

WORKING PAPER

2019-003

Rejoindre L'entreprise Familiale et Y Rester? Une Analyse du Contrat Psychologique Entre Employés Non-Familiaux et Entreprise Familiale

Julia Vincent Ponroy, Julia Vincent Ponroy

IPAG BUSINESS SCHOOL

184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

<https://faculty-research.ipag.edu/researchs/working-papers/>

REJOINDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET Y RESTER?
UNE ANALYSE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE
ENTRE EMPLOYES NON-FAMILIAUX ET ENTREPRISE FAMILIALE

Julia Vincent Ponroy
Professeur Assistant à l'IPAG Business School
j.vincent@ipag.fr

Charles-Henri Besseyre des Horts
Professeur Emérite HEC Paris
besseyre@hec.fr

Résumé en Français

Les entreprises familiales jouent un rôle important dans les économies de tous les pays. Le cas du *Mittlestand* allemand en est un exemple criant. Aider ces entreprises à se développer est un enjeu majeur. Or ne bénéficiant ni de l'image de marque et de la notoriété des grands groupes, ni de la dimension stimulante des *start-up* en cours de lancement, ces entreprises souffrent parfois d'un manque d'attractivité voire d'une difficulté à retenir les talents externes à la famille. Dans ce contexte, la théorie du contrat psychologique peut offrir un éclairage très utile. En effet, défini dans les grandes lignes comme le contrat caractérisant la relation seule à seule qui lie un employé à son organisation ou à l'individu qui la représente, le contrat psychologique est connu pour avoir une influence majeure sur l'intention de rejoindre une entreprise mais aussi sur les comportements des employés et notamment sur leur engagement et leur intention de départ. À cet égard, il est étonnant que les rouages du contrat psychologique liant les employés non-familiaux (managers et non-cadres) à l'entreprise familiale n'aient pas encore été étudiés. Le présent travail se propose de combler cette lacune en examinant les raisons qui conduisent les employés non-familiaux, en particulier les managers, à rejoindre l'entreprise familiale et à y rester : ces employés viennent-ils chercher dans l'entreprise familiale quelque chose de particulier et si oui, quelles sont donc les composantes du contrat psychologique qu'ils passent avec l'entreprise ? Les résultats de l'étude exploratoire que nous avons conduite auprès d'une entreprise familiale confirment que les entreprises familiales génèrent des attentes et promesses spécifiques, et que le contrat psychologique passé entre les employés non familiaux et l'entreprise familiale est clef pour renforcer l'attractivité de ces entreprises, l'engagement des collaborateurs et limiter leur intention de départ. Ces résultats sont discutés.

Mots clés : contrat psychologique, entreprises familiales, attractivité, rétention

Abstract

Family businesses play a major role in national economies, and they are health-enhancing firms for national economies. The case of the German *Mittlestand* is a shining example. Helping these family companies to develop is a major issue. But as they do not benefit from the brand image and notoriety of large groups, nor from the stimulating and dynamic image of start-up companies being launched, family companies sometimes suffer from a lack of attractiveness or even a difficulty to retain external talents to the family. In this context, the theory of the psychological contract can offer a useful light. Broadly defined as the contract defining the one-to-one relationship that binds an employee to his organization or to the individual who represents it, the psychological contract is known to have a major influence on the intention to join an organization. It is also known for influencing the behavior of the employees and in particular their commitment (on the positive side) and their intention of departure (on the negative side). In this respect, it is surprising that the workings of the psychological contract linking non-family employees (managers and non-managers) to the family business have been underexplored so far. The present work proposes to fill this gap by examining the reasons which lead non-family employees to join the family business and to stay there: do non-family employees look for something special in the family business and if so, what are the specific components of the psychological contract they build with the family company? The results of the exploratory study that we conducted in a French family business confirm that family businesses generate specific expectations and promises, and that the psychological contract between the non-family employees and the family business is key to enhancing the attractiveness of these companies, the commitment of employees and to limiting their intention to leave. These results are discussed.

Keywords: psychological contract, family firms, attractiveness retention

Introduction

Les entreprises familiales jouent un rôle important dans l'économie (La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999) et elles représentent de sérieux atouts pour les économies nationales à l'image des entreprises du *Mittelstand* allemand, innovantes, créatrices d'emploi, internationalisées (Les Échos, 2019). On retrouve chez ces entreprises des caractéristiques mises en avant par les chercheurs du *family business* : agiles (Worley, Zardet, Bonnet, & Savall, 2015), elles sont ancrées, de par leur contrôle familial, dans une perspective long-terme garantissant de l'investissement, des progrès incrémentaux, de la stabilité dans les relations avec les parties prenantes (Miller & Le Breton-Miller, 2005) et donc, une certaine résilience également en cas de crise (Bloch, Kachaner & Mignon, 2012).

Pour autant, les entreprises familiales souffrent d'un manque d'attractivité. D'un côté, elles ne bénéficient pas du renom, des possibilités de carrières, ou des avantages salariaux qu'offrent les grandes entreprises. De l'autre, elles ne sont pas aussi « excitantes » que les jeunes *start-up* qui attirent beaucoup de jeunes diplômés. L'étude conduite par « Universum » (2019) auprès de 36578 étudiants français montre que la quasi-totalité des entreprises les plus attractives sont des grandes entreprises, avec, en tête de liste : LVMH, L'Oréal, Airbus et Google¹. À cet aspect comparatif s'ajoutent les perceptions négatives parfois associées aux entreprises familiales : népotisme, injustices, asymétrie d'information, difficulté à évoluer si l'on n'est pas de la famille, conflits intra-familiaux prenant le pas sur les enjeux business...

Comprendre les leviers d'attractivité et de rétention sur lesquels peuvent jouer les entreprises familiales pour amener à elles et conserver les talents et compétences externes dont elles ont besoin dans leur développement est donc un enjeu majeur.

À ce titre, la théorie du contrat psychologique (ci-après CP) apporte un éclairage utile pour comprendre les attentes des employés et managers non-familiaux avant d'intégrer l'organisation, ainsi que ce qui les amène à y rester. Depuis les travaux d'Argyris (1960), Schein (1965) et surtout de Rousseau (1989, 1990, 1995, 2001), le CP a connu un fort développement, avec un regain d'intérêt ces dernières années, lié à l'arrivée de générations de jeunes employés plus exigeants dans la nature du CP qui les lie à l'entreprise (Guerrero, 2005 ; Lemire, 2005 ; Pennaforte, 2012). Selon Rousseau (1990, 1995), le CP consiste en une relation seule à seule qui prend forme dans une organisation entre l'employeur et un employé. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait des promesses, les obligations réciproques sont souvent définies non pas par l'organisation, mais plutôt par l'individu (Lemire, 2005). Un certain nombre de travaux ont montré l'impact du CP sur les intentions de rejoindre une organisation, sur l'engagement en son sein et sur l'intention d'en partir. En ce sens, cette approche théorique semble appropriée pour comprendre les enjeux d'attractivité et de rétention auxquels sont confrontées les entreprises familiales.

Ainsi, en s'appuyant sur le cadre théorique du CP, le présent travail se propose d'examiner les raisons qui conduisent les employés (managers et non-cadres) non-familiaux à rejoindre et rester dans une entreprise familiale. Plusieurs questions guident cette analyse : que viennent chercher les membres externes à la famille dans l'entreprise familiale ? Quelles sont les composantes du CP qu'ils passent avec l'entreprise ? Qu'est ce qui les incite à rester dans l'entreprise familiale et quelles les raisons les conduiraient à en partir ?

¹ http://www.datapressepremium.com/rmdiff/2010661/Communique_presse_V4_09042019.pdf

Après une courte revue de littérature sur le CP, nous rappellerons le contexte spécifique des entreprises familiales. Nous présenterons ensuite la méthode utilisée pour notre étude exploratoire ainsi que ses résultats, que nous discuterons à la fin du présent travail.

Revue de la Littérature

Dans la continuité des travaux d'Argyris (1960) et de Schein (1965), la théorie du CP a été largement développée par Rousseau (Rousseau, 1989 ; Dabos & Rousseau, 2013 ; Tomprou, Rousseau & Hansen, 2015). Après un rappel de la définition du CP, nous nous intéresserons à ses implications comportementales : décision de rejoindre une organisation, engagement des personnes dans l'organisation, mais aussi intention de départ en cas de rupture ou de violation du CP. Cette revue de la littérature débouchera sur le cas des employés (managers et non-cadres) non-familiaux dans une entreprise familiale.

Définition du contrat psychologique et son évolution

Le terme de CP a été utilisé pour la première fois par Argyris (1960), pour qui les employés et les organisations créent des CP permettant l'expression et la gratification des besoins mutuels. En somme, si les employés ont le sentiment que leurs managers respectent leurs droits de se développer, de grandir, et d'être proactifs, alors, en retour, ils respecteront le droit de l'organisation d'évoluer. Similairement, Schein (1965) voit le CP comme une façon d'analyser les relations entre les organisations et les employés.

Dans son article fondateur, Rousseau définit le CP (1989 :123) comme « *les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre la personne focale et une autre partie. Des questions clés ici incluent la croyance qu'une promesse a été faite et qu'une action a été menée en échange, liant ainsi les deux parties par un ensemble d'obligations réciproques* ». Elle souligne que le CP est lié à l'engagement de l'individu dans l'organisation et qu'il est hautement subjectif car il part de l'expérience de l'employé. Pour elle, c'est donc l'individu qui passe un CP avec l'organisation.

Robinson, Kraatz et Rousseau (1994) montrent que les perceptions des obligations mutuelles entre l'individu et l'organisation changent avec le temps en fonction des perceptions de l'échange réciproque. Pour Guerro (2005:114), le CP « *peut être appréhendé comme un processus d'ajustements dans le temps, ajustements qui s'expliquent par la manière dont chaque partie réagit au degré de réalisation des promesses de l'autre partie* ». Lemire (2005:6) indique que « *la perception de l'individu se développe au travers d'expériences, avec le temps. Des obligations implicites du contrat psychologique existeraient dès lors qu'un individu entre au service d'une organisation ; il les trouverait dans des sources d'information comme les documents de publicité institutionnelle, les communiqués de presse* ». Aujourd'hui, on peut ajouter à cette liste les sources d'information liées à Internet, les réseaux sociaux, ou encore les sites d'évaluation des entreprises comme Glassdoor.

Enfin, le CP peut être envisagé sous deux formes (Rousseau & Parks, 1993 ; Rousseau, 1995 ; Dabos & Rousseau, 2004 ; Dean, 2010). (1) La forme *transactionnelle* correspond à des collaborations de durée limitée avec des termes d'échanges très bien spécifiés et un engagement organisationnel relativement faible, ce qui permet aux parties d'entrer rapidement dans de nouveaux contrats ; (2) La forme *relationnelle* représente des contrats beaucoup plus ouverts avec des termes d'échanges vaguement définis et un engagement affectif beaucoup plus

important, se traduisant par une stabilité construite sur les traditions et l'histoire de la relation entre les parties.

Cette dernière distinction entre les deux formes de CP – contrat transactionnel *versus* relationnel – peut correspondre à ce qu'on s'attend à rencontrer *a priori* comme différences, dans la nature des relations entre les employés et l'organisation, entre une entreprise familiale (contrats à dominante relationnelle) et d'autres types d'entreprises (contrats à dominante transactionnelle).

Les principales composantes du contrat psychologique

Les composantes du CP peuvent se comprendre par rapport aux promesses qui s'établissent entre les employés et l'organisation. Guerrero (2005) rappelle que la mesure du CP s'appuie largement sur le PCI (Psychological Contract Index) développé initialement par Rousseau (1990), actualisé par Rousseau & Tijoriwala (1998) et utilisé dans un certain nombre de recherches (e.g Kickul, 2001a; Conway & Brinner, 2002; Kickul et al., 2004). Depuis, et comme le montrent les différentes approches existantes (Guerrero, 2005 ; Dufour & Saba, 2009 ; Dean, 2010) , les composantes du contrat psychologique ne sont pas stabilisées.

C'est à partir de l'approche de Dufour & Saba (2009) que nous allons fonder notre analyse exploratoire du cas des entreprises familiales : les auteurs proposent une évaluation assez englobante du contrat psychologique, à partir de 9 dimensions regroupant 26 indicateurs mesurant le niveau de respect des promesses par l'employeur comme le montre le tableau 1 :

Dimensions	Indicateurs
Stabilité	Stabilité d'emploi
Équilibre travail-famille	Respect de la situation personnelle Horaire variable Conciliation vie professionnelle et vie privée
Développement interne	Avancement Développement personnel dans l'organisation Promotion
Atmosphère sociale	Ambiance de travail Relations interpersonnelles positives entre collègues Collaboration employeur-employé
Contenu d'emploi	Autonomie Responsabilités Utilisation des compétences et des capacités
Récompenses financières	Hausses salariales liées au rendement Rémunération et avantages sociaux Primes
Étroitesse	Implication limitée Formation limitée Responsabilités limitées
Performance dynamique	Soutien pour atteindre de hauts niveaux de performance Soutien pour atteindre des objectifs exigeants Critères de rendement clairement établis
Développement externe	Développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi Affectations de travail qui renforcent la valeur sur le marché de l'emploi Occasions d'emploi dans une autre entité de l'organisation Occasions d'emploi dans d'autres organisations

Tableau 1 : Conditions d'emploi contrat psychologique (source : Dufour & Saba, 2009)

Conséquences comportementales du contrat psychologique : choix de rejoindre l'entreprise, engagement et intention de départ

Les travaux de recherche sur les conséquences comportementales du CP passé entre l'employé et l'organisation se sont principalement intéressés à l'étude de l'impact sur l'attractivité, l'engagement et l'intention de départ.

L'impact du CP sur l'attractivité a fait l'objet d'un certain nombre de travaux de recherches : Rousseau & Tijoriwala (1998) montrent que les employés perçoivent que, pour les attirer, leurs entreprises leur ont promis une rémunération équitable, des avantages sociaux intéressants, des opportunités de développement, de l'avancement, un environnement de travail favorable, et des outils et ressources suffisantes. De leur côté, Aldrich & Langon (1997) soulignent la différence en termes de promesses à l'embauche entre les grandes et les petites entreprises : tandis que les premières mettent en avant des opportunités de carrière et l'avancement dans des rôles spécialisés, les secondes « vendent » l'opportunité de développer un ensemble de compétences plus larges à travers des expériences et rôles multiples. Dans une étude portant sur 151 managers d'entreprises de moins de 500 salariés, Kickul (2001b) indique que les résultats obtenus confirment que personnes interrogées perçoivent que leurs entreprises satisfont plus leurs besoins intrinsèques (responsabilités accrues et opportunités pour le développement personnel) que leurs besoins extrinsèques (rémunérations et bonus liés à la performance, avantages sociaux). Une caractéristique spécifique des petites entreprises est le fait que les promesses sont faites de façon informelle sous la forme de discussions et interactions avec des salariés de ces entreprises (Aldrich & Langon, 1997 ; Kickul, 2001b).

Plus récemment, Seeck & Parzefall (2010) montrent que, dans des activités nécessitant un personnel très qualifié comme le secteur des télécommunications, la nature du contrat psychologique pour attirer des collaborateurs est largement fondée sur la liberté et l'autonomie. De leur côté, McKinney, Withaker & Hindman (2012) soulignent le fait que le CP proposé par l'entreprise pour attirer des talents est devenu beaucoup plus transactionnel que relationnel au cours des deux dernières décennies. Par ailleurs, Eicher, Lemos & Neves (2018) pointent l'impact des facteurs d'environnement comme la situation du marché du travail et l'opinion de la famille de même que d'autres facteurs plus personnels comme les objectifs personnels et attentes de carrière pour expliquer la décision de rejoindre une organisation du secteur public.

Concernant l'impact du CP sur l'engagement, dans son étude comparant une organisation du secteur public et une autre du secteur privé au Québec, Lemire (2003) montre que le CP a un impact sur l'engagement organisationnel type affectif et moral. La méta-analyse conduite par Zhao et al. (2007) et portant sur les impacts du CP dans 111 études publiées, suggère également que l'impact du CP sur l'engagement est le plus élevé lorsqu'on s'intéresse à l'engagement affectif. Une autre étude menée également au Québec (Paillé, Raineri & Valeau, 2016) montre que la violation du CP a un impact négatif sur l'engagement organisationnel des professionnels étudiés. Enfin, Pennaforte (2012) souligne que , dans une situation d'apprentissage, l'engagement des étudiants en alternance varie en fonction du CP passé avec l'entreprise où ils sont apprentis. « *Le contrat psychologique cristallisé en alternance est [...] un antécédent de l'engagement des individus* » (p. 102).

Quant à l'intention de départ, Zhao et al. (2007) montrent qu'il y a une différence assez nette entre l'intention et le départ effectif : l'impact du CP est sensiblement plus fort lorsqu'on compare l'intention de départ et le départ effectif : « *Il semble que bien que les employés répondent à une violation du contrat psychologique par des attitudes négatives et des intentions de partir, ils ne quittent pas nécessairement l'organisation. Une telle absence d'effet peut être*

due au coût du départ » (p. 670). À l'inverse de ce résultat, Clinton & Guest (2014), dans une étude portant sur 6.000 membres des forces aériennes britanniques, confirment une relation positive entre le CP et le départ effectif. Plusieurs autres études (Robinson & Rousseau, 1994 ; Blomme, Van Rheede & Tromp, 2010 ; Paillé, Raineri & Valeau, 2016) confirment la relation entre le CP et l'intention de départ.

Ainsi, les travaux de recherche montrent clairement qu'il existe un lien explicite entre le CP passé entre l'employé et l'organisation et (1) le choix de l'employé d'intégrer l'entreprise et (2) certains comportements organisationnels – et notamment l'engagement et l'intention de départ des salariés.

Le contrat psychologique dans le contexte des entreprises familiales

La bonne santé des entreprises familiales est clef pour les économies nationales et à l'échelle internationale, ces entreprises constituant une part importante de l'activité économique mondiale (La Porta et al., 1999). Or ces entreprises souffrent souvent d'un déficit d'attractivité (Botero et al., 2012) et pâttissent de la concurrence d'entreprises plus grandes, offrant souvent des packages plus compétitifs, ou de start-up à la réputation plus dynamique et attirante, notamment pour des jeunes diplômés. À cet aspect comparatif s'ajoutent les perceptions négatives parfois associées aux entreprises familiales : népotisme (Bellow, 2003 ; Dyer, 2006 ; Schulze et al., 2001), injustices (Barnett & Kellermans, 2006 ; Van der Heyden & al., 2005), asymétrie d'information et difficulté à évoluer si l'on n'est pas de la famille (Lubatkin et al., 2005), conflits intra-familiaux prenant le pas sur les enjeux business (Harvey & Evans, 1994).

L'enjeu, pour les entreprises familiales, est donc d'attirer et de retenir ses talents. Le prisme du CP nous permet de comprendre pourquoi des employés non-familiaux rejoignent l'entreprise familiale et y restent : que viennent chercher les membres externes à la famille dans l'entreprise familiale ? Quelles sont les composantes du CP qu'ils passent avec l'entreprise ? Qu'est ce qui les incite à rester dans l'entreprise familiale et quelles les raisons les conduiraient à en partir ?

Étude Exploratoire

Méthodologie

Nous avons choisi de conduire une étude de cas, méthode adaptée à l'exploration de phénomènes peu étudiés (Eisenhardt, 1989). Notre objet d'étude est une entreprise familiale correspondant à la définition la plus consensuelle de l'entreprise familiale (Litz, 1995) en termes de propriété, de contrôle, d'implication familiale, de succession, d'intention familiale de transmission et d'autodéfinition (les propriétaires familiaux définissent l'entreprise comme familiale).

L'entreprise est une entreprise de taille intermédiaire dans le secteur pharmaceutique, dont le siège est situé en région péri-urbaine, dans les Alpes-Maritimes, mais qui s'étend également à l'international. L'entreprise est au stade de deuxième génération et son système de gouvernance repose sur une structure duale, avec d'un côté un conseil de surveillance à prédominance familiale et de l'autre un directoire composé de managers non-familiaux. Au moment de notre étude, l'entreprise comptait près de 4500 employés au total, dont 1200 basés en France, étant ainsi essentiellement composée de membres non-familiaux. Cette composition majoritairement

non-familiale s'inscrit néanmoins dans un contexte organisationnel très marqué par l'influence familiale : formellement, la famille dispose d'un pouvoir décisionnel déterminant – puisqu'elle détient 49,7% des parts et 70% des droits de vote. De plus, la famille dirigeante définit l'entreprise comme « familiale » et tient à maintenir cette identité et ce contrôle familiaux, ce qui se traduit par une préparation active de la transmission à la troisième génération et par l'existence d'un véritable management de la famille à travers des structures formelles – on retrouve ici les critères d'auto-définition et d'intention de transmission qui font partie de la définition de l'entreprise familiale (Litz, 1995). Enfin, la famille joue un rôle symbolique majeur dans l'entreprise, rôle appuyé par une forte communication autour de l'histoire et des valeurs de la famille, et par une présence familiale lors de tous les événements marquants pour l'entreprise (anniversaires, remises de prix, fêtes de Noël, etc.). Le contexte organisationnel est donc celui d'une entreprise essentiellement composée de non-familiaux mais fortement marquée par l'identité et l'influence familiales – un contexte particulièrement adapté pour notre étude.

Nous avons effectué deux périodes d'observation non-participante sur site et avons interrogé 40 employés non-familiaux appartenant à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise (top management, management, assistant(e)s, technicien(ne)s, opérateurs/trices de production), travaillant dans différents services (direction, recherche et développement, contrôle qualité, marketing, ressources humaines, opérations industrielles, production) et dont l'ancienneté varie de 1 à 43 ans. Nous avons retranscrit l'intégralité de nos données et les avons analysées en itérant avec la littérature afin de construire progressivement des catégories, suivant les méthodes inductives d'analyse de données (Glaser & Strauss, 1967).

Notre travail d'analyse a consisté d'abord dans l'identification, dans les entretiens, des passages où les personnes interrogées expliquent (1) les circonstances dans lesquelles elles ont rejoint l'entreprise, (2) les raisons de leur engagement (ou à l'inverse de leur désengagement) vis-à-vis de cette entreprise et enfin (3) leurs intentions de rester (ou non) dans l'entreprise. Nous avons ensuite classé les informations qu'ils contenaient au regard des différentes dimensions du contrat CP développées par Dufour & Saba (2009) et décrites ci-dessus. Pour chaque dimension présente (et associée au recrutement / à l'engagement ou à l'intention de rester), nous avons ensuite cherché à voir si elle était associée à une dimension familiale de l'entreprise. Nous avons abouti aux résultats suivants

Résultats

La dimension familiale de l'entreprise fait partie intégrante du CP tel que les employés non-familiaux le passent avec l'entreprise familiale et affecte directement tant l'intention de rejoindre l'entreprise que l'intention d'y rester et l'engagement. On note cependant des différences d'impact selon la composante en jeu et selon le profil concerné de l'employé non-familial : manager ou non-cadre. Parmi les composantes du CP proposées par Dufour & Saba (2009), nous avons identifié dans nos données : la stabilité de l'emploi, l'équilibre travail / famille, le développement interne, l'atmosphère sociale, le contenu de l'emploi, et les récompenses financières.

Stabilité de l'emploi

L'entreprise familiale est associée à une certaine stabilité de l'emploi, ce qui affecte à la fois l'intention de rejoindre l'entreprise, celle d'y rester, et l'engagement au sein de l'entreprise

Stabilité de l'emploi et attractivité de l'entreprise familiale

Du côté de l'intention de rejoindre l'entreprise, ce sont surtout les non-cadres qui sont sensibles à la stabilité de l'emploi qu'ils associent à l'entreprise familiale. L'entreprise familiale les attire parce qu'ils y voient une forme de garantie que l'entreprise ne sera ni vendue, ni délocalisée, et qu'ils auront un emploi durable. L'entreprise familiale est pour eux un gage de « sécurité », particulièrement appréciable dans un contexte économique difficile, en particulier pour les métiers requérant des compétences peu différenciantes :

« Si la famille se retirait, vendait, ça changerait beaucoup de choses, ça se délocaliserait sûrement. La famille c'est une garantie contre ça : [...] tant qu'il y a la famille on a une certaine garantie pour l'avenir. Après... Oui, en fait c'est ça. » (Opérateur de production).

Bien que les managers ne parlent pas de sécurité de l'emploi, l'analyse révèle que l'entreprise familiale est pour eux un gage de stabilité : ce qui les attire dans ces entreprises, c'est la continuité induite par la perspective long-terme (dans les projets, dans la stratégie). Cette idée est encore plus présente chez les managers ayant préalablement travaillé dans des groupes non-familiaux, en particulier cotés, où ils souffrent *« des coups de barre [donnés] à gauche ou à droite pour satisfaire aux exigences immédiates et changeantes de la bourse »* (top manager). Un membre du directoire explique :

« Si dans le Conseil de Surveillance la famille était minoritaire et on avait des fonds, [...] on se dirait ils vont vendre leurs parts un matin et ils vont couper des têtes, prendre une autre option stratégique du jour au lendemain. Non, avec la famille, on a confiance, on sait qu'on est dans du long terme, que si un jour il y a une grosse crise on pourra leur expliquer et on la passera ensemble. » (Top manager)

Stabilité de l'emploi, engagement et désir de rester au sein de l'entreprise familiale

Du côté de l'engagement, la stabilité ne semble pas jouer un rôle important pour les non-cadres. Les managers en poste en revanche expriment clairement l'idée d'un impact positif de la stabilité sur leur engagement. L'orientation long-terme décrite plus haut joue un rôle important dans l'engagement des managers, qui peuvent développer des projets dans lesquels ils s'impliquent durablement :

« Nous on s'en fout que le quarter 2 soit supérieur au quarter 1. Ce qu'on veut c'est que dans 20 ans l'entreprise soit toujours là et toujours solide. [...] on ne veut pas faire du court terme [...] Nous, ce qui nous intéresse, [...], c'est se développer, construire un marché, une image, une pérennité. » (Top manager)

Parallèlement, cela affecte aussi négativement leur désir de quitter l'entreprise : ils ont envie de rester « dans l'aventure ». Du côté des non-cadres, beaucoup pensent qu'ils ne retrouveront pas, dans d'autres types d'entreprises, la même sécurité de l'emploi, ce qui contribue à leur désir de rester dans l'entreprise familiale.

Equilibre travail / famille

D'après Dufour & Saba (2009), l'équilibre travail / famille prend trois formes principales : le respect de la situation personnelle / les horaires variables / une conciliation vie professionnelle et vie privée.

Equilibre travail / famille et attractivité de l'entreprise familiale

Pour ce qui concerne l'intention de rejoindre l'entreprise, les cas des non-cadres et des managers diffèrent quant au respect de la vie personnelle : tandis que les non-cadres n'en font pas mention, certains managers expliquent qu'ils craignaient, en décidant de rejoindre une entreprise familiale, que le cloisonnement vie personnelle et professionnelle soit moins clair et que cela nuise à la qualité de vie au travail.

Equilibre travail / famille, engagement et intention de départ de l'entreprise familiale

Du côté de l'engagement, aucun des trois éléments composant l'équilibre vie personnelle / vie privée n'est associé dans nos données à l'entreprise familiale en particulier. En revanche, les non-cadres attribuent en partie la flexibilité des horaires ainsi que la conciliation vie personnelle/vie professionnelle à la dimension familiale qui, ici, influence positivement leur désir de rester dans l'entreprise. C'est le cas par exemple de certaines opératrices de production qui expliquent qu'elles bénéficient d'une certaine souplesse quand elles ont des problèmes avec leurs enfants (garde, maladie...) et pour qui cette souplesse est en partie due au fait que « *la patronne est une mère de famille et que la famille c'est quelque chose qui compte, dans cette entreprise* » (opératrice de production). Ce confort, selon elle, propre à l'entreprise familiale leur semble difficile à retrouver ailleurs, ce qui invite à rester dans l'entreprise.

Développement interne

Toujours d'après Dufour & Saba (2009), la composante « développement interne » du CP est constituée de l'avancement, du développement personnel dans l'organisation et de la promotion.

Développement interne et attractivité de l'entreprise familiale

Pour le développement interne, nos résultats sont partagés. Du côté de l'intention de rejoindre l'entreprise, la dimension familiale associée à l'avancement et à la promotion ne semble pas avoir un impact particulier chez les non-cadres. En revanche, plusieurs non-cadres racontent qu'ils espéraient, en rejoignant une entreprise familiale, qu'ils bénéficieraient d'une attention et d'un accompagnement plus forts que dans d'autres types de structures, parce que les entreprises familiales seraient plus « humaines ». Chez certains managers, c'est l'inverse : ils racontent avoir craint que les membres de la famille bénéficient en priorité d'avancement et de promotion, au détriment des autres employés.

Développement interne, engagement et intention de départ de l'entreprise familiale

L'avancement, le développement personnel et la promotion apparaissent comme des sources d'engagement et d'intention de rester principalement pour les non-cadres. Beaucoup expliquent que la dimension familiale de l'entreprise est associée pour eux, d'une part à une attention particulière du management et d'autre part à une certaine flexibilité qui fait qu'en interne les gens ont la possibilité d'évoluer :

« J'ai eu une grosse progression hiérarchique, [...] un long parcours, un long travail sur moi, en collaboration avec la RH et la direction ; [...] Quand je parlais de l'aspect humain, je dirais que [l'entreprise familiale] est très attentive à la personne. [...] Je me sens écoutée et entendue et du coup je fais exactement la même chose avec mon équipe. » (Manager)

Atmosphère sociale

L'atmosphère sociale se compose de l'ambiance de travail, des relations interpersonnelles positives entre collègues et de la collaboration employeur/employé (Dufour & Saba, 2009).

Atmosphère sociale et attractivité de l'entreprise familiale

Nos données indiquent que l'atmosphère sociale fait partie des éléments attractifs dans l'entreprise familiale. Chez les non-cadres « l'entreprise familiale » est synonyme de proximité et convivialité, plus attirantes que des ambiances « rigides où personne ne se connaît » (opératrice de production) comme dans d'autres types de structures. Chez les managers l'entreprise familiale était, lorsqu'ils ont choisi de l'intégrer, un lieu de travail désirable parce que (1) la communication y serait selon eux plus horizontale mais aussi moins conflictuelle, entre collègues que dans des entreprises non familiales. (2) De plus, les managers interrogés racontent qu'ils espéraient que la famille dirigeante soit directement impliquée et donc accessible et réactive, induisant des décisions rapides.

« Avant, j'ai travaillé dans des grands groupes. [...] J'étais habituée [...] aux aspects politiques, aux routines, au fait qu'on se bat plus avec les collègues qu'avec les dossiers. Et je confirme, ici, on est bien. Et si certains se plaignent, c'est parce qu'ils n'ont pas vu comment ça se passe ailleurs. » (Top manager)

Atmosphère sociale, engagement et intention de départ de l'entreprise familiale

Tant au niveau des non-cadres que des managers, la nature des relations interpersonnelles et la collaboration avec l'employeur (la famille) sont des facteurs de bien-être au travail. Au niveau des non-cadres, c'est souvent la convivialité et la proximité qui sont mises en avant. Au point que pour certains, la croissance de l'entreprise est vécue comme une détérioration de l'ambiance de travail et une anonymisation : l'entreprise deviendrait moins « familiale ».

« Avant [la dimension familiale] était dans le travail. [...] C'est fini. L'esprit était différent, les gens se connaissaient, se voyaient plus dans le travail, il y avait plus de solidarité. Et ça, ça s'est perdu petit à petit. » (Opérateur de production)

Pour les managers, le fait que l'entreprise soit dirigée par une famille au sein de laquelle il n'y a pas de conflit intrafamilial ouvert a un effet positif sur les relations interpersonnelles : l'absence de dissensions familiales limite l'apparition de « jeux politiques » puisqu'il n'est pas nécessaire de prêter allégeance à tel ou tel clan familial. Cela génère un climat relationnel fondé sur la confiance, rend la vie organisationnelle agréable et la collaboration efficace. Cette bonne collaboration est encore renforcée par l'accessibilité des décideurs familiaux, qui permet une grande rapidité dans les décisions.

Contenu de l'emploi

Le contenu de l'emploi, d'après Dufour & Saba (2009) contient deux dimensions principales : autonomie et responsabilité d'une part, et utilisation des compétences et capacités.

Contenu de l'emploi et attractivité des entreprises familiales

Autonomie et utilisation des compétences et capacités n'apparaissent pas dans nos données comme ayant été, ni pour les non-cadres ni pour les managers, en amont sources d'attentes ou de craintes spécifiques aux entreprises familiales.

Contenu de l'emploi, engagement et intention de quitter l'entreprise familiale

Les managers apprécient la marge de manœuvre dont ils disposent et la prise d'initiative qui leur est permise et qu'ils imputent au fait que l'entreprise soit familiale : (1) c'est une famille d'entrepreneurs pour qui l'initiative est inhérente à la vie d'une entreprise, et cela a généré une culture organisationnelle marquée par une dynamique entrepreneuriale. (2) La famille pense à long terme : il s'agit d'inscrire les relations dans la durée et pas de faire des « chasses aux sorcières » en cas de problème ou de sanctionner à la première occasion : *« la société pardonne les erreurs. Et ça c'est très important. [...]je n'ai jamais vu, je crois ici, de recherche de coupables »* (top manager). Le droit à l'erreur est érigé en principe managérial. Un top manager raconte :

« On a eu [...] un accident important avec une filiale. Le patron [...] a eu un comportement disons un peu litigieux [...]. Ca a généré de grosses difficultés [...]. Et bien [...] on s'est séparés du patron en question, mais à aucun moment les actionnaires ont mis la tête d'un des membres du directoire sur le billot en disant bon après tout ils avaient une responsabilité globale. [...] La prise de risque est acceptée comme faisant partie intégrante du management de la société. » (Top manager)

En somme : *« on peut se planter. Je me suis déjà planté, j'ai déjà lancé des produits qui ont merdé, mais y a une chose qu'on n'a pas le droit de faire, c'est de ne pas oser. »* (Manager).

Récompenses financières

D'après Dufour & Saba (2009), le pan « récompenses financières » du CP se décompose entre les hausses salariales liées au rendement, la rémunération, les avantages sociaux, et les primes.

Récompenses financières et attractivité des entreprises familiales

Du côté des non-cadres, la hausse des salaires liée au rendement ainsi que les primes n'apparaissent pas comme éléments pris en compte lors de l'embauche. En revanche, les attentes étaient fortes sur la rémunération et les avantages sociaux. L'entreprise familiale est réputée *« payer mieux qu'ailleurs »* (opératrice de production), et offrir de meilleurs avantages qu'ailleurs. Certains managers, en revanche, expliquent qu'en rejoignant l'entreprise familiale ils savaient qu'ils seraient moins bien payés que chez les concurrents. Dissuasive, la rémunération n'est pas pour autant rédhitoire car ce que les managers viennent chercher dans l'entreprise familiale, ce n'est pas l'argent en priorité, expliquent-ils.

Récompenses financières, engagement et intention de départ de l'entreprise familiale

Si la rémunération et les avantages sociaux de l'entreprise familiale sont attractifs pour les non-cadres, ils sont aussi dissuasifs pour ces employés quant à un éventuel départ, car ils pensent qu'ils ne retrouveront pas d'aussi bonnes conditions ailleurs :

« On a beaucoup d'avantages, ce qui n'est pas négligeable de notre temps. Comme une participation aux bénéfices, la prime vacances, des bons cadeaux à Noël pour les employés, [...] [Dans l'entreprise familiale] on a beaucoup d'avantages, [...] On réfléchit à deux fois avant de se dire on part ailleurs quoi. » (Opératrice de production)

Du côté des managers en revanche, la dimension familiale est perçue comme affectant négativement les primes, la rémunération et les hausses salariales liées au rendement. Certains managers dénoncent un manque de reconnaissance financière de leur travail, soulignent le décalage entre leurs résultats et leurs récompenses, et pointent du doigt des injustices qu'ils attribuent directement à la dimension familiale de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise tolérerait l'inefficacité de certains employés historiques ou considérés comme fragiles là où des employés efficaces manqueraient de gratification financière. Cela semble affecter négativement l'engagement de ces managers et générer une intention de départ :

« Mon salaire, j'en parle même pas... Parce que dans ces entreprises [familiales] on a vraiment des salaires en décalage par rapport aux grosses boîtes [...]. Je trouve qu'il y a un décalage, on est trop dans le social [...]. Celui qui fait son travail on lui donne 2% d'augmentation, moi je pense que je me donne à 200% on va me donner 4 ou 5%. On donne trop de choses à tout le monde. [...] Quand je regarde, des fois y a des rapports de la RH sur l'argent dépensé pour le Noël des enfants [...]. Que [l'entreprise] me rémunère parce que je fais des efforts, oui, mais mes gosses c'est mon problème, pas celui de [l'entreprise]. Je sais pas si c'est en mémoire [du fondateur] [mais] [...] ici on est trop social. Et si mon mari n'était pas coincé ici moi ça ferait longtemps que je serais partie. » (Manager)

Discussion

Les données recueillies dans les entretiens montrent une différence assez nette entre les managers et les non-cadres non familiaux des entreprises familiales sur la base des différentes composantes du CP proposées par Dufour & Saba (2009) :

La stabilité de l'emploi dans l'entreprise familiale est une promesse perçue différemment selon les personnes interrogées : les non-cadres la voient comme un facteur clé de sécurité pour rejoindre une entreprise familiale alors que les managers y voient plus une opportunité pour développer des projets à long terme qui les conduit à se déclarer plus engagés. Dans les deux cas il s'agit bien de la forme relationnelle du CP contenue dans la stabilité de l'emploi qui semble déterminante pour attirer des employés non familiaux (Rousseau & Parks, 1993 ; Rousseau, 1995 ; Dabos & Rousseau, 2004 ; Dean, 2010) et pour développer l'engagement des managers (Lemire 2003).

L'équilibre travail/famille est une composante du CP qui semble avoir moins d'influence avec cependant une crainte des managers d'un cloisonnement moins clair entre les sphères du travail

et de la famille mais, à l'inverse pour les non-cadres, une opportunité de plus grande souplesse des horaires de travail. Le **développement interne** (avancement, promotion...) est une promesse implicite de l'entreprise familiale perçue plus fortement par les non-cadres que par les managers, ce qui confirme la place critique des dimensions affectives et morales du CP pour attirer et retenir les employés non-familiaux (Zhao et Al, 2007 ; Blomme, Van Rheede & Tromp, 2010; Paillé, Raineri & Valeau, 2016)

L'atmosphère sociale (ambiance de travail, relations interpersonnelles...) dans l'entreprise familiale constitue un facteur important d'attractivité et de rétention des employés non-familiaux : les non-cadres y voient une promesse de plus grande proximité et convivialité alors que les managers attendent moins de hiérarchie, plus d'autonomie et de réactivité. Ces éléments du CP sont en ligne avec ceux que l'on retrouve dans les études s'intéressant à l'analyse des composantes du CP dans les PME (Aldrich & Langon, 1997 ; Kickul, 2001b ; Seeck & Parzerfall, 2010)

Le contenu de l'emploi est une composante du CP qui ne semble pas avoir d'influence sur l'attractivité de l'entreprise familiale pour les employés non-familiaux, managers et non-cadres. Par contre, son impact sur l'engagement et la décision de rester est plus marquée pour les managers qui valorisent la promesse d'autonomie et de responsabilisation qu'ils perçoivent dans l'entreprise familiale, confirmant ainsi les résultats de l'étude de Seeck & Parzerfall (2010) sur le CP dans les entreprises nécessitant des qualifications élevées et de la recherche de Clinton & Guest (2014) sur l'impact de la violation du CP sur le turnover dans les forces aériennes Britanniques.

Les récompenses financières constituent une composante du CP de l'entreprise familiale plus influente sur l'attractivité des non-cadres que des managers, ce qui n'est guère surprenant surtout pour ces derniers qui viennent rechercher autre chose que de l'argent lorsqu'ils rejoignent une entreprise familiale. Mais, dans les deux cas, c'est plus la forme relationnelle du CP que sa forme transactionnelle qui est mise en avant par les employés non familiaux dans les récompenses financières (Rousseau & Parks, 1993 ; Rousseau, 1995 ; Dabos & Rousseau, 2004 ; Dean, 2010). La différence est beaucoup plus nette entre managers et non-cadres en ce qui concerne l'impact des récompenses financières sur l'engagement et la rétention : les non-cadres voient les rémunérations et avantages sociaux comme des raisons de leur engagement et leur décision de rester alors que les managers y voient, à l'inverse, un risque de violation du CP passé avec l'entreprise familiale par un manque d'équité et de reconnaissance pouvant les conduire à quitter l'entreprise. Ces résultats confirment ceux des recherches menées sur l'impact du CP sur l'engagement et l'intention de départ (Lemire, 2003 ; Zhao et Al, 2007, Van Rheede & Tromp, 2010 ; Clinton & Guest, 2014 ; Paillé, Raineri & Valeau, 2016)

Conclusion

Le modèle de l'entreprise familiale connaît actuellement un regain d'intérêt à l'heure où l'on parle de plus en plus de l'entreprise à mission et de la pression des jeunes générations vers plus de sens et leur désaffection progressive à l'égard du court-termisme de l'entreprise traditionnelle cotée. Si le modèle de l'entreprise familiale représente un modèle attractif encore faut-il qu'elle puisse offrir des promesses qui attirent et retiennent des employés non-familiaux, managers et non-cadres, dont elle a cruellement besoin pour son développement.

C'est ici que le concept de contrat psychologique (CP) prend toute son importance comme nous avons essayé de le démontrer dans cette communication. A la suite des travaux fondateurs d'Argyris (1960, Rousseau (1989, 1995) a initié un courant de recherches important sur le CP qui peut servir de cadre à l'entreprise familiale pour préciser de façon explicite les promesses qu'elle peut faire à des futurs employés, managers et non-cadres, pour les inciter à la rejoindre et y rester. C'est un défi pour la culture d'une entreprise familiale souvent plus marquée par l'informel mais c'est un enjeu important pour elle dans un contexte où la marque employeur et l'expérience collaborateur deviennent des facteurs clés d'attraction et de rétention des talents.

Bibliographie

Aldrich, H., & Langton, N. (1997). Human Resource Management Practices and Organizational Life Cycles. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College Center for Entrepreneurial Studies.

Argyris, C (1960). *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press, Homewood, Ill.

Barnett, T., & Kellermanns, F.W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Non-family Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 837-854.

Bellow, A. (2003). *In Praise of Nepotism: A History of Family Enterprise from King David to George W. Bush*, New York: Anchor Books.

Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012). *La Stratégie du propriétaire: enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson.

Blomme, R., Van Rheede, A. & Tromp, D. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry : a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated people. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.

Botero, I. C., Graves, C., Thomas, J., & Fediuk, T. A. (2012). Recruitment challenges of family firms: The effects of message content and type of applicant on organizational attractiveness. *International Journal of Management Practices*, 5(4), 343–360.

Clinton, M. & Guest, D. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover : testing a multiple mediation mode. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 200-207.

Conway, N. et Briner, R. (2002). A Daily Diary of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.

Dabos, G. & Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1, 52-72.

Dabos, G. & Rousseau, D. (2013). Psychological contracts and informal networks in organizations : the effect of social status and local ties. *Human Resource Management*, 52(4), 485-510

Dean; K. (2010). Examining the stability of the psychological contract, a confirmatory factor analytic approach. *International Journal of the Academic Business World*, 4(1), 43-52

Deloitte (2017). *Croissance, innovation, transmission, quels enjeux pour les entreprises familiales ?* Rapport d'enquête téléchargeable sur : https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2017/02/Family_business_survey-générique.pdf

Dufour, M-E & Saba, T. (2009). La rupture du contrat psychologique : une voie prometteuse de mesures par dimension. *Actes du 21^{ème} Congrès de l'AGRH*, Toulouse, 22p.

Dyer, W.G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.

Eicher, B, Lemos, A. & Neves, D (2018). The psychological contract of employees in public organizations: what built this relationship?. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM*, vol.11(5), 1257-1278

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, New York: Aldine DeGruyter.

Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(1), 112-144.

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348.

Kickul, J. (2001a). When Organizations Break their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289-307.

Kickul, J. (2001b). "Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.

Kickul, J.,Lester, S. & Belgio, E.. (2004). Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach: A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 229–253.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership around the World. *Journal of Finance*, 54 (2), 471-518.

Lemire, L. (2003). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique. *Management International/International Management/Gestion Internacional*, 7(4), 1-10.

Lemire, L. (2005). Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 1, 1, 4-21.

Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 100-104.

Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330.

McKinney; J., Whitaker; B. & Hindman, H. (2012). Discharge Policy Information in the Job Offer Letter: Its Impact on Recruit Perceptions of Psychological Contract Formation and Organizational Attraction. *Employee Responsibilities & Rights Journal*. 24(1), 55-75.

- Miller D., Le Breton-Miller I. (2005). *Managing for the long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press.
- Paillé, P., Raineri, N. & Valeau, P. (2016). The Effects of the Psychological Contract Among Professional Employees Working in Non-Professional Organizations. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 71(3), 521-543.
- Pennaforde, A. (2012). Engagement organisationnel et contrats psychologique : une relation mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services. *Question(s) de Management*, 1, 95-105.
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Expectation but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.
- Robinson, S, Kraatz, M. & Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 187-152.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations : a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Sage, Newbury Park, CA.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise, and mutuality : the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational Psychology*, 74, 511-54.
- Rousseau, D. & Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research In Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. & Tijoriwala S. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695.
- Savall, H., & Zardet, V. (2012). *Création, succession, gouvernance et management*. Economica.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12 (2), 99-116.
- Seeck; K & Parzefall, M. R (2010). From HRM to psychological contracting - the case of Finnish mobile content producing companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2677–2693.
- Thay, W., & Gerard-Mercier, F. (2019). Pour un Mittelstand à la française. *Les Echos* (23/01)
- Tomprou, M., Rousseau, D. & Hansen, S. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 561–581.
- Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R.S. (2005). Fair Process: Striving for Justice in Family Business. *Family Business Review*, 18 (1), 1-21.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski. B., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.