
Structure organisationnelle des P.M.E. : de la théorie à la pratique

Les dangers de l'entreprise familiale

par **D. LEBOUTTE** et **D. VAN CAILLIE**
Licencié en Administration des Affaires (Ulg)
Licencié Spécial en Revisorat et Expertise-Comptable

Dans sa première partie, le but de cet article est de proposer, parmi l'ensemble des modèles organisationnels existants, un modèle synthétique qui nous paraît, d'un point de vue tout à fait subjectif, refléter une bonne part des situations organisationnelles rencontrées dans la réalité des PME d'aujourd'hui.

Dans sa seconde partie, cet article vise à présenter quelques caractéristiques essentielles de la PME familiale qui pourraient conduire à des problèmes de gestion susceptibles de freiner sa croissance, voire de mettre en péril sa survie.

I. La modélisation du comportement de la PME débutante

Tout analyste, interne ou externe, amené à poser un diagnostic sur le comportement d'une Petite et Moyenne Entreprise, est confronté au problème de la bonne compréhension de la structure organisationnelle de l'entreprise qu'il passe au crible de ses investigations.

Pour mener à bien sa mission, l'analyste doit d'abord choisir un mode d'analyse adéquat, fondé sur un modèle théorique ni trop simpliste, ni trop complexe.

Le mode d'analyse d'une Petite et Moyenne Entreprise que l'analyste externe est amené à utiliser dépend de la quantité et de la crédibilité des informations qu'il peut obtenir de ou concernant l'entreprise qu'il analyse.

S'il peut s'appuyer sur des informations ou des données en quantité suffisante, dont la crédibilité est prouvée et couvrant tous les domaines de la gestion de l'entreprise, l'analys-

te externe a les moyens d'analyser la performance globale de l'entreprise (performance financière, position concurrentielle, structure organisationnelle, relations de pouvoir, ...). L'évaluation de cette performance globale passe généralement par l'utilisation de critères de performance ou d'efficacité, dont la mesure permet d'isoler les forces et faiblesses de l'entreprise.

Par ailleurs, pour pouvoir être exploitées au mieux, ces informations doivent être organisées et structurées selon un schéma qui corresponde au plus près avec le processus de fonctionnement de la PME analysée.

Ces deux thèmes (mesure de la performance de la PME et structuration des informations en fonction du processus de fonctionnement de l'entreprise) constituent les deux étapes de la modélisation du comportement de la PME débutante que nous avons retenues.

Les deux approches que nous avons privilégiées ne sont cependant que deux approches parmi beaucoup d'autres. Comme l'exprime LANDRY en guise de préface à l'ouvrage de MELESE (MELESE, 1979), «la réalité organisationnelle est extrêmement riche. Les perspectives à partir desquelles elle peut être examinée sont pratiquement inépuisables. Une multitude de modèles, tous se réclamant du même réel, peuvent donc être construits pour la représenter. [...] Aucun modèle ne saurait rendre totalement compte de la réalité organisationnelle. Chaque modèle constitue donc une représentation partielle et partielle de la réalité dont il est une représentation : [...] il est de la nature de tout modèle de l'organisation d'être partiel, partial, réducteur et limité.»

a) l'évaluation de la performance de la PME débutante : l'apport de l'analyse organisationnelle

L'étude de l'efficacité des organisations constitue un thème central de l'analyse organisationnelle (GOODMAN et PENNING, 1977).

En 1983, QUINN et ROHRBAUGH (QUINN et ROHRBAUGH, 1983) proposent un modèle spatial de représentation des principaux critères d'efficacité utilisés en analyse organisationnelle (CAMPBELL, 1977) ; ce modèle théorique est construit au départ d'une analyse de similarité de type INDSCAL des jugements posés par une trentaine d'experts en organisation (théoriciens et chercheurs ayant publié dans les revues spécialisées en analyse organisationnelle les plus prestigieuses) sur la similarité de comportement de 30 indicateurs d'efficacité sélectionnés pour leur fréquence d'apparition dans la littérature spécialisée.

En raison de son caractère à la fois général, scientifique et synthétique, nous nous proposons de fonder l'analyse organisationnelle de la PME sur ce modèle spatial de QUINN et ROHRBAUGH.

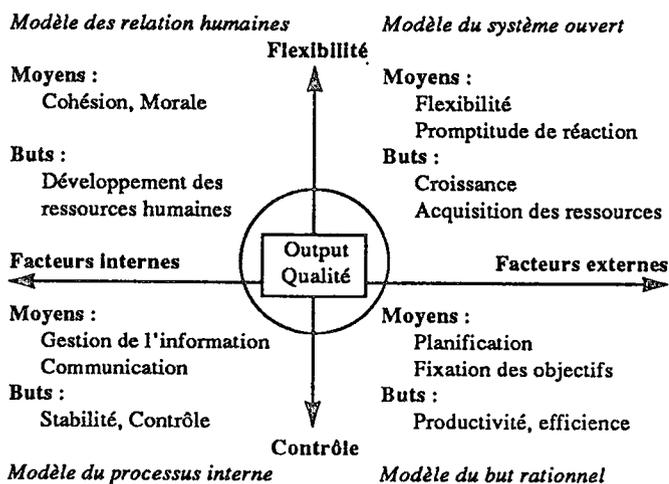
En voici une brève présentation : s'agissant d'évaluer les performances d'une organisation, QUINN et ROHRBAUGH considèrent 3 dimensions :

* la structure de l'organisation : celle-ci évolue entre un contrôle rigide et une souplesse totale ;

- * la focalisation des indicateurs : ces indicateurs peuvent prendre en compte des variables qui se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ;
- * les buts poursuivis et les moyens mis en œuvre.

La juxtaposition de ces 3 dimensions fait apparaître un modèle spatial ; les indicateurs d'efficacité retenus (flexibilité/adaptation, promptitude de réaction, croissance, utilisation de l'environnement, évaluation par des organismes externes, planification et fixation d'objectifs, productivité, efficacité, stabilité, contrôle, gestion de l'information et communication, qualité, valeur des ressources humaines, morale et éthique, formation et développement, conflit/cohésion) sont alors positionnés sur le modèle spatial.

L'examen de cette structuration en 3 dimensions des critères d'efficacité, permet à QUINN et ROHRBAUGH de proposer 4 modèles d'organisation d'une entreprise :



Les quatre modèles proposés sont complémentaires et doivent être considérés simultanément : chaque modèle a sa place dans l'organisation, sous peine d'aboutir à une vue partielle et réductrice de la performance de l'entreprise.

De plus, au cours de son existence, l'entreprise passe successivement par chacun de ces 4 modèles. En effet, QUINN et CAMERON (QUINN et CAMERON, 1983) ont repris la structuration en 4 modèles des critères d'efficacité des organisations et y ont associé le stade de développement de l'organisation étudiée.

Le premier stade de développement qu'ils prennent en considération est celui de la phase de création et de mise en place du potentiel de l'organisation, tandis que le second est celui de la formation d'une communauté entre les différents membres de l'organisation et le troisième celui de la stabilisation du contrôle au sein de l'entreprise ; le quatrième stade, caractéristique d'entreprises ayant acquis une maturité certaine, est frappé du sceau de la planification et de la stratégie.

Selon QUINN et CAMERON, au premier stade, les critères dominants sont ceux du modèle du système ouvert, car le succès de l'organisation nécessite la croissance, l'acquisition de ressources externes et le développement des relations

avec l'environnement. Au deuxième stade, les critères du modèle du système ouvert restent importants, mais ceux du modèle des relations humaines commencent à être développés et prennent le pas sur ceux des deux autres systèmes. Au troisième stade, les critères «gestion de l'information» et «communication» jouent un rôle prépondérant.

b) l'évaluation de la performance de la PME débutante : l'apport de l'analyse organique et fonctionnelle

L'approche développée au point précédent donne une vue globale et dynamique (évolutive avec la courbe de vie de l'entreprise) de l'efficacité d'une entreprise. Elle ne tient pas compte, de façon spécifique, du processus de fonctionnement de l'entreprise étudiée.

La seconde approche choisie vise à combler cette lacune en proposant une analyse organique et fonctionnelle du comportement de la Petite et Moyenne Entreprise débutante, analyse menée dans une optique d'analyse systémique.

Pour mener à bien une telle analyse, «l'observateur considère le comportement de l'objet (la PME dans le cas qui nous occupe) dans son environnement.

Il est amené à se poser les questions suivantes :

- qu'est-ce que cela produit ?
 - quelles transformations sont effectuées sur divers flux ?
 - quelle contribution est apportée à un système plus large ?
 - comment le comportement de l'unité est-il conditionné par celui de son environnement ?
 - quelles sont les possibilités de contrôle, de régulation, d'adaptation, d'apprentissage ?
- en posant les sous-entendus suivants :
- le comportement ou les performances de l'entité étudiée (l'entreprise analysée) dépendent pour beaucoup de son environnement et ne peuvent être jugés que par rapport à celui-ci ; ceci implique que les buts et objectifs de l'entreprise soient aisément décelables ;
 - l'unité est pilotable (capacité de contrôle et de régulation) ;
 - il existe des possibilités d'ajustement structurel ou fonctionnel externes et internes.» (MELESE, 1979).

L'analyse des études empiriques consacrées en Belgique à la gestion des Petites et Moyennes Entreprises, notamment débutantes, permet de constater que les sous-entendus posés par MELESE se trouvent, en l'espèce, vérifiés (citons, à titre d'exemples, les études de BRAGARD, PELZER et VAN CAILLIE (1989), DONCKELS (1985), DONCKELS (1986), DONCKELS (1988), DONCKELS et DUPONT (1987)).

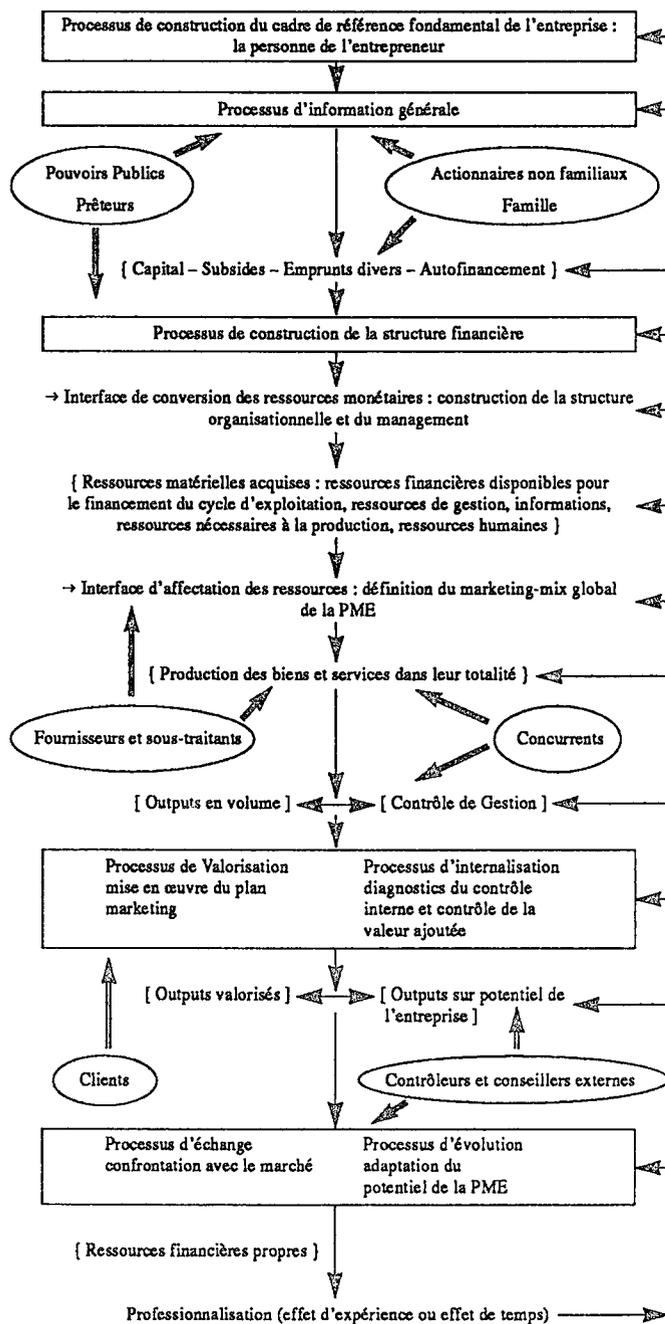
Ces mêmes études nous amènent à proposer la représentation organique et fonctionnelle suivante du comportement de la Petite et Moyenne Entreprise débutante (adapté de DE BRUYN, 1990, p. 49) :

- le fonctionnement de la PME débutante se caractérise par les étapes suivantes :
 - * la 1re étape est le processus de construction du cadre de référence fondamental de l'entreprise : la personne et la personnalité de l'entrepreneur jouent ici un rôle-clé, car ils vont influencer de façon déterminante les objec-

tifs que l'entrepreneur va donner à son entreprise et les moyens qu'il acceptera d'y consacrer ;

- * une fois déterminé le cadre de référence fondamental de l'entreprise, il s'agit d'évaluer le processus d'information générale mis en place par l'entrepreneur dans l'entreprise et vers l'environnement de l'entreprise ;
- * ces deux éléments (cadre de référence fondamental de l'entreprise et informations disponibles) vont permettre de déterminer les proportions de capital, de subsides, d'emprunts divers et d'autofinancement qui permettront, dans un premier temps, d'élaborer la structure financière de départ de l'entreprise, puis d'assurer le financement des premières années d'existence et de croissance ;

SYNTHESE



- * ces ressources monétaires sont ensuite converties en ressources matérielles nécessaires au fonctionnement de l'appareil productif et à la gestion quotidienne de l'entreprise (ressources financières disponibles pour le financement du cycle d'exploitation, ressources de management, informations, ressources nécessaires à la production, ressources humaines) ; à ce stade se construisent ou se transforment la structure organisationnelle de l'entreprise et son style de gestion ;
- * ces ressources sont ensuite affectées aux différentes fonctions de l'entreprise ; à ce stade s'élabore le marketing-mix global de la PME ;

* les biens et services proposés par l'entreprise sont alors produits ;

* deux fonctions de l'entreprise peuvent ensuite être mises en œuvre, de façon parallèle et non concurrente ;

* la fonction marketing valorise les biens produits (l'output en volume), met en œuvre le plan marketing et procède au processus d'échange «biens valorisés-ressources monétaires» avec les clients ; des ressources financières propres à l'activité de l'entreprise sont ainsi dégagées ;

* la fonction contrôle de gestion entame un processus d'internalisation, qui se concrétise par un contrôle interne de l'entreprise et par un contrôle financier de valeur ajoutée ; ces contrôles se matérialisent en une série de diagnostics (outputs sur potentiel de l'entreprise), qui nourriront le processus d'évolution, et donc l'adaptation du potentiel de la PME ;

- ce fonctionnement est avant tout dynamique :

* un ensemble de décisions sont prises lors de la phase de lancement de l'entreprise, puis un effet d'apprentissage et d'expérience se fait jour [la notion de «professionnalising» mise en avant par DONCKELS (DONCKELS, 1989)] et se concrétise sous la forme de feed-back et de rétroactions entre les différents niveaux de la représentation organique et fonctionnelle de la PME ;

* les problématiques «innovation» et «croissance» sont des manifestations de cet effet d'apprentissage ;

- le comportement et les performances de la PME dépendent pour beaucoup de son environnement et ne peuvent être jugés que par rapport à celui-ci ;

* en interaction constante avec son environnement, la PME subit plus qu'elle n'influence le comportement de son environnement ;

* les principaux acteurs de cet environnement sont les pouvoirs publics, les prêteurs, les actionnaires non familiaux, la famille, les fournisseurs et sous-traitants, les concurrents, les clients, les contrôleurs et conseillers externes ; ils influencent de façon non uniforme les différents niveaux de l'organisation ;

* dans ce contexte, il se peut que la direction ait des objectifs qu'elle ne puisse atteindre, faute de ressources ; de même, ces ressources peuvent fort bien être disponibles et adéquates, mais il se peut qu'il soit malgré tout impossible d'atteindre les objectifs fixés, compte tenu des

caractéristiques particulières de l'environnement de l'entreprise ;

dès lors, la relation que l'entreprise détermine entre ses ressources, son environnement interne et externe et ses objectifs, définit la stratégie de l'entreprise et lui permet de dessiner son schéma de croissance ;

* un diagnostic du comportement et des performances de l'entreprise est donc nécessaire : appelons-le « diagnostic stratégique », parce qu'il est une mesure de la compétitivité stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire de ses forces et de ses faiblesses ;

pareil diagnostic doit être remis à jour régulièrement et, a fortiori, après chaque changement majeur dans le comportement et le fonctionnement de l'entreprise ;

ceci suppose un dispositif de vigilance qui recueille à temps les données concernant les zones sensibles de l'entreprise ; il est dès lors impératif que les entreprises cherchent à se doter de « clignotants » ou « systèmes d'alerte », c'est-à-dire d'un ensemble de procédures leur permettant d'analyser et de surveiller les variables d'environnement susceptibles de modifier leurs objectifs et/ou leurs stratégies ;

ajoutons encore que ce diagnostic et ces indicateurs doivent porter non seulement sur les forces et faiblesses de la position externe de l'entreprise, mais aussi sur les forces et faiblesses de son organisation interne.

II. Les dangers de la PME familiale

Les analyses organisationnelles, organiques et fonctionnelles développées à la section précédente centrent leurs objectifs sur l'efficacité de l'entreprise, mesurée par ses performances. De cette efficacité dépendent la croissance et la pérennité de l'entreprise.

Elles ont mis en évidence les comportements de la PME, ainsi que les étapes fondamentales de son fonctionnement, à travers un modèle de croissance.

La présente section complète ce modèle de croissance, en présentant un certain nombre de facteurs de dysfonctionnement caractéristiques de la PME de type familial, dont elle analyse les principaux effets.

D'un point de vue général, l'obstacle auquel toute entreprise familiale sera confrontée dans la recherche et la construction de son cadre de référence pourra être la discrimination entre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise.

La PME familiale se définit en effet comme une petite ou moyenne entreprise (personne morale), dont l'actionariat et/ou le management sont concentrés dans les mains d'une famille.

Il résulte de cette situation que les membres entrepreneurs de la famille combinent les responsabilités de l'entité familiale et celles de l'entité économique.

		Famille	
		A l'intérieur	A l'extérieur
Entreprise	A l'intérieur	Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise par l'exercice :	Les personnes non membres de la famille impliqués dans l'entreprise par l'exercice :
	A l'extérieur	* Les membres de la famille non occupés dans l'entreprise : - actionnaires - non actionnaires	L'environnement concurrentiel extérieur à l'entreprise L'environnement non concurrentiel extérieur à l'entreprise (clients, fournisseurs, pouvoirs publics...)

* = Zones de conflits potentiels

Figure I : Les acteurs de la relation « Famille/Entreprise »

Cette double appartenance présente un double risque : celui de subordonner l'entreprise aux intérêts familiaux d'une part, celui d'asservir la famille aux impératifs de l'entreprise d'autre part.

DONCKELS schématise pareille problématique par une découpe de l'entreprise et de son environnement en quatre groupes distincts, chacun partisan d'une conception particulière de l'entreprise. (DONCKELS, 1986)

Nous avons affiné ce schéma (Figure I) pour tenir compte de tous les scénarios possibles associés au fonctionnement et au développement de l'entreprise.

Ce tableau met en évidence le caractère antagoniste des deux entités, la famille et l'entreprise, mises en confrontation par le jeu des différents acteurs de l'entreprise. Les zones de conflits potentiels sont particulièrement mises en exergue.

Dès sa naissance, la réussite de l'entreprise familiale implique que soit réalisé un équilibre fondamental entre le cadre de référence de l'entreprise (ses objectifs, ses finalités, son éthique), et le cadre de référence de la famille (sa mentalité, ses valeurs affectives, son éthique).

A défaut, la confusion des systèmes de valeur de l'entreprise et de la famille pourrait mettre en péril la survie de la PME familiale par les effets pervers des deux déséquilibres déjà cités : la subordination de l'entreprise aux intérêts de la famille d'une part et la subordination de la famille aux contraintes et objectifs de l'entreprise d'autre part.

La subordination de l'entreprise aux intérêts de la famille

On peut définir ce déséquilibre comme la primauté des valeurs familiales sur le cadre de référence de l'entreprise. Il en découle une suite d'attitudes possibles dont les effets

paralyse le développement de l'entreprise et, à force de répétitions, finissent par entraîner sa disparition.

Citons à titre d'exemple les quelques attitudes suivantes :

- * en matière de sélection du personnel et de définition des fonctions, l'attitude consistant à attribuer certains postes de travail de l'entreprise, et en particulier les postes de direction, à des membres de la famille en raison de leur appartenance à l'entité familiale plutôt qu'en fonction de leur compétence ;

cette politique discriminatoire porte en elle-même deux effets nuisibles à l'entreprise : d'une part, elle risque d'introduire dans l'entreprise un « poids mort » recevant une rémunération qui peut paraître non justifiée compte tenu des objectifs économiques de l'entreprise, d'autre part elle nécessite un dédoublement ou un renforcement de certains postes par l'engagement complémentaire de personnel qualifié chargé d'assister les membres de la famille recrutés malgré leur insuffisante compétence ;

il en résulte pour l'entreprise la charge d'une rémunération supplémentaire et le risque d'une démotivation du personnel qualifié adjoint à un supérieur de moindre compétence, membre de la famille ;

cette politique préférentielle restreint par ailleurs les possibilités pour offrir des fonctions de direction à des personnes compétentes étrangères à la famille et met ainsi l'entreprise dans une position d'infériorité vis-à-vis de concurrents qui peuvent choisir leurs dirigeants dans une sphère plus large ;

- * en matière de rémunération, l'attitude consistant à lier la rémunération à l'affectivité, donc à des facteurs familiaux et personnels, plutôt qu'à l'évaluation des prestations ;
à titre d'illustration, citons le cas de deux frères, tous deux dirigeants dans l'entreprise familiale, dont l'un exigerait une augmentation de ses rémunérations, justifiant celle-ci par la constatation que sa rémunération brute, égale initialement à celle de son frère, ne lui procure pas le même revenu net, compte tenu de sa propre situation familiale ;
- * en matière de formation ⁽¹⁾, l'attitude consistant à lier la formation aux besoins du personnel membre de la famille plutôt qu'aux besoins réels de l'organisation ;

citons de même l'attitude consistant à placer l'héritier de la famille directement en haut de l'échelle, plutôt que de lui inculquer les connaissances fondamentales et lui faire acquérir l'expérience nécessaire à son intégration en lui faisant parcourir tous les échelons menant à la fonction qui lui est destinée ;

- * bien plus néfaste pour l'entreprise est l'attitude imprévoyante qui consiste à appauvrir l'entreprise en période florissante par la désaffectation de son capital, réalisée par la voie d'une rémunération hâtive et excessive des capitaux investis, provoquant de la sorte un important déséquilibre financier lors d'une éventuelle période de crise ;

pareil déséquilibre, caractérisé par une insuffisance de capitaux propres et permanents et un besoin en fonds de roulement accru, incite l'entreprise à recourir de façon dangereuse au crédit à court terme ;

une certaine conception de l'entreprise nourricière peut se traduire à l'extrême par un comportement de dilapidation des fonds de l'entreprise, vidant celle-ci des ressources nécessaires à la réalisation des investissements indispensables à son expansion.

Les quelques exemples évoqués ci-avant révèlent combien l'efficacité et la rentabilité de la PME familiale peuvent être entravées par l'assimilation excessive de l'entreprise à un centre de profits au service de la famille.

Pareille représentation de l'entreprise par ses propriétaires-dirigeants, basée sur la subordination de l'entreprise aux intérêts familiaux, du reste mal compris, ne peut qu'opposer les travailleurs et dirigeants familiaux au personnel extérieur à la famille, soucieux du devenir de l'entreprise et de leur propre devenir.

Ce conflit inévitable oblige le chef d'entreprise à repenser le cadre de référence fondamental de l'entreprise. Des réponses apportées à cette nécessaire réflexion dépendra le devenir de l'entreprise.

La famille au service de l'entreprise

A l'inverse de la précédente situation, le cadre de référence de l'entreprise prime ici les valeurs familiales. A l'excès, il s'y substitue et conduit à un phénomène d'inclusion ou de rejet des membres de la famille en fonction de leur adhésion au cadre de référence de l'entreprise.

La famille n'a d'autres sujets de préoccupation que l'entreprise et les membres de la famille sont jugés en fonction de leur contribution et de leur capacité à faire prospérer l'entreprise familiale.

Pareil déséquilibre conduit à la rupture des valeurs affectives du système familial et provoque notamment un conflit entre les membres de la famille extérieurs à l'entreprise d'une part et les membres de la famille occupés dans l'entreprise d'autre part.

Parmi les membres de la famille occupés dans l'entreprise, on peut encore distinguer les actionnaires de l'entreprise et les non-actionnaires.

Les premiers souffriront d'autant plus des relations conflictuelles « famille/entreprise » qu'ils se verront généralement privés de la jouissance des actions dont ils sont propriétaires du fait des différentes mesures de protection prises en vue de maintenir la propriété de l'entreprise au sein de la famille.

Une autre caractéristique de l'organisation familiale focalisée sur l'entreprise consiste dans l'apprentissage, voire

(1) Ces trois thèmes (sélection du personnel, rémunération des membres de la famille et formation) sont des points déjà identifiés par DONCKELS comme sources potentielles de problèmes de gestion dans les PME familiales (DONCKELS, 1986)

le conditionnement, de l'héritier dauphin, préparé dès son plus jeune âge à assumer les tâches du chef d'entreprise. Non réussie, cette formation est source de conflits. Au-delà des relations conflictuelles parents-enfants qui peuvent en résulter, la non-intégration du successeur dans l'entreprise se ressentira dans les relations quotidiennes avec les travailleurs de l'entreprise extérieurs à la famille.

De la difficulté de trouver un équilibre entre la famille et l'entreprise familiale

A travers les exemples qui viennent d'être évoqués, il apparaît que la conduite et le développement de la PME familiale est avant toute chose la résultante d'une confrontation permanente et conflictuelle entre le cadre de référence de l'entreprise et celui de la famille.

La personnalité du chef d'entreprise, également chef de famille, est déterminante à cet égard.

En effet, la PME familiale est avant tout l'affaire d'une (ou plusieurs) familles(s) et derrière elle(s), d'un seul homme : le chef d'entreprise.

Celui-ci décide des objectifs, mais aussi, et souvent jusqu'au moindre détail, des moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Même si une certaine division fonctionnelle des tâches s'opère au sein de l'entreprise familiale, les décisions restent de son ressort, car il a généralement conservé l'habitude de considérer tous ses collaborateurs, même d'une fonction élevée, comme des exécutants.

La structure organisationnelle de l'entreprise s'apparente alors souvent à une structure de type «autocratique», centrée sur la personne du chef d'entreprise, avec, comme risques, une résistance à la délégation, à la formation et à l'initiative des collaborateurs, ainsi qu'un manque de responsabilité profond des subordonnés, renforcé par une insuffisance de motivation.

Dans une telle structure, le cadre de référence de l'entreprise s'apparente à l'identité et à la personnalité du chef d'entreprise, de sorte qu'un équilibre doit être recherché entre sa représentation de l'entreprise et celle de sa famille.

La pratique montre que cet équilibre fait souvent défaut.

Le chef d'une entreprise familiale cumule en effet la responsabilité de la croissance de cette dernière avec celle de la protection du patrimoine familial et du maintien des valeurs morales de la famille. Cette double responsabilité, fondée sur des préoccupations parfois antagonistes, le conduit à conserver le contrôle de l'entreprise par celui du capital, de sorte que sa gestion sera le plus souvent conservatrice et fermée.

Ainsi que le précise BOURLET (BOURLET, 1960), on comprend dès lors, dans ce contexte, «le malaise qu'éprouvent de nombreux chefs d'entreprise familiales, placés devant la nécessité paradoxale d'élaborer la politique à long terme d'une société fermée – ou à ressources limitées – dans un marché ouvert, enjeu de capitaux presque illimités.»

CONCLUSION

Le développement de la PME familiale est généralement soumis à l'impulsion d'un homme, le chef d'entreprise, investi de la difficile mission de construire un modèle de fonctionnement et de croissance de l'entreprise en harmonie avec les valeurs et les intérêts familiaux.

Un équilibre se doit dès lors d'être atteint dans la gestion de l'entreprise, qui consiste à ne pas s'arrêter, dans l'intérêt de la famille, à des solutions qui condamnent l'intérêt de l'entreprise et inversement.

Pour ce faire, le chef d'entreprise est idéalement amené d'une part à se décharger sur un ou plusieurs collaborateurs des problèmes liés à la gestion courante de l'entreprise, pour définir lui-même les priorités de développement et d'innovation de celle-ci et, d'autre part, est conduit à accorder une place prépondérante au développement des relations humaines dans son entreprise et au sein de la famille.

BIBLIOGRAPHIE

BRAGARD L., PELZER E., VAN CAILLIE D. (1989) : «Entreprendre en 1989», in «Partir gagnant – Comment et avec qui concrétiser son projet d'entreprendre ?», Fondation Roi Baudouin Editeur, Editions ACADEMIA, Louvain-la-Neuve, 213 p.

BOURLET C. (1960) : «Le financement des entreprises familiales», in «Forces et faiblesses des entreprises familiales», Edition PILOTE, 2ème Edition

CAMPBELL J. (1977) : «On the nature of organizational effectiveness», in «New Perspectives on Organizational Effectiveness», P.S. GOODMAN et J. PENNING'S Eds, Jossey-Bass, San Francisco

DE BRUYN C. (1990) : «Domaine de la Gestion», Cours de «Systèmes en Gestion», Année Académique 1990-1991, Notes ronéotypées, Ulg, 49 p.

DONCKELS R. (1985) : «Innovatie in de Vlaamse KMO's : mogelijkheden en beperkingen», KMO-Studiecentrum, UFSAL, Février, 10 p.

DONCKELS R. (1986) : «Het familiaal aspect van de onderneming : stimulans of struikelsteen ?», KMO-Studiecentrum, UFSAL, Février, 7 p.

DONCKELS R. (1988) : «New entrepreneurship : lessons from the past, perspectives for the future», Working Paper presented at «Thriving into the 1990's – 18th European Small Business Seminar», Gand/Bruxelles, Septembre, 27 p.

DONCKELS R., DUPONT B. (1987) : «Groeiproblemen in KMO's, met bijzondere aandacht voor het familiaal karakter», KMO-Studiecentrum, UFSAL, Juillet, 24 p.

GOODMAN P., PENNING'S J. (Eds) (1977) : «New perspectives on organizational effectiveness», Jossey-Bass, San Francisco, 1ère édition

MELESE J. (1979) : «Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine», Les Editions d'Organisation, Collection «Les classiques EO», 5ème impression, 158 p.

QUINN R., CAMERON K. (1983) : «Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence», Management Science, Vol. 29, n° 1, Janvier, pp. 33-51

QUINN R., ROHRBAUGH J. (1983) : «A spatial model of effectiveness criteria : towards a competing values approach to organizational analysis», Management Science, Vol. 29, n° 3, Mars, pp. 363-377