, *VeryM@n@gement*, 2, 7.

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

Astrachan J. H., Jaksiewicz P. (2008), Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: advancing traditional business valuation, *Family Business Review*, 21, 2.

Barnes L., et Hershon, S. (1976), Transfert du pouvoir dans l'entreprise familiale, *Harvard Business Review*, 54, 4, 105-114

Basly S. (2006), Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique, *Congrès AFFI*, Poitiers, 32 pages.

Basly S. (2006), Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique, *Colloque de l'Association Française de Finance*, Poitiers.

Bégin L. L, Chabaud D. (2010), La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale, *Revue Française de Gestion*, 200, 127-142.

Betancourt G, J. et Zapata N. (2012), Entreprise familiale multigénérationnelle, *Lattice*, 8, 2, 38-49.

Bjornberg (2008), Emotional ownership: the critical pathway between the next generation and the family firm, *the Institute for Family Business*, London.

Bowen M. (1978), Family Therapy in Clinical Practice, *Jason Aronson*, New York. Trad. fr. partielle : (1984) La différenciation du soi. ESF, Paris.

Cadiou C. (2015), La valeur de l'unité familiale : le cas LVMH-Hermès, *Association Internationale de Management Stratégique*, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique du 03 au 05 Juin 2015 – Paris, 26 pages

Charlier P. et Lambert G. (2008), Modes de gouvernance et performance des entreprises familiales européennes, *Le Journal des Entreprises familiales*, 1, 1, 69-97.

- Charlier P., Lambert G., (2013) : Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence, *Finance Contrôle Stratégie*, 16, 2.
- Cherniss C. et Goleman D. (2001), L'intelligence émotionnelle en milieu de travail, San Francisco, *Jossey-Bass*
- Chevallier M. (2007) : Arnaud Lagardère ou les ennuis d'un héritier, *Alternatives Économiques*, 259, 30-32.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T., (2012), Family involvement, family influence, and family centered non-economic goals in small firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 267-293.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R. (2004), Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354.
- Coche C. (2009), Structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale, *XVIIIème congrès AIMS*, 3 juin, Grenoble, 22 pages.
- Coeurderoy R., Lwango A, (2012), Capital social de l'entreprise familiale et efficacité organisationnelle : propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques, *M@n@gement*, 15,4.
- Cossette M. (2008), Styles de régulation émotionnelle des employés de service: antécédents organisationnels, motivation et conséquences sur la santé psychologique, *thèse de Doctorat*, Université du Québec à Montréal.
- Ernst & Young (2009), Entreprises de taille moyenne : Emotional Value - Une valeur émotionnelle - être chef de sa propre entreprise, *Ernst & Young SA*, Suisse Romande.
- Favez N. (2010), Le modèle «circomplexe» : l'examen clinique de la famille, *Mardaga Publisher*, 164 pages
- Favez N. (2010), L'examen clinique de la famille : modèles et instruments d'évaluation, Collection : PSY-Émotion
- Franka H., Luegerb M., Noséc L., Suchyc D., (2010), The concept of "Familianness": literature review and systems theory-based reflections, *Journal of Family Business Strategy*, 1, 3, Pages 119-130.
- Gersik K.E., Davis J.A., McCollom Hampton M., Lansberg I. (1997), Generation to generation, life cycles of the family business, *Harvard Business School Press*, XXIV Conférence Internationale de Management Stratégique, 26 pages
- Goetschin P., (1988), La gestion de la succession dans les PME, *Revue Économique et Sociale*, p. 98-107.
- GOMEZ, P. (2001), La république des actionnaires: le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie, Paris, Syros.
- Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, 12, 1, 1-25.

- Hirigoyen G., (2009), Concilier finance et management dans les entreprises familiales, *Revue française de gestion*, 8, 198-199, p. 393-411
- Hirigoyen G., (2010), Governance of Family Businesses, *Handbook of Top Management Teams*, Palgrave McMillan.
- Hirigoyen G., (2012), The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business, *Journal of Family Business Strategy*, 3, pp 118-126.
- Hirigoyen G., (2008), Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts, *Économies et Sociétés*, série « Économie de l'entreprise », octobre, 1901-1930.
- Iribarne P. (d') (1989), La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales, *Éditions du Seuil*, Paris.
- Jaskiewicz P., Pieper T., (2008), The relevance of emotional return for the longevity of family business: a theoretical model, *European Family Business Center, European Business School*, Germany.
- Jensen M., Meckling W. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency Costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Keaten, J, et Kelly, L. (2008), Intelligence émotionnelle en tant que médiateur des modes de communication de la famille et des réticences, *Rapports Communication*. Vol 21, p.104-116.
- Kets de Vries, M, CARLOCK, R, et Florent-TREACY, E. (2007), Family business on the couch: a psychological perspective, *John Wiley and Sons Ltd*, Angleterre.
- Kets de Vries, M. (1996), Dynamique des entreprises familiales: les bonnes et mauvaises nouvelles, *Le Family Business*, 5. GALLO, MA (Ed.), Université de Navarre.
- KPMG Enquête Entreprises (2007), L'entreprise familiale: une entreprise décidément pas comme les autres.
- Labaki R., (2013), Beyond the awaking of a "sleeping beauty": toward business models inclusive of the emotional dimension in entrepreneurship, *Entrepreneurship Research Journal*, 3, 3, 265-276.
- Labaki R., Michael- Tsabari N., Kay Zachary R., (2010), Emotional dimensions within the family business-systems, interfaces and development over time, *10th Annual International Family Enterprise Research Academy Conference*, Lancaster, England.
- Labaki R., Michael- Tsabari N., Kay Zachary R., (2013), Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization, *Handbook of Research on Family business*, second edition.
- Labaki R., Michael- Tsabari N., Kay Zachary R., (2013), Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes, *Entrepreneurship Research Journal* 3, 3, 301-330
- Labaki R., Michael- Tsabari N., Kay Zachary R., (2014), Toward the cluster model: the family firm's entrepreneurial behavior over generations, *Family Business Review*, 27, 2, 161-185

- Lambrecht J. et Pirnay F. (2009), L'entreprise familiale comme système : étude des huiles de l'engrenage, *l'Institut de l'Entreprise Familiale*.
- Lebreton-miller I., Miller D. (2006), Why do some family business out to compete? Governance, long term orientation and sustainable capacity, *Entrepreneurship theory and practice*, 30, 731-746.
- Levinson H. (1971), Conflits qui affligent l'entreprise familiale, *Harvard Business Review*, 49, 71-80.
- Matthews, G., Zeidner, M et Roberts, (2002), Intelligence émotionnelle: la science et le mythe, *MIT Press*, Cambridge.
- Mignon S. (2000), La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3, 1, 169-196.
- Miller D. (1992), Le paradoxe d'Icare : comment les entreprises se tuent à réussir, *coll. Sciences de l'administration*.
- Morgue E., Leszczynska D. (2014), Impact de l'émotion sur la performance managériale : étude de cas de management en France". *IPAG Business School*, Working Paper Series.
- Nordmann P (2005), Reprendre l'entreprise familiale : désir et résistances, *Revue Constructif*, 10 - Février
- Pearson A., Carr C., Shaw C. (2008), Toward a Theory of Familiness: a social capital perspective, *Theory and Practice*, 32, 6, 949-969.
- Pichard-Stamford J.P. (2002), La légitimité du dirigeant familial, dans J. Caby G. Hirigoyen (Eds), la gestion des entreprises familiales, *Economica*, Paris, 33-55.
- Pieper T. (2007), Mécanismes pour assurer à long terme la survie des entreprises familiales: une étude de la dynamique de l'entreprise familiale de cohésion dans les familles multigénérationnelles", *Peter Lang*, Frankfurt.
- Portnof A., (2013), La résilience des entreprises familiales, *Futuribles*, 397, 57-67.
- Ronald C. Andersona, Sattar A. Mansib, David M. Reebc, (2003), Founding family ownership and the agency cost of debt; Evidence from S&P 500", *Forthcoming Journal of Finance*, 68 , 263-285.
- Schulze W., Lubatkin M., Dino R. (2003), Toward a theory of agency and altruism in family firms, *Journal of Business Venturing*, 14, 8, 473-490.
- Sorenson, (1999), Conflict strategies used by successful companies of the family business, *Family Business Review*, 12, 4, 325-339.
- Zellweger T., Astrachan J. H., (2008), On the emotional value of owning a firm, *Family Business Review*, 21, 4, 347-363.