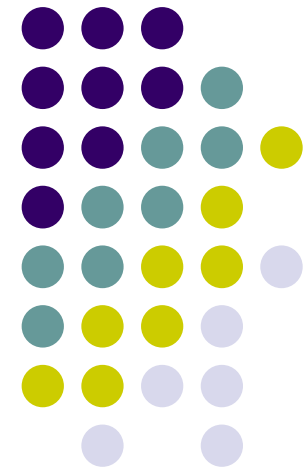


Thème n°2

La GRH dans Les PME familiales



PME / PMI : essai de définition



Définition selon la fédération des PME-PMI :

Une définition multicritères de la PME:

- **Moins de 200 employés permanents,**
- **Moins de 50 millions de dirhams de chiffre d'affaires,**
- **Total du bilan annuel inférieur à 40 millions de dirhams,**
- **Coût de l'investissement de l'ordre de 75 000 dirhams par emploi,**
- **Aucune participation d'un groupe dans le capital de la PME.**

Les vertus des PME :

On reconnaît à la PME les vertus d'être dynamique, réactive, souple, flexible, Et conviviale, ces traits s'avèrent en période de crise des atouts majeurs

**La PME demeure l'entreprise qui investit, qui embauche, qui innove
.... En somme, « Small is Beautiful »**

PME / PMI : essai de définition

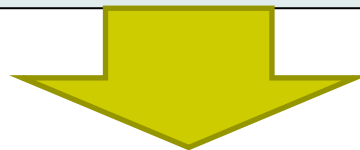


Une définition quantitative

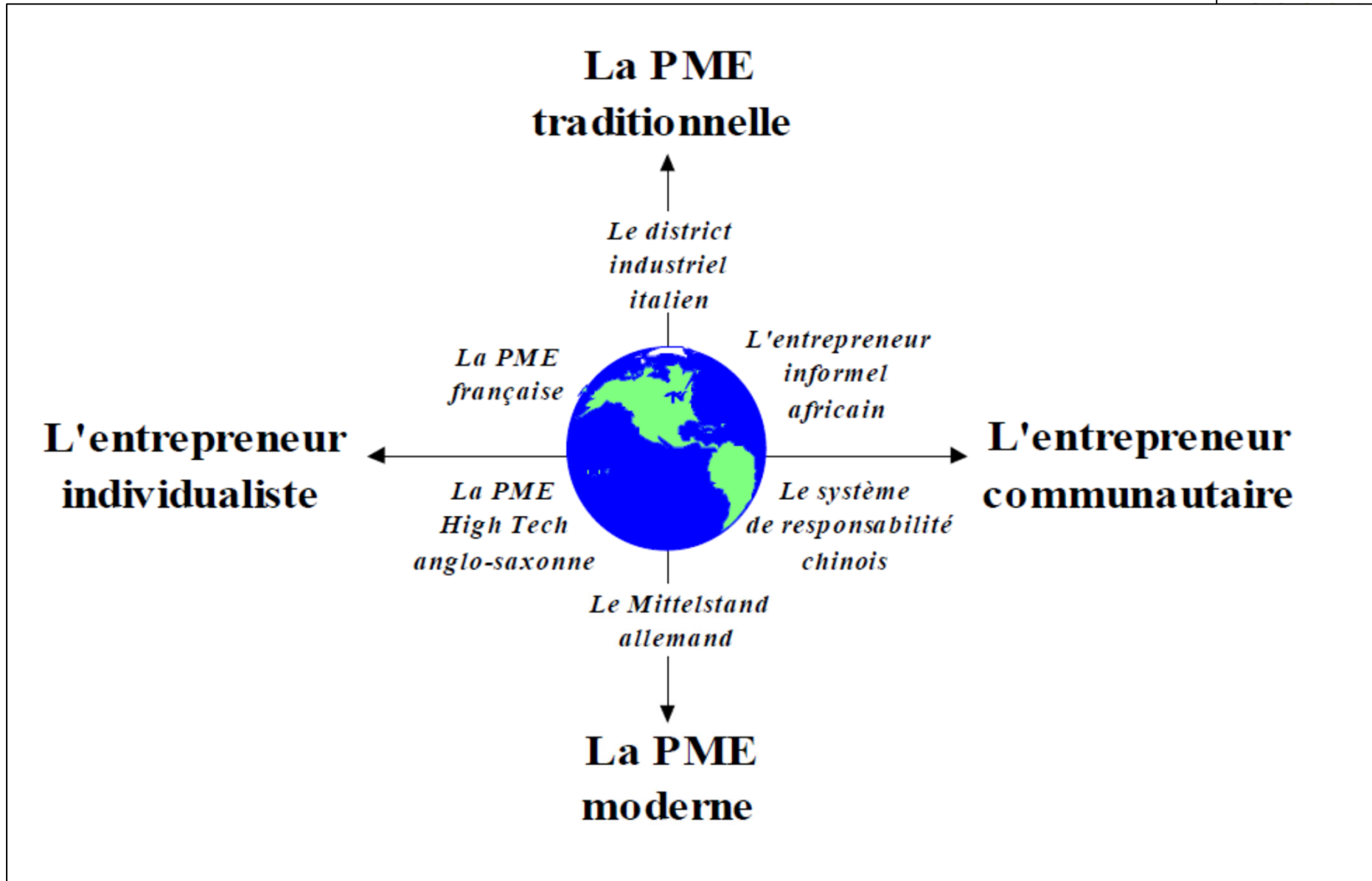
**Selon le journal officiel des communautés Européennes :
La PME est une entreprise indépendante financièrement,
employant moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaire
plafonné à 40 millions d'euros**

Une définition qualitative

**La définition qualitative des PME est beaucoup plus sensible
aux spécificité de chaque pays, les valeurs et les images que
l'on associé à la PME différent selon les régions du monde
et selon les modes de développement économique et politique**



La PME : Un sigle qui a plus de valeur que du sens

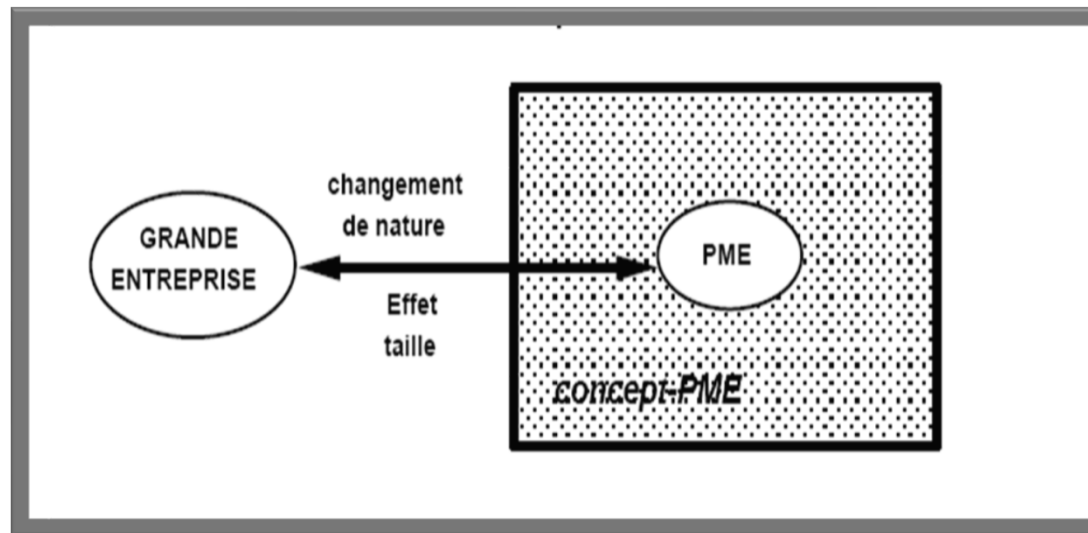


La PME : Les fondements Théoriques



Le courant de la spécificité

La PME n'est plus considérée comme un modèle réduit de la GE mais comme une entreprise à laquelle on peut associer des particularités : la PME est spécifique d'où Théorie spécifique de l'organisation-PME



La PME : objet de recherche

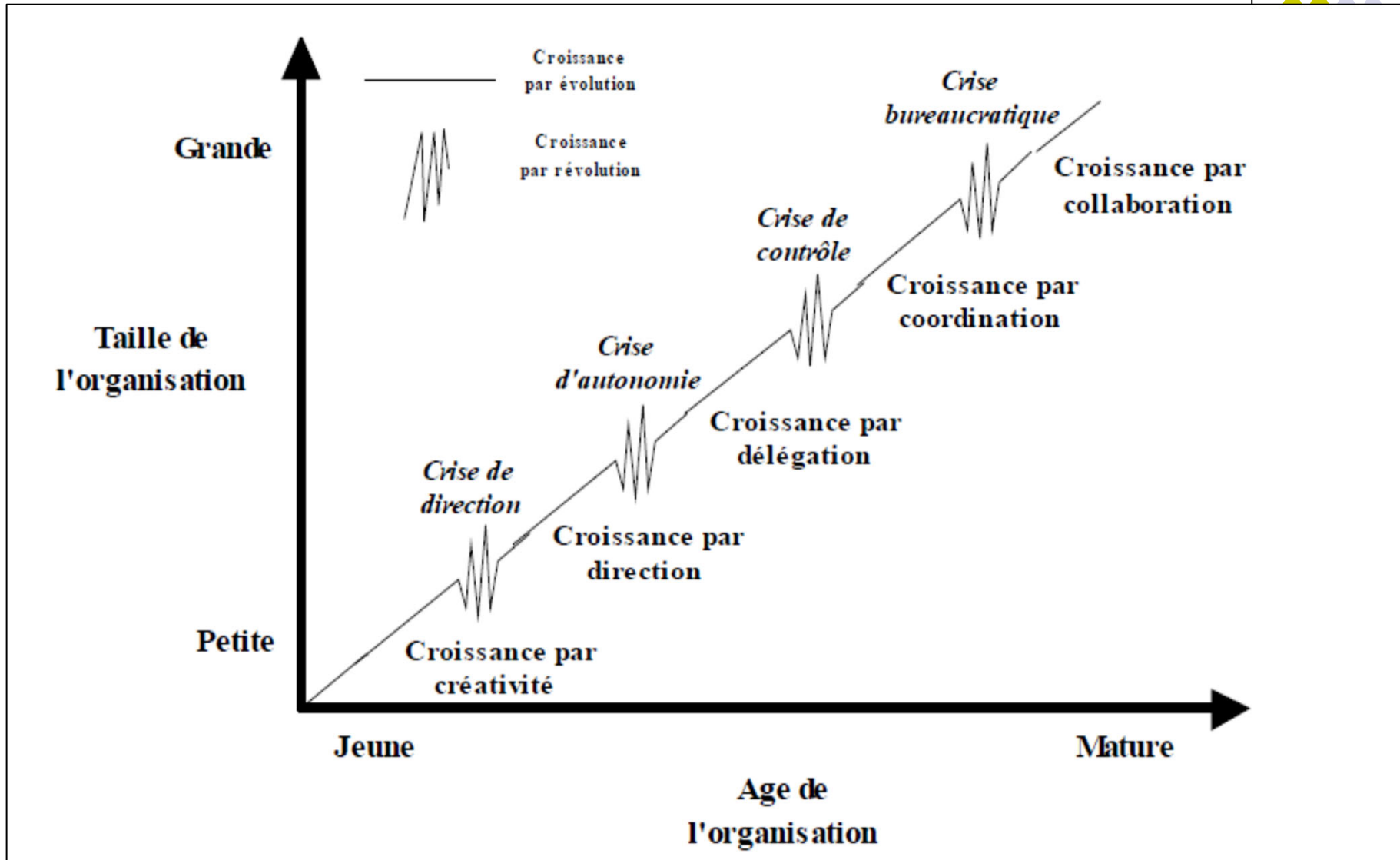
Les fondements de la spécificité des PME



A-l'effet-taille

Selon Blau (1970), la taille est un des principaux facteurs de contingence, de contexte. Pour Mintzberg (1982), la taille est certainement le facteur de contingence le plus unanimement reconnu quant à ses effets sur la structure d'une organisation ; "Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée.

L'effet - taille / Effet - Age (maturité)



Les fondements de la spécificité des PME



- 1. Les déséconomies d'échelle,**
- 2. La spécialisation**
- 3. L'effet d'expérience**

4. L'effet de grossissement

P : Effet-Papillon

M : Effet de Microcosme

E : Effet d'Egotrophie

5. Un management de proximité

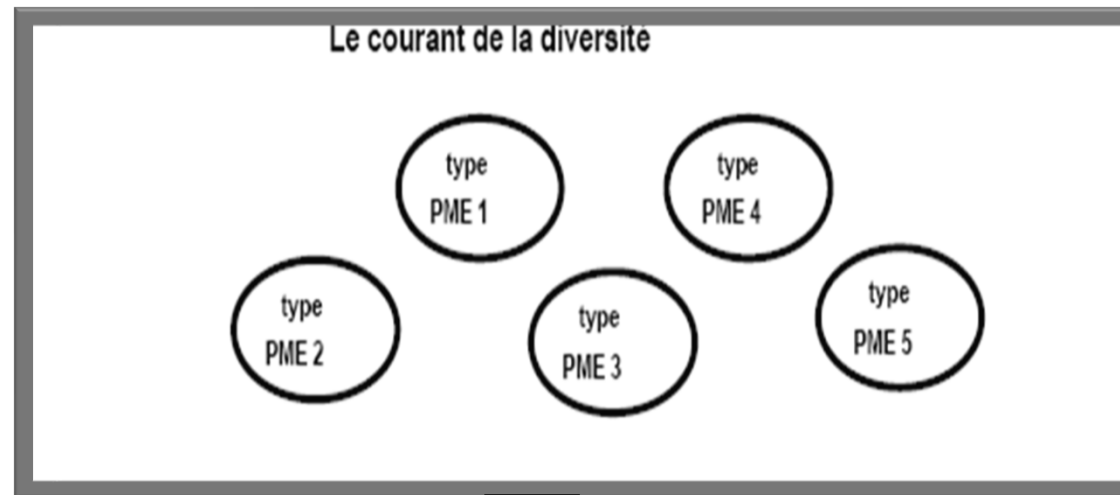
- A. Un dirigeant proche de ses salariés**
- B. Une forte imbrication des fonctions de l'entreprise**
- C. Des systèmes d'informations et de coordinations simplifiés**
- D. Une stratégie implicite et à court terme**
- E. Un capital de proximité**
- F. Une clientèle locale**
- G. Une forte intégration territoriale**

La PME : Les fondements Théoriques



Le courant de la diversité

Les PME sont considérées comme un ensemble trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation : difficulté de les regrouper autour d'un modèle unique : Activité/forme/propriété/stratégies adoptés/modes de gestion.



**-Typologies pour classer l'hétérogénéité des PME
-la PME : un champ de recherche.**

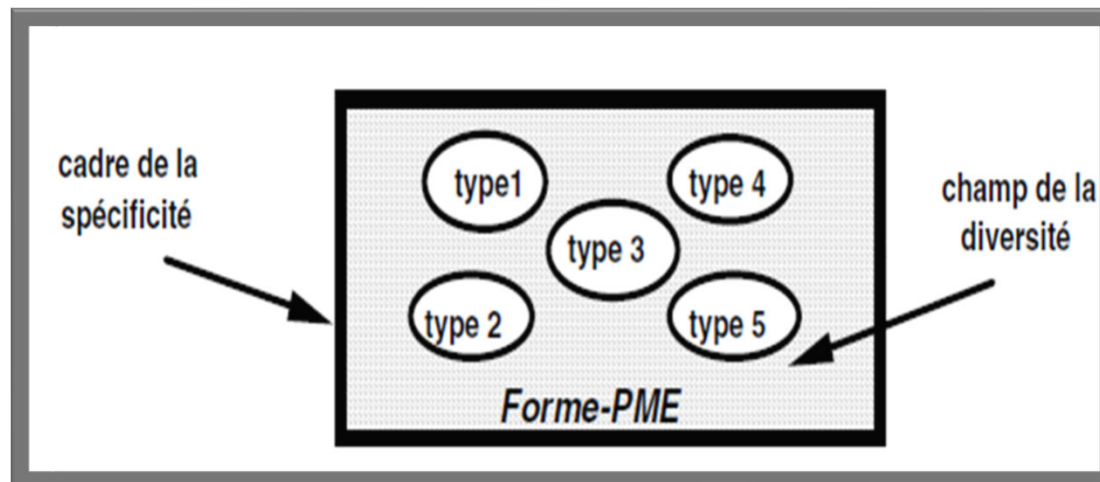
La PME : Les fondements Théoriques



Le courant de la synthèse (Milieu Années 80)

Il s'agit d'intégrer la diversité aux travaux concernant la spécificité et donc de considérer que les PME sont plus ou moins spécifiques et leur caractéristiques sont élastiques. . Il y a une diversité au sein de la spécificité.

La variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leur uniformité (le rôle du dirigeant)



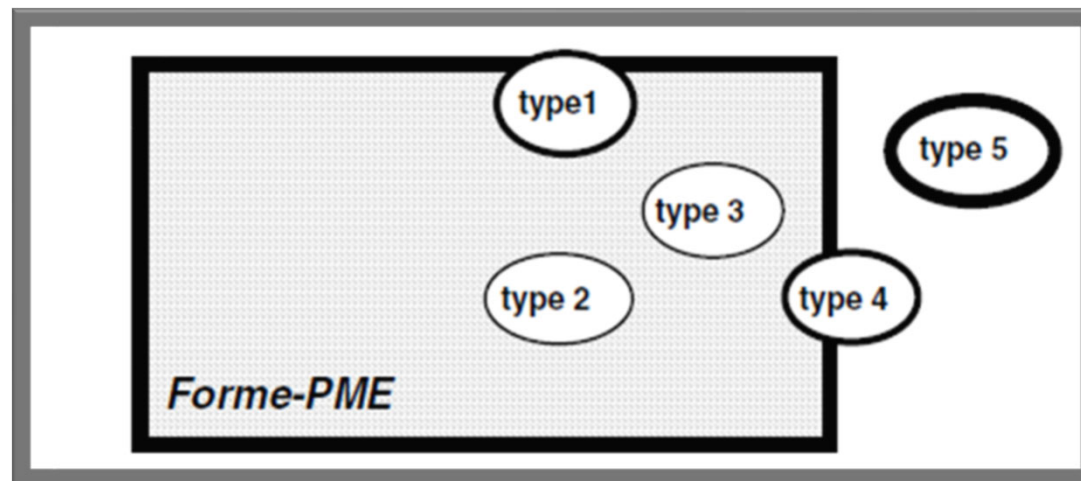
Les PME face à la Globalisation



Le courant de la dénaturation (vers un nouveau paradigme)

Il existe des contextes où les entreprises de petite taille ne sont plus conformes à la forme-PME (le type 5), d'autres termes, des contextes qui dénaturent la PME (contradiction entre l'activité d'exportation et "l'identité de la PME).

"un développement déséquilibré de la PME est susceptible de remettre en cause son existence propre en tant que PME (internationalisation, introduction en bourse, certification, capital risque...).



PME familiale : essai de définition

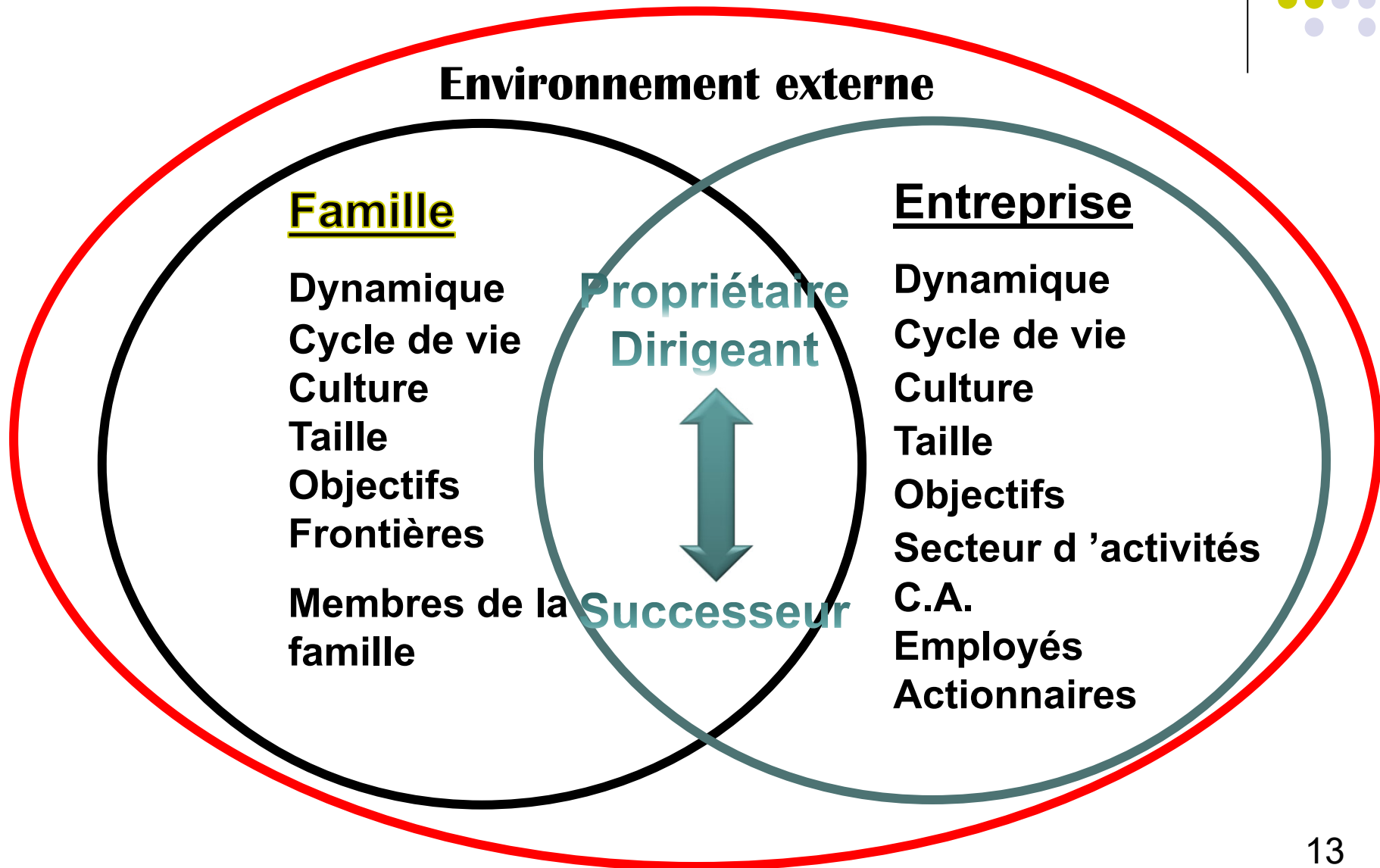
Selon Déry et al



❶ « L'entreprise familiale est une entité particulière s'agissant de sa configuration de propriété et de contrôle. Ce type de société est caractérisé par une proximité affective entre les membres du personnel et leur dirigeant et ce grâce au caractère familial qui y règne. »

❶ Une entreprise familiale est une entreprise sous contrôle réel familial ou individuel, dans laquelle sont engagés au moins deux membres d'une même famille ou deux parents, dont au moins un l'est à titre de participant au contrôle familial ou de détenteur de contrôle individuel, dont au moins un autre l'est à titre d'actionnaire, de dirigeant ou d'employé et où ces deux membres comme tous les autres, peuvent l'être à plus d'un titre;

La PME familiale : une configuration particulière :



La PME familiale : caractéristiques majeures



Points forts

- **La confiance et pérennité naturelle des relations intra famille;**
- **Communication, ambiance, émotion, appartenance...**
- **Ressources familiales (valeurs sociales, normes de comportement);**
- **Lien étroit avec la communauté;**
- **Loyauté et engagement profond à l'entreprise;**
- **Présence d'actionnaires homogènes;**
- **Sensibilité développée à la responsabilité sociale;**
- **Continuité et intégrité dans les objectifs et les politiques de l'entité**

Vulnérabilité

- **Conflits famille-entreprise**
- **Gestion à court terme, surtout dans le cas des entreprises dirigées par le fondateur**
- **Népotisme**

La PME familiale : caractéristiques majeures



Sources de conflit famille-entreprise

	Famille	Entreprise
Objectifs	Développement individuel	Profits, revenus...
Relations interperson.	Profondément personnelles	Semi ou impersonnelles
Règles	Implicites et informelles	Écrites et Formelles
Évaluation	Récompensé pour ce qu'on est	Conditionnel à la performance
Succession	Décès ou divorce	Retraite

La PME familiale : caractéristiques majeures



L'implication des membres de la famille

Avantages

- **Haut niveau d'engagement**
- **Implication sans limite**
- **Demeurent en poste plus longtemps**

Inconvénients

- **Népotisme**
- **Perception défavorable**
- **Problèmes de recrutement des cadres**

Les phases du cycle de vie d'une entreprise familiale



	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Identité des membres	Fondateurs et enfants	Partenariat entre frères et sœurs (clan familial)	Confrérie des cousins (dynastie familiale)
Schéma de gouvernance	Présence marginale des AE qui n'ont qu'un rôle de conseillers	Orientation des questions d'équilibre familial	Accroissement du nombre de membres de la famille et liens plus faibles entre eux
Mode de contrôle	Adaptation à l'environnement et développement de l'avantage concurrentiel : priorité à l'accès aux ressources et aux opportunités de croissance	Problématique financière du maintien du contrôle familial	Conserver le caractère familial de l'entreprise tout en structurant le système entreprise/famille

La PME familiale : caractéristiques majeures



A- Caractéristiques économiques

- ➔ **Les entreprises familiales réalisent une part importante des PIB**
- ➔ **Les entreprises familiales créateurs net d'emploi**
- ➔ **Difficultés d'accès aux ressources externes**
- ➔ **Elles réinvestissent une part importante des bénéfices**

B- Caractéristiques de gestion

- 1. Caractéristiques de management**
- 2. Caractéristiques de structure**

C- Caractéristiques sociales et culturelles

- 1. Caractéristiques sociales**
- 2. Caractéristiques culturelles**

Les pratiques RH dans les PME Familiales



Culture de l'entreprise familiale

- ★ **La culture est fortement influencée d'un côté par l'omniprésence de la famille et de l'autre la forte implication et engagement du propriétaire dirigeant**
- ★ **Selon (melin et Nordqvist, 2001) chaque famille construit son propre paradigme qui consiste en un partage des croyances à travers l'entreprise**
- ★ **Ce paradigme influence la résolution des problèmes et la signification que les Membres de la famille attachent aux situations et au relations**
- ★ **Ces paradigmes décrivent non seulement la culture familiale mais Aussi la culture propre de l'entreprise et du management de la famille**

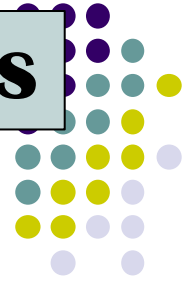
Les pratiques RH dans les PME Familiales

Culture de l'entreprise familiale



Paternaliste	<ul style="list-style-type: none">▪ Relations hiérarchiques▪ Climat de non confiance▪ Le fondateur détient la vérité▪ Orientation vers la tâche
Laisser-faire	<ul style="list-style-type: none">▪ Relations linéaires▪ Climat de confiance▪ Le fondateur et quelques autres détiennent la vérité▪ Orientation vers la tâche
Participative	<ul style="list-style-type: none">▪ Relations collatérales▪ Climat de confiance▪ Tous détiennent la vérité▪ Orientation sur le devenir des individus
Individualiste	<ul style="list-style-type: none">▪ Relations individualistes▪ Personne n'est ni bon, ni mauvais▪ La vérité dépend des normes professionnelles▪ Orientation vers la tâche

Les pratiques RH dans les PME Familiales



Culture de l'entreprise familiale

Les déterminants :

- 1. La valeur humaine (proximité, stabilité, sécurité)**
- 2. La connexion (mutualisation et convergence des idées)**
- 3. La détermination et la persévérance (implication et mobilisation)**
- 4. La prudence et patience (discrétion et confidentialité)**

Les pratiques RH dans les PME Familiales



Les relations au travail

A- La confiance

- ▶ **La confiance est l'une des valeurs les plus importantes de la culture d'entreprise familiale**
- ▶ **L'absence de confiance influencera fortement le climat du travail**
- ▶ **La confiance constitue pour l'entreprise familiale un substitut aux contrats explicites.**
- ▶ **Le caractère endogène de la confiance est perçu comme un mécanisme de bonne gouvernance de l'entreprise**

Les pratiques RH dans les PME Familiales



Les relations au travail

B- Le contrôle

(Grugulis, Dundon , Wilkinson, 2000)

Le contrôle est défini comme un outil tentant de provoquer et de recueillir des efforts des membres par le contrôle de leurs expériences, de leurs pensées et des sentiments qui guident leurs actions

Pour Susan et Cox, 2003, la famille est considérée comme une légitimation des contrôles normatifs dans l'organisation et un agent de discipline qui supprime ou limite les conflits

C- La loyauté

La loyauté est une valeur importante pour les membres de la famille et elle serais moins importante pour les employés

Les pratiques RH dans les PME Familiales



Les relations au travail

D- La collaboration et la transmission des connaissances

L'entreprise familiale offre un très bon environnement pour l'apprentissage et le transfert des savoirs faire aux membres de la famille comme aux employés

E- L'ambiance

Selon Fletcher (2002), l'atmosphère de travail dans une entreprise familiale serait similaire à celle de la maison et les relations seraient réciproques, les individus agissent sous l'effet de la morale ou de la pression sociale



Un avantage stratégique de survie en contexte de crise

Les pratiques RH dans les PME Familiales



Les relations au travail

F- La communication

Le discours familiale à destination des employés est multidimensionnel puisqu'il est constitué de nombreuses significations visant leur conditionnement et leur socialisation

G- Les conflits

Les conflits sont omniprésent au sein des entreprises familiales, en effet, les disputes familiales influencent négativement les affaires professionnelles

Deux leviers pour gérer les conflits (famille – employés)

- Par la cohésion et la proximité de la famille
- Par des façons ritualisées qui renforce l'autorité patriarcale et la dépendance

Les pratiques RH dans les PME Familiales



Les relations au travail

H- L'émotion

Au sein des entreprises familiales, les relations au travail sont exprimés en termes de frustration, de colère, de stress, d'inquiétude, d'amitié... elles permettent de surmonter les difficultés rencontrées dans le travail

I- L'appartenance

Au sien des entreprises familiales, il existe des liens forts des non membres envers l'entreprise mais aussi envers la famille



Esprit de camaraderie

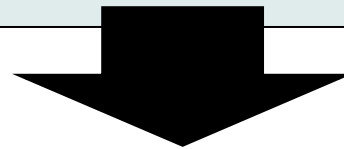
Les pratiques RH dans les PME Familiales



La GRH : Le mix social

A- Recrutement

- ▶ **Tendance à favoriser les membres de la famille (Népotisme)**
- ▶ **Absence de justesse organisationnelle**
- ▶ **Difficulté d'accès aux profils professionnels**
- ▶ **Difficulté de rétention des employés**



Lors de recrutement, les dirigeants rechercheraient davantage des personnes qui sont dépendantes et qu'ils peuvent mieux contrôler

Les pratiques RH dans les PME Familiales



La GRH : Le mix social

B- La formation

- ▶ **Sur le tas**
- ▶ **Les propriétaires-dirigeants se sentent peu concernés par le développement des habiletés de leurs employés**
- ▶ **La formation est souvent vue comme un développement personnel... donc, la responsabilité de l'employé**

Les pratiques RH dans les PME Familiales



La GRH : Le mix social

C- La rémunération

- ▶ **Détermination des salaires basée sur des critères informels et implicites**
- ▶ **Evaluation et hausse salariale décidée par le P-D**
- ▶ **Minimum d'avantages sociaux imposés par la législation**
- ▶ **Primes et incitations à caractère culturel**

Les pratiques RH dans les PME Familiales



La GRH : Le mix social

D- L'évaluation du rendement

- ▶ **Omniprésence de l'évaluation informelle**
- ▶ **Absence de référentiel d'emploi explicite**
- ▶ **Évaluation par le P-D ou le supérieur basée sur l'observation**
- ▶ **Évaluation orientée « loyauté et appartenance »**
- ▶ **Finalité administrative ou disciplinaire**

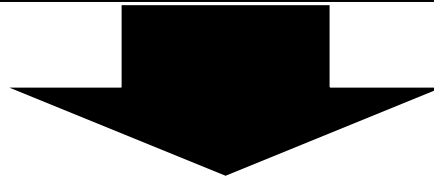
Les pratiques RH dans les PME Familiales



La GRH : Le mix social

E- La motivation

La proximité avec le dirigeant, le climat social, la polyvalence des tâches, le sentiment d'appartenance, la vision des résultats de son activité... constituent des traits qui peuvent convenir à certaines personnalités et répondre à leurs attentes.



**Un fort sentiment d'appartenance
et d'engagement pour la cause
commune**

Une GRH Atypique dans les PME Familiales



- ⇒ **Un turnover plus faible**
- ⇒ **Un comportement plus égalitariste des salariés**
- ⇒ **Un investissement dans la dimension humaine**
- ⇒ **Des rétributions hors salaire plus importantes**
- ⇒ **Une motivation et confiance plus grande**
- ⇒ **Un meilleur taux de fidélisation**
- ⇒ **Une paix sociale durable**
- ⇒ **Une justesse organisationnelle implicite**



**il s'agit d'une GRH
protectrice, spécifique et créatrice de valeur**

Les caractéristiques de GRH des EFP : un support de création d'un capital social

