

Pérennité des sociétés humaines et des entreprises (familiales), quels parallèles : un croisement avec les travaux d'un ethnologue et géographe : Jared Diamond

Nicolas Antheaume, Dominique Barbelivien

Résumé :

Dans ce document nous montrons la pertinence du cadre d'analyse proposé par Jared Diamond comme moyen de faire une synthèse entre les facteurs internes et externes qui expliquent la longévité des entreprises familiales. Le cadre d'analyse de Jared Diamond sur l'effondrement des sociétés humaines est décrit en même temps que sont présentées les analyses qu'il permet sur la pérennité des entreprises familiales. Le corpus d'entretiens de l'Observatoire de la pérennité des entreprises familiales est ensuite exploré à la lumière de ce cadre d'analyse. A partir de ce matériau secondaire, nous identifions deux thèmes, les valeurs et le rapport au territoire qui entrent en résonance avec les analyses de Jared Diamond. En conclusion nous explorons le potentiel du cadre potentiel proposé par Jared Diamond pour effectuer une synthèse entre deux littératures, celles sur la longévité des entreprises familiales, qui met en avant les facteurs internes à l'entreprises (approche par les ressources) et celle sur l'écologie des populations d'entreprises (étude de la mortalité des entreprises du fait de facteurs externes).

Discipline : sciences de gestion

Mots clés : pérennité, entreprises familiales, valeurs, territoires

Coordonnées des correspondants :

Nicolas Antheaume : nicolas.antheaume@univ-nantes.fr

Dominique Barbelivien : dominique.barbelivien@univ-nantes.fr

Pérennité des sociétés humaines et des entreprises (familiales), quels parallèles : un croisement avec les travaux d'un ethnologue et géographe : Jared Diamond

Nicolas Antheaume, Dominique Barbelivien

Introduction

Dans leur quête de lectures sur le thème de la pérennité et de la durabilité les auteurs de ce texte ont croisé les écrits de Jared Diamond sur l'effondrement et la pérennité des sociétés humaines. Cet auteur se pose la question de savoir, au rythme de croissance actuel de la population, et face à l'augmentation des besoins économiques et énergétiques, si nos sociétés contemporaines pourront durer. Il construit sa réponse à partir d'un tour du monde dans l'espace et dans le temps, depuis des sociétés qui se sont effondrées dans le passé, à des sociétés fragilisées aujourd'hui, en passant par des sociétés humaines qui ont réussi dans le passé, à un moment donné, à stopper des processus d'effondrement qui les menaçaient, ou tout simplement qui ont fait la preuve de leur durée depuis plusieurs millénaires. Le résultat de cette étude comparative, d'une ampleur sans pareille, est que cinq facteurs entrent toujours potentiellement en jeu : des dommages environnementaux, un changement climatique, des voisins hostiles, des rapports de dépendance avec des partenaires commerciaux et enfin, les réponses apportées par une société à ses problèmes, qui sont fonction de ses valeurs propres.

Nous proposons d'appliquer cette grille de lecture aux entreprises familiales. Cette idée se justifie par le fait que, comme les sociétés étudiées par J. Diamond, les entreprises familiales pérennes auxquelles nous nous intéressons sont présentes sur leur territoire depuis de multiples générations. Elles constituent des sociétés humaines complexes qui doivent survivre dans des contextes mouvants et périlleux. Les problèmes auxquels elles sont confrontées sont donc similaires à ceux étudiés par la géographie et l'ethnologie dans le cas de sociétés humaines traditionnelles de petite taille.

Dans la première partie nous passons en revue le potentiel que révèle le cadre d'analyse de J. Diamond pour comprendre la pérennité des entreprises familiales. Ce cadre d'analyse est ensuite confronté à un corpus d'entretiens avec des membres d'entreprises familiales pérennes et nous faisons ressortir les points clefs de cette confrontation (partie 2). En conclusion, nous

proposons de montrer la pertinence du cadre d'analyse proposé par J. Diamond comme moyen de faire une synthèse entre les facteurs internes et externes qui expliquent la longévité des EF.

Partie 1 Le cadre d'analyse de Jared Diamond

Dans son livre de 2006, J. Diamond propose un cadre d'analyse afin d'expliquer l'origine de l'effondrement des sociétés humaines. Plusieurs facteurs peuvent expliquer leur disparition. Nous les exposons ici, afin d'en tirer, a contrario, des enseignements concernant la survie de certaines sociétés :

1. Facteurs externes non maîtrisés (ici le changement climatique) dans des conditions de fragilités particulière par rapport à une ressource ou lorsque les difficultés s'accumulent. Pour nous le facteur externe est la crise financière. Celle-ci a fragilisé des filières économiques dans leur ensemble et plongé de façon durable la zone Europe dans le marasme. Dans notre panel d'entreprises, les secteurs les plus touchés sont le BTP (Charier et Pilet) et les secteurs liés aux loisirs (Pilote, campings cars, et Bénéteau, construction navale). Cette recherche est donc particulièrement pertinente car ce sont des secteurs de poids dans notre territoire. Leur affaiblissement peut avoir un impact très large au niveau des Pays de La Loire et du Grand Ouest, au niveau géographique donc, mais aussi des conséquences durables dans le temps.
2. Facteur interne lié au fait d'endommager l'environnement naturel dont elles dépendent pour leur existence et leur environnement socio-économique et donc leur survie. Pour Pilote (camping cariste à Saint Philibert de Grand Lieu), les licenciements de la crise se sont ensuite traduits par une difficulté à recruter car l'entreprise y a perdu une partie de sa renommée, liée à la confiance du tissu social local quand à la préservation de l'emploi (salariés directs en CDI licenciés, intérimaires habituels dont les contrats ne sont pas renouvelés, collectivités locales dépendantes de l'entreprise pour l'emploi local et les ressources locales en impôts locaux). La conséquence en est une perte de confiance des partenaires locaux : familles de salariés, commune et élus locaux, fournisseurs.
3. L'interruption des contacts avec une société amie. Pour Pilote : pertes de partenaires fournisseurs de composants et/ou financiers suite à la crise ce qui

affaiblit les capacités à rebondir après la crise. Pertes de relation avec l'aval de la filière : avec les concessionnaires qui ont pu faire faillite durant la crise ce qui réduit les débouchés après la crise. La conséquence en est un appauvrissement du réseau de l'EF, la perte d'entraide et la perte de capacités à rebondir.

4. La conquête ou la défaite par une nation ennemie. Appliqué aux entreprises, cela relève de la perte de parts de marchés face à une concurrence étrangère accrue. La conséquence en est une éventuelle disparition de l'entreprise par faillite ou, du moins, une perte du caractère familial par rachat de l'entreprise. Cela consacre alors la disparition des valeurs reconnues aux entreprises à caractère familial, lesquelles, plus que les entreprises managériales, cherchent à protéger leurs partenaires, dans une vision de partenariat à long terme, à l'origine de la constitution de ressources spécifiques (familiarisme).
5. Les choix, les orientations et les valeurs. Ce qu'une société choisit de faire collectivement pour faire face aux problèmes auxquels elle est confrontée. Il s'agit ici de la capacité des dirigeants à faire consensus sur ce qui convient de faire. L'éclairage peut être apporté par des agents extérieurs ou être à l'initiative du dirigeant lui-même. (Nous sommes amenés à tenter de comprendre les coalitions d'acteurs à l'origine des décisions ainsi que les orientations psychologiques de ces acteurs.)

Exemple : Danone sur des projets d'entreprises sociales (a priori moins rentables à court terme que les projets habituels de l'entreprise) qui sont placées hors périmètre du groupe pour ne pas impacter la rentabilité du groupe. Le financement par une SICAV est abondé par les salariés (intéressement) dont seulement 10% peuvent être placés sur ces projets. Les actionnaires de Danone ne souhaitent pas ici financer ce type de projets. Il n'y a donc pas de consensus et le résultat se limite à des projets timides, peu efficaces.

Au niveau des EF, il existe aussi des coalitions avec des valeurs qui permettent plus ou moins la remise en cause des trajectoires choisies. L'intérêt, par contraste, est d'étudier les EF qui ont réussi à muter afin de définir quelles sont les valeurs qu'elles portent (et que portent les différentes parties prenantes) et qui leur permettent de survivre dans leur territoire, en définissant les principes de prise de décision qui assurent leur pérennité.

Cela passe par l'étude des points suivants :

La capacité/L'incapacité à anticiper un problème avant qu'il ne survienne,
La capacité/L'incapacité à percevoir qu'un problème se pose vraiment une fois qu'il existe,
La capacité/L'incapacité à résoudre un problème qui a été perçu,
La volonté de s'attaquer au problème,
La capacité à concevoir des solutions qui fonctionnent,
La capacité à mettre en œuvre des actions pour résoudre un problème,
La capacité à analyser les conséquences des solutions mises en œuvre.

Partie 2 : application à un panel d'EF des Pays de la Loire et analyse

Dans cette partie nous reprendrons le cadre d'analyse proposé par Jared Diamond et, point par point nous l'examinerons à la lumière d'un corpus d'entretiens.

L'incapacité à anticiper un problème avant qu'il ne survienne

Le premier sous-facteur est l'incapacité d'un groupe à anticiper un problème avant qu'il ne survienne, et l'auteur de citer en exemple le désordre que les colons britanniques ont créé en Australie en introduisant les lapins et les renards au tout début du 19^{ème} siècle. Ces deux espèces ont causé et continuent de causer des dommages considérables auxquels s'ajoutent les sommes non moins considérables dépensées pour tenter, en vain des les éradiquer. Dans son ouvrage, l'auteur énumère les raisons pour lesquelles ce type de comportement se produit, et se reproduit, même en cas d'expérience préalable.

Parmi les entreprises familiales que j'ai étudiées, certaines ont parfois fait face à des crises à cause de problèmes qu'elles n'avaient pas réussi à anticiper (internationalisation ratée faute d'une bonne maîtrise des circuits de distribution, phénomènes de stocks invendus faute d'une bonne anticipation de la conjoncture économique, ...). Toutefois, si ces entreprises ont connu ces problèmes d'anticipation, d'autres facteurs, que je passerai en revue, ont joué pour les corriger. Par exemple, grâce à l'ancrage dans leur territoire et leur secteur d'activité, les dirigeants de ces entreprises familiales ont souvent pris, à temps, des décisions de spécialisation sur certains produits et services qui ont porté leur croissance, en anticipant de manière remarquable sur la croissance de certains marchés. Si le facteur chance n'est pas à exclure, d'après les analyses menées par notre trio, en recoupant entretiens et revues de

presse, la plupart des anticipations que nous avons observées résultent d'un raisonnement conscient et d'un pari. En écrivant ces lignes, je pense notamment, mais pas seulement, à la société Pilet, qui s'est spécialisée exactement à la bonne période, sur le gros œuvre des bâtiments collectifs en béton, à une période où l'expansion démographique et les actions de l'état français rendaient cette spécialisation profitable. Si elles n'anticipent pas toujours les problèmes, les entreprises pérennes possèdent en contrepartie une capacité à anticiper l'évolution des marchés pour bien positionner leurs produits et leurs services.

L'incapacité à percevoir qu'un problème se pose vraiment une fois qu'il existe

Le deuxième facteur identifié par Jared Diamond est l'incapacité à percevoir qu'un problème se pose une fois qu'il existe vraiment. Cela peut être dû à trois éléments. Le premier est que le problème, en l'état des connaissances, n'est tout simplement pas perceptible. Il en va ainsi, par exemple, de sociétés humaines qui se sont établies sur des sols dont les nutriments avaient déjà été lessivés par l'action des pluies bien avant l'installation humaine. En conséquence, même si ces sols, comme celui des forêts tropicales, supportaient une végétation en apparence luxuriante, donnant l'impression d'une grande richesse des sols, ce n'était pas le cas, et ce n'était pas perceptible en l'absence de connaissances suffisantes. De fait les cultures introduites par les colons ont vite fait d'épuiser les rares nutriments qui y restaient, et l'agriculture s'est soldée par un échec. Le deuxième élément est l'éloignement géographique des acteurs gestionnaires. Lorsque les dirigeants d'une société se situent loin de l'endroit où se situe un problème, ils ne peuvent que réagir tardivement, et parfois trop tard. Enfin, le troisième élément invoqué est celle de la normalité dite rampante qui veut que lorsqu'un phénomène se dégrade très lentement, de manière tendancielle, avec d'importantes fluctuations d'une année sur l'autre, les fluctuations masquent la tendance et les repères de la normalité se déplacent d'une année sur l'autre.

Si les dirigeants d'entreprises familiales ne sont pas mieux protégés que les autres des pièges posés par l'insuffisance des connaissances et par les phénomènes de normalité rampante, il me semble toutefois, à nouveau, que leur ancrage sur le territoire et dans le secteur d'activité de leur entreprise leur donne des atouts pour percevoir les problèmes plus rapidement. Toutefois, percevoir un problème ne préjuge en rien d'une capacité à le résoudre.

L'incapacité à résoudre un problème qui a été perçu

Le troisième facteur identifié par Jared Diamond est l'incapacité à résoudre un problème qui a été perçu. L'auteur explique cela par différentes configurations de « comportement

rationnel » qui résultent de l'arbitrage de conflits d'intérêts et d'une incapacité à percevoir plus largement les conséquences d'un comportement optimisateur sur un périmètre étroit. Ainsi, affirme l'auteur, certains acteurs, par raisonnement, peuvent conclure qu'il est dans leur intérêt de laisser en l'état un problème perçu car, ils peuvent en tirer un bénéfice important, alors même que les pertes pour le reste de la société seront réparties sur un très grand nombre d'individus qui ne supporteront chacun qu'une toute petite perte. Il existe ainsi une disproportion importante entre une minorité active qui peut s'organiser pour défendre ses intérêts et une majorité passive, à l'intérieur de laquelle peu d'individus seront tentés d'agir du fait du faible bénéfice individuel qu'ils en retireront.

L'importance du lien des élites au territoire et à la population, dans le cadre d'analyse de Jared Diamond

Un autre type de conflits d'intérêts souligne encore Jared Diamond est du type « tragédie des communs » ; où une ressource possédée collectivement sera surexploitée et mise en péril, du fait de l'absence de mécanismes de régulation de la ressource. Tant que chaque acteur percevra qu'il a la possibilité de tirer profit de cette ressource, au détriment des autres acteurs, aucune régulation ne se mettra en place.

Des élites repliées dans leur sphère peuvent également dicter des conduites nuisibles au reste de la société, sans qu'elles n'aient à en souffrir. Au contraire, l'immersion des élites dans la société favorise la prise de conscience des conséquences de leurs actions. L'auteur s'alarme ainsi du phénomène croissant des communautés d'habitation fermées qui fleurissent dans nombre de pays et sont le signe d'un repli des élites : l'accès à des zones « sécurisées », à de l'eau potable en bouteille, au transport en hélicoptère, à des cliniques et à un système d'éducation privé permet à nombre de décideurs de se protéger des conséquences de décisions qui affaiblissent les hôpitaux et les écoles publiques, posent des problèmes de sécurité faute de présence policière, d'embouteillages faute d'infrastructures de transport suffisantes, A l'inverse Jared Diamond démontre que la forte conscience environnementale des hollandais, y compris de leurs dirigeants politiques, tient au fait qu'une très grande partie de la population, dirigeants compris, vis au dessous du niveau de la mer, et que tous sans exclusion auront à subir les conséquences d'une mauvaise gestion des digues.

En ramenant cette analyse au niveau des entreprises familiales pérennes qu'il m'a été donné d'étudier, il me semble que des mécanismes puissants liés, encore une fois, à l'ancrage sur le territoire, au système de valeurs et à l'effacement des intérêts individuels existent et

permettent de limiter les comportements optimisateurs étroits qui seraient issus d'un raisonnement non systémique. Rajoutons à cela que la concentration du pouvoir de décision stratégique et de la propriété au sein d'une famille, la proximité géographique que les acteurs entretiennent entre eux et avec le territoire favorise des circuits de décisions courts et rapides qui permettent des réactions rapides. Des citations extraites de nos entretiens illustrent très clairement la dimension ancrage et immersion des dirigeants, avec ce qu'elle implique en termes de valeurs et d'attachement au territoire (Figure n°1). Dans les extraits qui suivent, la personne interrogée illustre d'ailleurs le lien qui existe entre l'ancrage dans le secteur d'activité et celui dans le territoire : les relations personnelles, étroites et directes, qui limitent à la fois les comportements opportunistes étroits des dirigeants mais ont également pour objectif de limiter les effets de tels comportements de la part d'acteurs extérieurs, à destination de l'entreprise et de ses dirigeants.

FIGURE 1 : LIEN AVEC LE TERRITOIRE. EXTRAITS D'ENTRETIENS AVEC MONSIEUR DUBOIS, DIRIGEANT DE LA SOCIETE BOMEUBLE

D'une part je dirais quand je vois ce que j'ai vécu dans ma carrière et entre les entreprises qui ont arrêté parce qu'elles ont fait de mauvais choix par rapport aux réseaux et ainsi de suite, il faut aussi être près des réseaux de distribution et se faire respecter peu importe où l'on est. Comme je le dit aux dirigeants de Confo et de But, que je connais bien, que je tutoie, je passe beaucoup de temps en relation, et que je leur dit, c'était au dirigeant de Confo la semaine dernière le dirigeant de But aussi, tu as des pouvoirs sur moi mais il y en a qu'un que tu n'as pas sur moi c'est de m'obliger de vendre à perte. Ça c'est mon devoir de respecter l'entreprise qui travaille. Donc j'ai dit travailler ensemble si je gagne 1% je suis d'accord, mais perdre 1% *never*.]...[

Oui, nous on considère que l'on ne peut vivre sans bien connaître les gens. Donc mon devoir à moi, même si But et Confo ce n'est pas moi qui traite les modèles on a des équipes derrière. Mais la direction But et Confo, mon devoir c'est de bien les connaître. Mais quand je dis de bien les connaître, de bien les connaître. Moi le président de Confo je dine avec lui 3 fois par an, le président de But pareil. C'est mon but à moi, je veux que l'on discute, que l'on se connaisse bien. Quand on a des choses à se dire, on se le dit.]...[Ouais. Comme j'ai dit à notre réunion annuelle avec le personnel, j'ai dit voilà bon les entreprises partent ailleurs, nous on ne sera pas français non plus puisqu'on veut rester vendéen. On veut rester vendéen on restera vendéen.]...[

Moi ce qui est un peu différent dans nos systèmes à mon avis par rapport aux schémas que l'on a d'une direction d'entreprise, c'est que moi je suis né ici, d'abord. Donc je suis de la région, ok. Ensuite, ça peut surprendre mais moi j'ai des super potes dans le petit village où je suis et je joue au tarot avec eux. Mais je joue au tarot avec les gens qui travaillent sur les chaînes chez nous. Si j'ai envie de les baiser je les baiserais. Si ils ont envie de me baiser ils me baiseraient mais j'y vais avec plaisir parce que je suis amateur de cartes mais aussi parce qu'on passe des soirées super. On va chez les uns et les autres et ainsi de suite. Donc euh, on notre équipe de tarots et pour moi ça me fait beaucoup de bien même si j'arrive d'un voyage compliqué, d'une semaine dure, c'est pas leur problème. Je vais pas avec eux pour expliquer ma semaine, je m'installe avec eux et on joue aux cartes.

Chercheur: vous buvez un bon verre ?

... ou un bon vin. On arrête à minuit un quart. Ça fait partie des schémas je vis dans une petite commune, je connais les gens, moins que mon épouse parce qu'elle les connaît plus que moi. Mais on a ce type de relations entre nous. J'ai pas de complexe. Un jour je me souviens, je suis très amateur de vin et j'ai une cave, j'ai une maison bourgeoise, j'ai une cave sur terre battue et autre et enfin j'ai des grands bordeaux, j'ai du vin, et puis euh mon père m'avait dit mais euh quand tu es avec tes employés ils peuvent venir dans ta cave boire les vins que tu as et autre. Je lui dis ça me gêne pas du tout, j'y pense même pas d'ailleurs parce que bon et ça m'arrive régulièrement. Cette différence elle vient plus par rapport à nos origines en fait, mon père était domestique de ferme, il nous a élevé 8 enfants.

Les valeurs

Le quatrième facteur que met en avant Jared Diamond pour expliquer l'effondrement, ou au contraire la pérennité de certaines sociétés, réside dans les valeurs auxquelles elles s'identifient et qui définissent comme acceptables ou pas, certaines des solutions aux problèmes qu'elles ont identifiées. Ainsi, explique l'auteur dans l'un des multiples exemples qu'il fournit, une bonne partie de la déforestation de l'île de Pâques s'explique par des motivations religieuses. Les troncs d'arbres étaient indispensables pour servir au transport et à l'érection des statues de pierre, qui faisaient l'objet d'un culte. De même, la société Viking du Groenland était éminemment attachée à ses valeurs chrétiennes et à son identité de société agricole du nord de l'Europe. Ceci l'a empêché d'effectuer les changements drastiques qui impliquaient de renoncer à une partie de ses valeurs mais qui lui auraient certainement permis de survivre en adoptant une partie du style de vie et des technologies des Inuits, un peuple qu'ils méprisaient.

L'auteur pose ainsi la question de savoir jusqu'à quel point un individu une société « préfère » mourir plutôt que de faire des compromis et vivre. Au niveau individuel, nombre de personnes ont été confrontées à cette question. Collectivement, il en a été de même pour de nombreuses sociétés qui ont dû se poser la question de l'intangibilité ou pas des valeurs qui les avaient fondées et qui constituaient leur ciment commun.

Pour ce qui concerne les entreprises familiales, ce sont ces mêmes valeurs, qui ont fondé leur pérennité par le passé qui pourraient, à l'avenir les mettre en péril. Par exemple, l'attachement au territoire et à l'emploi français dont est crédité Emile Véron, le fondateur de la société Majorette, une entreprise qu'il a hissée au premier rang mondial de la voiture miniature, font certainement partie des valeurs qui ont coûté à l'entreprise son dépôt de bilan en 1992, face une concurrence jouant sur les volumes et les faibles coûts de main d'œuvre

dans les pays du sud-est asiatique. Plus récemment, la volonté d'associer le destin d'une famille à une entreprise et d'en garder le contrôle ont valu à son dirigeant de préférer un dépôt de bilan à une négociation avec son principal créancier, qui aurait abouti à un moindre contrôle du fondateur et de sa famille sur le groupe Doux. Dans son historique des entreprises familiales, Colli (2000) donne également plusieurs exemples d'entreprises familiales qui ont disparu par résultat d'un attachement à des valeurs fortes.

Parmi les chefs d'entreprise que nous avons interrogés nous avons pu constater combien cette interrogation sur les valeurs, sur ce qu'il faut garder et sur ce qu'il faut changer est très présente. Nous avons choisi deux extraits d'entretien (Figures n°2 et 3) qui illustrent cette réflexion sur les valeurs. Peut-être faut-il voir dans cette introspection presque constante, sur ce qu'il faut conserver et sur ce qu'il faut abandonner, un mécanisme important de pérennisation de l'entreprise, qui n'était pas présent dans certaines familles dont les entreprises ont du fermer.

FIGURE 2 : ENTRETIEN AVEC LA FAMILLE SANZOT, FONDATEURS DE LA SOCIETE BON MANGER – L'ARBRE DES VALEURS

Chercheur1 : Est-ce que vous avez l'habitude mettre à plat un organigramme ? Avez-vous quelque chose de formalisé ?

Fille Sanzot : On a un organigramme, c'est une photo à un moment donné.

On va plutôt regarder l'arbre

Chercheur2: Et ça vous l'avez partagé en interne ?

Filles Sanzot : Oui

Chercheur3 : Et c'est sur le site ?

Famille Sanzot : Non c'est en interne

Fille Sanzot : C'est notre arbre de vie qui traduit ce qui nous motive

Mère Sanzot : C'était un vrai arbre qu'on nous a offert, après les 50 ans d'activité.

Fille Sanzot : Toutes les racines, tout l'héritage acquis au fil du temps, sur lequel on peut toujours s'appuyer : trouver des solutions face à la difficulté, la gestion rigoureuse, la notion d'indépendance financière pouvoir avoir cette liberté de faire ce qu'on a envie de faire, l'innovation et l'inventivité, à la fois valable en terme de produit et d'organisation. On est toujours en train de bouger pour s'adapter au nouveau contexte, notion d'adaptabilité. La cohésion sociale est une racine importante depuis le début, le dialogue permanent. Le savoir faire métier, à chaque fois que l'entreprise s'est développée, elle a acquis des métiers nouveaux. La prise de chance, en France on parle plus de prise de risques, mais on trouvait ça plus positif de dire prise de chance.

Fille Sanzot : Celui qui ne prend pas de risque, ne risque pas de gagner.

Mère Sanzot: l'arbre n'est pas ici, il est à la maison

Chercheur 1: Ce choix de l'arbre ? C'est vous ? C'est un travail sur la symbolique ?

Famille Sanzot : Oui

Chercheur 1 : On pose à chacun de nos interlocuteurs : ce qui a changé et ce qui n'a pas changé depuis la création.

Fille Sanzot : Ce qui n'a pas changé ce sont nos valeurs, les racines, car sinon tout change, les produits ont vraiment évolués. Les produits changent, les organisations changent aussi.

FIGURE 3 : ENTRETIEN AVEC MONSIEUR DUBOIS. TOUT PEUT ET DOIT CHANGER, SAUF LE RESPECT DES HOMMES ET DES FEMMES

... et puis également, vous savez dans les systèmes d'entreprise familiale, moi je le vis tous les jours, je vous le dit il ne faut pas avoir peur du changement. Le changement est une seconde nature mais c'est aussi une obligation. L'adaptation. Il n'y a qu'une chose qu'il ne faut pas changer, c'est l'éthique et le respect des hommes et des femmes. Ça faut pas, ça, moi j'y suis très attaché et puis mon fils aussi. La seule façon de se faire respecter c'est de respecter les autres.

Le déni psychologique

Enfin, le cinquième et dernier facteur que met en avant Jared Diamond, mais de manière plus spéculative que les autres, est le déni psychologique, un phénomène bien attesté dans la psychologie individuelle mais qui selon l'auteur s'appliquerait aussi aux groupes. Pour expliquer en quoi il consiste, il prend l'exemple d'une étroite vallée qui abrite un barrage. Que le barrage vienne à se rompre et c'est l'ensemble des habitations dans la vallée qui seraient balayées. Quand on interroge les habitants sur leur peur face au risque d'une éventuelle rupture, cette dernière est faible pour les habitants qui habitent à grande distance du barrage et augmente progressivement jusqu'à atteindre un pic à quelques kilomètres du barrage pour décliner ensuite et devenir quasi nulle pour les habitants les plus proches de cette installation. L'occultation du risque est peut-être, pour ces personnes, la seule manière de vivre normalement au quotidien. Nos recherches sur les entreprises familiales ne nous ont pas fourni, pour l'instant d'éléments permettant de réfléchir à ce facteur, dont aucun chef d'entreprise n'est à l'abri.

Conclusion

En résumé, malgré des différences dans l'objet étudié, dans les périodes prises en compte et dans la couverture géographiques : la pérennité des sociétés, dans le monde entier, sur plusieurs millénaires, dans le cas de Jared Diamond, celles des entreprises familiales, depuis

un maximum de 5 générations, en France, dans le notre, le cadre d'analyse proposé par cet auteur se révèle en partie transférable et prometteur pour enrichir notre réflexion.

En prolongement de ce travail nous percevons que le détour par les travaux de Jared Diamond est une opportunité d'effectuer une synthèse entre deux littératures aux antipodes l'une de l'autre :

- d'une part celle sur la longévité des EF avec les notions de familiness, stewardship, résilience, d'existence du LT, qui fournit des explications qui sont liées à l'action des membres de la famille, aux ressources qu'ils créent et qu'ils actionnent. L'accent est mis sur le volontarisme, sur une dynamique d'apprentissage et d'interaction avec l'environnement. Les membres de la famille et l'EF sont présentés comme actifs, et s'adaptant à leur environnement.

- d'autre part celle sur l'écologie des populations organisationnelles, qui insiste sur les notions de variation au sein d'une population et de sélection « naturelle » face aux modifications de l'environnement naturel. Dans cette littérature la maille d'analyse n'est pas l'organisation, mais la population d'organisations. Les variabilités dans les caractéristiques des organisations ne sont pas analysées comme étant un résultat de l'action des dirigeants, mais comme un phénomène aléatoire. En conséquence, la mortalité ou la pérennité face à des changements dans l'environnement y est plus analysée comme le fruit d'un hasard. La pérennité est appréciée au niveau des populations et expliquée par le biais de la diversité des caractéristiques des individus, qui fait que face à un changement il existe toujours une partie de la population qui sera capable de survivre.

L'approche de Jared Diamond se situe à ces deux niveaux. Les changements dans l'environnement naturel sont pris en compte comme facteur explicatif. Les sociétés incapables de les percevoir disparaissent effectivement et sont donc des acteurs passifs. Toutefois, dans l'analyse de ce géographe et ethnologue, il reste une place pour l'action individuelle au sens où certaines sociétés, capables de percevoir les changements de leur environnement, ont des marges d'action pour s'y adapter.

Bibliographie

- Allouche J. et Amann B. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés* 32: p.129–154.
- Arrègle J.-L., Durand R. et Very P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement* Vol. 7 (2): p.13–36.
- Arrègle J.-L. et Mari I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? *Revue française de gestion* (1): p.87–109.
- Astrachan J.H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy* 1 (1): p.6-14.
- Bégin L. (2010). Vers une approche contingente des entreprises familiales. *Revue française de gestion* (1): p.79–86.
- Bégin L. et Chabaud D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion* 36 (200): p.127-142.
- Chrisman J.J., Chua J.H. et Litz R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing* 18 (4): p.467-472.
- Danes S.M., Stafford K., Haynes G. et Amarapurkar S.S. (2009). Family Capital of Family Firms Bridging Human, Social, and Financial Capital. *Family Business Review* 22 (3): p.199–215.
- Diamond J. (2005). *Collapse: how societies choose to fail or succeed: revised edition*, Penguin.
- Diamond J. (2000). Le troisième chimpanzé. *Essai sur l'évolution et l'avenir de l'animal humain (The Third Chimpanzee. The Evolution and Future of the Human Animal)*.
- Diamond J., Botz A. et Fidel J.-L. (2006). *Effondrement: comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*, Gallimard.

- Diamond J.M. (2000). *De l'inégalité parmi les sociétés: essai sur l'homme et l'environnement dans l'histoire*, Gallimard.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*: p.147–160.
- Fletcher D., Melin L. et Gimeno A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy* 3 (3): p.127-131.
- Frank H., Lueger M., Nosé L. et Suchy D. (2010). The concept of « Familiness »: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy* 1 (3): p.119-130.
- Gersick K.E., David J.A., McCollom Hampton M. et Lansberg I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston: Harvard Business Press.
- Habbershon T.G. et Williams M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1): p.1–25.
- Irava W.J. et Moores K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy* 1 (3): p.131-144.
- Kenyon-Rouvinez D. et Ward J.L. (2004). *Les entreprises familiales*, Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
- Leenders M. et Waarts E. (2003). Competitiveness and Evolution of Family Businesses:: The Role of Family and Business Orientation. *European Management Journal* 21 (6): p.686-697.
- Lumpkin T.G. et Brigham K.H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35 (6): p.1149–1169.
- Lyon E.M. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales.

- Di Maggio P.J. et Powell W.W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix* 10 (40): p.113–154.
- Ben Mahmoud-Jouini S., Bloch A. et Mignon S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes Proposition d'un cadre théorique et méthodologique. *Revue Française de Gestion* 200 (1): p.111–126.
- 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.
- Miller D. et Le Breton-Miller I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review* 19 (1): p.73–87.
- Miller D. et Le Breton-Miller I. (2011). *Réussir dans la durée: leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Laval: Presse Universitaire Laval.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. et Cannella Jr. A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance* 13 (5): p.829-858.
- Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K.Z. et Duncan K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing* 18 (5): p.639–666.
- Stamm I. et Lubinski C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy* 2 (3): p.117-127.
- Zellweger T.M., Nason R.S. et Nordqvist M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review* 25 (2): p.136–155.
- Zellweger T.M., Nason R.S., Nordqvist M. et Brush C.G. (2011). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*.