

Université de Montréal

**ORGANISATION ET CULTURE EN CONTEXTE FAMILIAL :
L'AMBIVALENCE COMME ENJEU DE GESTION**

par

Eduardo Davel

HEC Montréal

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.)
en Administration des Affaires

Août 2006

© Eduardo Davel, 2006





Library and
Archives Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Published Heritage
Branch

Direction du
Patrimoine de l'édition

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN: 978-0-494-26558-1
Our file *Notre référence*
ISBN: 978-0-494-26558-1

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

**ORGANISATION ET CULTURE EN CONTEXTE FAMILIAL :
L'AMBIVALENCE COMME ENJEU DE GESTION**

présentée par :

Eduardo Davel

été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

.....
Président-rapporteur

.....
Directeur de recherche

.....
Membre du jury

.....
Examineur externe

Thèse acceptée le :

RÉSUMÉ

Cette thèse porte sur la famille en tant que principe dynamique d'organisation en entreprise. Je soutiens que la culture familiale, ancrée dans la culture d'entreprise, est génératrice d'ambivalence. Cela soulève un important défi : celui de penser la gestion comme pratique relationnelle. L'objectif premier de la thèse est dès lors d'examiner comment le vécu familial influence la façon dont les personnes s'organisent en entreprise, ainsi que les implications de cette influence dans la gestion. Le présupposé de base est que les principes d'organisation sont vitaux pour l'entreprise; ils assurent la capacité d'organisation et de coordination des personnes, voire les efforts d'innovation, de changement, d'apprentissage et d'adaptation. Comme la culture demeure la source première pour expliquer cette capacité d'organisation et de coordination, le concept de culture est alors appliqué dans l'étude de la famille et de l'organisation.

La notion de culture familiale et organisationnelle est développée à partir d'une articulation entre trois processus (création de sens, expression d'émotion et exercice du pouvoir), trois mouvements (formation, consolidation et transformation culturelle) et trois champs du savoir (la théorie et l'analyse organisationnelle – notamment la sociologie et l'anthropologie organisationnelle; la sociologie de la famille; et l'anthropologie de la famille). Cette articulation théorique est adoptée dans l'étude de deux entreprises contrôlées et dirigées par les membres consanguins d'un réseau familial. L'analyse de l'expérience vécue par ces entreprises révèle quatre principes clés d'organisation fondés sur la culture familiale : la familiarité, l'appropriation, la bienveillance et la réciprocité. Toutefois, lors des périodes de crise ou de changement organisationnel, ces principes deviennent parfois des principes de désorganisation (l'étrangeté, le

désengagement, la malveillance et l'abandon). Alors, l'expérience simultanée des sentiments opposés et contradictoires à l'égard de l'entreprise et du rapport au travail se traduit à la fois comme source d'ambivalence et enjeu de gestion. Dès lors, cette thèse permet : (a) de mieux saisir le caractère dynamique des principes d'organisation en entreprise; (b) de prendre conscience de l'ambivalence comme enjeu crucial de gestion et (c) de se sensibiliser aux défis relationnels inhérents à la pratique de la gestion.

Mots clés : Culture organisationnelle; Principes d'organisation; Entreprise familiale; Culture familiale; Ambivalence; Gestion relationnelle.

ABSTRACT

The subject of this thesis is the family as a dynamic organizing principle; it supports the idea that when family culture is embedded in organizational culture, this generates ambiguities that highlight a crucial challenge to understand management as a relational practice. The objective of this thesis is therefore to examine how family experience influences the way people organize themselves within a company, as well as the implications of this influence for management. The main assumption is that organizing principles are vital to any company: they assure organizing and coordinating capabilities; they also direct the efforts toward innovating, changing, learning and adapting. Since culture remains the primary source in explaining the capacity to organize and coordinate, culture's concept is thus applied here in the study of family and organization.

The notion of family and organizational culture is developed on the basis of an articulation among three processes (sense making, expressing emotion and exercising power), three movements (formation, consolidation and transformation of culture), and three fields of knowledge (organization studies and theory – particularly organizational sociology and anthropology –; family sociology; and family anthropology). This theoretical articulation is adopted in the study of two companies owned and managed by blood relatives within a family network. The analysis of these companies' experience revealed four key organizing principles based upon the family culture: familiarity, appropriation, benevolence and reciprocity. However, during periods of organizational crises and change, these principles are challenged and often become disorganizing principles (strangeness, disengagement, malice and neglect). Thus, the simultaneous experience of contradictory and opposing feelings toward the company and work is converted

not only into a source of ambivalence, but also into a challenge for management. Accordingly, this thesis will enable (a) a better understanding of the dynamic character of organizing principles; (b) taking into account ambivalence as a significant challenge for managing; thus (c) developing awareness and sensitivity to the inherently relational challenges of management.

Key words: Organizational culture; Organizing; Family business; Family culture; Ambivalence; Relational management.

TABLE DE MATIÈRES

RÉSUMÉ	III
ABSTRACT.....	V
TABLE DE MATIÈRES	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	XII
LISTE DES FIGURES.....	XIV
LISTE DES GRAPHIQUES.....	XIV
DÉDICACE	XVIII
AVANT-PROPOS.....	1
L'inflexion du propos	2
Incitations pratiques	3
Le parcours et des remerciements.....	4
INTRODUCTION.....	9
LA FAMILLE COMME PRINCIPE D'ORGANISATION EN ENTREPRISE	9
<i>Les principes d'organisation comme problématique</i>	10
<i>La famille comme source d'organisation</i>	14
<i>La culture comme processus organisationnel et familial</i>	17
<i>L'organisation familiale comme contexte d'étude</i>	19
La sous-estimation de l'organisation familiale	22
L'appellation « organisation familiale »	26
L'ampleur des organisations familiales	30
L'importance économique des organisations familiales.....	34
L'importance sociale des organisations familiales	36
<i>La réalisation et la présentation de la recherche</i>	40
CHAPITRE 1.....	46
CULTURE ORGANISATIONNELLE : UNE DYNAMIQUE MULTIDIMENSIONNELLE	46
<i>Culture et gestion</i>	47
<i>Culture et construction du sens</i>	51
<i>Culture et expression des émotions</i>	57
<i>Culture et exercice du pouvoir</i>	62
<i>Dynamique socioculturelle de l'organisation</i>	72

CHAPITRE 2.....	80
CULTURE ORGANISATIONNELLE ET FAMILIALE	80
<i>Famille et expression des émotions</i>	89
<i>Famille et création du sens</i>	96
<i>Famille et exercice du pouvoir</i>	102
Relations de pouvoir familial	102
Structures de pouvoir familial.....	103
<i>Culture et représentations familiales en contexte</i>	108
<i>Culture et représentations familiales en transformation</i>	113
Transformations sur le plan du pouvoir	116
Transformations sur le plan de la relation et de la communication	118
Transformations sur le plan de la sexualité.....	122
<i>La culture organisationnelle ancrée sur la culture familiale</i>	123
Famille, sens et organisations	124
Famille, émotions et organisations.....	130
Famille, pouvoir et organisations.....	133
 CHAPITRE 3.....	 139
LA DÉMARCHE EMPIRIQUE DE RECHERCHE.....	139
<i>Une méthode qualitative de recherche</i>	141
<i>L'étude de cas d'entreprises</i>	144
<i>Les dispositifs d'interaction avec le matériel empirique</i>	152
Les documents.....	153
L'observation	154
Les entretiens	157
<i>Les dispositifs d'interprétation du matériel empirique</i>	164
Paramètre 1 : le contexte	167
Paramètre 2 : les mouvements culturels.....	168
Paramètre 3 : les processus culturels.....	169
Paramètre 4 : les perspectives temporelles	170
Paramètre 5 : la définition de famille	171
Paramètre 6 : le regard créatif	171
Paramètre 7 : le regard critique et réflexif	172
 CHAPITRE 4.....	 175
DEUX ENTREPRISES FAMILIALES EN PERSPECTIVE	175
<i>L'entreprise qui produit et alimente : Chocolatissime</i>	176
Une entreprise leader dans son domaine d'activité.....	176
Un entrepreneur qui surmonte des épreuves	177
Une entreprise qui se développe et perdure	178
Une entreprise axée sur un réseau familial	183
Un mode de gestion centré sur le personnel	186

Une entreprise qui soutient la communauté	188
Une entreprise qui introduit des modes managériales	189
<i>L'entreprise qui construit et entreprend : Constructions l'avenir</i>	191
Une entreprise diversifiée et internationale	191
Un entrepreneur qui apprend avec la famille et les épreuves.....	193
Un fondateur qui formalise ses principes de gestion	196
Une entreprise axée sur la formation des leaders.....	201
Une entreprise qui se développe et perdure	205
L'exemple de la construction d'un complexe touristique	209
CHAPITRE 5.....	214
LA FORMATION DE LA CULTURE FAMILIALE EN ENTREPRISE	214
<i>Fondements culturels et émotionnels de l'organisation</i>	220
Sentiment de bravoure et de courage	221
La valeur du travail	230
La valeur de l'exemple.....	237
La valeur de l'humilité.....	239
La valeur de l'intégrité	245
La valeur de la communauté	247
La valeur de l'humain	250
<i>Fondements du mode de gestion familiale</i>	256
Gestion du personnel.....	256
Gestion par la bienveillance.....	263
Gestion par la proximité.....	269
Gestion par la présence	272
Bienfaits de la gestion familiale.....	277
<i>Fondements de la légitimité et du contrôle organisationnel</i>	279
Légitimité organisationnelle et propriété familiale	280
Légitimité organisationnelle et contrôle familial	283
Légitimité organisationnelle et idéologie familiale	285
Organisation, genre et patriarcat	288
CHAPITRE 6.....	293
LA CONSOLIDATION DE LA CULTURE FAMILIALE EN ENTREPRISE	293
<i>Consolidation de l'identité et de l'appartenance organisationnelles</i>	297
Appartenance organisationnelle et sentiment de famille	298
Engagement au travail et émotions	304
<i>Consolidation de l'intégration et de l'adaptation organisationnelles</i>	307
Centralisation, décentralisation et autonomie au travail	307
Styles de leadership et intégration de la relève	314
Prise de décision et dynamique des erreurs	321
Adaptation et résistance aux modes managériales	325
<i>Consolidation de la croissance et de la perpétuité organisationnelle</i>	329

Idéal de la croissance organisationnelle.....	329
Peur du gonflement organisationnel et de la perte du lien affectif	336
Quête de perpétuité organisationnelle.....	338
<i>Consolidation de l'éducation et de la socialisation organisationnelle.....</i>	339
Socialisation organisationnelle et apprentissage.....	339
Socialisation organisationnelle et générations	348
Éducation par le travail	354
Pédagogie de la présence	357
CHAPITRE 7.....	362
LA TRANSFORMATION DE LA CULTURE FAMILIALE EN ENTREPRISE	362
<i>Défis de la différenciation organisationnelle.....</i>	366
Famille et syndicat	366
Famille et membres de l'entreprise.....	371
La famille et ses membres.....	374
<i>Défis de la professionnalisation.....</i>	375
L'ambiguïté du paternalisme	376
L'ambiguïté de la professionnalisation	380
Professionnalisation ou personnalisation?	385
<i>Défis du marché et de la compétitivité.....</i>	388
Marché comme principe d'autorité	389
Personnalisation du marché	391
<i>Défis de la succession managériale.....</i>	394
Le contenu latent : la première succession.....	398
Le circuit du pouvoir : la deuxième succession	403
La succession comme flux	417
<i>Défis de l'ambiguïté et des contradictions organisationnelles.....</i>	418
Entre trahison et confiance.....	418
Entre sentiment et détachement	424
Entre attachement et angoisse.....	428
Entre résignation et résistance.....	430
CHAPITRE 8.....	432
LA FAMILLE COMME PRINCIPE DYNAMIQUE D'ORGANISATION	432
<i>La famille comme principe d'organisation.....</i>	433
Le principe de familiarité.....	434
Le principe d'appropriation	437
Le principe de bienveillance	439
Le principe de réciprocité	443
<i>La famille comme principe de désorganisation.....</i>	446
Du principe de familiarité à l'étrangeté	447
Du principe d'appropriation au désengagement	448
Du principe de bienveillance à la malveillance	449

Du principe de réciprocité à l'abandon	450
<i>La dynamique relationnelle : l'emprise affective de l'expérience passée ...</i>	451
CHAPITRE 9.....	455
LA FAMILLE COMME SOURCE D'AMBIVALENCE, L'AMBIVALENCE COMME ENJEU DE GESTION	455
<i>La famille comme source d'ambivalence.....</i>	456
<i>L'ambivalence comme enjeu de gestion.....</i>	460
<i>De l'ambivalence à la gestion relationnelle</i>	464
<i>La gestion axée sur la pratique relationnelle</i>	467
CONCLUSIONS	474
<i>Le parcours de la réflexion.....</i>	475
<i>Les propositions et contributions de la thèse.....</i>	478
Des principes clés d'organisation à partir de l'expérience familiale	479
Une conception dynamique de l'influence familiale en organisation.....	481
L'ambivalence comme enjeu de gestion.....	482
Une conception relationnelle de la gestion	482
Contributions collatérales	483
<i>Précautions, limitations et nouvelles voies de recherche</i>	485
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	488
ANNEXE A.....	524
OUTILS D'INTERACTION AVEC LE MATÉRIEL EMPIRIQUE	524
ANNEXE B.....	529
DOCUMENTS CONSULTÉS DANS ET SUR LES ENTREPRISES	529

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 0.1	Aspects de la définition de l'organisation familiale
Tableau 1.1	Les dimensions de la culture organisationnelle
Tableau 2.1	Les aspects caractéristiques des sphères privée et publique
Tableau 2.2	Les dimensions de la culture familiale
Tableau 2.3	Les différents types de structures familiales dans le monde
Tableau 2.4	Les représentations familiales en transformation
Tableau 3.1	Description générale des étapes de la recherche et du matériel empirique
Tableau 3.2	Personnes rencontrées dans Chocolatissime
Tableau 3.3	Personnes rencontrées dans Construction l'avenir
Tableau 3.4	Profil des personnes rencontrées
Tableau 3.5	Les mouvements et les processus dans l'analyse du matériel empirique
Tableau 4.1	Structure générale de Constructions l'avenir (1999)
Tableau 4.2	Recueils de textes et livres écrits par George Amado
Tableau 4.3	L'association entre la formation et la croissance dans Constructions l'avenir
Tableau 4.4	Points de repères sur la croissance de Constructions l'avenir
Tableau 4.5	Fusions et acquisitions effectuées par Constructions l'avenir
Tableau 4.6	Dynamiques émergeant des mouvements culturels
Tableau 5.1	Les dynamiques émergeant du mouvement de formation culturelle
Tableau 5.2	Conceptions de l'humain élaborées par George Amado et diffusées au sein de Constructions l'avenir
Tableau 5.3	Pratiques de gestion du personnel chez Chocolatissime
Tableau 6.1	Les dynamiques émergeant du mouvement de consolidation culturelle
Tableau 6.2	Dimensions de la tâche du leader selon la TEA

Tableau 6.3	Les significations attribuées à la croissance
Tableau 7.1	Les dynamiques émergeant du mouvement de transformation culturelle
Tableau 7.2	Les diverses significations de la notion de paternalisme
Tableau 7.3	Les sens attribués au marché
Tableau 7.4	Points de repères sur les successions chez Chocolatissime
Tableau 8.1	Les principes d'organisation issus de l'expérience familiale de Chocolatissime et de Constructions l'avenir
Tableau 9.1	L'ambivalence en rapport à d'autres concepts apparentés
Tableau A.1	Repères structuraux pour l'interaction avec le matériel empirique
Tableau A.2	Paramètres d'observation directe
Tableau A.3	Canevas général d'entretien
Tableau A.4	Canevas complémentaire d'entretien
Tableau A.5	Paramètres et séquences d'analyse du matériel empirique
Tableau B.1	Documents consultés de l'Chocolatissime
Tableau B.2	Documents publics consultés sur Chocolatissime
Tableau B.3	Documents consultés de Construction l'avenir
Tableau B.4	Documents publics consultés sur Construction l'avenir

LISTE DES FIGURES

- Figure 0.1 Plan général de la thèse
- Figure 1.1 La culture comme une dimension qui traverse l'organisation et ses sous-systèmes
- Figure 1.2 La dynamique socioculturelle des organisations
- Figure 3.1 Le processus d'analyse à partir de Nvivo
- Figure 4.1 Structure organisationnelle de Chocolatissime (2000)
- Figure 4.2 Le réseau familial de Chocolatissime
- Figure 4.3 Composition de l'actionnariat de Chocolatissime (2000)
- Figure 4.4 La (macro)structure de Constructions l'avenir
- Figure 4.5 Structure organisationnelle de Constructions l'avenir (2000)
- Figure 4.6 Structure organisationnelle du complexe touristique
- Figure 6.1 Principes de la tâche entrepreneuriale dans la TEA
- Figure 7.1 La structure des relations autour de la deuxième succession chez Chocolatissime
- Figure 7.2 Les acteurs et leurs stratégies autour de la deuxième succession chez Chocolatissime
- Figure 9.1 L'ambivalence comme enjeu de gestion

LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique 4.1 Évolution du chiffre d'affaires de Chocolatissime (1976-2000)
- Graphique 4.2 Évolution de la production de chocolat de Chocolatissime (1971-2000)
- Graphique 4.3 Évolution du nombre d'employés dans Chocolatissime (1960-2000)

Avertissement – Dans ce texte, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

Quand Aphrodite naquit, les dieux célébrèrent un festin, tous les dieux, y compris Poros (qui signifie Ressource), fils de Mêtis (qui signifie Prudence). Le dîner fini, Pénia (qui signifie Pauvreté), voulant profiter de la bonne chère, se présenta pour mendier et se tint près de la porte. Or Poros, enivré de nectar, car il n'y avait pas encore de vin, sortit dans le jardin de Zeus, et, alourdi par l'ivresse, il s'endormit. Alors Pénia, poussée par l'indigence, eut l'idée de mettre à profit l'occasion, pour avoir un enfant de Poros : elle se coucha près de lui, et conçut l'Amour. (...)

Etant fils de Poros et de Pénia, l'Amour en a reçu certains caractères en partage. D'abord il est toujours pauvre, et loin d'être délicat et beau comme on se l'imagine généralement, il est dur, sec, sans souliers, sans domicile; sans avoir jamais d'autre lit que la terre, sans couverture, il dort en plein air, près des portes et dans les rues; il tient de sa mère, et l'indigence est son éternelle compagne. D'un autre côté, suivant le naturel de son père, il est toujours à la piste de ce qui est beau et bon; il est brave, résolu, ardent, excellent chasseur, artisan de ruses toujours nouvelles, amateur de science, plein de ressources, passant la vie à philosopher, habile sorcier, magicien et sophiste. Il n'est par nature ni immortel ni mortel; mais dans la même journée, tantôt il est florissant et plein de vie, tant qu'il est dans l'abondance, tantôt il meurt, puis renaît, grâce au naturel qu'il tient de son père. Ce qu'il acquiert lui échappe sans cesse, de sorte qu'il n'est jamais ni dans l'indigence, ni dans l'opulence et qu'il tient de même le milieu entre la science et l'ignorance, et voici pourquoi.

Platon¹

¹ PLATON. *Le Banquet*. Paris, Garnier-Flammarion, p. 64, 1964.

La plus haute culture de l'âme reste aride et stérile au fond, à moins que ces petites rencontres ne reçoivent de nous ce qui leur revient et secrètent, jour après jour, des eaux vives qui irrigueront l'âme, de même qu'en son fond intime la puissance la plus immense n'est qu'impuissance si elle n'est pas secrètement l'alliée de ces contacts tout à la fois humbles et secourables avec un étant étranger et pourtant proche.

Martin Buber²

² BUBER, M. *Le chemin de l'homme*. Monaco, Édition du Rocher, p. 53, 1988.

DÉDICACE

À Ilta et Benedicto (*in memoriam*), mes très chers (grands-)parents.

À tous ceux et celles qui ont cru en moi et m'ont fait confiance.

AVANT-PROPOS

Intuition et concepts, tels sont donc les éléments de toute notre connaissance, de telle sorte que ni les concepts sans une intuition qui leur corresponde de quelque manière, ni une intuition sans les concepts ne peuvent fournir aucune connaissance. (...) Sans la sensibilité, nul objet ne nous serait donné; sans l'entendement, nul ne serait pensé. Des pensées sans intuition sont vides; des intuitions sans concepts sont aveugles (Kant, 1971, p. 76).

Cette thèse est née d'une fascination. Elle est venue de mon besoin et de ma volonté de conceptualiser à partir d'une forte intuition apparue initialement entre 1994 et 1995, lorsque je réalisais une recherche ethnographique au sein d'une entreprise brésilienne. Depuis cette époque, mon intuition me conduisait à penser que la famille n'est pas quelque chose d'indésirable et d'impénétrable à la vie organisationnelle. Au contraire, elle est vitale à la compréhension de ce qui se passe dans les entreprises en matière de culture, de comportements, de rapports interpersonnels, de modes de communication, de structure hiérarchique et de pratiques de gestion. Lorsque j'ai cherché à comprendre les fondements culturels de cette entreprise, j'ai été soudainement frappé par la puissance de l'univers familial. Famille et culture d'entreprise s'entremêlaient et s'entrechoquaient. Le recours à la famille était donc ce qui permettait d'expliquer les raisons profondes des processus sociaux tels que la prise de décision, le travail en équipe, la coopération au travail, l'intervention syndicale, les pratiques de ressources humaines, entre autres. Et cela me touchait, m'intriguait et me plaisait. Et c'est ainsi que je décidai de m'investir dans ce courant de réflexion et d'en faire l'objet de mon doctorat.

L'inflexion du propos

Cette intuition demeura vive et au fil des années mon regard se concentra sur cette idée que les organisations sont, à différents degrés, constituées par une dimension familiale. La culture familiale de ses membres serait donc en symbiose avec les processus socioculturels manifestés au travail. À cette idée se superposa alors ma motivation d'examiner les capacités d'organisation à partir de la relation entre la culture familiale et la culture organisationnelle dans le cadre de mon doctorat.

Toutefois, je ne prétends pas que la culture familiale est une sorte de principe univoque conduisant à l'efficacité, à la croissance et au succès. Je ne cherche pas non plus à élaborer de nouvelles recettes pour une gestion efficace de la culture des entreprises familiales, ni à faire un plaidoyer pour l'entreprise familiale comme la meilleure forme existante pour organiser l'activité socioéconomique. D'ailleurs, en ce qui concerne la vie sociale et la gestion, je n'ai jamais cru dans des recettes parfaites ni dans des formules prêt-à-porter. En revanche, je crois à la prise en compte des problématiques, au dialogue et à la réflexion.

À mes yeux, la culture familiale des organisations demeure une problématique extrêmement riche, féconde et prometteuse en tant que voie de compréhension de la vie organisationnelle dans toutes sa richesse et ses variations. Le rôle fondamental du concept même de culture provient de l'indéniable suprématie des sens partagés, et ce, pour n'importe quelle action qui se veut coordonnée. Autrement dit, la forme par laquelle les personnes pensent, sentent, évaluent et agissent en entreprise est orientée par des idées, des significations et des croyances à caractère culturel (socialement partagées). Le terme culture, selon la notion adoptée ici, inclut des aspects interprétatifs, mais aussi des dimensions émotionnelles et politiques.

S'inscrivant dans le courant d'études sur les organisations et la gestion, cette thèse se veut une contribution supplémentaire à la compréhension et à l'éclaircissement de l'influence de la culture familiale sur la culture organisationnelle, et par ce fait même sur la capacité d'organisation des personnes (*organizing*) en entreprise. Il est relativement facile d'affirmer que les études sur la culture et le symbolisme dans les organisations sont déjà abondantes. En revanche, l'influence de la dimension familiale sur la dynamique culturelle d'une organisation est un aspect souvent méconnu et très peu exploré, notamment en ce qui concerne ses propriétés organisatrices. Or, autant la culture comme la famille sont deux catégories inhérentes au processus d'organisation. Ma thèse soutient l'idée de la famille comme principe d'organisation et comme catégorie révélatrice de l'ambivalence comme enjeu crucial de gestion.

Incitations pratiques

S'il est vrai que les organisations existent en tant que systèmes de sens (qui sont partagés à des degrés variés), des idées, des croyances, des sentimentalités et des significations communes, elles demeurent toutes des préalables à la continuité de l'activité organisée. Autrement dit, cela rend l'interaction possible sans que la confusion soit constante ou bien que l'interprétation et la réinterprétation des sens soient excessivement intenses. Ainsi, une capacité épurée de penser en termes de culture familiale peut faciliter la prise d'une action judicieuse pour les praticiens organisationnels.

Les connaissances produites par cette thèse en termes de principes d'organisation d'inspiration familiale peuvent s'avérer très utiles lorsqu'on cherche à inciter les personnes à accomplir des tâches efficacement, mais elles s'avèrent également importantes dans la promotion des points de vue plus autonomes par rapport aux idéologies, aux mythes et aux modes de gestion dominants. Approfondir la compréhension des dimensions familiales inhérentes à la culture organisationnelle

nous conduit à mieux saisir des phénomènes qui se veulent très souvent naturels et indubitables et à renforcer notre responsabilité sociale. L'accent mis sur le rapport famille, culture et organisation peut donc encourager et faciliter une pensée qui se construit à travers une pluralité des valeurs, des croyances et des présupposés dans l'industrie et dans les organisations. Et cela me semble une tâche qui en vaut largement la peine. Cette thèse s'inscrit dans le prolongement de cette réflexion.

Pour ce faire, je suggère de nouvelles manières de nous rendre plus alertes à des possibilités d'analyse socioculturelle, démontrant la façon dont la culture familiale peut mener à des interprétations fertiles des organisations, de la gestion et de la vie au travail. Le propos général est donc de contribuer à un mode de recherche et à des pratiques corporatives ancrées dans la réflexion critique du phénomène de la culture organisationnelle, ainsi que des principes et pratiques de gestion. Le terme réflexion critique ici ne renvoie pas seulement à la manière dont nous nous rapportons à des buts instrumentaux à travers des moyens plus variés, profonds et riches en apprentissage. Il comprend également une pensée critique à travers des objectifs, des arrangements et des actes selon la façon dont ceux-ci contribuent à (ou œuvrent contre) le bien-être commun et le bon sens. Ce terme attire donc l'attention sur les dimensions cachées au plan éthique et politique de la vie organisationnelle.

Le parcours et des remerciements

L'intérêt que je manifeste pour la dynamique culturelle, symbolique et sociale des organisations familiales est fondé à la fois sur une expérience de terrain, mais aussi sur des rencontres occasionnelles. Il va de soi que les idées ne tombent pas du ciel et aucune pensée ne peut se développer dans un vide social et relationnel. Cette thèse dérive donc de mes diverses relations sociales plus ou moins éloignées dans le temps et dans l'espace. En effet, elle manifeste l'influence de mes professeurs, de mes collègues et des personnes qui me sont très chères.

D'abord et avant tout, il faut dire que les institutions et les personnes envers qui j'ai une dette sont trop nombreuses pour que je puisse les mentionner rigoureusement au complet. Le mieux que je puisse faire est d'en nommer quelques-unes et d'espérer que les autres se reconnaîtront et sauront que je leur suis sincèrement et profondément reconnaissant.

Mes premiers remerciements vont à mon directeur de thèse, Omar Aktouf, qui m'a généreusement soutenu et m'a fait bénéficier de son ouverture d'esprit, de sa sagesse et de sa pensée toujours éveillée. Je tiens également à exprimer toute ma gratitude et mon admiration à Diane-Gabrielle Tremblay et à Alain Chanlat. Diane-Gabrielle Tremblay m'a accueilli dans le cadre de différents projets de recherche à la Télé-université et à la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Son accueil et sa patience m'ont permis d'approfondir mes expériences de recherche de terrain et d'élargir mes réflexions conceptuelles. En plus de m'avoir inscrit au groupe de recherche Humanisme et gestion et d'encourager ma démarche humaniste, Alain Chanlat n'a jamais hésité à partager avec moi ses connaissances, ses précieux conseils et son appui est resté indéfectible. Face à leur générosité, à leur virtuosité et à leur inestimable soutien, je serais toujours redevable à ces trois personnes.

Mes remerciements s'adressent également à Jean-François Chanlat qui m'a stimulé à entreprendre mes études supérieures à HEC Montréal lors de notre rencontre à Rio de Janeiro en 1995 et grâce à son livre *L'individu dans l'organisation*. Depuis cette rencontre, monsieur Chanlat m'a constamment offert des occasions de participer à la vie académique et à présenter les résultats de mes recherches.

Par ailleurs, mes chaleureux remerciements vont à Tânia Fischer qui a toujours appuyé ma démarche d'études et de recherche et qui m'a accueilli à plusieurs reprises au sein de son centre de recherche sur le pouvoir et les organisations

locales à l'Université fédérale de Bahia. Plusieurs de mes engagements, de mes motivations et de mes dialogues sur mes problématiques de recherches ont trouvé un terrain fécond parmi les membres de ce centre de recherche. À ce propos, j'en profite pour remercier Marcelo Dantas, Maria Suzana, Rocio Castro, Jader Cristino, Marcos Melo et Paula Schommer.

Ma réflexion a évolué aussi grâce à l'espace riche en interlocution que j'ai pu trouver et entretenir auprès de plusieurs personnes. À Antônia Colbari, Renée Bédard, Alain Robichaud, Stéphanie Chasserio, Céline Boffo et Sacha Ghadiri, je ne pourrais pas les remercier assez de m'avoir offert cet espace de dialogue qui m'a tant stimulé. Je remercie tout spécialement et chaleureusement Antônia Colbari de m'avoir introduit et sensibilisé à l'univers des sciences sociales et humaines, et en particulier, à la fertilité de la relation entre travail et famille.

En termes de dialogue, ma réflexion a été aussi alimentée par de la recherche de terrain auprès de deux entreprises. Afin de conserver l'anonymat des entreprises, je ne pourrai pas les nommer. Toutefois, cela ne diminue pas ma gratitude aux participants de ces entreprises qui m'ont généreusement accueilli et qui ont partagé avec moi leurs expériences.

Au long de mes études, j'ai eu l'occasion de réaliser des séjours de recherche à New York, au Brésil, à Paris et à Londres. Pendant mon séjour de recherche et d'étude à la Graduated Faculty on Political and Social Science de la New School for Social Research, j'ai bénéficié des riches apprentissages auprès de Ely Zaretsky, Sherrow Pinder, Sacha Gervais, Debbie Wells, Maxwell Fraser. Lors de mon séjour de recherche à Paris, j'ai compté sur l'appui généreux, constant et fécond de Eugène Enriquez, Vincent de Gaulejac, André Lévy, Tereza Carreteiro, Hervé Legoff, Marie-Paule, Thierry, Pascal et Gilles Amado. Que toutes ces personnes puissent recevoir mes plus vifs et sincères remerciements !

Ma gratitude s'adresse aussi à des personnes clés dans mon vécu à Montréal et au Brésil : David Rolland, Stéphane Tellen, Monique Katherine De Sève, Didier Dupont, Josette Daniel, Gonzague Verdenal, Francine Giasson, Linda Rouleau, Lise Delage, Nicole Dupont, Monique Forget, Miloud Chenouffi, Nelson Phillips, Cynthia Hardy, Ken Erickson, Sylvia Vergara, Marlene Catarina Melo, Fernando Claudio Prestes Motta, João Gualberto Vasconcellos, Rafael Alcadipani, Maria José Tonelli, Thomaz Wood Jr., Jair dos Santos, Hilka Machado, José Roberto da Silva, Carlos Milani, Rodrigue Audet, Victor Meyerfreund, Luciene Sena, Marlei Pozzebon, Eugène Roubitaille, Pierre Hugron, Jocelyne Caron et Jean-Pierre Dupuis. Chacune de ces personnes a laissé sa précieuse contribution à l'avancement de ma pensée, au développement de mon doctorat, à la rédaction de la thèse et de mon identité de chercheur.

Cette thèse a été également rendue possible grâce à plusieurs conditions financières favorables. Sans la bourse du CETAI (Centre des études en administration internationale de l'École des HEC Montréal) pour l'Amérique Latine (ACDI), sans la bourse doctorale du CNPQ (Conseil national de recherche scientifique au Brésil), sans le soutien du Service aux étudiants de l'École des HEC Montréal, à la réalisation de mes cours à la New School for Social Research et sans le soutien du programme de doctorat HEC Montréal, à la participation et à la communication de mes recherches partielles lors des colloques, je n'aurais vraisemblablement pu rassembler cet ensemble d'expériences dans la réalisation de cette thèse. La Télé-université m'a aussi soutenu dans la période finale de rédaction et de peaufinage de la thèse. À tous ces organismes et leurs respectifs représentants, mes plus respectueux et reconnaissants remerciements.

Je suis très reconnaissant à tous ces cercles de personnes et d'institutions qui, chacun à leur tour et à leur manière, m'ont généreusement offert un soutien intellectuel, social, affectif et financier. Cette reconnaissance ne sera jamais suffisante à l'égard d'Ilta Gomes Davel et de Benedicto Lima Davel, qui à travers

leur dévouement, leur générosité et leur amour inconditionnel, m'ont donné toutes les conditions nécessaires de poursuivre mon cheminement humain et intellectuel. À eux s'adressent mes remerciements les plus profonds et inestimables. À Laerth, Jandira, Ricardo et Ana Paula, pour leur soutien constant et renouvelé, mes sincères remerciements.

*Introduction***LA FAMILLE COMME PRINCIPE
D'ORGANISATION EN ENTREPRISE**

Si la théorie et la pratique des organisations s'intensifient de plus en plus en termes de diversité, de pluralité, de flexibilité et de fluidité et, de mois en mois, en termes de certitude, de structure et de rigidité (Clegg, 1990; Clegg et Hardy, 1996; Clegg, Kornberger et Pitsis, 2005; Hardy, 2002), les processus d'organisation et de coordination des individus deviennent, par conséquent, primordiaux. D'ailleurs, ces processus s'avèrent vitaux pour l'évolution des organisations dans l'économie dite créative ou du savoir (Burton-Jones, 1999; Child et McGrath, 2001; Du Gay et Pryke, 2002), puisqu'ils soutiennent et expliquent les efforts de collaboration, de mobilisation, de communication, de partage des connaissances, d'innovation et d'apprentissage. En scrutant la famille comme principe d'organisation en entreprise, cette thèse cherche à encourager une meilleure réflexion sur ces différents processus.

Cette introduction est structurée de la façon suivante. D'abord, nous nous confrontons à la problématique des principes d'organisation pour ensuite saisir pourquoi la famille, l'entreprise familiale et la culture sont des moyens privilégiés pour mieux comprendre ces principes. Précisons, toutefois, que la famille et la culture sont des moyens conceptuels, alors que l'entreprise familiale représente un contexte organisationnel singulier où la culture familiale s'exprime en intensité sur la culture organisationnelle. Finalement, je présente l'objectif et la démarche de réalisation de cette thèse, ainsi que la façon dont les chapitres sont ordonnés.

Les principes d'organisation comme problématique

Parler de principe d'organisation signifie parler de l'organisation en tant que processus, c'est-à-dire la façon dont l'organisation est créée dans l'action. Au fait, nous pouvons considérer le principe d'organisation autant comme effet (ce qui se passe dans les organisations) que cause des organisations (l'organisation comme résultat des processus d'organisation). Cette dernière conception marque un changement majeur dans l'analyse organisationnelle. Ainsi, au lieu de chercher des définitions universelles et finales, on s'attarde désormais à ce qui est créé et utilisé par les personnes engagées dans le processus d'organisation. L'attention est alors davantage portée sur les processus et les pratiques, que sur les structures. Elle porte, en fait, sur une façon « proximale » de voir l'organisation (Cooper et Law, 1995).

Karl Weick (1979) est un pionnier dans l'étude des processus d'organisation. Pour lui, les événements sont infusés de significations et celles-ci constamment négociées entre les personnes engagées dans le déroulement des événements; ce faisant, elles peuvent ainsi s'organiser. L'intérêt se transpose alors sur la dynamique de création du sens, notamment sur les procédés par lesquels les individus s'influencent les uns les autres et informent les processus de création du sens (Weick, 1995). L'interaction, centrale à ce processus, est perçue comme un ordre négocié, temporaire et fragile, qu'il faut reconstruire en permanence afin d'interpréter les situations courantes au travail (Weick, 1993). Ce qui déclenche le processus d'organisation relève de l'équivocité, à savoir ce qui déconcerte par le trop grand nombre d'interprétations pouvant être associées à une situation donnée. Dans la perspective de Weick, le processus d'organisation découle alors du besoin de déterminer le sens des situations équivoques, à travers une activité collective visant à réduire l'équivocité perçue. Au long du processus, des scripts et des plans d'action sont générés afin de spécifier « qui doit faire quoi », « avec quels moyens » et « dans quel espace-temps ».

Le processus d'organisation concerne également une construction de l'identité, de la connexité et du réseautage (Czarniawska-Joerges, 1996; Hosking et Fineman, 1990; Hosking et Morley, 1991). À travers la communication et l'usage de la langue, les personnes et les organisations engagées dans le processus d'organisation trouvent des noms, des rôles et des identités. Ainsi, pour comprendre un processus donné d'organisation, il devient nécessaire de comprendre les significations et les identités générées par le processus. Il faut aussi comprendre que s'organiser relève de la capacité de se connecter et de se forger des réseaux d'interactions interdépendantes. En effet, le processus d'organisation concerne le réseautage à mesure que les personnes se déplacent dans leurs réseaux d'interactions sociales, non seulement afin de cerner les significations attachées aux situations, mais aussi dans le but d'influencer les significations et les actions des personnes desquelles nous sommes dépendant (Hosking et Fineman, 1990).

En synthèse, les principes d'organisation relèvent donc d'une myriade de processus continus qui émergent au fur et à mesure que les personnes en rapport d'interdépendance réalisent leur projet en relation les unes aux autres (Hosking et Morley, 1991). Parce qu'elle évoque la continuité, la notion de principe d'organisation renvoie aussi à l'idée de flux et de transformation (Morgan, 1986) : les processus sous-jacents à cette notion sont toujours en état d'émergence et de renouvellement. Autrement dit, le principe d'organisation explique un état d'être organisé et, par conséquent, la solution trouvée pour résoudre les problèmes d'interdépendance et d'incertitude. C'est la logique à travers laquelle le travail se coordonne et l'information est socialisée dans une organisation. Lorsque les personnes se coordonnent, elles organisent leurs actions de la manière dont elles pensent qu'elle les habilitera à accomplir leur buts, que ceux-ci soient des idées conscientes ou non, partagées ou non du futur (Quinn et Dutton, 2005).

Non seulement la cognition, mais aussi l'émotion est engagée au cœur du processus d'organisation (Czarniawska-Joerges, 1996; Fineman, 1996; Hatch, 1999; Quinn et Dutton, 2005; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Par exemple, la coordination relève autant d'une expérience conversationnelle énergisée par des sentiments positifs (Quinn et Dutton, 2005), que de la capacité d'improviser dans les organisations (tel que dans le jazz) exige une sensibilité émotionnelle et sensorielle (Hatch, 1999). Si cognition et émotion sont engagées dans les processus d'organisation, le pouvoir l'est également : s'organiser implique un ordre continuellement négocié qui reflète l'exercice des influences réciproques (Hosking et Fineman, 1990; Hosking et Morley, 1991) où certains ont plus d'influence que d'autres. Alors, l'accent retombe sur le besoin d'atteindre un niveau de coopération productive permettant aux tâches d'être réalisées en utilisant plusieurs technologies. La coopération, dans ce cas, implique autant la négociation que des efforts constants de persuasion.

Par ailleurs, parler de processus d'organisation plutôt que d'organisation nous aide à garder à l'esprit que, lorsqu'il s'agit de gérer des situations complexes de travail, on n'y arrive jamais de façon définitive. Or, comme l'organisation et la gestion ne sont jamais totalement accomplies, l'organisation et la réorganisation se refont constamment dans la pratique. Fondée sur des processus continuels, l'organisation est conçue comme la résultante des processus plus ou moins volontaires qui consistent à mettre de l'ordre dans des situations considérées comme étant désordonnées (Czarniawska-Joerges, 1996; Hosking et Fineman, 1990; Hosking et Morley, 1991; Weick, 1979). Il s'agit donc d'une notion de l'organisation conçue comme étant un ensemble de mouvements, une absence d'état stable, ou encore comme un ensemble dynamique, jamais abouti, ou une succession infinie d'actions tendant à déformer et à reconstruire le cadre organisationnel (Alter, 2000; Tsoukas et Chia, 2002). Ainsi, l'organisation reflète l'action régulière des individus qui pensent, interprètent, symbolisent, représentent, obéissent, imposent, s'exposent,

agissent, dominant, produisent, communiquent, improvisent, créent, s'identifient, inventent et innover dans un espace-temps déterminé.

En effet, l'accent mis sur les processus d'organisation exige une conception « processus-relationnelle » ou « symbolique-interprétative » de l'organisation, en opposition à une conception « contrôle-systémique » ou « moderniste » (Hatch et Cunliffe, 2006; Watson, 2002). En termes métaphoriques, la conception symbolique est associée à la métaphore de l'organisation comme culture, tandis que la moderniste est conjuguée à celle d'organisme (Morgan, 1986). Plus orthodoxe et traditionnelle, la conception « contrôle-systémique » considère l'organisation comme un système, une sorte de « machine sociale », qui a besoin des intrants (e.g. matière première, connaissances et efforts humains) qui sont, ensuite, convertis par le biais des technologies dans différents extrants, matérialisés par les biens et services. Selon cette conception, l'organisation est structurée et contrôlée par des personnes, qui l'élaborent et l'entretiennent, ceci afin d'atteindre les buts préconisés par sa politique ou sa stratégie d'affaires. Par conséquent, cette conception considère la gestion comme relevant du *design*, du contrôle et de l'entretien de l'organisation ; les gestionnaires étant des experts bien formés et compétents, dont la gestion comprends l'application de techniques neutres (Watson, 2002).

Contrairement à la conception « contrôle-systémique », la conception « processus-relationnelle » concerne la façon dont les choses se passent dans la pratique, impliquant une variété de processus sociaux, techniques, politiques, culturels et économiques qui soutiennent les processus globaux de gestion et d'organisation. Dans ce cas, l'organisation est concernée par des arrangements comprenant des relations, des compréhensions et des processus dans lesquels les personnes sont engagées afin de réaliser des tâches au nom de l'organisation (Watson, 2002). D'après cette logique, la gestion relève d'une activité quotidienne induisant des interactions régulières entre les personnes (Hales, 1993; Knights et Willmott,

1999; Silverman, 1970; Watson, 1994; Watson, 2002; Weick, 1979), ainsi que d'une construction sociale chargée d'histoire et de motivations politiques. Autrement dit, ce que la gestion est, et ce que les gestionnaires font ne s'appréhende pas de façon abstraite, leurs pratiques s'avérant très souvent confuses, ambiguës, fragmentées et politisées (Alvesson et Deetz, 2000; Jackall, 1988; Mintzberg, 1975; Watson, 1994).

De plus, la conception « processus-relationnelle » de l'organisation et de la gestion part du principe que les individus sont constamment en processus de devenir en termes identitaires. L'identité est « émergente » et jamais définitivement achevée, au fur et à mesure que l'individu se confronte en permanence à l'ambiguïté dans l'univers social, qu'il cherche constamment à y créer du sens, et enfin, qu'il interprète et agit à la lumière de ces interprétations. Les connaissances et les compréhensions sur l'univers social se négocient, grâce au fait que les personnes participent ensemble à la construction du sens, certaines personnes étant plus influentes que d'autres dans ce processus. Par ailleurs, penser et agir engagent simultanément rationalité et émotion, ce qui nous amène à affirmer que l'analyse et la prise de décision rationnelle ne se déroulent pas sans être affectées par des valeurs et des sentiments (Czarniawska-Joerges, 1996; Fineman, 1996; Watson, 2002).

La famille comme source d'organisation

Nous pouvons ainsi comprendre pourquoi dans une société de plus en plus complexe et intense en termes de changement, les processus d'organisation sont essentiels à la vitalité des organisations : ils sont préalables aux efforts de collaboration, d'innovation, de création, de changement et d'adaptation. Toutefois, si les aspects cognitifs et politiques des processus d'organisation ont été amplement étudiés, les aspects émotionnels et affectifs demeurent relativement

peu examinés (Fineman, 1993; Hatch, 1999), quand ils le sont, c'est surtout à partir des études empiriques et d'une approche qui évacue la dimension politique. Par exemple, certaines recherches empiriques ne considèrent pas la dimension politique (Quinn et Dutton, 2005), tandis que d'autres considèrent davantage la dimension politique mais demeurent toutefois restreintes à un plan théorique plus général (Fineman, 1996; Hosking et Fineman, 1990; Hosking et Morley, 1991; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005).

Dorénavant, l'étude de la famille se révèle un moyen fécond d'approfondir notre compréhension du caractère émotionnel des principes d'organisation, sans toutefois en détacher l'émotion de la cognition ni du pouvoir. La famille demeure la quintessence en matière de principes et d'enjeux d'organisation et de coordination humaine, dans la mesure où elle est la première instance d'organisation socioculturelle. Constituant une forme de base de la vie en société, la famille nous relie tous, elle nous concerne tous, en tout temps, et demeure, pour chacun de nous, un objet familier, un phénomène social total. En effet, la famille étant source de compréhension et de participation à la vie sociale, il devient alors difficile de nier son influence historique et profonde sur le destin des individus et des organisations qui composent notre société actuelle. La famille est la première instance de l'apprentissage du processus d'organisation.

À la source même de ses émotions les plus anciennes et les plus profondes, la famille représente, pour chaque individu, le lieu où se forme son être physique et sa personnalité morale, unissant par l'amour, l'intérêt et le devoir des suites plus ou moins longues d'ascendants et de descendants (Lévi-Strauss, 1986). Qu'elle soit perçue comme une institution ou comme un système de relations, la famille constitue le premier espace social dans lequel des ressources d'organisation sont identifiées et mises en pratique par les individus. En effet, nous pouvons dire que la famille n'est ni plus ni moins que le mode d'enracinement des êtres dans l'existence (Dagenais, 2000), agissant directement comme un vecteur

d'assignation et de réappropriation par les individus, dans le cadre de leurs possibilités d'action et d'organisation. Ainsi, il est juste d'affirmer que nous nous organisons dans le monde à partir de notre vécu familial.

Si la famille assure une fonction primordiale dans nos sociétés depuis quelques siècles (Ariès, 1973), il va de soi qu'une société concernée par l'autonomie, l'esprit d'entrepreneuriat, la responsabilité et la solidarité, ne devrait pas ignorer le lieu dans lequel nous apprenons en premier le sens profond de ces dynamiques (Belardinelli, 2002). Par ailleurs, la famille soulève une problématique aussi lointaine qu'actuelle pour penser les processus d'organisation, soit la relation ambiguë et tendue entre émotion et raison, entre sphères privée et publique, et entre professionnalisme et personnalisme. En tant qu'expérience primordiale d'organisation, la famille cristallise des dimensions variées d'organisation, à savoir l'autorité hiérarchique, la division du travail, le traitement préférentiel, la soumission aux ordres, l'envie, les désaccords sur les décisions (Rosenblatt et Albert, 1990), et enfin, l'affection dans les rapports interpersonnels.

Au cœur de cette thèse, j'apprends alors la famille non seulement en tant que ressource heuristique, mais aussi comme étant un concept sensibilisateur permettant de stimuler l'élaboration théorique et l'investigation empirique entourant les principes d'organisation en entreprise. En tant que ressource, elle peut effectivement favoriser une meilleure compréhension des aspects affectifs de ces principes, sans exclure toutefois les dimensions politiques intrinsèques. Elle peut aussi favoriser une meilleure compréhension de la transversalité des principes : l'attention sur la famille nous sensibilise au fait que les interactions régulières établies par les personnes dans une entreprise ne sont pas déconnectées ou complètement dissociées des autres sphères de la vie. Cette conception nous permet de dépasser l'opposition entre la subjectivité du quotidien et la rationalité des grands ensembles et de voir que l'individu n'est pas un acteur subjectif dans sa vie privée et un acteur rationnel au travail (Joyal, 1991). En effet, les processus par

lesquels les tâches sont gérées au travail ne sont pas déconnectées des processus par lesquels nous dirigeons notre existence. Autrement dit, lorsqu'on est au travail, on réalise beaucoup plus que simplement des tâches : on « travaille sur » et « gère » notre humanité, ce qui fait en sorte que gérer la vie personnelle et gérer le travail sont des activités inextricablement connexes (Watson, 2002). Il est ainsi possible de penser que le *modus operandi* d'une organisation est affecté par des processus d'organisation issus de la vie familiale. Ainsi, les façons de se comporter en entreprise peuvent être congruentes avec celles apprises et exprimées dans le domaine de la vie familiale (Kanter, 1977).

La culture comme processus organisationnel et familial

Si l'objectif est de cerner les principes d'organisation, la culture devient une catégorie incontournable dans la mesure où elle fournit le cadre à partir duquel les sens se créent (Geertz, 1973), les émotions s'expriment et les pouvoirs s'exercent. En tant que contexte de déroulement des processus d'organisation, la culture est alors adoptée tout au long de la thèse comme étant la catégorie analytique nous permettant d'étudier l'organisation et la famille afin de parvenir aux principes d'organisation d'inspiration familiale. Autrement dit, sur le plan de la famille et de l'organisation, la culture est apprivoisée comme une métaphore fondamentale : la manière par laquelle les personnes pensent, sentent, évaluent et agissent dans leur quotidien est orientée par des idées, des sentimentalités, des significations et des croyances d'ordre culturel (socialement partagées). En effet, la pertinence du concept de culture pour l'étude des principes d'organisation découle de l'importance profonde des sens partagés pour n'importe quelle action qui se veut cordonnée.

Plus précisément, le concept de culture organisationnelle est utilisé comme un outil analytique pour l'interprétation de l'action et de l'interaction humaine en

entreprise (Meek, 1988). La culture organisationnelle devient ainsi une métaphore fondamentale, voire une forme d'expression et de manifestation de la conscience humaine. L'organisation est donc appréhendée d'abord et avant tout en fonction de ses aspects expressifs, idéels et symboliques (Smircich, 1983), ce qui met en avant plan l'organisation en tant qu'expérience subjective (Smircich, 1983) et intersubjective (socialement partagée) (Alvesson, 2002; Hatch, 2000). La culture organisationnelle devient alors significative en tant que forme de compréhension de la vie organisationnelle dans toutes ses richesses et variations, notamment en ce qui a trait aux processus d'organisation. La même logique culturelle est adoptée pour l'étude de la culture familiale. La culture devient un concept à la fois large et fédérateur permettant d'explorer les diverses dimensions de ce qui soutient les processus d'organisation, tels que les dimensions cognitive, émotionnelle et politique.

De plus, la culture change : stabilité et changement sont inhérents à la culture (Herskovits, 1964). Même si les études sur la culture organisationnelle ne s'intéressent pas beaucoup au changement culturel ou ne s'intéressent au changement qu'en tant qu'action délibérée des dirigeants d'imposer ces transformations (ce qui n'explique pas le changement en soi, mais plutôt l'envie de vouloir changer), je considère la culture comme perméable à la transformation. La culture organisationnelle est dynamique parce que le changement y est inscrit (Gagliardi, 1986; Hatch, 1993; Hatch, 2000; 2004), il devient alors possible de penser la culture à partir des mouvements, tels que la formation, la consolidation et la transformation culturelle. Il s'agit de mouvements qui se trouvent aux fondements même d'une culture, qui contribuent à la renforcer et qui génèrent des tensions et des contradictions amenant à la transformation de ce cadre interprétatif fourni par la culture.

L'organisation familiale comme contexte d'étude

La famille étant pensée en tant que principe d'organisation, toutes les entreprises deviennent influencées par l'expérience socioculturelle d'inspiration familiale de ses participants. Comme cette expérience structure les rapports socioculturels et oriente l'action sociale, sa manifestation en entreprise n'est qu'une question de degré d'influence. Or, nous pouvons supposer qu'une entreprise contrôlée et dirigée par les membres consanguins d'un réseau familial éprouve cette influence de façon intense, à mesure que la culture de la famille propriétaire prédomine et s'imbrique avec la culture organisationnelle, avec les pratiques de gestion et avec l'histoire de développement de l'entreprise. Celle-ci prédomine donc principalement, non seulement à cause des liens légaux d'hérédité, mais aussi par le biais des liens historiquement fondés sur l'affection et l'autorité, traversant des périodes variées du développement des enfants (e.g. l'enfance et l'adolescence). Autrement dit, les liens familiaux dans une entreprise familiale sont inévitables, dû au passé vécu (inter)subjectivement ensemble et du futur à considérer (e.g. héritage, succession), ce qui rend les processus d'organisations découlant de la famille un phénomène plus facilement repérable et observable.

L'organisation contrôlée et dirigée par une famille constitue ainsi un environnement qui exacerbe la manifestation socioculturelle de la famille en tant que principe d'organisation. Par conséquent, elle fournit une occasion de mieux saisir la façon dont ce principe peut s'appliquer à d'autres contextes organisationnels. Elle peut donc servir de terrain fécond pour explorer et générer des apprentissages utiles à des organisations qui ne sont pas contrôlées et dirigées par des familles (Albert et Whetten, 1985; Hirschhorn et Gilmore, 1980; McKenna et Wright, 1992; Rosenblatt et Albert, 1990). Autrement dit, la façon dont la famille devient un principe d'organisation dans le cadre d'une entreprise familiale peut éclairer les difficultés et les tensions lorsque ce principe est transposé à d'autres types d'entreprises dites non familiales.

peut éclairer les difficultés et les tensions lorsque ce principe est transposé à d'autres types d'entreprises dites non familiales.

Ce qui fait de l'organisation familiale un objet tellement particulier pour l'étude des principes d'organisations relève de facteurs variés : (a) une forte identification des individus à l'organisation, (b) l'intensité de l'émotion entre ses participants et (c) l'existence d'un état de conflits qui relève du défi d'établir une synergie entre les problématiques de la famille et de l'organisation (Kets de Vries, 1996). En effet, la culture prédominante d'une organisation familiale est le produit des croyances, des valeurs, des sentimentalités et des compréhensions enracinées dans la famille, dans son histoire et dans les rapports sociaux actuels. La régulation de ces manifestations culturelles oriente le fonctionnement de la famille aussi bien que de l'organisation (Hall, Melin et Nordqvist, 2001). Toute famille construit sa propre culture familiale à partir des croyances et des lectures partagées de la réalité. Cette culture affecte la façon dont les problèmes sont solutionnés et les significations sont attribuées aux situations et aux relations par les membres de la famille (Reiss, 1981).

Parce que les postes dans l'entreprise sont parfois occupés par les membres d'une même famille ou de familles alliées, cela renforce l'analogie, voire la confusion, entre les deux structures et entre les modes de relation en famille, les modes de gestion et les rapports au travail (Levy, 1989). Par cette voie, les organisations familiales fournissent un répertoire de sens, des idées partagées et des expériences émotionnelles qui façonnent des processus sociaux, des compréhensions, des pratiques de gestion et des conditions de travail (Davel et Tremblay, 2003). Toutefois, le concept de famille ne doit pas être perçu comme statique. Il est continuellement produit, modifié et aligné autant par les membres de la famille que par les non-membres (Fletcher, 1997). La famille devient ainsi un puissant véhicule pour explorer l'interactivité de ses membres par consanguinité, mais aussi

de ses membres par considération, à savoir ceux qui sont symboliquement considérés comme membres de la famille (Davel et Dantas, 2004).

Il est important de remarquer que les relations émotionnelles et les chaînes d'affection qui se développent entre les membres d'une organisation sont des aspects qui caractérisent n'importe quelle entreprise, qu'elles soient petites ou des grandes, familiales ou non familiales. Cependant, nous observons que dans des organisations contrôlées et dirigées par un réseau familial, ces rapports possèdent une plus longue histoire d'expériences partagées et développées à travers l'enfance et l'adolescence (Fletcher, 1997, p. 320) et qui se transposent dans les activités au travail. Pour cette raison, dans ces organisations, il y a une mémoire plus profonde des expériences partagées et des événements passés qui, parfois même inconsciemment, influence et façonne les activités, les événements et les rapports courants. À travers cette mémoire, les valeurs, les attitudes, la motivation et les modes de pensées sont constitués et traduits dans l'action et l'organisation sociale. Ainsi, les relations interpersonnelles, les liens émotionnels et affectifs qui caractérisent toutes les organisations demeurent potentiellement plus intenses et exacerbés dans ce type d'organisation (Fletcher, 2000, p. 164).

En définitive, les organisations familiales constituent un moule particulièrement propice au développement des relations interpersonnelles (Allouche et Amann, 2002); la famille étant un concept fécond pour explorer l'interactivité et les principes qui orientent les processus d'organisation. En raison de la diversité des partages (de l'affection, des conflits physiques et psychologiques, de l'argent, du travail, des sentiments, d'un nom, des principes moraux, de l'éducation, d'une culture, des souvenirs, des biens matériels et immatériels) que l'univers familial comporte, je suis d'avis que l'étude de l'organisation familiale s'avère un terrain propice pour scruter la façon dont la culture familiale s'imprègne dans la culture organisationnelle et soutient ainsi des principes d'organisation d'inspiration familiale.

Je saisis alors l'organisation familiale comme un lieu de chevauchement de la culture familiale et de la culture organisationnelle, la famille devenant un principe socioculturel d'organisation mis en évidence. Avant de préciser la façon dont la thèse est réalisée et structurée, certains enjeux liés à l'organisation familiale doivent être mis de l'avant. Ces enjeux doivent être explicités afin de mieux cerner les possibles pièges d'interprétation à l'égard de l'organisation familiale, souvent perpétués par les études dans ce champ disciplinaire. Ces pièges concernent la sous-estimation de l'entreprise familiale en tant qu'objet de recherche et la difficulté de définir conceptuellement l'entreprise familiale, son ampleur et son importance socioéconomique.

La sous-estimation de l'organisation familiale

Malgré son importance sociale, économique et historique, l'organisation familiale a été systématiquement sous-estimée et discréditée par les milieux universitaires et professionnels (Amann et Allouche, 2000; Gonçalves, 2000). En effet, elle a toujours été marquée par un nombre impressionnant de préjugés. Souvent, lorsqu'on lui fait référence, des qualificatifs péjoratifs sont utilisés : absence de formalité, paternalisme, népotisme, personnalisme, manque de professionnalisme, entre autres. Cette condamnation généralisée adressée à l'égard de l'organisation familiale est issue, au moins, de trois phénomènes.

Le premier phénomène renvoie aux fondements rationnels de la logique capitaliste et de la désagrégation entre la sphère du privé et du public. Le triomphe historique de cette logique dans nos sociétés actuelles a eu pour effet immédiat de donner une place centrale à l'entreprise et de propager un peu partout, au cours des dernières décennies, un système de description, d'explication et d'interprétation du monde basé sur un registre gestionnaire où la pensée économique devient hégémonique. Ce système satisfait économiquement les besoins humains à travers des activités professionnelles par la voie de l'entreprise et par la différenciation territoriale (et

non totalement économique ou symbolique) entre l'entreprise et l'unité domestique (Weber, 1991, p. 145, 295-296). Alors, « l'organisation rationnelle de l'entreprise (...) n'est pas la seule particularité du capitalisme occidental. Elle n'aurait pas été possible sans deux autres facteurs importants : la séparation du ménage et de l'entreprise (...) et la comptabilité rationnelle, qui lui est intimement liée » (Weber, 1964, p. 15-16).

Le deuxième phénomène concerne les analyses sur les différences internationales en termes de performance micro et macroéconomiques. Ces analyses mettent en évidence l'émergence du capitalisme (managérial) étasunien à partir du 19^e siècle et son mode de gestion comme étant plus performant et efficace que d'autres types de capitalismes dans d'autres parties du monde. Fondé sur l'idéal d'ouverture et de diffusion du capital, le modèle américain devient donc dominant et d'autres modèles, tel que celui fondé sur l'organisation familiale, sont perçus comme des « alternatives inférieures » de gestion et « comme des sources de déclin économique » (Jones et Rose, 1993; Rose, 1995), recevant donc le stigmate de « l'incompétence présupposée » (Gonçalves, 2000).

Le troisième phénomène contribuant au développement d'une conception négative de l'organisation familiale porte sur les théories traditionnelles de la gestion. S'appuyant sur une vision « scientifique » de la gestion, ces théories proposent l'idée de l'organisation rationnelle fondée sur la spécialisation horizontale, sur l'activité d'un groupe d'experts qui agissent de manière dépersonnalisée et sur une rigoureuse stratification hiérarchique (Aktouf, 1994). Étant développées dans de nombreux écrits en gestion, ces théories ont été largement diffusées par les écoles de gestion qui se sont multipliées sans cesse (Gonçalves, 2000) à partir du début du 20^e siècle.

La conséquence immédiate de ces prémisses théoriques est que l'organisation familiale reçoit une forte charge de préjugés : organisation informelle, confuse et

incomplète parce que les valeurs de la confiance personnelle, les relations personnelles et émotionnelles et le népotisme sont adoptés au détriment de la compétence, de la professionnalisation et de la planification (Ibrahim et Ellis, 1994; Kets de Vries, 1993). C'est comme si professionnalisme et émotion étaient des opposés, des antinomies. S'ajoutent à ces préjugés l'image selon laquelle l'organisation familiale résiste davantage aux changements et où la succession est souvent marquée par des drames et des conflits familiaux dévastateurs (Kets de Vries, 1993; Leach, 1991). À partir de ces préjugés négatifs et pendant longtemps, l'organisation familiale apparaît comme une forme désuète d'entreprise, comme un modèle inadéquat de gestion, parfois diabolisée, subsistance d'une organisation archaïque, signe d'un déclin annoncé (voire souhaité) face à un capitalisme managérial dominant (Allouche et Amann, 2002; Gonçalves, 2000).

Dans l'ensemble, ces trois phénomènes ont une incidence directe sur l'évolution d'un champ de recherches sur l'entreprise familiale. La majorité des études sur l'entreprise familiale adoptent une *approche rationnelle et normative* selon laquelle les éléments de la famille propriétaire et de l'entreprise doivent être séparés afin d'atteindre l'efficacité et l'efficience en affaires (Fletcher, 1997). Ainsi, les liens familiaux et émotionnels sont appréhendés comme étant incompatibles avec les demandes instrumentales de l'entreprise, l'engagement à la famille heurtant ainsi l'habileté des employés d'être loyaux et efficaces à l'égard de l'organisation. Par conséquent, les prescriptions élaborées par ces approches théoriques suggèrent des stratégies et des méthodes pour réduire les questions émotionnelles issues de la famille (Donnelley, 1964), pour augmenter la rationalité, pour dissocier la famille de l'entreprise, pour bien gérer le processus de succession et professionnaliser l'entreprise (Dyer, 1989; Hugron, 1993; Sharma, Chrisman et Chua, 1996), pour manipuler les changements à travers les cycles de vie (Davis et Stern, 1980; Gersick, Davis et Hampton, 1997) et pour encourager l'entrepreneuriat.

C'est à partir des années 80 que les études sur l'entreprise familiale se multiplient en contexte anglo-saxon (Amann et Allouche, 2000). Étant donné la profusion de théories dispersées et la dominance des chercheurs qui sont très fréquemment des consultants, des conseillers financiers et des thérapeutes familiaux, le domaine d'étude sur l'entreprise familiale est marqué par l'absence d'une théorie unificatrice, voire la multiplication de théories contradictoires (Allouche et Amann, 2002; Wortman, 1994). Néanmoins, certaines approches conceptuelles commencent à proposer une conception plus holistique de la relation entre famille et organisation. S'appuyant sur les théories des systèmes et du développement, ces approches reconnaissent la distinction entre les domaines de la famille et de l'entreprise, tout en défendant leur perméabilité (Kepner, 1983; Ward, 1987). En ce sens, l'influence familiale n'est plus perçue comme étant externe au système organisationnel, mais plutôt comme un élément intrinsèque de son efficacité et de sa performance (Fletcher, 1997). Par exemple, McCollom (1992) examine comment le système des relations familiales instauré par la famille dirigeante joue un rôle intégrateur dans le fonctionnement de l'entreprise qui, à son tour, va à l'encontre des besoins de la famille.

À partir d'une vision normative ou holistique de la relation entre famille et organisation, les thèmes les plus abordés demeurent la problématique de la succession et du changement à travers les cycles de vie (Amann et Allouche, 2000; Corbetta, 2001; Hugron, 1993; Sharma, Chrisman et Chua, 1996; Wortman, 1994). À ce propos, les études s'appuient sur une conception du changement organisationnel en tant que développement et évolution de la famille, de la gestion et de l'entreprise à travers des stades de leurs cycles de vie respectifs (Corbetta, 2001; Davel, Souza Silva et Fischer, 2000; Gersick, Davis et Hampton, 1997; Neubauer et Lank, 1998; Sharma, Chrisman et Chua, 1996). Les recherches sur les entreprises familiales sont abondantes. Toutefois, les approches conceptuelles adoptées et les thématiques abordées n'approfondissent que rarement les

singularités socioculturelles de ce type d'organisation afin de faire avancer les connaissances existantes en gestion et en théorie des organisations.

L'appellation « organisation familiale »

L'organisation familiale est très souvent et traditionnellement pensée comme un domaine particulier qui relève du mélange des trajectoires individuelles, familiales et d'entreprise (Amann et Allouche, 2000) ou bien comme une réalité fondée sur l'enchevêtrement de deux systèmes sociaux : la famille et l'entreprise (Goffee, 1996; Tagiuri et Davis, 1996). Ce qui singularise l'organisation familiale, c'est la coexistence et l'interdépendance de ces deux systèmes. Toutefois, la forme utilisée pour définir une organisation familiale est très variable et hétérogène (Amann et Allouche, 2000; Déry *et al.*, 1993; Sharma, Chrisman et Chua, 1996). Le tableau 0.1 présente une synthèse des aspects qui se trouvent à la base de cette hétérogénéité et de cette variété.

Tableau 0.1 Aspects de la définition de l'organisation familiale

ASPECTS	DESCRIPTION ET EXEMPLES DE RECHERCHES
Propriété	Les membres de la famille détiennent la propriété et le contrôle actionnaire de l'entreprise (Barnes et Hershon, 1976; Barry, 1975; Handler, 1989; Kepner, 1983; Lansberg, Perrow et Rogolsky, 1988).
Gestion	Les membres de la famille occupent des postes de direction et exercent une influence déterminante sur les choix stratégiques en termes de gestion et de prise de décision (Davis, 1983; Donckels et Fröhlich, 1991; Okochi et Yasuoka, 1984).
Succession et génération	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et celle-ci est (ou sera) transmise à une autre génération (Donnelley, 1964; Handler, 1989; Ward, 1987).
Comportement et intentionnalité	Les membres de la famille propriétaire développent et poursuivent une vision à propos de l'évolution de l'entreprise (Chua, Shrisman et Sharma, 1999) et cherchent à renforcer ou à maintenir leur participation dans l'entreprise (Litz, 1995; 1997).
Culture	La culture organisationnelle est imprégnée de la culture de la famille des dirigeants-proprétaires et celle-ci oriente les pratiques de gestion et la dynamique organisationnelle (Fletcher, 2002; Hall, Melin et Nordqvist, 2001; Kets de Vries, 1996; Levy, 1989; 1990; Melin et Nordqvist, 2002).
Symbolisme et identité	L'organisation est perçue comme un prolongement symbolique et identitaire de la famille des dirigeants et les employés ont le sentiment d'appartenir à cette famille (famille par considération) (Brown et McCartney, 1996; Cairolì, 1998; Casey, 1999; Fruin, 1980; Galimberti <i>et al.</i> , 1986; Gherardi, 1995; Gubrium et Holstein, 1993; Hirschhorn et Gilmore, 1980; Lévy, 1983; Morgan, 1986; Schein, 1998; Simpson, 1997).
Notion de famille	L'entreprise se définit par le type de liens familiaux mis en œuvre dans l'entreprise et par la notion de famille (famille élémentaire, étendue, composée et relations de parenté) qui les sous-tend (Déry <i>et al.</i> , 1993).

Les critères les plus souvent utilisés pour bâtir la définition de l'organisation familiale s'appuient essentiellement sur l'idée que la famille détient la propriété et exerce le contrôle de l'entreprise, qu'elle s'implique dans l'affaire à travers au moins deux de ses membres, qu'elle oriente la direction stratégique et les pratiques de gestion et qu'elle réserve à un de ses membres la relève de l'entreprise et de sa direction (Déry *et al.*, 1993; Sharma, Chrisman et Chua, 1996). Même si les

définitions varient dans la combinaison de ces différents aspects (définitions mono ou pluri-critères, suggérées par Amann et Allouche, 2000), le contrôle de la propriété et l'influence sur la gestion apparaissent comme des traits *sine qua non* pour la définition d'une entreprise familiale (Handler, 1989; Neubauer et Lank, 1998).

À cette définition classique, Chua, Chrisman et Sharma (1999) et Litz (1995, 1997) ajoutent la notion d'intentionnalité et de comportement. En plus des critères tels que le contrôle de la propriété et la direction, les membres de la famille propriétaire doivent démontrer de l'intention et se comporter en fonction de l'idéal de bâtir et de poursuivre la vision d'un ou de plusieurs membres de la famille ou des familles en affaire (Chua, Shrisman et Sharma, 1999). Cette vision inclut l'orientation et la participation des membres à travers des générations. Ainsi, l'intention et la volonté de maintenir ou d'accroître l'implication familiale au sein de l'entreprise peut devenir un critère important pour sa définition (Litz, 1995; 1997).

Par ailleurs, deux autres aspects peuvent contribuer à la délimitation conceptuelle de l'organisation familiale. Le premier consiste en la culture familiale qui se transfère et s'entremêle avec la culture et la dynamique organisationnelle. Le deuxième renvoie au symbolisme et à l'identité familiale qui peuvent fonctionner comme un mécanisme faisant en sorte que l'organisation soit perçue comme le prolongement du noyau familial pour devenir une « grande famille symboliquement élargie ». Parmi les manifestations de ce phénomène, nous pouvons mentionner le sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise comme si celle-ci était une famille (Brown et McCartney, 1996; Casey, 1995; Casey, 1999; Fruin, 1980; Gherardi, 1995; Kondo, 1990; Morgan, 1986; Schein, 1998). Cette thèse s'inscrit et approfondit ces deux dimensions.

Déry *et al.* (1993) proposent une définition de l'entreprise familiale à partir du concept de famille et remarquent que la majorité des définitions se basent implicitement sur la notion de famille élémentaire. Lorsque les types de liens familiaux mis en œuvre dans l'entreprise sont pris en considération, au moins quatre types de notion de famille peuvent s'appliquer : la famille élémentaire (composée du père, de la mère et des enfants nés de leur union), la famille étendue (composée des membres sur plus de deux générations), la famille composée (composée d'un homme ou une femme qui vivent ensemble avec un ou des enfants de leur précédent mariage auquel s'ajoutent parfois un ou des enfants qu'ils auront ensemble) et les relations de parenté (e.g les relations entre des frères, des sœurs, des cousins, des cousines). En incluant le type de relation de parenté dans la notion d'entreprise familiale, Déry *et al.* (1993) approfondissent et élargissent davantage leur conception d'une entreprise familiale.

Même si les cas d'entreprise choisis pour cette thèse sont du secteur privé et à but lucratif, je vais parfois utiliser le terme organisation à la place d'entreprise afin d'élargir mes propositions à l'égard d'autres types d'organisations qui ne sont pas orientées uniquement par la réalisation de profit. En outre, j'adopte une conception large et inclusive de l'organisation familiale où les aspects liés à la propriété, à la gestion, à la culture, au symbolisme, à la succession, à la notion de famille, au comportement et à l'intention jouent un rôle marquant. Je peux aller jusqu'au point de concevoir une organisation familiale comme toute organisation où les individus apportent une dimension de leur vie privée, de leur expérience familiale à leur vie publique, à leur travail d'exécution des tâches ou de gestion (Davel et Colbari, 2000). Toutefois, dans le cadre des organisations dirigées et contrôlées par des membres d'un réseau familial, son influence sur la dynamique socioculturelle de l'organisation est flagrante puisque trajectoire familiale et trajectoire d'entreprise s'interpellent et s'inscrivent dans une histoire lointaine et profonde de rapports humains.

L'ampleur des organisations familiales

Contrairement à ce que le sens commun de la plupart des études en gestion présuppose, le mélange entre famille, organisation et gestion est loin d'être une anomalie ou une exception. L'organisation familiale a joué un rôle instrumental dans l'industrialisation de la plupart des civilisations pour demeurer une réalité prégnante des économies et des sociétés mondiales (Jones et Rose, 1993). Bien sûr, chaque entreprise familiale présente des structures et des *modus operandi* différents à travers le temps et l'espace, mais, en tant que type d'organisation, elle transcende autant les frontières chronologiques que nationales et culturelles (Church, 1993).

Même si l'avancée de la globalisation tend à réaffirmer la place des grandes corporations, l'entreprise familiale fait preuve d'une persistance dynamique, spécialisée, innovatrice, flexible et adaptative aux changements rapides dans l'environnement économique (Colli, 2003). En effet, l'organisation familiale a survécu à la première et à la deuxième révolutions industrielles (Jones et Rose, 1993), aux vagues de financiarisation de l'économie, de fusions et d'acquisitions, de restructurations, de *dow sizings*, de reingénieries, des programmes de qualité totale, pour demeurer une forme dominante d'organisation au sein de nos sociétés contemporaines. De plus, elle reste solidement enracinée dans le local et le régional et, dans les communautés entrepreneuriales, et reste active dans les marchés mondiaux (Colli, 2003; Grassby, 2001).

D'une manière générale, des travaux de recherche en gestion indiquent que les organisations familiales constituent plus des deux tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux (Kirschhoff et Kirschhoff, 1987; Westhead et Cowling, 1999). De plus, les travaux empiriques des historiens et des sociologues suggèrent que les entreprises familiales occupent une place considérable dans l'économie de la majorité des pays de l'Europe, des Amériques, de l'Asie et de l'Afrique. Par

exemple, dans les années 1990, elles représentaient de 70 % à 90 % des entreprises américaines (Astrachan et Kolenko, 1994; Ibrahim et Ellis, 1994; Shanker et Astrachan, 1996), de 70 % à 80 % des entreprises canadiennes (Feltham, Feltham et Barnett, 2001; Hugron, 1998), de 70 % à 75% des entreprises australiennes (Allouche et Amann, 2002; Connolly et Jay, 1996), de 68 % à 95 % des entreprises italiennes (Corbetta et Montemerlo, 1999), de 70 % à 95 % des entreprises espagnoles, 75 % des entreprises anglaises (Leach, 1991), plus de 90 % des entreprises suédoises, de 80 % à 90 % des entreprises des Pays-Bas, 80 % des entreprises allemandes (Colli, 2003; Neubauer et Lank, 1998), de 75 % à 85 % des entreprises suisses (Bornheim, 2000), 70 % des entreprises finlandaises (Malinen, 2001), 90 % parmi les grandes entreprises brésiliennes (Bethlem, 1989; 1994; 1998), de 80 % à 90 % des entreprises industrielles de Singapour (Lee, 1996), 75 % des grandes entreprises indiennes (Dutta, 1997), de 59 % (sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français) à 90 % (des entreprises employant entre 10 et 500 salariés) des entreprises françaises (Allouche et Amann, 1997; 2002).

Lorsqu'on pense à l'ampleur de l'entreprise familiale, le contexte japonais et plus largement le contexte asiatique s'avèrent révélateurs. D'ailleurs, Allouche et Amann (2000) estiment que la plus vieille entreprise au monde est une entreprise familiale japonaise, nommée Hoschi et fondée en 717. Le cas de l'entreprise Kikkoman, l'entreprise la plus ancienne parmi les 200 plus grandes entreprises japonaises (Fruin, 1980; Fruin, 1983) et des groupes Zaibatsu (Morikawa, 1992; 2001; Okochi et Yasuoka, 1984) font preuve de la puissance de l'organisation familiale en termes de pérennité et de réseaux de collaboration. En effet, la famille japonaise fournit une logique institutionnelle favorable au développement des réseaux d'entreprises et des pratiques efficaces de gestion (Bhappu, 2000).

La Chine continentale représente un autre contexte social où l'entreprise familiale joue un rôle fort stratégique. En effet, l'entreprise familiale est le type

d'organisation dominant dans la tradition des affaires chinoises, assurant la coordination et le contrôle de l'activité économique (Lee, 1996; Rademakers, 1998; Redding, 1990; Weidenbaum, 1996; Yu, 2001). Cela ressemble à l'expérience de l'Inde où l'entreprise familiale présente une tradition riche et continue, datant de quelque cinq mille ans (Dutta, 1997). Les groupes ethniques ou de castes (e.g., Marwari, Parsee) qui dominent le secteur privé dans l'Inde sont, sans exception, des organisations familiales (Rose, 1995). Autant en Chine continentale qu'en Inde, la force de la tradition et des valeurs familiales imprègne les pratiques de gestion et exerce une influence déterminante sur la prospérité économique.

D'autres expériences de modèles familiaux de gestion se retrouvent par ailleurs en Europe occidentale. Celle qui demeure classique concerne le rôle fondamental que l'entreprise familiale joue dans le processus d'industrialisation de l'Angleterre (Boyson, 1970; Cheape, 1985; Colli et Rose, 1999; Rose, 1994; 1999; 2000). Plus récemment, d'ailleurs, les petites et moyennes entreprises familiales se trouvaient au centre du processus de modernisation de l'industrie de service en Angleterre (Baines et Wheelock, 1998; Mariussen, Wheelock et Baines, 1997). En contraste avec l'évolution de la grande entreprise en Angleterre, qui perd au fil du temps son aspect familial, l'entreprise familiale à grande taille est un trait permanent de l'évolution historique de la structure industrielle italienne (Colli, 2003; Colli et Rose, 1999). En Italie, les réseaux des petites et moyennes entreprises œuvrant dans le secteur de la haute technologie bénéficient autant que les petites entreprises rurales d'une composante familiale (Bull et Corner, 1993; Piore et Sabel, 1984). Un autre exemple d'entreprise familiale sous l'influence de la famille italienne est le crime organisé, tel le cas de l'empire familial Lupollo (Ianni et Reuss-Ianni, 1972).

Par ailleurs, nous observons d'autres expériences de modèles familiaux de gestion en Amérique latine. En effet, l'entreprise familiale joue un rôle déterminant dans

le développement économique en Amérique latine hispanophone au cours du 19^e siècle (Kicza, 1985). Elle assure des investissements en formation à travers un processus graduel d'intégration des individus dans l'entreprise, ce qui favorise le développement de la confiance, du sentiment de sécurité sociale, de la continuité et de puissants réseaux d'affaires (Benedict, 1968; Kicza, 1985; Pérez-Lizaur, 1997). Pérez-Lizaur (1997) souligne que la vertu la plus importante de l'entreprise familiale au Mexique est la capacité des entrepreneurs de générer et d'entretenir des réseaux d'affaires lubrifiés par des rapports de parenté. Ces rapports favorisent le développement économique, mais aussi le développement social au fur et à mesure que les entrepreneurs tendent à se comporter en chef d'entreprise comme des pères de famille. Par conséquent, les membres de la communauté immédiate bénéficient de plusieurs types de services et des investissements offerts par l'entreprise, tandis que les employés, à leur tour, utilisent les obligations sous-jacentes au modèle familial pour négocier avec l'entreprise et obtenir des avantages en lien avec leurs intérêts (Pérez-Lizaur, 1997).

Au Québec, l'économie francophone se constitue sous la forme des rapports de parenté et s'alimente d'une culture familiale qui, combinée au nationalisme, a des effets positifs (Hamel et Forgues, 1995). Cette combinaison rend possible le développement d'un partenariat économique et la montée en puissance industrielle des francophones au Québec (Hamel et Forgues, 1995). De plus, l'influence de la famille s'observe aussi dans les rapports sociaux en entreprise. Les capitalistes québécois tendent de se comporter, dans l'entreprise, comme de « bons pères de famille ». Ils sont donc poussés à faire preuve d'équité et d'intégrité dans la conduite des affaires et à servir d'exemple à leur communauté (Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992; Chanlat et Bédard, 1991).

J'ai constaté au cours de mes recherches que les définitions d'entreprise familiale utilisées ne sont pas uniformisées et que les recherches statistiques emploient des méthodes qui peuvent limiter sérieusement la comparaison avec d'autres

recherches du même genre. Néanmoins, tout cela n'invalide pas le fait que les entreprises familiales occupent une place importante dans l'évolution des sociétés mondiales. Colli (2003) signale que même dans le contexte post-fordiste, les entreprises familiales ne sont pas actives uniquement dans le secteur intensif en travail, dans le secteur artisanal ou dans celui à faible caractère technologique, elles participent également des industries en hautes technologies, intensives en capital et même intensives en échelle (Colli, 2003).

En somme, il est possible de penser que l'organisation familiale ne se limite pas à une forme d'organisation propre à des petits producteurs dans des industries traditionnelles, intensives en travail, ni à une simple étape transitoire vers des formes d'organisation plus développées et sophistiquées. L'organisation familiale se montre résiliente face aux changements rapides de l'environnement économique. En effet, l'ampleur de l'entreprise familiale est considérable et sa diversité en termes de taille, d'industrie, de culture d'origine et de période historique nous suggère que ce type d'entreprise est viable et durable.

L'importance économique des organisations familiales

Les entreprises familiales se trouvent parmi les locomotives les plus efficaces de l'économie dans laquelle elles se placent. Le capitalisme familial tend à combiner la confiance de la famille élémentaire avec les devoirs de la famille élargie. L'entreprise familiale fournit ainsi un modèle socialement acceptable dans lequel l'énergie et le talent individuel peuvent être encouragés et exploités. Autrement dit, la famille assure une base de sécurité qui fonctionne à la fois comme une force de dissuasion contre l'irresponsabilité et comme une raison pour l'entrepreneuriat (Grassby, 2001).

De plus, il est souvent admis que l'entreprise familiale peut prendre des décisions plus rapidement et les mettre plus efficacement en œuvre (Harris, Martinez et

Ward, 1994; Kicza, 1985). En effet, c'est grâce à sa flexibilité et à sa capacité de réagir rapidement aux changements et aux adversités de l'environnement économique (Allouche et Amann, 1997; Grassby, 2001; Neubauer et Lank, 1998) que l'entreprise familiale apporte une contribution majeure à la génération de richesses, à la création d'emplois et au paiement d'impôts (Westhead et Cowling, 1999). Parmi les grandes et les petites entreprises, les organisations familiales assurent plus de la moitié du PNB et des emplois en Europe occidentale et en Australie (Amann et Allouche, 2000; Pozo, 2002; Rose, 1995). Par exemple, aux États-Unis et au Canada, elles génèrent plus de la moitié du PNB et sont responsables de plus de 70 % des nouveaux emplois (Cadieux et Lorrain, 2003; Feltham, Feltham et Barnett, 2001; Ibrahim et Ellis, 1994; Shanker et Astrachan, 1996; Ward, 1987; Westhead et Cowling, 1999).

D'après une étude comparée qui a été menée en France au milieu des années 1990, les dirigeants de l'entreprise familiale ont un salaire mensuel moyen inférieur d'environ 20 % au salaire des dirigeants de firmes non familiales, tandis que le salaire moyen de l'encadrement technique intermédiaire est plus élevé d'environ 10 % (Allouche et Amann, 1997). De plus, les rémunérations hors salaire sont globalement plus fortes; ainsi les dépenses sociales globales (œuvres sociales, comité d'entreprise, prestations complémentaires, dépenses de formation, dépenses de sécurité et conditions de travail) sont supérieures d'environ 40 % dans les entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales (Allouche et Amann, 1997). Toujours dans le cas de la France, les entreprises familiales se trouvent parmi les mille plus grandes entreprises françaises, elles accroissent leur poids relatif dans l'appareil productif, en s'appuyant sur des résultats financiers plus favorables, une structure financière solide et une logique d'exploitation minimisant les contraintes externes (Allouche et Amann, 1997).

Pour cette raison, assumer que les entreprises familiales sont, en général, moins profitables et, par conséquent, moins efficaces que celles gérées par des

gestionnaires dits professionnels nous conduit à une perception fallacieuse de la situation (Colli, 2003). Sans contester le fait que certaines entreprises familiales aient connu d'importantes difficultés dans le contexte de la mondialisation de l'économie, il faut reconnaître que l'entreprise familiale est loin d'être inadéquate et plusieurs travaux empiriques de recherche semblent même conclure qu'elle peut être plus profitable que des entreprises fondées uniquement sur le principe de la gestion professionnelle. Des entreprises familiales performantes se trouvent non seulement dans le secteur d'activité traditionnel, mais aussi dans les secteurs d'activité plus spécialisés, orientés vers les services et vers les hautes technologies (Colli, 2003).

D'ailleurs, une grande partie des recherches qui se concentrent sur la question de la performance (au sens large du terme), constatent une certaine supériorité des organisations familiales sur les entreprises non familiales, sauf si on considère la question de la gestion de la succession (Allouche et Amann, 1997; 2002). D'une manière générale, leur performance s'explique par des stratégies à long terme plutôt que par un besoin de résultats rapides, mais aussi par une aversion de la dette et par une tendance au réinvestissement des dividendes (Amann et Allouche, 2000).

L'importance sociale des organisations familiales

À partir d'une perspective large, nous pouvons considérer la famille comme une catégorie puissante pour appréhender le social, car tout le monde ressent les ressorts de la famille. Un de ces ressorts relève du fait que l'influence familiale sur l'organisation produit souvent un milieu de travail plus humain car le niveau d'obligation de la famille propriétaire à l'égard des employés est souvent plus élevé. Contrairement à l'image idéalisée de l'organisation comme système rationnel et orienté vers la performance, l'organisation familiale représente un

système structuré autour d'un ensemble de rapports hautement chargés d'affection (Davis et Stern, 1980) et d'histoire.

Très souvent moulée par des liens d'amitié, l'organisation familiale constitue un milieu organisationnel sensible à la dimension humaine, moins impersonnel et plus créatif que les entreprises non familiales (Colli, 2003). Il est donc envisageable de penser que le sens du travail prenne une connotation tout à fait singulière dans le cadre de l'organisation familiale; la culture du groupe familial qui contrôle l'organisation suscitant une forte identification à travers plusieurs processus (e.g. socialisation, mentorat, apprentissage professionnel) (Nogueira, 1984). En effet, lorsque la famille joue un rôle important dans la formation et dans la socialisation en entreprise, elle oblige à une certaine cohérence entre les valeurs explicitées et les comportements effectifs à l'égard des membres de la famille dirigeante, de l'entreprise et de la communauté locale (Nogueira, 1984).

In family business, one is more likely to find an understanding of human relationships and motivation displayed not just in relation to family members, but to employees, customers, communities, and others. Family businesses may offer a sense of transcendent meaning to their participants whether or not they are in the family because family business embodies the legacies of their owners, and because they maintain values related to both profitability and other goals, that sense of meaning can transcend not only the space between individuals, but the time that separates generations (Aronoff et Ward, 1995, p. 128).

Parce que le travail relève d'un type de réassortiment émotionnel et de valeurs issues de la famille, parce que les politiques organisationnelles s'orientent vers le long terme, vers la continuité et vers l'intégrité (Donnelley, 1964; Hugron, 1993; Kets de Vries, 1993; Kets de Vries, 1996), les personnes œuvrant dans une organisation familiale considèrent leur travail comme étant très significatif et se sentent alors moins aliénées (Galimberti *et al.*, 1986). Sans nier les formes d'asservissement réelles qui peuvent exister dans toute forme d'organisation, nous pouvons considérer que l'organisation familiale offre la possibilité d'intégrer des tâches à des affects, car le soutien reçu par la personne dans son travail, le

sentiment de proximité et l'affection dans les relations, sont tous des facteurs qui contribuent à éviter une dissociation pathologique entre la dimension émotionnelle (affects) et la dimension instrumentale (tâches) de la vie professionnelle (Nogueira, 1984).

Une autre hypothèse courante est que les membres de la famille consanguine et de la famille symboliquement élargie (les employés) sont davantage engagés et loyaux à l'organisation que dans d'autres types d'entreprises (Donnelley, 1964; Hugron, 1993; Sharma, Chrisman et Chua, 1996). C'est « l'esprit maison » qui donne un sens d'identification et de fidélisation, suscite de la bienveillance de la part des patrons et fait en sorte que les employés se sentent comme des membres de la famille (Kets de Vries, 1996). En effet, il semble exister dans les entreprises familiales un contrat tacite d'appartenance des salariés (Allouche et Amann, 1997). Une des conséquences de ce contrat est que la logique de coopération dans l'organisation familiale repose sur le principe de la confiance mutuelle.

Les relations dans une entreprise familiale reposent sur la confiance réciproque dans la mesure où les règles implicites prédominent sur les règles explicites et l'apprentissage est informel et ancré dans la pratique quotidienne de travail. Cela exige alors une capacité de déduction des règles à partir de signaux faibles et subtils (Allouche et Amann, 1998). La confiance est, dans ce sens, le substitut aux contrats explicites et donc plus exacerbée au sein des organisations familiales (Allouche et Amann, 2002). Elle facilite la coopération et réduit les coûts de transactions (Steier, 2001). D'ailleurs, la confiance mutuelle issue de la mise en œuvre d'un réseau de parenté et des connexions personnelles compense les incertitudes et les risques associés aux flux d'informations lors des premiers stades de l'industrialisation (Church, 1993). À ce propos, Mattessich et Hill (1976) observent que les liens de parenté fournissent des avantages pour le développement de l'entreprise au plan social et économique. D'ailleurs, Aronoff et Ward (1995) observent que les grandes entreprises cherchent de plus en plus à

susciter l'engagement au travail, c'est-à-dire tout ce qu'elles avaient quand elles étaient des entreprises familiales et qui a été oublié au fil du temps.

En outre, l'organisation familiale peut favoriser une certaine synergie entre la culture de la famille propriétaire, la culture de l'organisation et la culture de la communauté au sein de laquelle elle se situe (Donnelley, 1964; Hugron, 1993). Dans son investigation auprès d'une entreprise américaine, Astrachan (1988) souligne que la culture de la communauté est valorisée au sein de l'entreprise. Celle-ci est considérée par les membres de la communauté et par ses employés comme une ressource, comme un agent responsable à l'égard de la communauté. En effet, les employés et les citoyens démontrent de la loyauté et de l'engagement envers l'entreprise; ils la traitent comme une « amie de confiance », cette confiance se reflétant dans le succès socioéconomique de l'entreprise (Astrachan, 1988).

Dans des domaines plus variés, les écrits sur les organisations familiales montrent que celles-ci sont préférées par les consommateurs, car elles se préoccupent davantage de la qualité de leurs services, elles ont une meilleure politique sociale et elles inspirent un respect marqué des traditions (Lyman, 1991). De plus, elles dénotent une sensibilité poussée envers la responsabilité sociale (Hugron, 1993) et les membres de la famille propriétaire acceptent souvent de faire de plus grands sacrifices et de subir des pertes financières de longue durée pour sauver l'entreprise (Astrachan, 1988).

De plus, Miller et Breton-Miller (2005) étudient des entreprises familiales de grande taille, considérées comme performantes et durables. Ces auteurs remarquent qu'à la base de leur succès et de leur pérennité, certaines pratiques et principes leurs sont propres. Par exemple, en comparant avec les pratiques populaires en gestion, Miller et Breton-Miller (2005) ont pu remarquer que les propriétaires des entreprises familiales sont davantage engagés dans l'entreprise à

long terme, qu'ils se donnent une certaine marge de liberté pour prendre des décisions stratégiques et s'adapter aux changements du marché, qu'ils adoptent une philosophie de gestion axée sur une mission substantive et sur la quête de résultats à long terme, et qu'ils soutiennent des pratiques sociales de gestion encourageant le partage de valeurs, le contrôle du « clan », la motivation intrinsèque, l'informalité et la cordialité envers les partenaires d'affaires. Ils traduisent ces traits distinctifs de l'entreprise familiale à travers quatre « C » : continuité (la poursuite du rêve et d'une mission substantive), communauté (la construction de la cohésion sociale à partir de l'esprit de tribu ou de clan), connexion (de bons rapports avec les partenaires d'affaires) et commandement (les marges de liberté pour agir et s'adapter dans le marché).

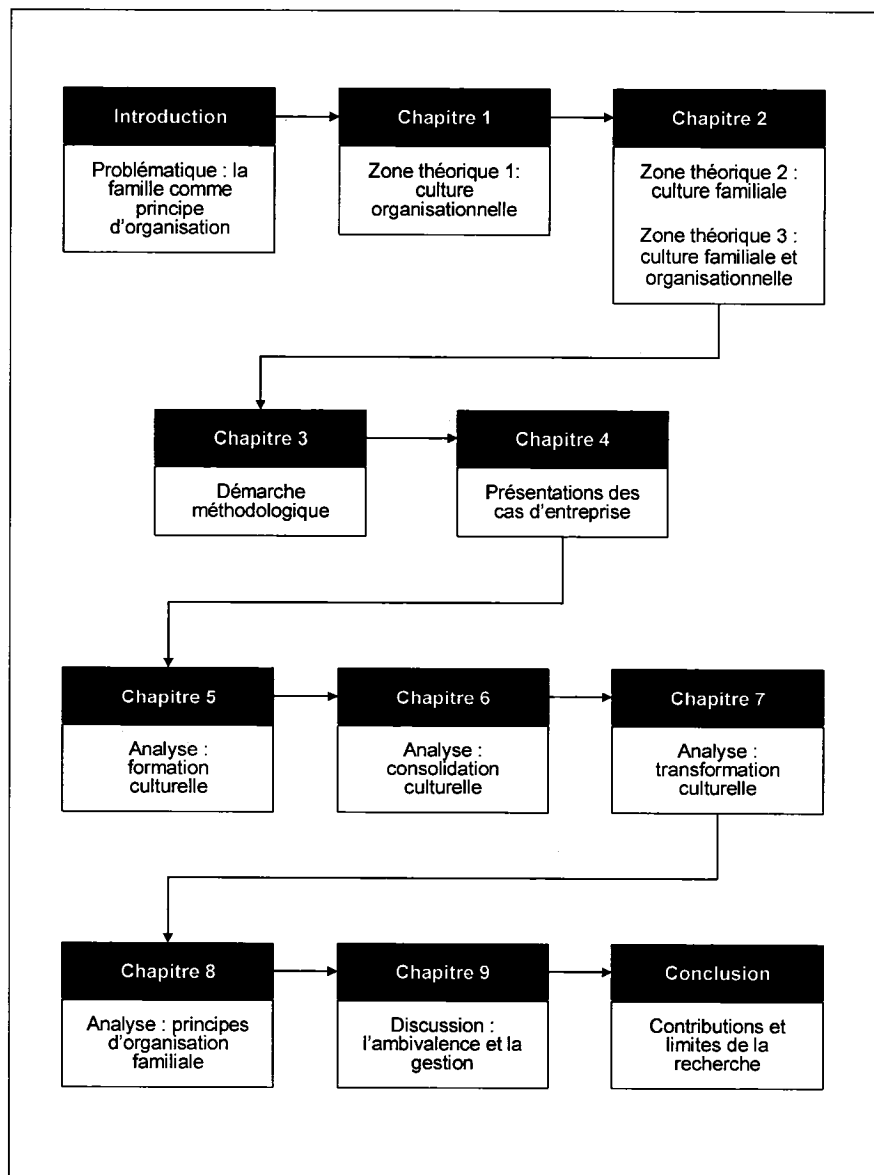
La réalisation et la présentation de la recherche

La réalisation de cette thèse poursuit l'objectif de scruter la famille en tant que principe d'organisation en entreprise et de soulever l'implication qu'en découle au plan de la gestion. La démarche conceptuelle se caractérise comme interdisciplinaire dans la mesure où elle articule trois champs du savoir : (a) les études organisationnelles, notamment celles axées sur l'anthropologie et la sociologie; (b) les études en sociologie de la famille; et (c) les études en anthropologie de la famille. À partir de cette articulation interdisciplinaire, l'étude met en place un cadre d'analyse culturelle fondé sur trois processus clés (sens, émotion et pouvoir) et l'adopte dans l'étude de deux entreprises contrôlées et dirigées par les membres consanguins d'un réseau familial. La méthode utilisée est l'étude de cas, ayant recours à des entretiens, des observations et des sources documentaires. L'analyse du matériel empirique est fondée sur plusieurs paramètres et étapes afin de faire émerger des dynamiques socioculturelles, ce qui permet de cerner les principes d'organisation d'inspiration familiale, leur caractère dynamique et l'enjeu qu'ils représentent en termes de gestion.

Précisons également que le cadre conceptuel interdisciplinaire sous-tendant notre approche de recherche relève d'une tradition herméneutique ou phénoménologique, et non d'une tradition objectiviste. L'univers social n'est donc pas considéré ici comme étant objectif, tangible et mesurable, mais comme étant construit par les personnes et reproduit par les réseaux de symboles et significations partagées par ces mêmes personnes, rendant ainsi l'action collective possible (Burrell et Morgan, 1979; Putnam, 1983). Dans la réalisation de cette thèse, afin d'explorer les dimensions plurielles de la culture et de la famille, je m'éloigne d'un mode de pensée positiviste et je privilégie davantage un mode de pensée basé sur l'interactionnisme et la théorie critique (Johnson et Duberley, 2000).

Comme le suggère la figure 0.1, cette thèse se présente en trois étapes et 9 chapitres. Dans la première étape, je développe une approche conceptuelle et méthodologique pour penser la relation entre culture familiale et organisation qui se trouvent dans les chapitres 1, 2 et 3. La deuxième étape va du chapitre 4 au chapitre 7 et expose les cas d'entreprises étudiés et les singularités de leurs cultures organisationnelles d'inspiration familiale. Dans la troisième étape, je formule et présente des principes clés d'organisation émergeant de l'expérience des deux entreprises et enfin, soulève leur caractère dynamique, ainsi que leur implication en termes de gestion.

Figure 0.1 Plan général de la thèse



Le chapitre 1 met de l'avant une conception multidimensionnelle de la culture organisationnelle. Cette conception est développée à partir de l'articulation de trois processus : création de sens, expression des émotions et exercice du pouvoir. Ce faisant, le chapitre 1 soutient le chapitre 2. Dans ce dernier, la culture familiale est donc explorée à partir de ces trois processus. S'appuyant ainsi sur les études sociologiques et anthropologiques de la famille, le chapitre se concentre sur la création du sens, l'expression des émotions et l'exercice du pouvoir à la base de l'expérience familiale. À cet égard, la famille moderne est considérée comme un type idéal d'institution qui s'accorde dans l'espace (systèmes d'ancrage des représentations) et qui se transforme dans le temps (les représentations contemporaines de la famille). À partir du sens, de l'émotion et du pouvoir, la culture familiale peut être conçue comme principe socioculturel d'organisation. Même si ces trois dimensions ont un poids important dans la culture familiale, les émotions qui en font partie intégrante, se situent tout de même à part puisque la famille moderne est reconnue comme étant, d'abord et avant tout, une réalité affective et sentimentale.

Dans le but d'approfondir la compréhension de la famille comme principe d'organisation, une recherche empirique s'impose. Le chapitre 3 établit une approche méthodologique justifiant mon interaction, en tant que chercheur, avec le matériel empirique. Celui-ci dérive de l'étude de deux cas d'entreprises contrôlées et dirigées par un réseau familial : une dans le secteur de l'agroalimentaire (Chocolatissime) et l'autre dans le secteur de la construction (Constructions l'avenir). Une présentation générale de ces entreprises, ainsi qu'un bref aperçu de leur contexte historique et organisationnel sont fournis au long du chapitre 4.

Dans le chapitre 3, l'interprétation systématique de ces cas d'entreprises s'oriente à partir de plusieurs questions : Quelles dynamiques socioculturelles ressortent des mouvements de formation, de consolidation et de transformation culturelles des deux entreprises ? Comment la culture familiale imprègne-t-elle la culture de ces

entreprises? Étant donné qu'il s'agit de deux grandes entreprises existant depuis au moins un demi-siècle, comment la culture familiale devient-elle un moteur de croissance et de développement organisationnel? Comment les tensions émergent-elles et transforment-elles la culture organisationnelle d'inspiration familiale? Les réponses à ces questions se retrouvent dans les chapitres 5, 6 et 7. Chacun de ces chapitres explique un mouvement particulier (formation, développement ou transformation) de la relation entre culture familiale et organisationnelle, tout en considérant la façon dont les sens sont créés, les émotions sont exprimées et les pouvoirs sont exercés.

À travers les mouvements de formation, de consolidation et de transformation de la culture organisationnelle, il est possible de noter la force de la famille comme principe d'organisation. Le chapitre 8 présente l'analyse de l'ensemble des dynamiques socioculturelles émergentes au long des trois mouvements culturels et fournit quatre principes familiaux d'organisation, soit la familiarité, l'appropriation, la bienveillance et la réciprocité. Le chapitre soulève également le caractère dynamique de ces principes, étant donné que ceux-ci peuvent être mis à l'épreuve lors des crises et des changements organisationnels. Ainsi, une situation d'ambivalence est suscitée par l'influence familiale, ce qui explique une oscillation des principes qui s'effectue dans la pratique: les principes d'organisation devenant parfois des sources de désorganisation. Le chapitre 9 se penche sur cette situation d'ambivalence et la propose en tant qu'enjeu de gestion, ce qui exige de penser la gestion davantage en tant que pratique relationnelle que comme principe d'objectification de la réalité sociale.

Finalement, le dernier chapitre présente les conclusions de ma thèse, à savoir un rappel du parcours réflexif réalisé tout au long de celle-ci. Il met de l'avant ses principales propositions et contributions. En dernier lieu, il précise les limitations et les précautions nécessaires à prendre en considération afin que les

connaissances générées par cette recherche ne donnent pas lieu à des malentendus inutiles ou à des généralisations déplacées.

Chapitre 1

CULTURE ORGANISATIONNELLE : UNE DYNAMIQUE MULTIDIMENSIONNELLE

Dans le but d'approfondir la compréhension de la famille comme principe d'organisation, je développe et propose dans ce chapitre une conception de la culture organisationnelle en tant que dynamique multidimensionnelle. L'organisation et la gestion sont conçues comme des activités résultant de l'interaction sociale qui s'incarne dans une culture. Il s'agit d'une dynamique à caractère réciproque : les individus influencent et sont influencés par le contexte (Eraly, 1988; Hosking et Morley, 1991). Mon approche conceptuelle conçoit les organisations et la gestion comme des dynamiques socioculturelles dans lesquelles la création du sens, l'expression des émotions et l'exercice du pouvoir s'enchevêtrent pour faire naître des interactions et de l'action sociale. Afin d'englober cette diversité de processus (sens, émotion et pouvoir) au sein de la culture, j'utilise parfois le terme « socioculturel ». Autant ce terme que l'expression « culture » renvoient, dans ma conception, à une dynamique multidimensionnelle qui englobe ces trois processus.

Nous partons donc du principe que l'organisation *est* une culture faite de réseaux de significations partagées (Smircich, 1983; 1983), de manifestations émotionnelles (Fineman, 1996; 2000) et de pratiques politiques (Clegg, 1989; Frost, 1987), lesquelles émergent de l'interaction sociale. Autrement dit, la forme par laquelle les personnes pensent, sentent, évaluent, négocient et agissent au sein d'une organisation est caractérisée par des idées, des significations, des valeurs et

des croyances à caractère fondamentalement culturel. Parce que cette orientation implique une interaction sociale, les déséquilibres de force, les sensations et les sentiments y jouent un rôle qui ne doit pas être négligé.

Ce chapitre est composé de la manière suivante. D'abord, la relation entre culture et gestion est examinée et problématisée. Ensuite, les processus de création du sens, d'interaction sociale, d'expression des émotions et d'exercice du pouvoir sont mis de l'avant et considérés comme des processus fondamentaux de la dynamique socioculturelle des organisations. Les relations sont alors mises en évidence. Cette conception multidimensionnelle de la culture nous permet, dans le prochain chapitre, de l'adopter dans l'analyse de la culture familiale à partir des études dans le domaine de la sociologie et de l'anthropologie de la famille.

Culture et gestion

La recherche en gestion a souvent été orientée par une approche culturelle bien spécifique. Ainsi, une abondante partie des études en gestion sur la culture organisationnelle demeure imprégnée par ce souci de « jongler » avec un ensemble limité de significations, de symboles, de valeurs et d'idées visant avant tout l'optimisation de l'efficacité et de la performance au sein de l'organisation. Autrement dit, la raison instrumentale domine ce champ d'étude puisque la quantification des valeurs et l'optimisation des moyens pour la réalisation des fins préétablies caractérise ce type de rationalité (Horkheimer et Adorno, 1947; Marcuse, 1964).

Alvesson (2002) nous rappelle que cette façon traditionnelle de penser la culture organisationnelle tend à considérer cette raison instrumentale comme naturelle et allant de soi. Des valeurs et des idées souvent considérées, sans la moindre remise en cause, comme valables sont ainsi associées à des objectifs prédéfinis et

incontestés. Mais considérer la culture de la sorte nous conduit à l'évaluer seulement en termes de « bonne » ou de « mauvaise ». De ce point de vue, les cultures dites « bonnes, fortes et précieuses », telles que recensées dans la littérature usuelle des sciences de la gestion, seront vite qualifiées de bénéfiques pour l'entreprise, pour les clients, voire pour l'humanité.

Ajoutons encore que, généralement, ce type d'étude met en valeur les fonctions positives de la culture et sa relation « intime » avec des thèmes tels que l'harmonie, le consensus et la clarté (Martin et Meyerson, 1988). En effet, les symboles et les manifestations culturelles sont souvent envisagés au seul titre de leur « fonctionnalité » ou « dysfonctionnalité » vis-à-vis des mesures qu'il conviendra d'imposer à l'organisation en vue d'atteindre toute une série d'objectifs visant l'accomplissement des besoins émotionnels et expressifs des employés et la réduction de la tension dans la communication, entre autres. De ce point de vue, la culture est envisagée comme un outil, comme une sorte de ciment social, lequel doit mener à la satisfaction des besoins ou à la régulation des relations sociales (Alvesson, 2002).

En vertu de ce mode de pensée, la culture d'entreprise peut être perçue comme une espèce de « bloc de béton » construit et façonné par la gestion, laquelle produirait les effets positifs d'une telle « structure » (faite main) sur les résultats économiques de l'organisation. Selon Alvesson (2002), le mode de pensée dominant chez dirigeants et universitaires semble être justement attaché à la construction de ce bloc de béton. Suivant ce mode dominant de pensée, on pourrait en venir à croire, finalement, que la culture d'entreprise entretient une relation de type causal avec les résultats financiers, qu'elle peut être ainsi facilement évaluée en termes de « bonne » ou de « mauvaise », de « fonctionnelle » ou de « dysfonctionnelle » et qu'elle peut être contrôlée par le seul acte managérial. Ce type d'argumentation n'est pas marginal : une culture organisationnelle distincte et « bien pensée » contribue à la performance (à travers l'alignement des objectifs) et

à la motivation du personnel (une culture partagée encourage les personnes à s'identifier à l'organisation et à éprouver des sentiments d'appartenance et de responsabilité à son égard) (Brown, 1995).

Les deux approches culturelles qui suivent nous apparaissent plus réalistes et utiles pour se représenter les fondements de l'action managériale. Une de ces approches met de l'avant le pouvoir des gestionnaires dans la définition donnée à la réalité sociale. Cette approche présuppose que les leaders peuvent exercer plus ou moins d'influence sur la performance s'ils parviennent à se bâtir et à entretenir une connaissance entourant les perceptions, les métaphores et les mythes au travail. Un des résultats de ce type d'influence, du point de vue managérial, serait par exemple le partage d'une définition favorable de la réalité organisationnelle et du travail se rapportant à l'ensemble de l'entreprise ou à tout le moins, à certains secteurs de l'entreprise (Pfeffer, 1981; Smircich et Morgan, 1982). Nous comprendrons que du point de vue de cette approche, la gestion est en mesure d'exercer une action symbolique sur la culture, laquelle nous apparaît comme un matériel plastique, susceptible d'être changé ou modelé à travers les actions, à travers l'usage du langage et des arrangements qui affectent les croyances, les interprétations et les attitudes.

Enfin, la troisième approche qui envisage la notion de culture organisationnelle en tant qu'outil de performance considère la culture comme un outil de diagnostic. Dans ce cas, la culture est perçue comme un instrument (un baromètre) permettant de jouer sur les décisions à prendre afin d'éviter des pièges. Enfin, c'est une sorte de terrain de possibilités et de pièges. La compréhension de la culture devient ainsi un préalable pour que les gestionnaires puissent bien naviguer dans et avec l'organisation (Alvesson, 2002).

Dans le contexte de ces trois approches en gestion, la conception de la culture demeure relativement simpliste et monolithique. Dans le contexte de cette thèse la

culture organisationnelle ne sera pas étroitement associée à des préoccupations d'ordre financier ou à des considérations de performance. En effet,

la culture est chose trop vaste, trop importante, trop profondément inscrite dans les structures, l'histoire, l'inconscient, le vécu et le devenir collectif humain pour être (...) trivialement traitée en variable dépendante dont on peut isoler, mesurer, traiter et façonner les facteurs et composantes (Aktouf, 1992, p. 559).

Il est important de prendre conscience du fait que la culture ne peut pas être mobilisée et « gérée » uniquement dans le but de conduire des individus à penser, à sentir, à percevoir et à se comporter en accord avec des attentes managériales. L'expérience montre qu'au contraire, la culture organisationnelle peut à l'occasion faire front commun contre toute initiative de la part de la gestion (Alvesson, 2002).

Dans la prochaine partie, j'examine plus en détail la notion de culture et l'analyse culturelle à partir d'un point de vue organisationnel. Nous verrons que la culture est conçue avant tout comme une métaphore clé pour comprendre l'organisation; je considère que l'organisation ne *possède* pas une culture, elle *est* plutôt une culture (Smircich, 1983). Cette conception de la culture organisationnelle entraîne un mode particulier de production de connaissances qui s'appuie sur une perspective symboliste ou interprétative de la culture, plutôt que sur une perspective fonctionnaliste, tel que souligné par Schultz et Hatch (1996) et Schultz (1994).

D'abord, je présente la culture dans son aspect le plus vulgarisé par les études en analyse organisationnelle, à savoir le processus de construction de sens. Ensuite, j'intègre les processus émotionnels et politiques au concept de culture organisationnelle, ce qui m'a mené à penser celle-ci en tant que dynamique multidimensionnelle. L'objectif qui traverse ce chapitre est de souligner l'importance d'élargir et d'approfondir notre conception de la culture afin de mieux cerner ses multiples processus, ainsi que les implications en termes de principes d'organisation et de pratiques de gestion.

Culture et construction du sens

L'emploi du concept de culture en gestion est très varié, cette variation étant exacerbée par les différentes acceptions du terme « culture » lui-même. Le concept de culture est associé à des formes d'idées et de cognitions collectivement partagées, à des règles et des normes, à des émotions et de l'expressivité, à de l'inconscient collectif, à des modes de comportement, à des structures et à des pratiques³ (Alvesson, 2002). Le concept est donc polysémique ce qui ne constitue pas une exception en soi quand on sait que la quasi majorité des concepts importants en gestion et en sciences sociales s'accompagnent d'une variété de significations et de définitions différentes (Palmer et Hardy, 2000).

Parmi la diversité des notions et des approches culturelles sur les organisations, une base commune peut être relativement bien saisie (Alvesson, 2002). Les phénomènes culturels sont des phénomènes à caractère idéal et se rapportent à des significations, des compréhensions, des croyances et à d'autres intangibilités. Ils sont relativement profonds, difficiles à saisir et doivent être soumis constamment à l'interprétation. Ils sont également tenus à travers l'interaction sociale, ce qui veut dire qu'ils sont collectifs et partagés par les membres des groupes et qu'ils sont ancrés dans l'histoire et dans la tradition. Il s'agit finalement de phénomènes plutôt holistiques, intersubjectifs et émotionnels, davantage que de phénomènes strictement rationnels et analytiques (Alvesson, 2002).

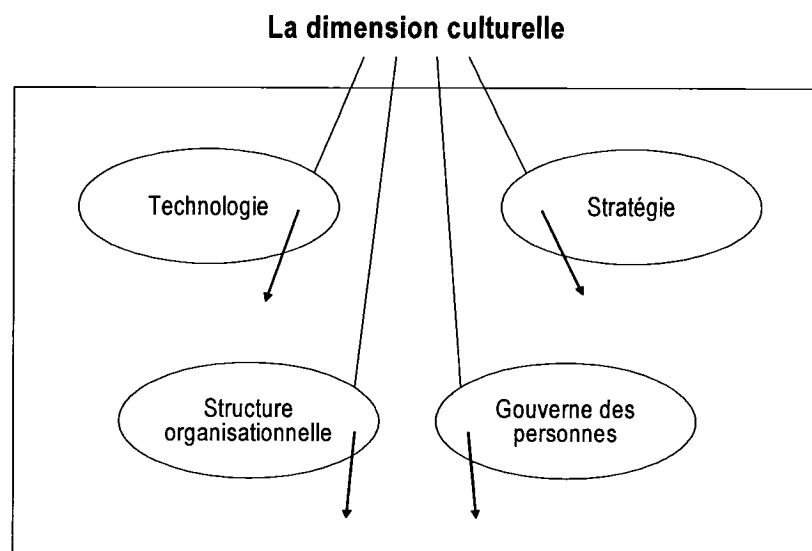
³ Par exemple, la notion de culture en management peut être considérée comme un régulateur d'échanges (Wilkins et Ouchi, 1983), une boussole (Wiener, 1988), un ciment social (Alvesson, 1995), une vache sacrée (Gagliardi, 1986; Schein, 1985), un régulateur d'affects (Fineman, 1993; Martin, Knopoff et Beckman, 1998; Van Maanen et Kunda, 1989), du désordre (Martin et Meyerson, 1988), une œillère (Krefting et Frost, 1985; Morgan, 1986) et une fermeture d'esprit (Knights et Willmott, 1987). D'autres exemples de métaphores de la « culture » en analyse organisationnelle incluent le contrat (Jones, 1983), l'aimant (Nord, 1985), le paradigme (Pfeffer, 1981), le jeu politique (Frost, 1987), la névrose (Kets de Vries et Miller, 1984), l'hologramme (Pondy, 1983), l'énergie sociale (Hatch, 1996) et l'île de clarté (Martin et Meyerson, 1988).

La perspective culturelle adoptée ici est donc large et à caractère métaphorique : l'organisation *est* une culture.

Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in terms of their expressive, ideational, and symbolic aspects (Smircich, 1983, p. 348).

Cette perspective considère la culture comme un réseau d'expériences, de significations, de valeurs et de compréhensions partagées et apprises qui informent les personnes et qui sont exprimées, reproduites et communiquées partiellement sous une forme symbolique. Par conséquent, l'interprétation de la culture d'une organisation doit être profondément ancrée dans la richesse contextuelle de vie sociale de tous les membres organisationnels. Elle ne peut donc pas être traitée comme un phénomène accidentel ou contingent au supposé « véritable propos » de l'organisation (Gregory, 1983). La culture est en effet une dimension qui traverse l'organisation et ses sous-systèmes, comme il est schématisé dans la figure 1.1.

Figure 1.1 La culture comme une dimension qui traverse l'organisation et ses sous-systèmes



Source : Alvesson (1995).

Parce que les idées, les définitions de la réalité et les sens partagés par un groupe sont dans l'ensemble un trait central des organisations, le principal propos de la culture en tant que métaphore est de saisir la façon dont l'organisation s'accomplit et ce que signifie être organisé (Smircich, 1983). À partir de cette logique, l'entreprise peut être pensée en fonction de l'expérience vécue des personnes qui la composent, à travers leurs processus de création du sens. Ce processus implique la construction, mais aussi la négociation et la validation consensuelle des sens tout au long du processus d'organisation (Weick, 1979). En effet, l'interprétation des événements, des idées et des expériences construites ou influencées par les collectivités (Frost *et al.*, 1985) génèrent du sens.

Une conception cognitiviste de l'organisation (Daft et Weick, 1984; Schneider et Angelmar, 1993; Sims et Goia, 1986; Strati, 1998; Weick, 1979) prédomine dans les études organisationnelles lorsqu'on parle de processus de création de sens. Des pratiques et des manières de penser, des systèmes interprétatifs, des systèmes de croyances, de représentations et de connaissances sont tous des catégories renvoyant à une activité mentale. Parmi ces catégories, les représentations sociales et le symbolisme (e.g. des rituels, des mythes, des histoires, des légendes) peuvent être soulignés comme étant à la base du processus de création du sens.

À travers un processus de représentation, les significations sont générées et partagées. Selon Jodelet (1989), représenter ou se représenter correspond à un acte de pensée par lequel un sujet se rapporte à un « objet » pour créer du sens⁴. L'objet peut être soit une personne, une chose, un événement matériel, psychique ou social, un phénomène naturel, une idée ou une théorie, soit une combinaison de plusieurs de ces éléments. Il peut aussi bien être réel qu'imaginaire ou mythique, mais il demeure toujours nécessaire. Ainsi, en même temps que la représentation donne à voir cet objet, elle est à sa place. Elle le rend présent quand il est distant ou absent. Il s'agit donc d'une traduction mentale de l'objet qu'elle restitue symboliquement.

Apparenté à la représentation, un symbole est objet – un mot ou un propos, un type d'action ou bien un phénomène matériel – que se tient ambiguëment pour quelque chose d'autre ou pour quelque chose qui dépasse l'objet en soi (Cohen, 1974). Un symbole est riche en signification parce qu'il condense un ensemble plus complexe de significations à l'intérieur d'un objet particulier, communiquant ainsi le sens d'une manière économique. Les symboles constituent donc des éléments charnière du processus de création du sens.

⁴ À travers le processus d'objectivation une connaissance se transforme en représentation. Dans la représentation, le percept et le concept sont en quelque sorte interchangeable, l'objectivation mettant en image les notions abstraites, matérialisant idées et significations, faisant correspondre des choses aux mots (Jodelet, 1989; 1991).

Par ailleurs, le sens est à la base des processus identitaires dans l'organisation. Autrement dit, la manière dont les personnes se définissent et définissent leurs expériences est ancrée et justifiée par les évidences culturelles et les valeurs partagées au sein d'une organisation (Hatch, 1993). En effet, l'identité émerge d'un processus inépuisable de construction de sens à partir d'un ensemble cohérent d'attributs culturels, qui a priorité sur toutes les autres sources (Castells, 1999).

C'est à travers la création de ces systèmes de sens, de représentations et de symboles plus ou moins cohérents que l'interaction et l'action sociale prennent forme. Autrement dit, la culture émerge de l'interaction sociale de tous les membres d'une organisation (Meek, 1988), la communication et le langage étant leur médium primaire. Les significations culturelles peuvent donc orienter la pensée et l'action. Par exemple, se représenter ou symboliser l'entreprise comme une caserne ou, à l'inverse, comme un lieu de vie communautaire et familiale, n'aboutit pas aux mêmes comportements sociaux (Thuderoz, 1997). Lors de ces processus, le sens qui est accordé à travers les symboles et les représentations confère une direction et une cohérence à l'action sociale.

Les êtres humains agissent en fonction des représentations qu'ils se forgent des autres et de leurs actions. Naissant dans les interactions sociales, les représentations sont étroitement infusées dans notre vie courante parce qu'elles nous orientent dans la façon de nommer et de définir ensemble les différents aspects de notre réalité quotidienne, dans la façon de les interpréter, de statuer sur eux, de prendre une position à leur égard et de les défendre (Jodelet, 1984; Jodelet, 1989; 1991). Fonctionnant comme un guide pour l'action, les représentations sociales orientent le rapport au monde et aux autres. Fonctionnant comme grille de lecture de la réalité, elles fournissent des cadres et des codes de communication et contribuent à forger une vision commune au service des valeurs, des désirs, des besoins et des intérêts des collectivités qui les partagent.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que les références culturelles et les symboles demeurent des dispositions pour l'action sociale. Elles ne causent pas l'action en soi, mais plutôt les façonnent en induisant certains types de comportements et de motivations chez l'individu (Geertz, 1973). En ce sens, l'étude de la culture ne porte pas sur l'effet de l'action symbolique sur les attitudes, au contraire, elle se centre sur l'explication de l'action sociale en termes de construits symboliques qui sont partagés et qui tendent à générer certains comportements dans certaines situations (Feldman, 1996). La culture constitue un contexte dans lequel ces phénomènes deviennent intelligibles et significatifs.

La création du sens participe à la construction de ce cadre de référence culturel en termes de croyances, de symboles et de valeurs. Se situant par rapport à ce cadre, les personnes définissent leur environnement, expriment leurs sentiments et élaborent des jugements. En tant que système de symboles et de significations partagées, la culture régule cognitivement et affectivement l'adhésion et la cohésion sociale en entreprise (Kunda, 1992). Elle oriente la gouverne des compréhensions, des comportements, des événements sociaux, des institutions et des processus.

En effet, lorsqu'une organisation est analysée sous le prisme culturel, certains de ses aspects souvent négligés sont mis en évidence. Il s'agit des histoires racontées aux nouveaux employés, des formes d'aménagement des bureaux (e.g. les objets personnels qui sont exposés), des blagues, de l'atmosphère de travail (e.g. feutrée et luxueuse ou sale et brouillonne), des relations entre les personnes (e.g. affectueuses dans certains services et enragées et compétitives dans d'autres), entre autres. Le principal propos d'une analyse culturelle consiste à comprendre en profondeur la construction de sens qui agence ces manifestations culturelles. Cependant, il ne faut pas croire que cet agencement se fait toujours dans l'harmonie. Il peut parfois se produire des situations de conflits et des réseaux d'ambiguïtés, de paradoxes et de contradictions (Martin, 1992; Martin, 2002).

Les symboles, les représentations et autres phénomènes culturels poussent à l'action, mais cela se réalise avant tout dans des scénarios émotionnels d'interactions intenses entre les participants d'une organisation. Weick (1995) soutient que les émotions affectent la création du sens à travers l'influence sur la mémoire et sur l'introspection qui tendent à être « congruentes avec l'humeur ».

When people perform an organized action sequence and are interrupted, they try to make sense of it. The longer they search, the higher the arousal, and the stronger the emotion. If the interruption slows the accomplishment of an organized sequence, people are likely to experience anger. If the interruption has accelerated accomplishment, then they are likely to experience pleasure. If people find that the interruption can be circumvented, they experience relief. If they find that the interruption has thwarted a higher level plan, then anger is likely to turn into rage, and if they find that the interruption has thwarted a minor behavioral sequence, they are likely to feel irritated (Weick, 1995, p. 48-49).

Culture et expression des émotions

Strati (1998) avance que la construction du sens au plan cognitif s'entremêle avec l'expression des émotions, notamment si nous pensons à la question de la connaissance tacite. Cet auteur souligne également que si la cognition et l'émotion peuvent être alliées pour enrichir la compréhension de la dynamique socioculturelle des entreprises, cela n'a pas toujours été le cas.

Cognition is (...) a concept that recounts the emotions in an organization, which describes irrationality, which illustrates tacit knowledge. In certain respects, this is an attempt to counterbalance the rationality that the term 'cognition' denotes, and to undermine the predominant rationalism of cognitivist analyses of organizations and their unduly rationalist conception of these (Strati, 1998, p. 325).

Dans un champ fortement dominé par les principes de cognition et de rationalité, l'émotion n'a été que récemment considérée comme une thématique organisationnelle importante en soi (Fineman, 1993; 1996; Hochschild, 1983; Putnam et Mumby, 1993). Les racines occidentales des croyances culturelles

(notamment masculines) à propos de l'expression des émotions accordent à l'ordre organisationnel et à l'efficacité du dirigeant le principe de la rationalité et de la non-sentimentalité (Mumby et Putnam, 1992). Toutefois, au départ, c'était la notion de « travail émotionnel » qui a fait en sorte que les émotions ont été reconnues comme étant un trait fondamental du travail que plusieurs personnes réalisent.

Par exemple, l'affichage de la gentillesse, incluant un échange direct de regards et un sourire, ne représente pas seulement un bonus pour le personnel de ventes et de la restauration, mais constitue une partie intégrale de leur travail. Ainsi, des occupations différentes requièrent des performances émotionnelles différentes (e.g. les infirmières doivent démontrer de l'attention et de l'affection, les entraîneurs de sport de l'enthousiasme et du dynamisme, les catcheurs de la haine et de la colère). La première personne à employer le terme « travail émotionnel » a été Hochschild (1983). Elle l'utilisait afin de décrire les aspects attachés au travail des individus qui impliquent l'adoption d'une attitude émotionnelle appropriée à leur rôle professionnel.

Plusieurs études sur le travail émotionnel se penchent sur les règles qui gouvernent l'expression émotionnelle positive dans le domaine des services tel que les épiceries et le commerce de détail (Rafaeli et Sutton, 1987; 1990), les hôtesses de l'air (Hochschild, 1983), l'industrie bancaire et de l'assurance (Wharton, 1993), les employés à Disney (Van Maanen et Kunda, 1989). Il y a également intérêt à savoir comment les impératifs organisationnels façonnent des émotions négatives ou indésirables telles que la peur, l'irritation et l'ambiguïté parmi des ferronniers, des collecteurs de factures et des travailleurs sociaux (Haas, 1977; Meyerson, 1990; Sutton, 1990).

La portée de ces études conduit au fait que les émotions et les sentiments ne sont plus considérés comme de simples éléments dysfonctionnels ou perturbateurs pour

les organisations, mais plutôt comme des ressources vitales susceptibles d'être mobilisées et contrôlées, de la même manière que pourraient l'être d'autres ressources (e.g. l'information et les matériaux). Les sentiments demeurent une partie des processus organisationnels et non une simple dérivation de ces processus (Albrow, 1997). Autrement dit, si les émotions font partie du travail réalisé par les personnes, l'attitude émotionnelle adéquate commence à être vue comme un facteur clé de la réussite organisationnelle. C'est ainsi que la rationalité bureaucratique s'est étendue pour coloniser l'affectivité et les émotions (Gabriel, 1999).

Nous privilégierons une conception de l'émotion au titre de construit social (Fineman, 1993). Fineman (1996) définit les émotions comme des états de bouleversement et d'agitation (e.g. la joie, l'amour, la peur, la haine, la tristesse, l'embarras, la honte) et soutient qu'elles sont un phénomène construit socialement. Même si elles s'expriment à travers la physiologie du corps, l'excitation requiert l'usage des signes communicationnels partagés culturellement (e.g. les mouvements du corps, les expressions faciales, les étiquettes cognitives, les nuances dans le langage) pour atteindre un niveau minimal de compréhension, de signification sociale et de sens (Fineman, 1996).

Les émotions ne sont alors pas une émanation singulière de l'individu, mais la conséquence intime d'un apprentissage social et d'une identification aux autres. Les émotions nourrissent la sociabilité et signalent à l'individu ce qu'il doit ressentir et comment il doit le ressentir (Le Breton, 1998). Autrement dit, les fonctions corporelles ou affectives qui soutiennent l'existence sociale de l'individu sont acquises et non pas innées. Selon des directions et modalités précises, la dimension culturelle développe l'immense champ de possibilités contenu biologiquement dans le corps (Le Breton, 1990; 1992).

En tant que construit social, l'expression des émotions se produit à travers des contextes culturels, c'est-à-dire que les émotions sont communiquées à travers la culture et sont générées par la culture. À l'inverse, elles imprègnent tous les aspects significatifs de l'expérience de l'individu, incluant toutes les activités et les relations significatives qu'il va vivre. Elles sous-tendent donc la dynamique culturelle car tout ce qui est significatif est aussi émotionnellement chargé (Gabriel, 1999). Cela veut dire qu'un individu n'est pas seulement traversé à l'occasion par des sentiments. Impliqué dans ses actions, ses relations aux autres, aux objets qui l'entourent, l'individu est en permanence affecté, touché par les événements (Le Breton, 1998) et par les sens que ceux-ci prennent.

An emotion is a socially defined feeling (...) emotions are meaningful symbolic transformations of the flow of raw experience. They are personal and social sentient meanings that involve the body as constitutive of the affective meaning. By contrast, the voice or gestures that we use to construct and communicate ideas are in principle detachable from the meanings that the symbol carry (Weigert, 1991, p.11).

Le discours émotionnel prend sa signification non pas dans son rapport à un monde intersubjectif à la personne, mais plutôt à partir de son inscription dans des modes socioculturels de relations. En effet, pour Gergen (1994), les émotions constituent des événements qui s'inscrivent dans des modes relationnels, c'est-à-dire des actions sociales qui dérivent leur signification de leur emplacement dans les rituels relationnels. C'est pour cette raison qu'on peut penser que l'acte émotionnel est fondamentalement la création de la relation et d'une histoire culturelle partagée. Alors, à la place de concerner des échanges entre des individus autonomes, les émotions renvoient à un ordre d'interdépendance subjective. Elles relèvent des performances quotidiennes qui sont ancrées dans des modes relationnels plus larges. Gergen (1994) précise que la performance émotionnelle doit être reconnue comme une composante d'une chaîne continue d'action, si elle veut atteindre une certaine intelligibilité. Autrement dit, l'émotion fait sens

seulement si elle est inscrite dans une séquence particularisée et temporalisée d'interactions.

Le déclenchement des émotions constitue une donnée culturelle qui s'inscrit au cœur du lien social et qui est nourri par toute l'histoire du sujet. Le contexte socioculturel, non seulement définit le sens et la place des émotions, mais il définit également leur légitimité (Fineman, 1996). Autrement dit, pour qu'un sentiment soit ressenti et exprimé par l'individu, il doit appartenir, sous une forme ou une autre, au répertoire culturel de son groupe d'appartenance. Les émotions peuvent donc être perçues comme des modes d'affiliation à une communauté, comme une manière de se reconnaître et de pouvoir communiquer ensemble sur le fond d'un ressenti relativement décodable.

Les émotions qui nous traversent, et la manière dont elles retentissent en nous, s'alimentent à des normes collectives implicites, ou plutôt à des orientations de comportement que chacun exprime selon son style, selon son appropriation personnelle de la culture et des valeurs qui le baigne. Ce sont des formes organisées de l'existence, identifiables au sein d'un même groupe puisqu'elles relèvent d'une symbolique sociale, mais elles se traduisent selon les circonstances et selon les singularités individuelles en présence (Le Breton, 1998, p. 98).

Le sentiment est une tonalité affective envers un objet, marquée par la durée. Il manifeste une combinaison de sensations corporelles, de gestes, et de significations culturelles apprises à travers les relations sociales (Gordon, 1981, p.563). L'émotion consiste dans la résonance qui se dégage d'un événement passé, présent ou à venir, réel ou imaginaire, dans le rapport au monde de l'individu. C'est lors d'un moment provisoire que le sentiment peut se cristalliser avec une intensité particulière. Cette intensité qui peut se colorer, par exemple, en joie, colère, surprise ou peur, s'enracine dans le temps et intègre l'organisation ordinaire de la vie (Le Breton, 1998). En effet, les sentiments naissent chez un individu précis, dans une situation sociale et dans une relation particulière à un événement. Ainsi, l'émotion est à la fois évaluation, interprétation, expression, signification,

relation et régulation d'un échange social. Elle se modifie selon les publics, le contexte et les modes relationnels.

Les émotions qui s'expriment par le biais des mouvements du corps (Hassard, Holliday et Willmott, 2000), des expressions faciales et des nuances linguistiques sont les signaux privilégiés des actes de reconnaissance, de socialisation et d'apprentissage. Elles servent à la fois de signal et de moyen de communication. Elles ont un sens, positif ou négatif, qui agit sur la présentation de soi dans les rencontres qui suivent. Les membres d'une organisation évaluent constamment les qualités de leurs expériences, de leurs interactions et de leurs expressions émotionnelles. Ils l'évaluent comme des expériences positives, négatives ou neutres et expliquent (ou justifient) les raisons de leurs démonstrations émotionnelles (Waldron, 1994).

Les émotions permettent aux agents de coordonner leurs actions, de s'informer des préférences et d'anticiper le comportement des uns et des autres (Rouleau, 2001). Toutefois, il n'y a pas qu'une seule expression de l'émotion mais d'innombrables nuances du visage et du corps qui témoignent de l'affectivité d'un acteur social dans un contexte donné. C'est ainsi que l'expérience socioculturelle des individus dans les organisations se construit au fil des interactions quotidiennes, entre autres, par le biais du corps et des processus émotionnels.

Culture et exercice du pouvoir

La construction du sens et l'expression des émotions constituent aussi des processus d'ordre politique. La politique peut être définie comme l'utilisation de pouvoirs; elle se réalise au fur et à mesure que les individus mobilisent des sources de pouvoir. Nous celui-ci considérons comme une force qui influence des résultats, englobant des termes tels que la coercition, la manipulation, l'autorité, la

persuasion et l'influence dans la mesure où ces termes constituent tous des variations du pouvoir (Hardy, 1994).

Qu'il s'agisse d'une ressource, de la capacité à employer cette ressource, ou de la capacité stratégique envers autrui à mobiliser et à combiner les ressources, le pouvoir peut être considéré soit comme une relation, soit comme un phénomène plus complexe émergeant de l'agrégation ou de la composition d'une variété de types d'interactions élémentaires au sein de l'entreprise (Frost, 1987; Fulop, Linstead et Frith, 1999; Hardy, 1994; Hardy et Clegg, 1996; Mumby, 2001). Le pouvoir consiste en un réseau de relations interdépendantes entre les individus et dans la capacité de ceux-ci à mobiliser les sources de pouvoir disponibles (e.g. le contrôle des ressources rares ou précieuses, le contrôle de l'information, l'expertise, le contrôle de l'incertitude, le prestige). Ces sources puisent notamment à des dépendances existant entre les individus lorsqu'ils réalisent leur travail dans l'entreprise (Frost, 1987; Hardy, 1994; Pfeffer, 1981; Pfeffer et Salancik, 1974).

Frost (1987) suggère deux dimensions du pouvoir au sein de l'organisation : les relations de pouvoir (dimension superficielle) et les structures de pouvoir (dimension profonde). Au plan relationnel, le pouvoir a trait à la capacité transformatrice de l'action humaine, c'est-à-dire à la capacité de l'acteur à intervenir dans une série d'événements pour en altérer le cours. Cela comprend l'élaboration de stratégies visant à confronter les autres et à favoriser la conformité en évitant leur résistance à ses propres intentions et objectifs (Jermier, Knights et Nord, 1994). En ce sens, le pouvoir est à la source de l'action et puise dans l'énergie première qu'il met au service de sa production de biens matériels, immatériels et sociaux. Le pouvoir forme un système qui comprend à la fois « le naturel, le surnaturel et le social, et qui joue un rôle d'intégration » (Vallée, 1985).

À partir de cette conception, la notion d'action est logiquement liée à celle de pouvoir. Les opérations relationnelles de pouvoir se localisent dans la quotidienneté de la vie organisationnelle et comprennent l'influence qu'exerce une personne afin d'obtenir ce qu'elle veut dans des situations de prise de décision, de négociation et d'interaction interpersonnelle. Le pouvoir peut donc être conçu comme étant productif et positif et non seulement comme restrictif et négatif. Comme le soutiennent Hardy et Clegg (1996) et Giddens (1981), le pouvoir est une composante intégrale de la vie sociale, il est enchevêtré dans la fibre et dans la composition permanente du tissu social :

Rather than being causally observable social episodes, they (micro-techniques of power) represent ways in which both individual and collectively organized bodies become socially inscribed and normalized through the routine aspects of organizations. In this way, power is embedded in the fibre and fabric of everyday life (Hardy et Clegg, 1996, p. 631).

Power is an integral element of all social life as are meaning and norms; this is the significance of the claim that structure can be analyzed as rules and resources, resources being drawn upon in the constitution of power relations. All social interaction involves the use of power, as a necessary implication of the logical connection between human action and transformative capacity. Power within social systems can be analysed as relations of autonomy and dependence between actors in which these actors draw upon and reproduce structural properties of domination (Giddens, 1981, p. 28-29).

Dans sa conception relationnelle, le pouvoir constitue un réseau dense de relations omniprésentes qui n'est pas seulement localisé dans des « centres », dans un noyau et donc au cœur des institutions, pas plus qu'il ne se comporte comme une entité que quelqu'un possède. Il ne s'agirait pas de quelque chose que quelqu'un simplement s'approprie, mais aussi qu'il se réapproprie sans cesse et qu'il exerce dans un constant mouvement d'oscillation par rapport à des forces, à des tactiques et à des stratégies (Flyvbjerg, 2001). Le réseau d'émotions et de significations qui « circulent » en entreprise peut donc être vu comme un ensemble de répertoires fournissant des stratégies d'action à leurs participants.

Culture provides the materials from which individuals and groups construct strategies of action. Such cultural resources are diverse, however, and normally groups and individuals call upon these resources selectively, bringing to bear different styles and habits of action in different situations (...) Cultural experience may reinforce or refine the skills, habits, and attitudes important for common strategies of action, but established ways of acting do not depend upon such immediate cultural support (Swidler, 1986, p. 273).

La dynamique culturelle habilite l'action et l'interaction sociale dans la mesure où la création de sens et l'expression des émotions sont des préalables nécessaires à la vie humaine coordonnée et donc, en aval, à la vie organisationnelle. Ces processus comblent des fonctions intégratives vitales : ils fournissent aux membres de groupes une interprétation partagée des événements, des situations, un sentiment de clarté, de perspective, y donnant du sens et des arguments. Bien que le pouvoir ne soit pas exclusivement négatif, le concept en lui-même attire notre attention sur la façon dont quelqu'un peut être subordonné et façonné par rapport à une force régulière et particulière, dans une logique qui priorisera certains intérêts et en négligera d'autres. Ainsi, la culture peut aussi être contemplée comme la résultante précaire d'un continu de contestations, de luttes, de résistances et de négociations (Knights et Willmott, 1987).

Par exemple, lorsqu'un leader influence la culture ou agit à partir d'un ensemble d'interprétations et de significations qui sont tenues comme naturelles ou allant de soi, à ce moment-là, une forme subtile et profonde de pouvoir vient de s'exercer. En effet, même si un groupe ou une organisation semblent partager certaines idées, croyances, états émotionnels et valeurs, cela ne veut pas forcément dire que cette situation doit être interprétée comme étant l'expression du consensus ou la marque d'une harmonie.

Les relations asymétriques de pouvoir et les idéologies dominantes qui représentent des intérêts particuliers incitent les personnes à adopter certaines orientations sans même qu'elles réfléchissent sérieusement à leur condition et à leur discours. Ainsi, la dynamique culturelle en entreprise ne doit pas être

considérée seulement comme la perpétuation du consensus, d'un sens collectif, du cohérent et de son intégration, mais doit inclure une interprétation en termes de contradictions et de conflits (ouverts ou cachés), d'idéologies dominantes, de biais de genre et de classe (Alvesson, 2002).

Parce qu'elle demeure la plupart du temps imperceptible ou parce qu'elle soutient un système contraignant de l'interaction sociale, la dynamique culturelle concerne « des structures de pouvoir » (Frost, 1987) ou, dit autrement « le pouvoir du système » (Hardy, 1994; Salaman, 1979). Les structures du pouvoir sont ancrées dans les valeurs culturelles, dans les croyances et dans les pratiques quotidiennes au sein des organisations (Hardy et Clegg, 1996). En effet, le pouvoir ne concerne pas simplement un conflit de ressources (e.g. économiques, politiques, informationnelles) mais plutôt un conflit de sens (Clegg, 1989).

La dynamique culturelle comporte une composante politique dans la mesure où les systèmes symboliques sont élaborés et transformés de façon à organiser une pratique politique, qui vise à légitimer une situation de dominance existante ou contestée (Durham, 1984). Le pouvoir est donc engagé dans un processus de création de sens, en vue de soutenir sa propre version de ce qui fait du sens, de ce qui doit être perçu comme vrai, fécond et beau. Il dénie ainsi toute autre possibilité pouvant menacer la vérité, la fécondité et la beauté (Wolf, 1994). En effet,

sensemaking is not simply the product of mutually shared assumptions and interpretative procedures, but rather is shaped by the political context in which it occurs. Sensemaking and the creation of intersubjective structures of meaning exist in a dialectical relationship with organizational relations of power. Organizational power is defined in terms of the ability of individuals and groups to control and shape dominant interpretations of organizational events (Mumby, 2001, p. 595).

Dans une certaine mesure, la « ratification » d'une réalité donnée constitue l'aboutissement de négociations entre les acteurs impliqués dans des relations asymétriques de pouvoir. L'individu à travers ces relations intra et inter

organisationnelles a accès à différentes ressources (matérielles et symboliques) et acquiert ainsi différentes options lorsqu'il lui faut décider la façon dont la réalité sera définie. Cela est un aspect essentiel du pouvoir, au moins dans les sociétés modernes (Frost, 1987; Lukes, 1978).

Pour proposer une synthèse partielle de notre argument, nous pouvons dire que la dynamique entre valeurs, symboles, émotions et idées anime simultanément deux processus. Elle assure la coordination de l'action collective, la production d'une vision partagée de la réalité organisationnelle, elle assure le maintien de la communication et de la cohésion sociale, tout en cachant, dissimulant et instrumentalisant les relations de dominance (Fleury, 1989). C'est ainsi que l'entreprise produit une logique culturelle idéologiquement ancrée que les privilégiés utiliseraient pour mieux masquer la réalité et ne privilégier qu'une image positive de la vie organisationnelle. Évidemment, un tel détournement de sens empêche les individus de se rendre compte de la réalité des contradictions inhérentes aux politiques managériales (Pagès *et al.*, 1979).

Si la culture s'appuie sur des systèmes d'idées et de significations plus ou moins intégrés, assurant ainsi un minimum de stabilité, voire de coordination sociale, elle favorise néanmoins des intérêts bien spécifiques au détriment de quelques autres. Lors de ce processus, il est important de concevoir le pouvoir également par l'absence de conflit. La prise en compte du pouvoir est donc vitale s'il s'agit de comprendre les logiques qui sous-tendent l'action, mais aussi, et peut-être surtout, celles qui sous-tendent l'inaction : pourquoi les griefs n'existent pas, pourquoi les demandes ne se produisent pas, pourquoi le conflit n'émerge pas et pourquoi certains acteurs apparaissent comme des autorités auxquelles les personnes obéissent volontiers? (Lukes, 1978).

Dans cette optique, certains réseaux d'idées et de significations (incluant des rapports hiérarchiques et l'acceptation de buts, de règles et de plusieurs cadres

opérationnels) peuvent très souvent conduire à l'absence (ou à l'extrême pauvreté) d'un questionnement portant sur les conditions sociales existant au sein de l'entreprise. C'est à ce moment qu'il convient de parler de pouvoir symbolique ou idéologique. Trop souvent les conditions de fonctionnement de base (e.g. les habitudes, les évidences) tendent à être interprétées comme allant de soi, et le contexte social, relationnel, apparaît alors comme étant naturel, neutre et légitime (Alvesson et Deetz, 2000; Frost, 1987). Autant dire que l'action symbolique et la création des mythes représentent des moyens considérables par lesquels les individus cherchent à légitimer leurs relations de pouvoir et leurs actions (Brown, 1994).

Politics concern the creation of legitimacy for certain ideas, values and demands – not just action performed as a result of previously acquired legitimacy. The management of meaning refers to a process of symbol construction and value use designed both to create legitimacy for one's own demands and to 'de-legitimize' the demands of others (Pettigrew, 1977, p. 85).

The modern corporate power is not a monolithic extension of class politics, but more like a web of arbitrary asymmetrical relations with specific means of decision and control. While certain groups benefit from these arrangements, they are in no simple way designed for these gains. The force of these arrangements is primarily in producing order, forgetfulness and dependency (...) (Disciplinary power is) a way of thinking, acting and instituting. The disciplined member of the organization wants on his or her own what the corporation wants (Deetz, 1992, p. 35, 40).

À partir de cette conception, l'exercice du pouvoir implique le façonnement ou le conditionnement :

people's perceptions, cognitions, and preferences in such a way that they accept their role in the existing order of things, either because they can see or imagine no alternative to it, or because they view it as natural and unchangeable, or because they value it as divinely ordained and beneficial (Lukes, 1974, p. 24).

Au plan plus profond et structurel, le « tissage » du pouvoir tend donc à cacher les mécaniques d'inégalités, de domination et d'exploitation à travers un processus de dissimulation, de naturalisation et de neutralisation de la réalité sociale des

organisations, tout en s'appuyant sur des principes de scientificité et de rationalité (Burawoy, 1979; Clegg, 1975; Clegg et Dunkerley, 1980; Deetz, 1992; Mumby, 1988). Le pouvoir dans sa version profonde ou le « pouvoir du système » (Salaman, 1979) se rapportent à l'acceptation inconsciente des valeurs, des traditions, des cultures et des structures sociales d'une institution ou d'une société donnée. Bien que ces caractéristiques soient perçues comme étant neutres, naturelles et fonctionnelles, elles servent également à protéger les intérêts de certains groupes au détriment d'autres.

The ideological nature of organizational decisions and events or structure and processes is mystified, disguised and denied by the very structures which advance and perpetuate the oppression of organizational members. For it is often argued that members of organizations are constrained and frustrated not by human agency, or sectional interests, but by neutral technology, inevitable market pressures, unavoidable scientific-technical advances, the need to rationalize (Salaman, 1979, p. 181).

Ce mécanisme de pouvoir consiste donc à naturaliser et à idéaliser la gestion et les organisations, en les rendant continuellement rationnelles et indubitables (Alvesson et Deetz, 1996). Ce faisant, cette forme de pouvoir déforme la communication afin d'entretenir un ensemble de rapports de force qui favorisent une réalité sociale au détriment d'autres, ainsi que les intérêts d'un groupe particulier au détriment des autres (Deetz, 1985; Habermas, 1974; 1975; Stablein et Nord, 1985).

La forme et le contenu que prendra le réseau des représentations, des croyances et des valeurs, dépendront des facteurs historiques et matériels propres à chaque collectivité. Autrement dit, la dynamique socioculturelle ne peut pas être saisie à l'extérieur du champ des rapports sociaux établis sur des droits, des devoirs et des pouvoirs internes. Ce qui revient à dire que la dynamique socioculturelle en entreprise inclut l'appartenance à des formations historique, économique et politique bien déterminées et expérimentées dans le temps. Cette appartenance joue un rôle déterminant dans la capacité de la culture à créer des sens et un

sentiment de cohésion et d'engagement social en entreprise, nous conduisant à voir la dynamique culturelle comme une articulation synergique entre l'immatériel et le matériel, la superstructure et l'infrastructure (Aktouf, 1990; Vallée, 1985).

la culture est un inévitable mouvement dialectique entre activité économique, vie sociale et vie symbolique, où l'infrastructure (les fondations) soutient et imprègne les superstructures (idées, idéologies, connaissances, croyances, etc.) (...) Les symboles, les représentations, la mythologie, les valeurs, toutes ces 'pointes de la superstructure' ne peuvent exister sui generis. Leur existence n'est possible qu'à travers leurs rapports à des éléments congruents de l'infrastructure. Autrement dit, pour qu'une superstructure soit alimentée de croyances de communauté, d'égalité, de fraternité, d'équité, de communion d'intérêts, de convergence entre idéal de soi et idéal de l'organisation, il faut que tout cela soit expérimenté et vécu matériellement, d'abord (Aktouf, 1990, p.562, 582).

Le partage des valeurs, des symboles et des représentations qui résulte de la dynamique culturelle sert à l'affirmation identitaire d'une adhésion collective contribuant à l'établissement et au renforcement du lien social, voire des structures sociales, économiques et politiques dans lesquelles ce lien se produit et se reproduit. La dynamique culturelle est ancrée socialement, économiquement et politiquement. Elle se rapporte à la position que les individus occupent dans la structure sociale, dans un collectif ou un système institutionnel, sous l'effet de processus idéologiques ou de pressions normatives et institutionnelles. En effet, la position sociale qu'occupent les individus, ou les fonctions qu'ils remplissent, influencent les contenus représentationnels, culturels et symboliques, grâce au rapport idéologique qu'ils entretiennent avec le monde social (Jodelet, 1992), et grâce aux normes institutionnelles et les modèles idéologiques auxquels ils obéissent.

Qu'il s'inscrive dans une dimension superficielle (relationnelle) ou profonde (structurale), le pouvoir demeure une dimension essentielle dans la mise en marche de la dynamique socioculturelle. Très souvent les acteurs puissants jouent un rôle considérable dans la manière dont les sens sont produits et adoptés par le groupe qui se réfère à la « réalité » sociale. S'il est vrai que la dynamique socioculturelle

porte l’empreinte du pouvoir car, de façon plus au moins intentionnelle, les personnes utilisent la culture pour légitimer l’exercice du pouvoir; en même temps, il ne faut pas oublier que toutes les personnes sont subordonnées à la force de l’évidence, du « allant de soi », du « pris pour acquis » en matière de significations de base. En effet, la culture peut porter et transporter des idées et des valeurs que tout le monde (les élites sociales et les employés réguliers) considère comme naturelles, séduisantes et légitimes. Certains présupposés culturels concernant les rapports de genre, la carrière, la consommation de luxe, la technocratie, entre autres, peuvent également séduire les membres les plus haut placés dans les entreprises. Les significations culturelles au sein d’une entreprise sont en quelque sorte intégrées dans des réseaux de signification plus larges : société, industrie, organisation et groupes. En ce sens, la prise de conscience de certains aspects socioculturels « extra muros » peut fournir de l’inspiration et encourager la libération des quelques contraintes exercées par la culture. Cela peut également encourager le questionnement et la résistance (Alvesson, 2002).

D’ailleurs, l’investigation politique des significations culturelles peut s’avérer utile non seulement pour l’effort d’émancipation des personnes, mais aussi pour l’obtention d’un changement organisationnel qui vise l’amélioration de la performance corporative (Alvesson, 2002). Par exemple, des conceptions répressives sur les problématiques de genre ou la pression pour se conformer à des nouvelles méthodes managériales pourraient être ainsi explorées de manière critique. Ce type de regard critique pourrait ainsi présenter des avantages précieux et potentiels pour faciliter la libération de contraintes normatives autant qu’idéelles. Et l’on pourrait par exemple penser à améliorer les pratiques de gestion à travers une meilleure utilisation du talent féminin, ou encore mieux évaluer les nouvelles idées managériales qui sont proposées au personnel (Alvesson et Billing, 1997).

Au fil de cette discussion sur l'exercice du pouvoir, la culture a été ainsi envisagée comme une épée à double tranchant. Elle ne sert pas uniquement des fonctions positives telles que l'accomplissement des besoins des personnes en termes de sens, d'orientation ou d'expressivité. Elle sert également des principes de fermeture d'esprit, de restriction de la conscience et de réduction de l'autonomie. Parce que la culture fournit d'emblée une direction dominante, elle nous empêche dans le même moment, et en quelque sorte, de « voir » par-delà cette direction (Alvesson, 1993). C'est pourquoi la compréhension de la culture doit nous permettre de mieux comprendre l'intégration et l'harmonie en même temps qu'elle doit développer notre sensibilité à la différenciation, à l'incohérence, à la confusion, au conflit et à la contradiction (Alvesson, 1993; Martin, 1992; Martin, 2002).

Dynamique socioculturelle de l'organisation

Les écrits disponibles et qui portent sur les dimensions émotionnelles, cognitives et politiques des organisations sont relativement vastes. Or, l'articulation des trois domaines dans une formulation dynamique reste considérablement discrète. Une des exceptions à cela se trouve dans les travaux inspirés de la théorie de la structuration. C'est dans cette théorie que l'on trouve une tendance marquée visant à intégrer à la fois les domaines cognitifs et politiques de l'action et de l'interaction sociale.

Plus particulièrement, l'objectif central de la théorie de la structuration formulée par Anthony Giddens (1984) porte sur la conceptualisation des liens entre les structures et l'action sociale. Cet auteur considère les systèmes sociaux comme des pratiques sociales possédant des propriétés structurelles particulières, telles que la signification, la légitimation et la domination. Ces propriétés sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de manière récursive

(Rouleau, 1995) et, dans ce processus, la structuration devient simultanément une voie qui contraint et habilite l'action des acteurs sociaux (dualité du structurel).

Si plusieurs recherches ont fait appel à la théorie de la structuration pour justement mieux comprendre la dynamique organisationnelle (Bouchikhi, 1990; Eraly, 1988; Whittington, 1992), il reste que celles qui intègrent les émotions et les rapports de genre au projet structurationniste sont quasi inexistantes. Mentionnons néanmoins que Rouleau (1995) a intégré la dimension émotionnelle à la théorie de la structuration : en examinant la structuration sociale de l'activité stratégique dans une entreprise de l'industrie du vêtement à Montréal, cette auteure met en évidence la dimension structurelle de la subjectivation. Cette dimension relève des microdynamiques liées au corps et « tient compte du caractère émotionnel de l'action et de la construction sociale de la différenciation sexuelle » (Rouleau, 1995, p. 521).

Par le biais du corps et à travers les émotions, la subjectivité dans les organisations est une condition nécessaire mais encore trop peu reconnue de la structuration de l'action qui s'y déroule (...) l'émotion et les répertoires de genre sont intrinsèquement liés aux normes, aux règles et au sens de l'action (...) toute interaction est constituée d'un ensemble de microdynamiques qui se révèlent dans l'observation des façons d'être et de communiquer avec les autres. Ces microdynamiques relèvent du non-dit et, en agissant par le biais du corps et de l'émotion, elles contribuent de manière subtile à la surveillance des actions quotidiennes de l'autre (Rouleau, 2001, p. 232-233).

Notre démarche pour comprendre la dynamique culturelle en entreprise s'inspirera du cadre structurationniste dans la mesure où celui-ci envisage la réalité sociale à partir d'une conjonction de propriétés structurelles : signification, légitimation, domination et subjectivation. Toutefois, comme il s'agit pour nous de faire avancer la compréhension des principes d'organisation à partir de l'encadrement culturel, la problématique entre action et structure sociales ne sera pas abordée de façon directe, la relation entre action sociale et culture étant l'axe premier d'analyse. La théorie de la structuration demeure, cependant, une voie féconde

pour approfondir l'étude de la dynamique sociale, plus que culturelle, des organisations familiales.

Notre approche conceptuelle nous conduit à approcher l'organisation et la capacité organisatrice de ses membres comme une dynamique socioculturelle. Le terme dynamique est employé pour caractériser le mouvement intégrateur qui intervient entre les forces de création du sens, d'expression de l'émotion et d'exercice du pouvoir, tel que présenté dans la figure 1.2 et synthétisé dans le tableau 1.1. Ces trois processus se manifestent simultanément lors de l'interaction sociale en entreprise et confèrent à la culture ses propriétés, son existence. Ils résultent d'une synergie qui fait de l'organisation une construction toujours en œuvre dans un cadre socioéconomique et idéologique précis. Alors, comme nous partons du principe que ces processus se manifestent à travers l'interaction sociale, il nous paraît nécessaire, autant que possible, d'ajouter le préfixe « socio » à l'adjectif « culturel ».

Figure 1.2 La dynamique socioculturelle des organisations

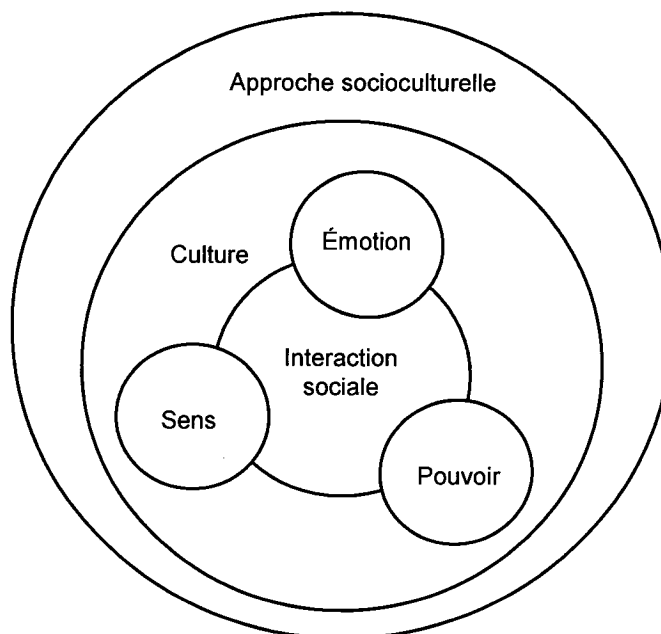


Tableau 1.1 Les dimensions de la culture organisationnelle

DIMENSION	SOURCES	DESCRIPTION
Cognitive	Sens Symboles Valeurs Croyances	Ensemble culturel des structures de valeurs, des normes, des manières de penser, des codes symboliques, des systèmes de croyances, des connaissances, des modes linguistiques qui se consolident historiquement et orientent les conduites, la communication.
Émotionnelle	Émotion Affection Sentiment	Ensemble d'expressions corporelles (e.g., la colère, l'inquiétude, la frustration, l'allégresse, la joie, l'ennui, l'embarras, la gêne, le désespoir) qui véhiculent les sentiments et contribuent à orienter les conduites et les relations interpersonnelles.
Politique	Relations de pouvoir	Ensemble de capacités à mobiliser et à combiner les ressources disponibles qu'une personne possède lors des interactions afin d'obtenir des comportements désirables dans des situations de décision, de négociation et de relations interpersonnelles.
	Structures de pouvoir	Ensemble de pratiques, de valeurs et de croyances édifié au cours du temps dans le but de neutraliser, de naturaliser et d'idéaliser certains types de pratiques sociales en les rendant rationnelles, scientifiques et indubitables et en cachant les inégalités et les exclusions qu'elles portent.

La dynamique socioculturelle des organisations combine de multiples canaux de l'expérience humaine, incluant les sens, les idées, les représentations, les sentiments, les caractéristiques d'ordre moral, esthétique et intuitif. Même si les sens, les idées et les émotions sont souvent associés aux individus, c'est finalement les rapports entre les expériences individuelles à travers le temps et l'espace (la géographie et l'histoire) qui définissent la notion de culture. Autrement dit, c'est l'expérience intersubjective, lorsque activée à travers l'espace et le temps, qui définit le domaine culturel et crée un champ d'activité communicationnelle et d'expression culturelle riches en symboles (Wilderom, Glunk et Maslowski, 2000).

Une des interfaces entre création de sens et émotion est décrite par Ashforth et Humphrey (1995) lorsqu'ils soutiennent que la réussite de la gestion symbolique est largement dépendante de l'évocation d'une dimension émotionnelle. La création d'un système de sens partagés se réalise à travers l'évocation de l'émotion. Et en effet, les symboles et les représentations évoquent des souvenirs, des valeurs et des croyances qui sont chargés affectivement et qui peuvent imprégner le cœur même de l'organisation (Ashforth et Humphrey, 1995).

La dynamique culturelle au sein de l'entreprise ou de ses sous-groupes assemble, unit émotionnellement les gens, en même temps qu'elle définit la nature, la forme et la légitimité de leurs états émotionnels (Fineman, 1996).

When individuals stand in recognition of their flag, their participation activates aesthetic, intuitive, and emotional as well as cognitive and moral capacities. Thus, through personal engagement in cultural symbolism, each individual directly contacts his or her own culturally situated being in a context that enables emotional, intuitive, and aesthetic resonance with other members of the same culture (Hatch, 2000, p. 258).

À son tour, chaque état affectif s'insère dans un ensemble de significations et de valeurs dont il dépend. La tonalité affective du rapport au monde est toujours simultanément une relation à autrui qui se manifeste à travers le lien social. Autrement dit, les frustrations et les passions du travail ordinaire (e.g. ennui, envie, peur, amour, haine, culpabilité, embarras, nostalgie, anxiété) sont profondément tissées au fur et à mesure et selon la manière dont les rôles sont appris et joués, le pouvoir exercé, la confiance développée, l'engagement formé et les décisions prises. Les émotions ne sont pas de simples résultantes de ces processus socio-organisationnels, elles les caractérisent et les informent en même temps (Fineman, 2000).

cognitive appraisals in work organizations are invariably socio-emotionally contextualized. They occur in settings of hierarchical control, gender and ethnic tension, power contests, competition for scarce resources, resistance to authority, overwork, underwork, job insecurity, delayering and downsizing. Organizational

cognitions are emotionally laden because they are inextricably tied to politicized organizational discourses where they take place (Fineman, 2000, p. 12).

Les émotions sont donc élaborées dans des contextes sociopolitiques et ne sont pas seulement l'expression de l'expérience. Elles déterminent également l'expérience et la pratique sociale. En effet, les émotions et les intérêts matériels proviennent de la même matrice d'après la remarque de Medick et Sabean (1984) :

The problem is to embed them (emotions and material interests) in property relations, working processes, and the structures of domination. Property too should not be reified but understood as a relationship structured by and structuring emotions and needs (Medick et Sabean, 1984, p. 4).

Les conceptions du travail et des organisations qui cherchent à minimiser ou à dénier la portée des émotions sont inadéquates et trompeuses (Albrow, 1994). Les comportements froids, rigides et inflexibles, par exemple, sont autant des émotions que les réponses chaleureuses et affectueuses. L'organisation sociale des émotions semble ainsi promouvoir l'expression de certains sentiments et en revanche, en réprimer d'autres. Un comportement froid ou « détaché » n'est pas moins émotionnel qu'un autre, mais il suppose le développement de sentiments de mépris et de dédain envers autrui en plus d'exposer les autres à des explosions de colère non contrôlée (Hassard, Holliday et Willmott, 2000). Pensons seulement à l'association souvent faite entre masculinité et rationalité qui s'oppose à l'idée même d'émotionnalité, qui se rapportera plus volontiers et exclusivement à des expressions de sentiments chaleureux et affectueux qui eux sont souvent attachés à l'image de la féminité (Linstead, 2000).

La symbolique de l'émotion et sa grille de valeurs en entreprise est ainsi ancrée dans une structure de pouvoir symbolique qui détermine la hiérarchie et la signification des émotions acceptées. Par cette voie, le pouvoir imprègne et détermine les règles de l'expression émotionnelle. La dynamique socioculturelle est ainsi alimentée par des rapports d'inégalité entre les ressources d'une

entreprise et par la volonté des acteurs d'user de leur influence. Cette influence puise et s'encadre dans les valeurs, les croyances et les représentations considérées comme légitimes, neutres et naturelles, favorisant donc des conceptions précises de la réalité et légitimant le pouvoir symbolique d'un groupe sur les autres. De manière consciente ou inconsciente, la dynamique culturelle d'une organisation s'inscrit dans des constructions culturelles larges. La mobilisation de ces constructions par les membres organisationnels peut autant encourager la cohésion et l'engagement que les soumettre à des principes limitatifs qui sont par ailleurs tenus pour acquis.

Aussi, les processus culturels de création du sens s'enracinent dans et sont influencés par les pratiques sociales et matérielles (Aktouf, 1990; Alvesson, 1996). Ils ne sont pas immuables et sont plutôt recréés, renforcés ou affaiblis à travers une multitude de situations différentes, le langage quotidien, les actions et les structures matérielles, mais aussi à travers un réseau de symboles, de sens et de significations à multiples facettes (Alvesson, 1996; Alvesson et Berg, 1992; Hatch, 1993; Martin, 1992).

Pour conclure, la dynamique socioculturelle en entreprise ne s'appuie pas seulement sur des réseaux de signification et d'interprétation qui régissent notre relation à l'organisation et aux autres, mais aussi sur des réseaux de pratiques qui orientent et organisent les conduites et les relations sociales. De plus, cette dynamique socioculturelle engage l'appartenance sociale des individus avec des implications affectives, sensorielles et normatives, avec l'intériorisation d'expériences, de pratiques, de modèles de conduites et de pensées, socialement inculquées ou transmises dans le contexte des interactions sociales.

Dans le prochain chapitre, cette approche socioculturelle sera mise de l'avant pour penser l'influence de la culture familiale sur la culture organisationnelle. Saisir l'organisation à travers cette approche nous permettra : (a) d'examiner la façon

dont la famille peut constituer un principe d'organisation en entreprise, ainsi que
(b) de relever des implications pour penser la gestion.

Chapitre 2

CULTURE ORGANISATIONNELLE ET FAMILIALE

Après avoir mis de l'avant une conception de la culture organisationnelle à partir de l'enchevêtrement de trois processus clés, j'explore dans ce chapitre la culture familiale à partir de ces trois processus et je révisé les travaux qui se sont concentrés sur la culture organisationnelle en lien avec l'univers familial. En ce qui concerne la culture familiale, les études sociologiques et anthropologiques de la famille m'ont permis de mettre en place un cadre conceptuel d'analyse organisationnelle qui tient compte de la famille à partir des processus de création de sens, d'expression des émotions et d'exercice du pouvoir. Les études organisationnelles, notamment celles axées sur l'anthropologie et la sociologie, permettent de renforcer ce cadre.

Nous allons nous concentrer à présent sur l'institution de la famille moderne qui s'impose à nous en tant qu'idéal type (Dagenais, 2000; Goode, 1970), c'est-à-dire en tant que système de pensée auquel on peut comparer le réel afin de mieux le cerner. L'idéal type de famille moderne que nous allons présenter au fil de ce chapitre se présente donc comme un instrument heuristique qui va nous permettre de séparer les éléments importants des éléments accessoires, d'établir des relations et de faire émerger des significations, inaccessibles pour certaines, lorsqu'elles concernent des éléments en apparence hétérogènes (Lafrance, 1989). La conception de la famille en tant qu'idéal type nous permettra de mieux saisir la dynamique socioculturelle qui marque encore en profondeur une partie de nos sociétés, à savoir celle de la famille moderne.

En tant qu'idéal type, la famille moderne est perçue comme un lieu privilégié où l'amour, la protection, l'appui, le plaisir et l'intimité existent. Elle est essentielle à l'existence humaine, compte tenu de tout ce qu'elle apporte à ses membres : (a) du soutien (tant matériel qu'immatériel) et de la sécurité; (b) de l'éducation et de la socialisation; (c) des opportunités et une définition de soi (définition de sa place dans la société); et (d) un sens de l'ordre dans un contexte moderne potentiellement chaotique.

Source, pour chaque individu, de ses émotions les plus anciennes et les plus profondes, lieu où se forme son être physique et sa personnalité morale, la famille unit par l'amour, l'intérêt et le devoir, des suites plus ou moins longues d'ascendants et de descendants. Les familles seraient ainsi comparables à des fils de chaîne qu'il appartient à la nature d'ourdir sur le métier pour que le tissu social puisse se former (Lévi-Strauss, 1986, p. 10).

La famille constitue un ancrage cognitif et affectif qui attire parfois notre attention lorsque l'on cherche les significations de la vie domestique (Brown et McCartney, 1996). Bien qu'elle relève éminemment du domaine privé, les « faits » de la vie familiale prennent leur signification dans bien d'autres espaces (à l'intérieur et à l'extérieur de l'espace physique du foyer). En cela, la famille est plus qu'un espace concret physiquement délimité en tant que réalité socioculturelle. De ce point de vue, la famille ne se limite pas aux frontières de la maison : elle est utilisée par les individus pour spécifier le lieu qu'ils croient être celui des activités familiales authentiques et ce, qu'ils se fient ou non aux promesses implicites de la famille. Alors, l'espace domestique est relatif à la fois à un espace physique et à des individus. Il peut être pensé de façon différente, comme une unité économique, une entité légale ou encore comme un abri et un refuge.

Le foyer comme lieu concret de la vie familiale nous importe moins que la culture et les représentations qui indiquent ce qui constituent la vie familiale. La culture familiale peut se transférer à d'autres endroits, ceux-ci pouvant donc ressembler à la dynamique du foyer. Cela advient lorsque les personnes utilisent les termes, les

symboles, les sentiments originaires de l'expérience familiale en tant qu'éléments d'un lieu probable du foyer. En ce sens, la vie familiale peut être conçue comme un *locus* de constante découverte de ce que devient la vie domestique. Il s'agirait ici d'un endroit où les individus croient en l'existence de la famille.

Si on pense la vie familiale comme un *locus* de découverte, notre orientation est moins axée sur l'intérieur (les contenus interpersonnels d'une structure physique) et plus sur le processus à travers lequel la réalité de la vie domestique est décrite et expérimentée, peu importe que ce processus intervienne à l'intérieur ou à l'extérieur du foyer situé physiquement et géographiquement (Gubrium et Holstein, 1990; Holstein et Gubrium, 1994).

Si nous tendons à considérer la famille plus comme un principe d'organisation et de connexion entre les individus qu'un simple ensemble monolithique et concret de relations interpersonnelles, nous sommes moins enclins à cibler la famille en tant que telle, mais plus sa façon de situer et de préciser quotidiennement les relations sociales. La structure familiale, ainsi conceptualisée, est opérante dans la vie de ses membres, bien au-delà du temps ou de l'espace physique, parce qu'elle bâtit les fondements de l'identité humaine, de l'interaction et de l'action sociale (Gubrium et Holstein, 1990). Elle est un objet socialement construit (Bourdieu, 1994; Engels, 1972), voire un résultat des actions et interactions publiques contribuant à notre façon d'appréhender la réalité sociale au sein de la vie en société et en organisation.

À ce propos, Bourdieu explique comment la famille est une « catégorie sociale réalisée » (Bourdieu, 1993), c'est-à-dire le produit d'un véritable travail d'institution, à la fois rituel et technique, visant à instituer durablement en chacun de ses membres des sentiments propres à assurer l'intégration :

Si la famille apparaît comme la plus naturelle des catégories sociales, et si elle est vouée de ce fait à fournir le modèle de tous les corps sociaux, c'est que la catégorie

du familial fonctionne, dans les *habitus*, comme schème classificatoire et principe de construction du monde social et de la famille comme corps social particulier (Bourdieu, 1994, p. 140).

Par ailleurs, David Reiss (1981), à partir d'une étude de laboratoire, a proposé l'idée d'une réalité familiale distincte. Alors qu'il commençait à établir les interactions sociales en laboratoire afin de mesurer les habiletés de résolution de problèmes d'un groupe familial, il est devenu rapidement visible que chaque famille partageait des suppositions sur le monde dans lequel elle résidait. Ces suppositions organisaient, selon cet auteur, le comportement de la famille par rapport à la réalité sociale.

The model explores how relationships between the family and its social environment are related to the ways the family regulates and orders its own inner life. The central idea around which our model is built is that the family, through the course of its own development, fashions fundamental and enduring assumptions about the world in which it lives. The assumptions are shared by all family members, despite the disagreements, conflicts, and differences that exist in the family. Indeed, the core of an individual's membership in his own family is his acceptance of, belief in, and creative elaboration of these abiding assumptions (Reiss, 1981, p. 1).

Partant de cette notion de famille comme construit socioculturel, il devient possible d'examiner la production et la reproduction de la culture qui découle de cet univers familial. La culture familiale se construit, se maintient et se transforme à partir de ce construit socioculturel qui agence à la fois cognition, émotion et pouvoir. Ces trois processus nous permettent de réfléchir non seulement sur le rôle que cette culture joue dans le fonctionnement des organisations, mais aussi sur le type de conception qu'on peut développer à propos de la gestion contemporaine.

Pour mener à bien cette réflexion, l'accent est donc mis sur le processus socioculturel à travers lequel nous construisons cette institution nommée *famille* lorsque nous participons à la vie en entreprise. La famille, en tant que réalité socioculturelle, se révèle de façon significative à travers le discours et les pratiques

de tous les jours. Or, cette entité qu'on considère comme étant la famille n'est jamais quelque chose de fixé pour toujours, mais plutôt une dérivation du sens qu'on lui attribue en fonction de l'expérience et des compréhensions développées de la vie quotidienne (Gubrium et Holstein, 1990; Gubrium et Holstein, 1993; Holstein et Gubrium, 1994).

En ce sens, la famille nous est présentée comme un langage que nous employons tous, jour après jour, et que nous utilisons pour décrire nos relations. C'est un univers de représentations et de sensations qui, à travers le langage, peut persuader, insinuer aussi bien qu'informer. Ainsi, la famille est autant une façon de penser et de concevoir les relations qu'un ensemble concret de liens sentimentaux, cognitifs et politiques. Lorsqu'on parle du caractère de la famille, de ses structures et de ses fonctions, on se réfère à un objet concret et évident (à la fois tangible et intangible) de l'expérience, marqué de substance et de frontières. Ses frontières sont très souvent définies par les sociologues de la famille comme la sphère du privé par opposition à la sphère du public (tableau 2.1).

Tableau 2.1 Les aspects caractéristiques des sphères privée et publique

SPHÈRE PRIVÉE	SPHÈRE PUBLIQUE
<ul style="list-style-type: none"> - Home - Temps de loisir - Famille - Relations personnelles et intimes - Proximité - Amour et sexualité légitime - Sentiment et irrationalité - Moralité - Chaleur, lumière, douceur, harmonie et totalité - Vie naturelle et sincère 	<ul style="list-style-type: none"> - Monde extérieur - Temps de travail - Relations non familiales - Relations impersonnelles et anonymes - Distance - Sexualité illégitime - Rationalité et efficacité - Immoralité - Division et dissonance - Vie artificielle et affectée

Source : Segalen (1986, p. 514).

Laing (1972) s'intéresse à la relation existant entre, d'une part, les structures apparentes de la famille et, d'autre part, les structures de la *famille* en tant qu'ensemble de rapports, d'interactions et de représentations. Cet auteur montre que, étant un ensemble intériorisé de relations, la famille suscite une intériorisation non seulement des objets, mais aussi des relations et des opérations entre éléments et ensembles d'éléments dans l'espace-temps. Ce système d'intériorisation de relations contribue à la constitution d'un *nous commun*, par opposition à *eux*, qui ne font pas partie de la famille. La famille est unie par l'intériorisation réciproque d'une culture, effectuée par chacun (dont l'appartenance au groupe est signifiée précisément par cette famille intériorisée) de l'intériorisation des autres (Laing, 1972, p. 16). Chaque membre d'une famille incarne une culture qui procède des rapports entre tous ses membres. Ainsi, cette *famille-en-commun*, cette présence partagée dans le groupe, existe dans la mesure où chacun de ses membres la porte en lui.

C'est en fonction de cela que les fantasmes de la famille sont protégés, détruits ou réparés, que la famille grandit, meurt, est immortelle (...) L'identité de chaque personne s'appuie alors sur une famille partagée que les autres ont en eux, attestant ainsi qu'ils sont de la même famille. Faire partie de la même famille, c'est sentir l'existence, en soi, de la même famille (Laing, 1972, p. 25).

On peut donc conclure que le discours familial n'est pas seulement un ensemble de termes mais qu'il contient une série d'idées et de conceptions sur la vie domestique. Par exemple, lorsque quelqu'un dit *être en famille*, le terme *famille* ne décrit pas seulement un ensemble de relations sociales, mais englobe aussi l'idée que la relation proprement dite est basée sur la confiance, relativement spontanée et non calculée (Gubrium et Buckholdt, 1982). La valeur de la confiance renvoie à des expériences affectives et politiques éprouvées au long de la vie familiale. Ces expériences confirment et renforcent la construction du sens de ce que la personne veut dire par l'idée de confiance.

De cette manière, en plus d'être un mode de communication, la culture familiale assigne une signification aux actions, que les liens sociaux soient identifiés ou non comme « familiaux ». Elle nous instruit sur la manière dont nous devons penser et réagir aux différents aspects de nos rapports quotidiens. Une telle notion de famille est liée à la manière de conceptualiser et de décrire nos relations sociales dont certaines sont formellement apparentées alors que d'autres ne le sont pas.

Ainsi, la culture familiale est à la fois substantive et active (Gubrium et Holstein, 1990). Substantive, d'une part, parce que nous pouvons penser à ses terminologies, ses idées, ses modèles et théories comme des ressources pour nommer et créer du sens au plan de nos relations interpersonnelles. Lorsqu'on emploie le terme *frère* pour décrire un ami, le terme *frère* accorde des significations familiales aux liens sociaux, même si les amis ne sont pas légalement ou biologiquement apparentés. Le terme frère peut également situer la relation comme étant d'égalité (dimension

politique) et proche en termes d'affection. Le même terme peut cacher différentes significations.

D'autre part, la culture familiale comporte un aspect actif. Mobilisée pour décrire des relations sociales concrètes, elle montre comment une personne regarde, ressent et interprète, mais aussi ce qu'elle fera par rapport à ce qui a été observé et ressenti. Les définitions utilisées lors de nos relations avec les autres ne sont pas seulement des façons de les nommer, de les ressentir ou de créer du sens. Elles nous fournissent des voies d'action. Ainsi, les multiples discours sur la vie familiale peuvent nous orienter vers des actions, des sentiments, des valeurs, des intérêts ou des engagements.

Prenons deux exemples montrant comment la culture familiale peut être à la fois substantive et active. Dans sa recherche ethnographique dans une communauté noire aux États-Unis, Stack (1974) décrit la façon dont les termes liés à la parenté traduisent et justifient les relations interpersonnelles. Cet auteur remarque donc que

lorsque des amis partagent plus que convenablement les échanges de biens et de services, ils sont appelés parents (...) Par exemple, si deux femmes du même âge s'aident mutuellement, elles s'appellent tout simplement *sœur* ou bien elles vont bientôt se considérer comme des *sœurs* (Stack, 1974, p. 58).

Un autre exemple est fourni par Rouleau (1995) à travers son étude sur la structuration sociale de l'activité stratégique. Cette étude suggère que la mise en œuvre d'une nouvelle orientation stratégique ou de la modernisation de l'entreprise passe par l'usage rhétorique de la famille. Cet usage se traduit par une certaine manière de représenter, d'organiser et de justifier les relations sociales en entreprise. « Qu'il se présente comme ressource d'attention, de réflexion ou d'autorité, l'usage rhétorique de la famille constitue une manière d'objectiver l'expérience vécue » (Rouleau, 1995, p. 405).

Dans cette perspective, la culture familiale devient un principe permettant d'organiser et de structurer les relations sociales. Ce principe peut donc orienter la dynamique socioculturelle en entreprise ainsi que les pratiques de gestion. En cohérence avec les trois processus de la culture organisationnelle vus préalablement, je conçois la culture familiale à partir d'un agencement de processus émotionnels, politiques et cognitifs. Nous allons donc explorer chacun de ces processus d'abord en lien avec la famille (tableau 2.2) et ensuite en contexte organisationnel. Pour ce faire, je recours aux champs de la sociologie et de l'anthropologie de la famille, ainsi qu'aux études organisationnelles qui s'inspirent de l'anthropologie et de la sociologie.

Tableau 2.2 Les dimensions de la culture familiale

DIMENSIONS	SOURCES	DESCRIPTION
Émotionnelle	Émotions Sentiments	La famille constitue un noyau de sentiment et d'intimité où les relations se caractérisent par l'interdépendance affective, la compréhension bienveillante, les rivalités, la compatibilité des tempéraments et des conflits interpersonnels.
Cognitive	Sens Valeurs	La famille anime un lieu primaire d'intériorisation des valeurs, de socialisation, de transmission tacite de la connaissance, de stabilisation de la personnalité adulte, de transmission des normes et des rôles, constituant les pôles possibles de l'identité.
Politique	Relations de pouvoir	La famille met en action une différenciation des rôles (e.g. par rapport au genre et à l'âge) et des fonctions plus ou moins délimitées qui créent des écarts dans les rapports de force entre ses membres. Ces écarts se font légitimes mais restent toujours susceptibles de résistances.
	Structures de pouvoir	La famille s'appuie sur des structures idéologiques (e.g. patriarcat) qui institutionnalisent, légitiment, naturalisent et soutiennent l'autorité, voire la domination, d'un membre de la famille sur les autres, d'un groupe social sur d'autres.

Les fonctions de la famille occupent une place importante au sein de la sociologie et de l'anthropologie depuis plus d'un siècle. Que ce soit par le biais de la socialisation, de la fonction économique, de la reproduction des classes et des rapports sociaux, du processus de médiation entre l'individu et la société, de la régulation des conflits interpersonnels, de la construction de l'identité, de l'assujettissement des femmes, de la production du travail domestique gratuit ou de la solidarité entre générations, nous pouvons dire que les théoriciens de la famille développent ces analyses de multiples façons.

J'envisage ces diverses approches comme étant complémentaires et jouant toutes un rôle important dans la compréhension de la complexité et de la richesse de la dynamique socioculturelle de la famille moderne. À partir de cette mise en relation de plusieurs approches, le mode culturel issu d'un idéal type de famille moderne (que nous proposent Dagenais, 2000 et Goode, 1970) ne fait qu'animer et se nourrir d'un ensemble d'émotions, de significations et de pouvoirs établis.

Il faut aussi considérer que l'institution familiale, dans sa diversité interne, n'est pas isolée dans l'espace-temps et n'est pas exempte de mutations. C'est pour cette raison que nous observerons, dans les dernières parties de cette section, la façon dont la culture familiale propose (et repose sur) une vision du monde, une autre conception de la rationalité, du rôle des groupes sociaux et de la distribution et sédimentation des pouvoirs, situés tous dans le temps, dans l'espace et dans un système permanent de tensions, ce qui leur confère un caractère dynamique.

Famille et expression des émotions

De l'Europe aux Amériques, la signification du sentiment de famille a évolué pour devenir progressivement l'une des images les plus puissantes et les plus chargées émotionnellement du 19^e et du 20^e siècles (Gubrium et Holstein, 1990).

Si la famille fut longtemps une réalité morale et sociale, à partir du 15^e siècle, les réalités et les sentiments de la famille commencent lentement à se transformer radicalement (Ariès, 1973, p. 258-259) : « Le sentiment de famille, qui émerge ainsi (...) est inséparable du sentiment de l'enfance. L'intérêt porté à l'enfance (...) n'est qu'une forme, une expression particulière, de ce sentiment plus général, le sentiment de la famille » (Ariès, 1973, p. 235), qui se forme autour de la famille conjugale, celle des parents et des enfants.

Il est de plus en plus étranger aux soucis d'honneur du lignage, ou d'intégrité du patrimoine ou d'antiquité ou de permanence du nom : il jaillit seulement de la réunion incomparable des parents et des enfants (...) Ce qui compte principalement, c'est désormais l'émotion éveillée par l'enfant, image vivante de ses parents (Ariès, 1973, p. 251).

Shorter (1977) a caractérisé cette transformation comme une révolution dans le sentiment de famille. Les notions modernes de famille sont liées à la montée du capitalisme de marché et reliées à l'amour romantique, à l'amour maternel et à la vie privée. Selon cette perspective, au cours du voyage qui devait la conduire à la modernité, la famille a rompu toutes ses amarres. Elle s'est séparée de la communauté qui l'entourait, érigeant, pour se protéger, le mur infranchissable de la vie privée. Elle a abandonné ses relations avec la parenté éloignée et a bouleversé celles qu'elle entretenait avec ses parents plus proches. Et elle s'est même défaite de la notion de lignage – cette chaîne de générations à travers le temps (Shorter, 1977, p. 11). L'intrusion du *sentiment* dans trois domaines différents a donc contribué à déloger la famille traditionnelle⁵ des positions qu'elle occupait.

⁵ La société traditionnelle n'apparaît pas aux individus comme un ensemble totalement compréhensible en termes de rapports de parenté comme c'était le cas dans les sociétés primitives. Relations de clientèle, esclavage, rapports de suzeraineté, commerce, artisanat, hiérarchie de castes ou d'ordres sociaux, etc. sont autant de rapports qui ne participent plus d'une structuration de la société par la parenté (Dagenais, 2000).

Tout d'abord, l'amour romantique est venu détrôner les considérations matérielles⁶ qui présidaient à la formation du couple. Le sentiment a fait du bonheur personnel l'objectif principal de la sélection d'un partenaire, au détriment des considérations plus traditionnelles comme l'intérêt de la famille ou le montant de la dot. Ensuite, s'il a toujours existé entre mère et enfant une affection résiduelle (produit du lien biologique qui les unit), la place qu'occupait le nourrisson dans l'ordre des priorités de la mère, au sein de la société traditionnelle, a été profondément transformée (Shorter, 1977). Le sentiment a conduit la mère à placer le bien-être du nourrisson au-dessus de toute autre considération et, par conséquent, à limiter ses contributions traditionnelles à l'économie familiale, comme le travail au champ ou le tissage.

Le sentiment prend la forme particulière de l'amour maternel (Balandier, 1980), mais l'émergence et l'intensification de l'affectivité à l'intérieur du foyer doit également beaucoup aux transformations de l'image du père :

Issue de la puissance divine et/ou de la loi naturelle, elle (la paternité) est au service d'une transmission patrimoniale, culturelle, patronymique qui doit permettre à l'enfant d'assurer son passage puis son intégration à la société. Toutefois, la paternité se construit aussi à partir d'autres références : l'amour, les protections (physique, matérielle, morale) (Delumeau et Daniel, 2000, p. 334).

Finalement, la famille dite *traditionnelle* était plus une unité de production et de reproduction qu'une unité affective. Elle constituait un mécanisme de transmission de la propriété et du rang social de génération en génération. Mais l'ordre de ces priorités s'est renversé. Dans le cours de la modernisation, la famille s'éloigne des relations intenses qu'elle entretenait avec la communauté environnante. Les attaches avec le monde extérieur se sont affaiblies tandis que celles qui liaient

⁶ Contrairement à la logique des systèmes de parenté dans les sociétés primitives, la parenté de type traditionnel se caractérise par l'allégeance politique envers la famille. C'est ainsi que dans la société traditionnelle, l'enfant est essentiellement envisagé en sa qualité d'héritier, c'est-à-dire de continuateur de la famille. Parce que l'amour du patrimoine prime sur l'amour des enfants, parenté et patrimoine sont indissociables dans le contexte de la société traditionnelle (Dagenais, 2000).

entre eux les divers membres de la famille se sont renforcées. On a ainsi érigé le mur de la vie privée pour protéger l'intimité du foyer des intrusions.

Au niveau du foyer et de la maisonnée, le sentiment signifie le triomphe de la vie privée et de l'intimité, au détriment des relations traditionnelles des étrangers avec la famille. Derrière leurs volets clos, les membres de la famille s'entourent d'un cocon sentimental qu'illustre bien l'expression « chacun chez soi », c'est-à-dire le sentiment domestique. Ainsi est née la famille nucléaire moderne, à l'ombre de l'esprit domestique (Shorter, 1977).

Nous voyons donc le sentiment irriguer une grande partie des relations familiales en Occident. L'affection, l'inclination, l'amour et la sympathie sont venus remplacer les considérations pratiques ou matérielles comme régulateurs des activités interfamiliales. Conjoints et enfants sont désormais appréciés pour eux-mêmes plutôt que pour ce qu'ils représentent ou peuvent faire. Telle est en effet la raison d'être du « sentiment » (Shorter, 1977).

Selon cette conception, un des traits marquants de cet idéal type de famille moderne en Occident est qu'elle devient un état d'esprit, plutôt qu'une quelconque structure ou distribution de la maisonnée. Ainsi, ce qui distingue réellement cet idéal type de famille (mère, père, enfants) de tous les autres modèles de foyer du monde occidental, c'est un sens très particulier de solidarité qui lie entre eux les membres de l'unité domestique et les sépare, en même temps, du reste de la collectivité. Les membres de la famille nucléaire ont le sentiment d'avoir plus en commun les uns avec les autres qu'avec n'importe quelle personne extérieure. Ils éprouvent le sentiment de vivre dans un climat affectif privilégié qu'il leur faut protéger contre toute intrusion en s'isolant derrière le mur de la vie privée (Shorter, 1977, p. 254).

Selon Shorter (1977), l'image moderne de la famille comme noyau de sentiment et d'intimité émerge dans le courant des trois derniers siècles et apporte avec elle une mosaïque de significations familiales associées à la vie privée et à l'intimité. En effet, tous les historiens et ethnologues qui se sont penchés sur ces transformations radicales de la famille ont insisté sur la montée conjointe de l'intimité et de la famille nucléaire en Occident. Les formes les plus voyantes des transformations au sein de la famille concernent le repli sur le foyer, la centralité sur la vie domestique (Attias-Donfut, Lapiere et Segalen, 2002) et l'emprise du sentiment de famille.

Bien sûr que les transformations issues de l'urbanisation et de l'industrialisation ont affaibli les rapports de parenté, séparé les activités familiales des activités d'affaires, réduit la taille de la famille et l'autorité du père en son sein. La diffusion du modèle de famille nucléaire a projeté l'image du pourvoyeur de famille au fur et à mesure qu'il sacralisait la démarcation plus rigide entre l'unité de production et la vie domestique en tant que deux territoires physiques et moraux indépendants mais qui s'interpellaient mutuellement (Colbari, 1995). Au fil de ce processus, la famille perd une partie significative de sa fonction d'unité de production et de son pouvoir politique. En revanche, la famille triomphe en tant que réalité morale et sentimentale (Sennett, 1979) et se transforme en principal repère normatif de la vie humaine, de l'organisation psychique, de l'intégration de la personnalité, ainsi qu'en espace de solidarité et de satisfaction affective.

Dans leur ouvrage, Burgess, Locke et Thomes (1963) avancent l'hypothèse selon laquelle la famille, principalement américaine, évolue d'une « famille institution » vers une « famille compagnonnage ». Ces auteurs renforcent l'idée que la famille moderne se construit à l'inverse de la famille traditionnelle, plus typiquement européenne, asiatique, africaine ou simplement rurale. Pour ces auteurs, la société moderne balaye les fonctions anciennes de la famille traditionnelle (à caractère

patrimonial) afin de ne laisser une place vraiment importante qu'à l'association intime et aux relations interpersonnelles.

En effet, les traits principaux qui caractérisent la « famille compagnonnage » reflètent ce renouveau : l'échange d'affection, le postulat de l'égalité entre homme et femme, la démocratie dans les prises de décisions familiales, dont ne sont pas exclus les enfants. Le but principal de cet idéal type de famille devient le développement de la personnalité de chacun de ses membres, la liberté d'expression, et l'attente que le collectif familial crée le plus grand bonheur individuel possible. Par exemple, le fils ou la fille se verra éventuellement attribuer par ses parents un diminutif représentatif de l'affection qui lui est portée. Or si cet amour est nécessaire, c'est parce qu'il est « gratuit » et « inconditionnel » (Singly, 1993; 1998).

Selon l'étude de Burgess (1926), la famille présente une série de modes de sentiments, de motivations, de fantasmes et de compréhensions accordées sur le *locus* concernant la configuration des personnalités des ses membres (Hess et Handel, 1959, p. 11).

L'étude sur les modes de relations personnelles dans la vie familiale nous dirige directement vers la notion de la famille comme une unité d'interactions entre les personnes. Par une unité d'interactions de personnalités nous voulons dire une chose vivante, croissante et changeante. Je tends à la nommer superpersonnalité. Dans n'importe quel niveau, l'unité actuelle de la vie familiale rencontre son existence non dans une conception légale, ni dans un contrat formel, mais surtout dans les interactions entre ses membres (Burgess, 1926, p. 5).

Dans le même esprit, Burgess (1926) soutient que l'égalité conquise par les femmes à l'intérieur du couple, que ce soit sur le plan économique, culturel, politique ou social, a profondément bouleversé les interactions familiales. L'émergence de la femme comme personnage central de la famille découle d'une part de l'évolution familiale d'un type de famille traditionnelle à un type moderne,

et d'autre part, du rôle de la femme comme experte incontestée de la principale fonction de la famille, à savoir la fonction affective.

En contraste avec le type familial traditionnel, l'idéal de la famille moderne est celui d'une famille de taille réduite. Elle se limite aux parents et à quelques enfants. Les forces unificatrices se situent donc de moins en moins dans les pressions de la communauté et de plus en plus dans les relations interpersonnelles et les interactions familiales. L'affection mutuelle, la compréhension bienveillante, l'intimité des relations, la compatibilité des tempéraments, le consensus sur les valeurs et les objectifs ainsi que la camaraderie entre les membres de l'entité familiale constituent les éléments déterminants de cette forme de famille en quelque sorte idyllique.

De surcroît, le mariage n'étant plus arrangé par les parents, les jeunes adultes organisent eux-mêmes leur vie commune, qui devient une affaire personnelle où l'on se choisit sur une base romantique établie sur l'amour et la compatibilité des intérêts. En fait, dans le fonctionnement de la famille moderne, le mariage se construit sur des liens plus ténus, ceux de l'affection, de la sympathie et des intérêts communs. Quand ces liens se relâchent, la rupture devient une possibilité envisageable, contrairement à ce qui se passe dans la famille traditionnelle, où le divorce est synonyme de honte, où le mariage ne rime pas forcément avec l'amour, et où les ruptures et les discontinuités vont à l'encontre des mœurs (Bawin-Legros, 1996).

La dimension émotionnelle de la famille ressort également de l'approche de Burgess, Locke et Thomes (1963) qui leur permet d'aborder la famille comme une entité de personnes en interactions, en intercommunications et en interdépendance affective. C'est dans cette optique qu'ils s'intéressent à l'unité familiale, à l'amour et à la façon de faire la cour, à la sélection du partenaire, à la réussite d'un mariage, aux fonctions que remplit la famille, à la mobilité inhérente à la société

industrialisée et aux conflits, aux crises, aux ruptures qui altèrent l'harmonie du couple et de la famille. Ayant choisi comme point de départ théorique le postulat selon lequel l'affection mutuelle, l'empathie, la compatibilité des tempéraments et le consensus sur les valeurs sont les éléments unificateurs de la famille moderne, Burgess, Locke et Thomes (1963) vont s'intéresser au succès du mariage et à la prédiction de l'ajustement à l'intérieur de celui-ci, c'est-à-dire à l'accommodation aux conflits et au désenchantement.

Dans son étude sur l'impact de l'industrialisation sur la famille dans diverses régions du monde, Goode (1970) renforce l'idée que la famille moderne à caractère relationnel, affectif et autonome est à la fois un idéal type lié aux sociétés industrielles et une aspiration vers un modèle de comportement. Selon lui, les régularités suivantes se dégagent : (a) la généralisation du salariat qui se traduit par une perte de contrôle de la parenté sur le comportement du groupe nucléaire; (b) le contrôle direct des parents sur le choix du conjoint diminue; (c) la dot comme régulateur des destins matrimoniaux perd de son importance; (d) le transfert de la production économique principale de l'unité ménage à l'entreprise s'accompagne d'une importance accrue des dimensions affectives de l'union; (e) l'adaptation conjugale semble conditionnée par les liens de couple plutôt que par l'intégration des conjoints dans les belles-familles; et corrélativement, les époux sont amenés à gérer leurs conflits eux-mêmes et il s'ensuit une plus grande instabilité qui se traduit, à son tour, par des séparations plus fréquentes et plus probables.

Famille et création du sens

Dans un espace où circulent l'affection et l'amour, la famille moderne contribue à construire les identités personnelles de chacun de ses membres à travers un processus de création de sens. L'idéal type de famille moderne relève d'une forme d'institution identificatrice dont la fréquentation est pour nous le lieu primaire de

définition de valeurs importantes. Elle établit les pôles possibles d'identité (Taylor, 1998). Par exemple, dans son analyse de la famille souche⁷ comme forme idéale de famille, Le Play (1871) soulignait son rôle de maintien et de reproduction des valeurs et des traditions. Dans le même sens, Durkheim (1975), s'inquiétait de l'émergence d'une nouvelle forme de famille, la famille conjugale, qui, de par son repli sur le domestique, le relationnel et l'affectif, risquait d'engendrer plus d'anomie.

Dans la conception de Durkheim (1975), la famille conjugale est le résultat de toute une évolution qui vient consacrer à la fois le passage d'un type de solidarité mécanique à un type de solidarité organique et une complémentarité indispensable des rôles masculins et féminins, dans le respect de la morale. La morale est, pour Durkheim, la preuve de l'attachement de l'individu aux groupes sociaux dont il fait partie. Elle est essentielle dans la communauté ainsi que dans toute forme de contrat. Cela s'explique, dans la théorie de Durkheim, par l'emploi d'un raisonnement évolutionniste qui considère qu'avant la famille conjugale, existaient d'autres formes « moins évoluées » d'organisation de la vie domestique. En effet, s'appuyant sur les travaux évolutionnistes d'historiens et d'ethnologues, Durkheim (1975) voit dans la famille conjugale, la forme la plus civilisée d'organisation de la vie domestique. Il s'agit du résultat d'une contraction qui comprend le père, la mère et tous les enfants mineurs issus des parents. La division des rôles est consacrée par le fait que chacun des membres qui composent cette famille possède son individualité et son champ d'action propre. Durkheim consacre ainsi « l'évolution » par le passage d'une solidarité fondée sur la ressemblance à une solidarité fondée sur le rôle. D'ailleurs, une grande partie de la sociologie de la

⁷ Selon la catégorisation proposée par Le Play (1871), la famille-souche se distingue de la famille patriarcale par le fait que dans celle-là les enfants ne restent pas sous le toit paternel toute leur vie. Ils peuvent quitter la famille souche à leur majorité pour en former une nouvelle à leur tour, à l'exception d'un parmi eux. L'enfant qui reste deviendra l'héritier de la totalité des biens familiaux. Cela dit, la famille souche accueille toujours les enfants qui voudraient y trouver refuge mais le système encourage l'autonomie des personnes et le développement des nouveaux ménages (Bawin-Legros, 1996).

famille a été imprégnée de ce concept de rôle qui assigne à chaque membre de la famille des obligations et des droits spécifiques (Bawin-Legros, 1996).

De son côté, Auguste Comte (1984), considère que la famille se base sur trois relations vitales : (a) la relation filiale; (b) la relation fraternelle; et (c) la relation conjugale. Comte met ici de l'avant que c'est par l'intermédiaire de ces trois types de relations que se forme la personnalité de l'individu. De la relation filiale découle en effet le respect de l'autorité supérieure, si essentielle du point de vue de la morale, car des sentiments de l'enfant face à l'autorité parentale dépendra son attitude face aux autres sources d'autorité qu'il rencontrera plus tard. De la relation fraternelle naît le sens de la solidarité et de la sympathie. Enfin, de la relation conjugale, qui est sans aucun doute la plus fondamentale pour Comte dans la mesure où elle constitue la base même du tissu social, se développe une relation d'échanges et de solidarité, de prévention contre l'atomisation.

Toutefois, c'est Parsons et Bales (1955) qui étudient en premier les aspects de socialisation et de stabilisation de la personnalité adulte. Pour Parsons, la famille des années 50, loin d'être désorganisée, possède dans sa structure et dans ses fonctions des éléments de permanence associés à la procréation et à la socialisation des enfants. La famille exerce donc deux fonctions fondamentales et irréductibles : la socialisation primaire des enfants (afin qu'ils puissent un jour devenir membres à part entière de la société) et la stabilisation des personnalités adultes. Il faut remarquer que, pour Parsons, la famille, loin d'être une forme familiale qui remet en cause les fonctions sociales de la famille, constitue un « sous-système » du « système social », particulièrement bien adapté à la société industrielle et même nécessaire à sa stabilité.

L'idéal type de la famille moderne a fourni le soubassement psychologique au développement d'un type de personnalité « internally directed » et sûr de soi, qui, selon Lasch (1977, p. 4), constitue « la plus profonde contribution de la famille

aux besoins d'une société de marché fondée sur la compétition, sur l'individualisme, sur l'anticipation de la récompense, sur la prévision rationnelle et sur l'accumulation des biens matériels ».

Issu de la théorie développée par Parsons et Bales (1955), le processus de *socialisation primaire* a comme principal objectif l'intériorisation par l'enfant de la culture imprégnant la société dans laquelle il est né. La socialisation de l'enfant ne sera efficace qu'à condition que ceux qui en sont responsables soient, eux-mêmes, intégrés à la société de manière telle que la famille constitue, dans sa totalité, un système social institutionnalisé. La socialisation des enfants constitue une des pierres angulaires de la théorie de Parsons, qui est l'un des rares sociologues à avoir considéré la famille davantage comme un système de transmission intergénérationnelle que comme un système d'alliances dans lequel l'interaction entre les conjoints primait sur tout. Ainsi, Parsons insiste sur l'attention que les parents doivent accorder à l'attachement affectif de leurs enfants, afin de mieux les préparer à la découverte de leurs propres rôles dans la société. La *stabilisation* de la personne adulte renvoie à la seconde fonction microsociologique dévolue à la famille. Cette fonction est assurée principalement par le mariage, chaque époux étant avant tout attiré par l'autre et lié à lui, tandis que les liens avec les parents, frères et sœurs s'estompent.

Fondé sur le mariage et la reproduction, le type moderne de famille se caractérise par une spécialisation. Abandonnant plusieurs fonctions traditionnelles (e.g. éducation, apprentissage des métiers, soins aux personnes âgées), la famille en Occident se spécialise dans la socialisation et le soutien affectif des adultes et des enfants et met de l'avant une forte différenciation des rôles masculins et féminins. Pour Parsons, de même que le système social dans sa totalité tend à se différencier et à se spécialiser, le sous-système familial tend à différencier les rôles masculins et féminins sur la base d'une complémentarité fonctionnelle de l'homme et de la femme adultes.

Dans ce courant d'idées, l'amour des parents est primordial. Il conditionne la réussite de l'enfant à l'école ainsi que son intégration au sein d'un groupe de pairs. On voit ici que la famille, contrairement à ce qu'ont dit beaucoup de détracteurs de Parsons, est l'instance essentielle qui, par la transmission de normes, de croyances, d'idées, de symboles, de valeurs et de rôles, permettra à l'enfant de stabiliser ses ressources émotionnelles d'abord et de se réaliser ensuite dans la société. Parsons réussit là un tour de force non négligeable, celui d'incorporer dans le couple conjugal un ensemble complexe d'interactions et d'idées qui se transmettent aux enfants. L'idéal type de famille moderne conserve la fonction de transmettre à l'enfant l'ensemble des valeurs sociétales et des configurations de comportement, créant ainsi un répertoire de sens pour décoder la réalité sociale.

La théorie de Parsons fournit un modèle qui présente de nombreux avantages. Sous couvert d'une sémantique relativement neutre, installant une opposition commode entre fonctions instrumentales et expressives, il introduit une série de stéréotypes qui ont toujours droit de cité. Dans la théorie de Parsons, au père échoit le rôle instrumental des liens avec la société et, en premier lieu, celui de subvenir aux besoins matériels de la famille, tandis qu'à la mère échoit le rôle expressif à l'intérieur de la famille. Le rôle instrumental est constitué avant tout par l'exercice d'une profession, critère fondamental à la fois pour donner un statut à la famille et pour favoriser les valeurs de la société industrielle. Ainsi, l'agressivité, l'originalité, la créativité sont des traits très souvent associés au sexe masculin, tandis que l'émotivité, la gentillesse, l'affection, autant de qualités qui ne se voient pas honorées dans la sphère des rapports marchands, apparaissent irrévocablement liées à l'expressif et donc au féminin (Bawin-Legros, 1996). En outre,

il est cependant possible de comprendre autrement la thèse de Parsons qui renvoie, avant tout, à une transformation du sens de la parenté dans les sociétés contemporaines. Dans ces sociétés, même si les fils restent toujours des 'fils de' et maintiennent des relations avec leurs parents, la construction de leur identité n'est pas aussi directement dépendante de ces relations. Celles-ci ont perdu la première place. Les liens se sont relâchés et surtout ils réclament d'autres justifications. La manière dont les jeunes parents ou les grands-parents parlent de leurs relations

révèle le souci du 'chacun chez soi', de ne pas empiéter chez l'autre, marque la revendication de l'autonomie, la dévalorisation de la dépendance intergénérationnelle (Singly, 1993, p. 51).

Singly (1996) reprend partiellement la thèse de Parsons et Bales (1955) pour avancer que la socialisation est « une internalisation de la culture au sein de laquelle l'enfant grandit ». Selon cet auteur, la fonction la plus spécifique de la famille aujourd'hui est la reconnaissance personnelle de l'enfant. Ceci converge, dans une certaine mesure, avec la perspective interactionniste de la sociologie de la famille (Burr *et al.*, 1979; LaRossa et Reitzes, 1993) qui cherche à comprendre comment se forment les identités d'époux, d'épouse, de père, de mère, d'enfant, et, surtout, comment l'identité de mère ou de père parvient à s'imposer au sein de l'ensemble des représentations qu'un individu se fait de lui-même.

Les théories sociologiques sur la socialisation primaire au sein de la famille révèlent que la famille anime un processus intense de création, de transmission, d'intériorisation du sens faisant interagir ses participants. Il s'agit d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations qui sont inculquées lors du vécu familial et fonctionnent au plus profond niveau des rapports humains. L'approche parsonienne de la famille peut être qualifiée d'organique dans la mesure où elle envisage le rapport famille/société dans une perspective d'adéquation univoque : c'est à la famille qu'incombe l'adaptation des acteurs familiaux au contexte social global dans lequel ils doivent s'inscrire. Autrement dit, ce que les dimensions émotives et significatives de la famille semblent montrer, c'est que le foyer familial constitue un réseau de liens subjectifs et cognitifs très profonds entre ses membres. Si l'un de ses membres souhaitait s'en libérer, en excluant la famille de son système de représentation ou en détruisant en lui toutes ses références familiales, une grave crise éclaterait.

Famille et exercice du pouvoir

En plus de fournir aux individus un répertoire d'émotions et de significations, la famille représente aussi un lieu d'exercice de relations de pouvoir qui s'inscrivent dans des structures de pouvoir plus larges, déjà existantes et véhiculées au sein de la société. La spécificité de l'idéal type de famille moderne est avant tout associée à son espace social de construction et d'élaboration de relations, d'identités, de sentimentalités, d'affinités sexuelles et affectives. Cependant, l'affection et le processus de socialisation, tous les deux producteurs d'une identité, se structurent autour de rôles, de fonctions et de rapports de force entre ses détenteurs (Cromwell et Olson, 1975; Safilios-Rothschild, 1970; 1976; Sprey, 1975; 1979; Szinovacz, 1987).

Relations de pouvoir familial

Si l'on se place dans la perspective des rapports de force, on peut considérer que le système familial est caractérisé par des écarts significatifs de pouvoir entre ses membres (Farrington et Chertok, 1993). Certains d'entre eux se trouvent dans une position qui leur permet de poursuivre leurs propres intérêts mieux que d'autres. Prenons comme illustration la manière dont la domination de l'époux et du père, confortée par la philosophie politique et établie par le droit (e.g. le Code civil), s'exerce sur les femmes et les enfants, avec plus ou moins de nuances et de violence (Perrot, 1991). Les écarts de pouvoir sont au centre existentiel de la famille : il y a toujours des pères et des mères, bons ou mauvais, aimés ou détestés, des frères et sœurs plus âgés ou plus jeunes, des grands-parents défunts ou insidieusement répressifs (Cooper, 1972, p. 6-7).

Au sein de la dynamique sociale familiale (dans sa version moderne), le pouvoir est lié aux positions et rôles occupés par chacun. Ce sont les normes liées à l'âge et

au sexe qui vont déterminer quel rôle certaines personnes ou groupes vont jouer et lesquels parmi eux pourront assumer des positions sociales de prestige (Szinovacz, 1987). Selon Burns (1973, 1977), l'occupation de ces positions affecte la base de pouvoir des membres de la famille et régule de surcroît les attentes liées au rôle et aux modes de comportements, ce qui peut renforcer ou contrebalancer les sources de pouvoir disponibles de ceux qui participent à la vie familiale. Ainsi, comme le suggère Szinovacz (1987), on peut identifier dans une relation de pouvoir familial des stratégies de résistance par lesquelles les individus tentent à la fois d'exercer leur pouvoir et de résister à l'exercice du pouvoir des autres.

Structures de pouvoir familial

L'idéal type moderne de la famille comme structures de pouvoir fait référence aux aspects idéologiques qu'il dégage, imposant, reproduisant et justifiant la domination sur les ensembles humains (Beechey, 1985; Bernardes, 1985; Morgan, 1985; Osmond, 1987; Poster, 1978). Dans cette perspective, la domination correspond au fait que les rapports humains sont dominés par des structures sociales qui se veulent universelles et qui diffusent une conception idéologique de l'univers familial. L'idéologie familiale est composée, entre autres, des idéologies de la masculinité, de la féminité, de la maternité, de la paternité et, principalement, du patriarcat.

Selon Bernardes (1985), l'idéologie familiale fait référence à un système multiple d'idées et de pratiques sociales, qui présente la notion de famille comme étant naturelle et commune à toutes les sociétés et comme une institution positivement fonctionnelle et moralisante. L'idéologie familiale dresse un portrait de la famille comme étant universelle, naturelle et transcendante dans la mesure où les valeurs et les codes de conduite familiaux semblent souvent aller de soi et, par conséquent, ne pas se rattacher à des spécificités des pratiques locales ou des conceptions particulière à un contexte précis.

Contribuant à développer cette vision de la famille comme construit social, Engels (1972) s'est attaché à prouver que le mariage a constamment évolué sous l'influence de changements sociaux et économiques. Chaque étape de la société humaine se reflète dans un changement spectaculaire de l'institution du mariage. Il est à noter qu'Engels fut l'un des premiers à réfuter l'artifice du « naturel », qui avait permis pendant des siècles, et aujourd'hui encore, de légitimer n'importe quel discours aux dépens des catégories sociales qu'on voulait réprimer ou éviter.

Si le naturalisme concerne tout le monde, il ne vise pas indifféremment tous les groupes impliqués. L'imputation d'une nature spécifique joue surtout contre les dominés, les appropriés : le naturalisme peut se traduire dans du racisme et du sexisme. Il revient toujours à dire que la nature fixe une fois pour toutes les règles sociales et les rapports politiques. D'ailleurs, le contrôle de la sexualité fait également partie des structures profondes du pouvoir de la famille (Gramsci, 1971). Une attention accrue aux sexualités marginales (e.g. adolescentes ou homosexuelles) accompagne la consécration de la sexualité conjugale comme seule légitime; l'intimité renforcée de la chambre matrimoniale en est le symbole et le temple (Perrot, 1991).

Ainsi, notre affinité subjective pour les représentations de la famille moderne et sa centralité dans la modernité, surtout en termes d'organisation sociale et de tradition culturelle, nous amènent très fréquemment à regarder la famille comme quelque chose de naturel et de transcendant, et à l'interpréter uniquement « selon nos critères » (Barrett et McIntosh, 1982). En effet, les structures de pouvoir de la famille moderne résident dans sa fonction de rouage sociopolitique. Elle peut renforcer le pouvoir effectif de la classe dominante, légitimer des relations parfois d'exploitation, de domination et d'injustice sociale.

En plus de ses fonctions normatives et fonctionnelles, la famille est marquée par des fonctions aliénantes, qui tendent à favoriser le maintien des inégalités et des

iniquités entre les sexes et qui constituent l'un des principaux lieux d'oppression des femmes et de reproduction du système social patriarcal (Coward, 1983; Hartmann, 1981). Pour Castells (1999), le patriarcat constitue une structure fondamentale de nos sociétés qui se consolide par l'autorité institutionnalisée des hommes sur les femmes et les enfants au sein du groupe familial.

Pour que cette autorité s'exerce, il (le patriarcat) doit pénétrer toute l'organisation sociale, de la production et de la consommation à la politique, au droit et à la culture. Les relations interpersonnelles, donc la personnalité, sont marquées, elles aussi, par l'esprit de domination et de violence qui émane de la culture et des institutions patriarcales (Castells, 1999, p.170).

Sous l'influence du patriarcat, les rapports sociaux qui traversent la famille construisent « des familles » en attribuant des places différentes aux individus qui la composent et en particulier à l'homme et à la femme (Bertaux, 1977). Les rapports sociaux d'ordre sexuel traversent donc les familles, celles-ci se présentant comme des constructions idéologiques et matérielles. Le cercle vicieux dont sont victimes les femmes serait donc lié à la relation de double jeu entre le capitalisme et le patriarcat (Coward, 1983; Walby, 1986). Et, d'un point de vue féministe radical, la plupart des femmes participent sans le savoir à leur propre domination en entrant dans le système capitaliste, car, en participant à la structure du marché de l'emploi, elles renforcent aussi le patriarcat (Sokoloff, 1981).

Bawin-Legros (1996) rappelle qu'il existe deux grandes tendances dans les approches féministes des années 1960 et 1970. La première est celle qui met l'accent sur la place des femmes dans le système de production marchand et qui suggère que la position désavantageuse des femmes dans la société capitaliste est fondée sur leurs conditions matérielles au foyer, sur la non-reconnaissance du caractère productif de leur travail et, par conséquent, sur la dévalorisation de celui-ci. La deuxième tendance consiste à dire que la division sexuelle de la production entre la famille et le marché doit être comprise en termes de rapports de sexe, de domination patriarcale, sur laquelle vient se greffer la domination capitaliste.

Toutefois, pour certains auteurs, il n'y a pas de raison d'amender les rapports de genres. Ils structurent la politique, notre pensée, nos actions et définissent une fois pour toutes les rapports de pouvoir entre l'identique et le différent (Acker, 1989). Selon cette approche, le genre est une invention humaine au même titre que le langage, la religion ou la technologie. Il organise la vie sociale de la même manière que le font la bureaucratie ou les rapports hiérarchiques de classes (Acker, 1989). La dynamique des rapports entre les sexes est négociable à condition de refuser l'idéologie des modèles familiaux qui portent en eux les instruments de la reproduction de ces rapports. Si l'idée d'une reproduction des rapports entre les sexes est pertinente, elle s'inscrit cependant dans une problématique déterministe où serait évacuée la place de l'acteur, le rôle du sujet agissant, c'est-à-dire le système des relations qui traduisent les rapports sociaux et qui leur permettent de se modifier dans un rapport dialectique.

En ce qui concerne l'intimité, la famille moderne pourrait, selon l'analyse de Sennett (1979), se muer en tyrannie. Dans le processus historique de l'industrialisation capitaliste et de l'urbanisation, l'espace urbain se transforme et la masse anonyme qui le constitue ne peut dorénavant plus se référer à des conventions communes de sociabilité. L'espace urbain, en tant qu'espace public, perd alors de sa signification pour les individus qui y vivent et les espaces « intimes », caractéristiques de la vie privée, gagnent en importance. Cette privatisation de la vie sociale, loin de favoriser l'expression personnelle, entraînerait plutôt une « dictature de l'ouverture intersubjective » (Lacombe, 1989, p.21) d'où le développement des « tyrannies de l'intimité » (Sennett, 1979). Ainsi, la quête de l'intimité se transforme en « tyrannie » par la contradiction qui la caractérise :

exprimer aux autres ce que l'on sent finit par paraître à la fois très important et très informe, puisque donner une forme à cette expression serait ôter au sentiment son authenticité (...) Par crainte d'objectiver ses impulsions, de produire des signes, l'individu manifeste sa vie expressive de telle manière qu'il est condamné à échouer dans sa représentation (Sennett, 1979, p. 272).

Dans les années 60, un mouvement « anti familial » de recherche émerge et s'oppose à l'institution famille, ce qui ne fait qu'accentuer la foulée du mouvement des contestateurs des féministes et des antipsychiatres (Cooper, 1964). Selon ce courant de la sociologie, la famille joue un rôle de production à travers la socialisation initiale de l'enfant, de la normalité et des bases du conformisme (Cooper, 1972, p. 13). Dans cette perspective, la famille est un « système qui, par sa fonction sociale, pourrait être condamné à filtrer la plus grande partie de notre expérience et à retirer ensuite à nos actes toute réelle et généreuse spontanéité » (Cooper, 1972, p. 8). La forme familiale de l'existence sociale, qui caractérise toutes nos institutions, détruit fondamentalement les initiatives autonomes.

Au cours de ces deux derniers siècles, la famille s'est faite l'intermédiaire d'une colonisation de la vie des individus, laquelle était indispensable à la survie du capitalisme (Colbari, 1995; Cooper, 1972; Lasch, 1977; Macfarlane, 1987). La famille peut donc créer une sorte d'ombre qui obscurcit la vision de l'individu et son développement individuel (Laing, 1972, p. 27) parce que la dépendance vis-à-vis des parents est trop intense. D'après Laing (1972), tant qu'on ne peut voir la famille en nous-mêmes, on ne peut se voir clairement ni voir clairement une famille quelconque.

La domination des individus par la famille, en termes d'analyse antipsychiatrique, pourrait occasionner une série de problèmes psychologiques que décrit Laing (1972, p. 74) :

le corps de Paul était donc une sorte de mausolée, de cimetière hanté où les fantômes de plusieurs générations vivaient toujours alors que leurs corps physiques s'étaient décomposés. Cette famille avait enterré ses morts *les uns dans les autres*, et ce qui précède est un schéma très simplifié du processus complexe de la confusion sexuelle de plus en plus torturée et tortueuse qui s'était développée au sein de la structure familiale. Ce jeune homme était prisonnier d'un nœud qu'il avait fallu au moins quatre, et peut-être cinq ou six générations, pour nouer.

De cette manière, on peut retrouver, chez les thérapeutes, une tendance à une « microscopisation » de la famille. En lisant l'ouvrage d'Elkaim (1995), on ne peut qu'être frappé à la fois par la prolifération des modes de thérapie et par l'unité idéologique qui se cache derrière ce que Donzelot (1977) appelait déjà en 1977 « la police des familles » ou ce que Foucault (1976) dénonçait en parlant du remplacement du confesseur par le psychiatre.

Culture et représentations familiales en contexte

Si la culture familiale génère du sens et de l'émotion dans la vie quotidienne et guide ainsi nos actions, la vie potentielle des significations et des émotions est limitée aux représentations sociales disponibles et aux enjeux politiques. En effet, les représentations sont formulées et limitées socialement, culturellement, politiquement et historiquement. Nous développons des compréhensions de la vie privée à partir des circonstances publiques (Gerth et Mills, 1953; Mills, 1940; Mills, 1959) et des structures de pouvoir existantes. La vie publique, à son tour, est profondément affectée par la façon dont nous formulons les significations des affaires domestiques et privées. Autrement dit, ce qui nous est disponible réellement comme configuration du sens de la vie privée n'a pas toujours été disponible en tant que tel. Le temps et l'espace changent les images, le discours, la façon de penser et de parler de la vie collective et des relations sociales. Alors, le sens de la famille et son usage sont étroitement liés à un contexte social, politique et historique précis.

À cet égard, l'étude des représentations familiales peut tirer profit des avancées de l'anthropologie de la famille pour mieux comprendre la diversité et les particularités des systèmes familiaux dans lesquels les représentations évoluent. Le recours à l'anthropologie de la famille se justifie notamment par le souci de montrer que les formes de vie familiale que nous connaissons aujourd'hui ne sont

que quelques-unes parmi d'autres, parfois moins originales que nous ne serions enclins à croire. L'anthropologie ne cesse de nous fournir des illustrations de l'extrême variabilité des arrangements familiaux, reposant sur des contextes et des règles précises. Il est évident qu'il n'y a pas lieu de considérer que la famille aurait emprunté partout et toujours une même structure et une même dynamique. Au contraire, l'anthropologie et la sociologie de la famille nous donnent à voir le caractère particulier que la forme familiale emprunte, en liaison avec le contexte économique, politique, symbolique, dans lequel elle se situe. Vue sous cet angle, elle est peut-être la forme du social la plus multiforme, la moins univoque (Tahon, 1995).

Goode (1970), Todd (1983; Todd, 1984), Burguière *et al.* (1986, tome 1, 2 et 3) sont parmi les auteurs qui ont le mieux mis de l'avant les différents types familiaux existants dans plusieurs endroits du monde en différentes époques. De la comparaison des études de terrain, il en ressort que l'institution familiale existait bien dans chaque société, mais qu'elle empruntait des formes extrêmement diverses, comme le montrent les cas des pays occidentaux, islamiques, africains, indiens, chinois et japonais (Goode, 1970). De son côté, Todd (1983) soutient l'hypothèse selon laquelle les rapports familiaux (entre parents et enfants, entre mari et femme) servent de modèle aux relations politiques et définissent le rapport de l'individu à l'autorité. Ensuite, cet auteur se base sur les critères de liberté et d'égalité pour étudier plusieurs sociétés autant occidentales qu'orientales. À partir de ces critères de base, quatre modèles typiques de structures familiales émergent : la famille nucléaire absolue, la famille nucléaire égalitaire, la famille autoritaire et la famille communautaire. Certains de ces modèles comportent des ramifications qui donnent lieu à sept types de structures familiales (tableau 2.3) qui, selon Todd (1983), représenteraient les principales structures dans les différentes sociétés du monde.

Un an plus tard, Todd (1984) complète son étude en expliquant comment chacun de ces types familiaux engendre un potentiel culturel, qui est essentiellement fonction de la force de l'autorité parentale et du statut de la femme. Finalement, Burguière *et al.* (1986, Tomes 1, 2 et 3) publient un ouvrage collectif autour de l'histoire et de l'ethnologie de la famille qui contribue à mieux connaître les différentes formes que l'institution famille a revêtues au cours du temps et les différents rôles qui lui ont été assignés.

Tableau 2.3 Les différents types de structures familiales dans le monde

TYPE DE FAMILLE	CARACTÉRISTIQUES	RÉGIONS CONCERNÉES
Communautaire exogame	<ul style="list-style-type: none"> – Égalité des frères définie par les règles successorales. – Cohabitation des fils mariés et de leurs parents. – Mais pas de mariage entre les enfants de deux frères. 	Russie, Yougoslavie, Slovaquie, Bulgarie, Hongrie, Finlande, Albanie, Italie centrale, Chine, Vietnam, Cuba, Inde du Nord.
Autoritaire	<ul style="list-style-type: none"> – Inégalité des frères définie par les règles successorales : transmission intégrale du patrimoine à l'un des enfants. – Cohabitation de l'héritier marié et de ses parents. – Peu ou pas de mariages entre les enfants de deux frères. 	Allemagne, Autriche, Suède, Norvège, Belgique, Bohême, Écosse, Irlande, France de la périphérie, Espagne du Nord, Portugal du Nord, Japon, Corée, Juifs, Gitans.
Nucléaire égalitaire	<ul style="list-style-type: none"> – Égalité des frères définie par les règles successorales. – Pas de cohabitation des enfants mariés et de leurs parents. – Pas de mariage entre les enfants de deux frères. 	France du Nord, Italie du Nord et du Sud, Espagne centrale et méridionale, Portugal central, Grèce, Roumanie, Pologne, Amérique latine, Éthiopie.
Nucléaire absolue	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de règles successorales précises : usage fréquent du testament. – Pas de cohabitation des enfants mariés et de leurs parents. – Pas de mariage entre les enfants de deux frères. 	Monde anglo-saxon, Hollande, Danemark.
Communautaire endogame	<ul style="list-style-type: none"> – Égalité des frères définie par les règles successorales. – Cohabitation des fils mariés et de leurs parents. – Mariages fréquents entre les enfants de deux frères. 	Monde arabe, Turquie, Iran, Afghanistan, Pakistan, Azerbaïdjan, Turkménistan, Ouzbékistan, Tadjikistan.
Communautaire asymétrique	<ul style="list-style-type: none"> – Égalité des frères définie par les règles successorales. – Cohabitation des fils mariés et de leurs parents. – Interdit sur le mariage entre les enfants de deux frères, mais préférence pour le mariage des enfants d'un frère et d'une sœur . 	Inde du Sud.
Anomique	<ul style="list-style-type: none"> – Incertitude quant à l'égalité des frères : règles successorales égalitaires en théorie, souples en pratique. – Cohabitation des enfants mariés et de leurs parents repoussée en théorie mais acceptée en pratique. – Mariages consanguins possibles, parfois fréquents. 	Birmanie, Cambodge, Laos, Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines, Madagascar, cultures indiennes d'Amérique du Sud.

Source : élaboré à partir de Todd (1983, 1984).

Au-delà des divers contextes socio-économiques, on remarque que plusieurs des traits distinctifs de l'idéal type de famille moderne (tout particulièrement les notions de vie privée et de sentiment) étaient soit absents, soit sans importance dans le discours dominant des relations sociales des siècles derniers. Les historiens sociaux ont observé que le sens actuel de la vie de famille et de ses structures interprétatives a été inventé récemment d'un point de vue historique. Les liens linguistiques et conceptuels entre l'espace domestique et la famille existent depuis très longtemps alors que l'image de la vie privée est très moderne. En ce sens, il semble y avoir un consensus parmi les historiens pour admettre que le concept de famille est apparu seulement au 15^e ou 16^e siècle (Anderson, 1980). Toutes contingences régionales mises à part, les représentations familiales semblent être plus ou moins ancrées dans la construction de cette précieuse forteresse affective à l'intérieur de laquelle la famille moderne s'est établie.

Alors qu'on peut ancrer les représentations familiales dans une histoire au sens large, nous pouvons également prendre en considération une certaine souplesse dans l'utilisation de son vocabulaire. Le mot famille est issu du latin *familia* qui désignait à l'origine l'ensemble des *famuli*, c'est-à-dire des serviteurs vivant dans un même foyer (Benveniste, 1969, p.358). Le terme a perdu peu à peu son sens initial pour en venir à désigner la communauté du mari et de la femme, la communauté du maître et de l'esclave (Benveniste, 1969, p.310). À ce stade, le terme famille implique la double notion de parenté et de résidence partagée, tout comme le terme « maison ». En effet, « famille » continue aujourd'hui d'être polysémique et couvre un éventail de contenus qui diffèrent selon les circonstances du discours et selon les pays. Pour Segalen (Segalen, 1986, p. 528), la généralisation de ce terme au détriment de celui de parenté s'explique par cette souplesse qui permet d'en faire évoluer le contenu sémantique.

De ce point de vue, les significations de la famille sont sensibles aux situations, c'est-à-dire qu'elles sont influencées par le contexte socioculturel dans lequel elles s'inscrivent. L'usage rhétorique de la famille dissimule une réalité sociale spécifique et on ne peut donc saisir le sens véritable de ce terme que dans un contexte donné. Autrement dit, à chaque situation spécifique correspond un répertoire particulier d'idées et de références sur la vie familiale. Ainsi, en plus de varier dans le temps et dans l'espace, les représentations familiales s'inscrivent dans les circonstances à l'intérieur desquelles elles sont mobilisées.

Culture et représentations familiales en transformation

En plus de varier selon le temps, l'espace et les circonstances, l'idéal type de famille moderne est confronté à des tensions et des transformations incessantes. Par exemple, la famille contemporaine est de plus en plus monoparentale ou recomposée, constituée d'un couple mixte marié ou non marié ou encore homosexuel, de demi-frères et demi-sœurs de plusieurs lits, d'enfants adoptés ou « fabriqués », dont la parenté biologique ne coïncide plus avec la parenté domestique, etc. Toutes ces configurations familiales deviennent graduellement des réalités plus ou moins répandues aujourd'hui, principalement en Occident.

Cependant, selon plusieurs auteurs qui analysent ces transformations (Attias-Donfut, Lapierre et Segalen, 2002; Giddens, 1993; 2000; Singly, 1993; Weeks, 1995), les relations de parenté restent importantes pour la majorité de la population. Même si certains vont s'attacher aux structures familiales pour affirmer la radicalité du changement et la désocialisation en contexte familial, ceci continue à occuper une place importante dans la construction du lien social, dans le temps et l'espace.

S'il est vrai que depuis les années 70 la mort de la famille est annoncée par les uns comme une libération ou par les autres comme le symptôme d'un effondrement de la société, ce pessimisme est justifiable. Il se conforte, entre autres, par la montée du divorce et la fragilité des couples, ainsi que par les inquiétudes liées à un effacement des pères et à un engagement des mères dans leurs activités professionnelles au détriment de l'enfant (Attias-Donfut, Lapierre et Segalen, 2002). Toutefois, la force sociale des relations de parenté dans nos sociétés demeure bien évidente selon Attias-Donfut *et al.* (2002).

Le modèle unique de la famille bourgeoise né au 19^e siècle (basé sur un mariage stable, une mère au foyer occupée à l'éducation des enfants et aux soins du ménage, sous l'autorité du *pater familias*) s'érode pour donner la place à un type de famille à géométrie variable : conjugale « classique », monoparentale, recomposée, homosexuelle. En effet, ses contours sont multiples et éventuellement mouvants au gré d'alliances électives. Mais plus les couples se fragilisent et s'individualisent, plus les liens entre générations se renforcent et se serrent. Parenté et individualisme ne sont pas incompatibles, mais complémentaires, voire compensatoires. Avec toute l'ambivalence que cela implique, ils sont davantage fondés sur l'affection, la tendresse, l'amour (Attias-Donfut, Lapierre et Segalen, 2002). D'après Attias-Donfut *et al.* (2002),

la société d'aujourd'hui reconnaît et valorise l'expression du sentiment qui n'est plus réservée à la petite enfance et à la maternité et n'est plus l'apanage du modèle féminin. Celui-ci gagne les comportements masculins et, plus généralement, les relations entre adultes. (Attias-Donfut, Lapierre et Segalen, 2002, p. 8).

Ces transformations récentes indiquent donc une possible voie de transition d'un idéal type de famille moderne à un autre, que je nommerai ici « type contemporain ». Toutefois, il ne faut pas oublier que le système d'ancrage de la famille nous rappelle constamment que la modernité n'entraîne pas le déclin de l'idéal type de la famille moderne, car certains milieux locaux et certaines sociétés restent encore le centre de réseaux parentaux de droits et d'obligations, non

négligeables (e.g. Giddens, 1994, 1998). Comme le suggère le tableau 2.4, nous nous concentrerons sur certains aspects de ces transformations suscitées par l'idéal type de famille contemporaine, à savoir la nature des relations conjugales, le pouvoir, la sexualité et la communication.

Tableau 2.4 Les représentations familiales en transformation

DINENSIONS	LE TYPE IDÉAL DE LA FAMILLE :	
	MODERNE	CONTEMPORAINE
Relation	<ul style="list-style-type: none"> - Obsession de la recherche de « quelqu'un à aimer ». - Tentatives pour changer le partenaire afin de combler ses propres besoins. - Stagnation de la relation. - Attente qu'un des partenaires stabilisera et sauvera l'autre. - Fusion (chacun est obsédé par les problèmes et les sentiments de l'autre). 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de soi comme première priorité. - Prise en compte réciproque de l'individualité de l'autre. - Évolution constante de la relation. - Chacun des deux partenaires prend soin de lui. - Détachement amoureux (sain intérêt pour le bien-être et le développement du partenaire, tout en le laissant se livrer à ses activités).
Sexualité	<ul style="list-style-type: none"> - Passion et peur s'entremêlent. - Faire pression sur le partenaire pour avoir des relations sexuelles ou obtenir son engagement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les rapports sexuels s'enrichissent de l'amitié et du souci de l'autre. - Liberté de choix.
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> - Déséquilibre du pouvoir. - Pouvoir utilisé comme moyen de contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Équilibre et réciprocité dans la relation. - Compromis, négociation ou alternative dans la direction de la relation.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Loi du silence, du non-dialogue, surtout si les choses vont mal. - Manipulation. - Blâmer l'autre ou se blâmer soi-même des problèmes qui surviennent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des désirs et des sentiments et évaluation de ce que le partenaire signifie pour soi. - Franchise. - Résolution des problèmes en commun.

Source : élaboré à partir de Hayes et Redl *apud* Giddens (1993, p. 463-4).

Transformations sur le plan du pouvoir

Les représentations de la famille moderne subissent de multiples pressions sur le plan politique depuis la fin des années 1960. Selon Castells (1999), les forces motrices de ces pressions sont l'essor d'une économie informationnelle mondialisée, les changements technologiques dans la reproduction de l'espèce humaine et la montée en puissance d'un mouvement féministe multiforme. L'intégration massive des femmes dans le marché du travail salarié a renforcé leur pouvoir de négociation vis-à-vis des hommes et sapé la légitimité de la domination du mari. Dans l'optique de Castells (1999), cette transformation de la conscience des femmes et la transformation des valeurs, qui ont vu le jour dans la plupart des sociétés en moins de trois décennies, sont drastiques. Ils bouleversent la totalité du champ humain, du pouvoir politique à la structure de la personnalité. Cependant, il est nécessaire de garder à l'esprit que, comme plusieurs auteurs nous le rappellent (e.g. Singly, 1993), nous n'assistons pas à la disparition de la famille, mais plutôt à sa diversification massive et à la transformation de son système de pouvoir.

Synthétiquement et globalement, les transformations dans la structure familiale comprennent : (a) la diminution du nombre de mariages et de remariages, et l'augmentation des unions libres (ou de la cohabitation); (b) l'augmentation des divorces et des séparations; (c) l'augmentation du nombre de familles monoparentales (un ménage d'un parent et d'un ou plusieurs enfants), de familles composées ou recomposées (un ménage constitué par un couple dont l'un des conjoints au moins a un passé matrimonial et la garde d'un de ses enfants); (d) la diminution du nombre des naissances; (e) l'augmentation du nombre des naissances hors mariage; (d) l'augmentation du travail salarié des femmes, notamment des mères, et, par voie de conséquence, des couples au sein desquels les deux conjoints ont une activité professionnelle (Castells, 1999; Singly, 1993). Cet ensemble de changements structuraux n'explique pas en soi les changements dans la nature des relations familiales contemporaines. En revanche, il indique que

les reconfigurations familiales, les nouveaux rôles féminins, la montée des valeurs individualistes (axées sur la négociation plutôt que sur la force, sur la médiation de la parole plutôt que sur la violence, sur l'épanouissement et la solidarité plutôt que sur la compétition) remettent profondément en question l'identité patriarcale du modèle familial moderne.

L'arrivée des femmes sur le marché du travail, le progrès scientifique permettant le contrôle des naissances, la libéralisation des mœurs (concrétisée par des acquis comme la loi sur l'interruption volontaire de grossesse ou le divorce par consentement mutuel) se combinent dans un mouvement à travers lequel l'intimité conjugale ne doit pas être vécue comme tyrannique. Au contraire, elle doit être le lieu idéal où il est possible de croire et de faire croire que son soi est dépouillé des rôles sociaux, qu'il a enfin atteint la zone profonde de l'authenticité (Singly, 1993). En effet, dans le couple, le rapprochement entre deux individus est revendiqué comme un libre choix, celui d'un amour décidé et consenti, et non imposé par quelque impératif moral ou social. Ceci contribue à provoquer, depuis les années 70, le remplacement graduel au sein de la famille des normes rigides par des valeurs individualistes, mettant l'accent sur la liberté, l'autonomie et l'épanouissement de chacun. « Aujourd'hui, la 'famille heureuse' est moins attractive, ce qui importe c'est d'être heureux soi-même » (Singly, 1993, p. 89). Ainsi, les membres du couple tendent à rejeter l'idée d'un mariage dont le principal objectif serait la stabilité. La durée du couple n'a maintenant de valeur que si le conjoint continue à procurer les satisfactions espérées.

Le constat de cet ensemble de transformations du pouvoir patriarcal amène Giddens (1993, 1998) à affirmer que la présence marquante de ces nouveaux modes de rapports interpersonnels, qui s'instaurent progressivement, indique la possibilité d'un changement de style de vie au sein des sociétés occidentales. Changement qui va, pour lui, dans le sens d'une démocratisation de la vie privée (Giddens, 1993), opérant de manière pleinement compatible avec celle de la

sphère publique dans le but de développer une éthique de l'autonomie personnelle. Réciproquement, la démocratie ne serait pas seulement une question de politique mais aussi de vie privée (e.g. démocratie entre hommes et femmes, entre parents et enfants, entre amis). À ce propos, il semble que l'autorité patriarcale ait été brutalement détrônée au profit de la négociation, censée articuler le respect des aspirations de chacun. Par ailleurs, cela pourrait expliquer pourquoi, aujourd'hui, le souci de soi comme valeur centrale est présent, pour le meilleur et pour le pire, surtout en Occident.

Ehrenberg (1995) et Week (1995) relèvent une conséquence inquiétante du souci de soi comme valeur centrale de nos vies. Ces auteurs observent qu'à partir des années 90, une version plus déchirée, éclatée, inquiète, tourmentée de l'individu s'impose : celle de « l'individu incertain ». De plus en plus, dans nos sociétés occidentales, l'individu est censé prendre en charge un nombre croissant de problèmes. Que ce soit dans le travail, dans les relations de couple, dans les décisions d'achat, ou dans les choix scolaires, on vante partout les vertus de l'autonomie et de la responsabilité individuelle. Confronté à l'incertain, aux décisions personnelles, aux choix de vie et aux engagements, l'individu peut être constamment déstabilisé et dérouter. Pour Ehrenberg (1995), d'ailleurs, l'incertitude dans laquelle est placé l'individu contemporain semble due à un relâchement des dispositifs d'intégration (e.g. école, famille, travail) et des rôles sociaux auparavant bien établis.

Transformations sur le plan de la relation et de la communication

Les tensions imposées par l'émergence de la famille contemporaine incluent l'intensification des relations personnelles. Le passage d'un type familial moderne à un type contemporain se traduit finalement par une accentuation, selon Singly (1993), de la centration sur les relations. La famille contemporaine s'est construite progressivement comme un espace privé au sein duquel les membres de la famille

ont vu de plus en plus leur intérêt à se regrouper, à partager une intimité. Ils ont été de plus en plus sensibles à la qualité de leurs relations. Cette séparation progressive de l'espace public et de l'espace privé va de pair avec l'augmentation du poids de l'affect dans la régulation des rapports intrafamiliaux. Ainsi, ce qui change, c'est le fait que les relations soient valorisées moins pour elles-mêmes que pour les satisfactions qu'elles doivent procurer à chacun des membres de la famille.

De même, la privatisation croissante de la famille, en raison de l'attention plus grande portée à la qualité des relations interpersonnelles, se combine avec un mouvement de « socialisation » de ce groupe, du fait d'une plus grande intervention de l'État (Singly, 1993). Le mouvement « d'autonomisation » et de « privatisation » de la famille par rapport à la parenté, au voisinage, au reste de la société (avec une attention accrue portée à la qualité des relations interpersonnelles en son sein), se double d'une logique de plus grande dépendance de la famille vis-à-vis de l'État par le biais de l'école et de la morale (Donzelot, 1977).

Avec l'urbanisation de la société et l'amélioration des moyens de communication, les individus sont libérés des contraintes et des règles communautaires traditionnelles, ce qui leur confère une plus grande maîtrise du destin individuel et familial. Au fur et à mesure que le sentiment de communauté s'amenuise, l'intimité de la famille est progressivement valorisée. Toutefois, cet espace d'intimité familiale reçoit de nouvelles significations. Dans un contexte où la sécurité ontologique et l'identité de soi ne sont plus données une fois pour toutes, ce sont surtout les relations personnelles d'amitié ou d'intimité sexuelle qui peuvent jouer le rôle que jouaient les liens de sang dans les sociétés traditionnelles. Ces relations au sein de la famille deviennent un lieu fondamental d'investissement d'une confiance qui doit être « travaillée », qui n'est plus tenue pour définitivement acquise (Giddens, 1993).

Devenant ainsi un projet incessant, la confiance tout comme l'identité de soi doivent être « négociées » constamment. Cette renégociation se construit tout au long d'un projet réflexif « par lequel l'identité de soi se constitue par la mise en ordre réflexive de récits de soi » (Giddens, 1991, p. 244). Ce projet consiste à produire et maintenir des récits biographiques continus et perpétuellement révisés, qui intègrent le passé affectif dans un récit du présent (Giddens, 1993). D'ailleurs, le récit de soi est intimement lié à une série d'événements qui montrent que plus la tradition perd de son emprise, plus la vie de tous les jours se reconstitue selon la dialectique du local et du global et plus les individus sont contraints de choisir un style de vie parmi les diverses options qui s'offrent à eux (Singly, 1993).

Cette constante reconstitution réflexive de soi nous suggère que l'affirmation des individualités est de plus en plus forte au sein des couples. Les modes d'aimer hérités des modèles parentaux, de la socialisation amoureuse imprégnée de romantisme ou des apprentissages issus des fictions romanesques se heurtent à la volonté des individus d'être les acteurs de leur propre histoire et, plus précisément, à la volonté des femmes d'exister pour elles-mêmes. Sans pour autant signifier la disparition totale des zones communes, la propriété explicite de territoires personnels et le désir de rester soi-même au sein de la vie familiale sont devenus des revendications importantes dans les sociétés contemporaines. Selon Singly (1993), les transformations de la famille renvoient à une demande, explicite ou non, d'autonomie personnelle et à une dévalorisation des liens de dépendance vis-à-vis des institutions et des personnes.

Dans ce contexte, le mariage n'est pas attractif dans la mesure où il est perçu comme un possible enfermement dans des rôles prédéterminés. Le concubinage (l'union libre, la cohabitation) est, à l'inverse, apprécié, car il est perçu comme moins rigide et susceptible d'être adapté aux exigences individuelles. Par exemple, lorsque les conjoints ne sont plus heureux ensemble, ils n'estiment pas qu'ils doivent rester ensemble au nom d'un principe extérieur, au nom d'une institution,

au nom d'un principe moral ou sociétal. Pour Chaumier (2001, p. 13), le climat de confiance généré par une entente plus amicale entre les hommes et les femmes conduit à découvrir un polymorphisme des échanges. L'énergie puisée dans la rencontre avec autrui peut fonctionner comme un mécanisme qui alimente le couple et lui permet de se régénérer. Dans ce cas, l'autonomie n'est pas forcément porteuse de morcellement et de rupture. Bien au contraire, la fragilité des unions reflète le primat de la centration sur les relations, des besoins affectifs, et parfois, de la régénération des liens.

En résumé, Singly (1993) souligne que, dans la famille contemporaine, les formes de mise en relation entre les générations sont régies par plusieurs principes :

Le respect de l'indépendance. Le système d'échanges doit préserver la place des parents et des enfants, notamment en ne mélangeant pas explicitement l'affection et les autres niveaux de la relation.

L'argent et la rémunération économique. À la limite, l'indépendance exigerait un dédoublement de la comptabilité – l'une pour les services, l'autre pour les flux affectifs. La première de ce dédoublement doit être équilibrée soit par des services réciproques, soit par une rémunération pour que l'affectif puisse rester dans la sphère de la gratuité et du désintéressement.

La réciprocité. Donner sans recevoir est mieux perçu que recevoir sans donner pour les parents vis-à-vis de leurs enfants. Cette insistance à affirmer la réciprocité, surtout dans le cas des parents receveurs, révèle que leur « don » antérieur, pendant la jeunesse de leurs enfants, n'est pas codé comme devant recevoir une contrepartie.

La qualité du vécu des relations intergénérationnelles est compatible avec le sentiment du devoir, voire de l'obligation, mais non plus avec le sentiment de dépendance, remarque Singly (1993).

Plus précisément, la famille contemporaine est construite, dans l'imaginaire social, comme un espace au sein duquel les individus peuvent être plus facilement eux-mêmes, grâce au regard de leur partenaire. Seules l'affection et l'émotion permettent cette révélation de l'identité profonde, enfouie sous les masques des rôles sociaux ou cachée par la logique de l'intérêt ou des rapports de force. En effet, ce qui compte pour chacun des partenaires, c'est l'aide qu'il tire de cette vie conjugale pour la construction de son identité personnelle. Par conséquent, dans un monde social dans lequel la valeur de référence est devenue le soi, la famille contemporaine conserve une utilité : celle d'aider chacun à se construire comme personne autonome. Les liens de dépendance sont ainsi tantôt nécessaires tantôt niés. Cela reflète un certain besoin d'apprendre à exister ensemble et séparément, d'« être libres ensemble », selon la formule de François de Singly (2000). Du point de vue de l'autonomie, on assiste à un changement qui porte moins sur l'étendue des territoires personnels de chacun des conjoints que sur les justifications de l'existence de ces territoires et les possibilités de les négocier. Les modifications portent davantage sur les manières dont ces pratiques autonomes sont justifiées et revendiquées que sur les pratiques elles-mêmes (Singly, 1993).

Transformations sur le plan de la sexualité

La famille moderne est confrontée aux transformations qui se déroulent autour de la sexualité. Dans ce champ, nous pouvons déceler autant des contradictions que des tendances concrètes de possibles transformations. La transformation de l'intimité peut aboutir à une réconciliation des deux genres, tout comme elle peut exacerber les rapports de force et la violence entre les genres (Giddens, 1993, p. 469). Dans un cas comme dans l'autre, le changement le plus marquant dans la sphère de la sexualité est la révolution sexuelle qui a instauré un découplage entre le mariage, la famille, l'hétérosexualité, la reproduction et l'expression sexuelle. Ces quatre facteurs, étroitement liés dans les deux derniers siècles sous le régime

de l'idéal type de la famille moderne, sont aujourd'hui en voie de se dissocier (Castells, 1999; Giddens, 2000).

Selon Giddens (1992; 2000), cette révolution sexuelle a abouti à un type plastique de sexualité qui se caractérise par sa séparation de la reproduction et par le fait qu'elle est plus autonome (sa conception peut maintenant être « réalisée » artificiellement et non plus seulement « détruite » artificiellement). Dans la réflexion de Giddens (1992, p. 15), la sexualité devient donc

un élément malléable du soi, un carrefour important de préoccupations relatives au corps, à l'identité de soi et aux normes sociales. Autrement dit, la sexualité n'est plus une condition naturelle qu'une personne accepte comme un état préétabli. Elle est devenue quelque chose que la personne possède ou cultive et qui fait alors partie de ses choix de style de vie.

La négociation constante de l'identité de soi, la nécessité de « devoir choisir des styles de vie », ainsi que la constitution d'un récit de soi ont des conséquences considérables sur la place et le rôle qu'occupent les rapports personnels et sexuels au sein de la vie privée des personnes, mais aussi sur la nature subjective et profonde de ces rapports dans l'espace familial. Les liens d'amitié et les rapports sexuels deviennent aujourd'hui des lieux d'investissement de la confiance et donc des lieux où se joue la sécurité ontologique des personnes (Giddens, 1993).

La culture organisationnelle ancrée sur la culture familiale

D'un point de vue socioculturel, la famille imprègne les organisations, pouvant agir comme principe organisateur des relations sociales. En tant que principe d'organisation, la famille soutient des processus multiples : le sens, les émotions et le pouvoir. Ce caractère multidimensionnel permet de scruter les diverses facettes de la culture organisationnelle d'inspiration familiale, notamment le fait que la famille peut s'avérer source à la fois de coordination et de désaccord, de

coopération et de conflits, de cohésion sociale et de disputes (Davel, 1998; Levy, 1990). Il faut toutefois remarquer qu'il s'agit ici moins de la famille en tant qu'institution et plus d'une conception de la famille comme une forme flexible de générer des interprétations, des valeurs et des croyances qui affectent la façon dont les relations sociales seront ordonnées et les entreprises gouvernées (Brown et McCartney, 1996). Dans cette partie, les diverses études organisationnelles qui ont traité de la culture organisationnelle d'inspiration familiale sont passées en revue.

Famille, sens et organisations

Les études de la sociologie et de l'anthropologie de la famille nous montrent que la famille joue un rôle indispensable dans le processus de création des sens. Ce processus déborde la sphère familiale et va jusqu'à se manifester en entreprise. En effet, les liens familiaux et l'invocation de la culture familiale, surtout de la famille dirigeante, exerce une influence importante sur les relations sociales en entreprise (Ram, 2001). Puisqu'elle joue un rôle prépondérant dans la création du sens, la famille se place comme un des principes organisateurs de la vie organisationnelle. À cet égard, l'entreprise japonaise et ses pratiques de gestion nous fournissent une illustration tout à fait emblématique.

Le comportement et la structure organisationnelle des entreprises japonaises sont enracinées dans l'idée de « ie » (Kumagai, 1992; Nakane, 1970). Cette notion de « ie » représente à la fois les possessions tangibles d'un groupe d'individus et l'organisation intangible de la famille à laquelle ces individus appartiennent. Le « ie » représente donc les atouts matériels de la famille, ainsi que son prestige, sa classe et son statut social (Bhappu, 2000). Appuyées sur la notion de la famille, les entreprises familiales au Japon ont prospéré pendant de nombreuses générations (Fruin, 1983; Kondo, 1990) et le style familial de gestion a persisté pendant longtemps comme un résultat des valeurs et des significations familiales attribuées

aux structures et à l'action sociale qui s'interpellaient réciproquement (Bhappu, 2000).

En effet, Hamada et Yaguchi (1994) soutiennent que la principale préoccupation de la gestion « à la japonaise » concerne le bien-être des individus sur la base de l'entreprise perçue en tant que communauté. L'image de l'entreprise en tant que famille au Japon génère ainsi des attitudes de loyauté de la part des employés et des pratiques de gestion cohérentes avec ce système (e.g. la sécurité d'emploi, le niveau de salaire en fonction de l'ancienneté, les cercles de qualité). Ces pratiques renforcent le sentiment de famille et la sensation que l'entreprise est une communauté d'individus qui partagent une destinée commune (Kondo, 1990).

Un autre exemple du rôle de la famille dans la création du sens en organisation est fourni par Cairoli (1998) à travers l'étude ethnographique d'une organisation marocaine de vêtements. Cet auteur observe que les employés cherchent à imprégner l'organisation de leurs valeurs culturelles les plus chéries. Au centre de ces valeurs, on réalise que les employées sont perçues en tant que fille, sœur, mère ou épouse dans un système familial pourtant de type patriarcal. Les employées utilisent l'idiome de la famille pour décrire leurs rapports aux propriétaires, aux gestionnaires, aux superviseurs et à leurs collègues de travail. Les propriétaires traitent leurs employées comme des filles, les filles les considèrent en retour comme des pères, et les collègues de travail sont perçues comme des sœurs. Un des propriétaires, par exemple, se décrit comme « le père, le frère, l'oncle et l'ami » des employées. De la même manière, les employées manifestent des sentiments de respect et d'affection à l'égard des propriétaires.

Cette logique de type familial au sein de l'entreprise soutient la création des sens dans le contexte du travail et justifie l'adoption de comportements réguliers d'entraide. Elle crée un noyau de sens riche et suffisamment significatif pour attacher les employées à l'entreprise dans une sorte d'obligation morale que

plusieurs employées semblent du reste apprécier (Cairolì, 1998). Le travail devient un engagement envers le père et en l'accomplissant, l'employée démontre son positionnement moral en tant que femme et en tant que membre d'une communauté.

Par ailleurs, Scase et Goffee (1982) ont identifié le « fraternalisme » comme mode dominant de relations entre dirigeants et employés spécialisés travaillant dans le secteur de la construction. Les dirigeants des petites entreprises dans ce secteur d'activité adoptaient ainsi des attitudes fraternelles à l'égard des employés qui, généralement, demeuraient résistants à l'endroit de fortes hiérarchies normalement associées au paternalisme.

Le cas d'une entreprise mexicaine et de son dirigeant illustre bien la puissance de la structure familiale en tant que principe d'organisation. Pérez-Lizaur (1997) explique que malgré l'éducation formelle et l'expérience de ce dirigeant, celui-ci agit non seulement au titre de dirigeant mais aussi en accord avec le modèle familial et celui de la parenté. C'est ainsi que ce gestionnaire, autant que les autres membres de l'entreprise, se soumettaient aux codes et références du système familial. Ces codes et références étaient adoptés, acceptés par les employés qui se les transmettaient entre eux, et formaient des équipes performantes et efficaces. Toujours en conformité avec ce mode de fonctionnement, les employés étaient en mesure de négocier et d'obtenir des avantages en fonction de leurs intérêts (Pérez-Lizaur, 1997).

À travers ces illustrations, il est possible de considérer la famille comme source génératrice de sens dans l'entreprise; elle participe alors à la construction identitaire des employés. Les membres considérés comme faisant partie de la famille peuvent être ceux qui ont un lien consanguin ou ceux qui sont acculturés dans la culture organisationnelle d'inspiration familiale. C'est dire que les employés peuvent ne pas être apparentés à d'autres employés ou aux propriétaires

de l'entreprise familiale, mais rien ne les empêche de s'identifier comme « membre de la famille » (Ram et Holliday, 1993). L'étude de Ram et Holliday (1993) conclut que la culture familiale ne suppose pas forcément le fait que les membres d'une famille soient impliqués dans les activités de gestion : cette culture peut être privilégiée sans la prédominance des liens de sang.

Ainsi, Ram (2001) explique à titre d'exemple que le sentiment de famille qui prévalait dans une entreprise de conseil n'était pas seulement le produit de liens consanguins avérés entre les propriétaires, mais plutôt le reflet d'un ethos et d'une culture particulière générée dans les rapports entre les propriétaires et les employés (Ram, 2001). Donc, et bien que cela soit plutôt inhabituel, des entreprises qui n'emploient pas de membres de la famille propriétaire peuvent être identifiées à des entreprises familiales. Il demeure que la présence de la famille propriétaire au sein de la direction compte beaucoup pour le rayonnement de la culture familiale sur la culture de l'entreprise.

Fournier et Lightfoot (1997) explorent les différentes formes par lesquelles les dirigeants d'une entreprise familiale attribuent du sens à eux-mêmes et à leurs activités. Leur recherche souligne que le vocabulaire familial est mobilisé constamment par les dirigeants-propriétaires lorsqu'ils tentent de fournir une explication cohérente de leurs décisions, de leurs actions en entreprise. Les représentations de la famille et de l'entreprise sont ainsi entrelacées de façon faible. Mais cet entrelacement n'est ni particulièrement nuisible ni particulièrement fonctionnel pour le déroulement des affaires. Simplement, l'entretien de frontières malléables et contextuelles, les divisions et les connections sociales « choisies » constituent des ressources que les propriétaires déploient, manipulent et réaménagent constamment pour former des identités « appropriées », fonctionnant dans le sens de leurs propres intérêts (Fournier et Lightfoot, 1997).

Dans une autre recherche portant sur l'organisation des routines dans les affaires familiales, Lightfoot et Fournier (1999) avancent que l'imaginaire et le sens fournis par la famille peut supprimer ou nuancer les marques de rationalité instrumentale et jusqu'à la nature « calculatrice » de l'entreprise (même si au bout du compte la famille peuvent demeurer une des principales ressources économiques). Autrement dit, certains propriétaires d'entreprises familiales utilisent des procédés routiniers qui, d'une certaine manière, excèdent le cadre de la simple instrumentalité économique. Leur immersion, leur immixtion dans les affaires quotidiennes de l'entreprise sert autant à contraindre la dimension économique qu'à la favoriser (Lightfoot et Fournier, 1999).

Ram et Holliday (1993) vont dans le même sens. Ces auteurs affirment que l'étude de la famille est nécessaire pour bien comprendre la nature des relations sociales qui prévalent au sein des petites entreprises. À partir d'une étude portant sur six entreprises manufacturières anglaises, ils ont mis en évidence que la famille était considérée à la fois comme une ressource et une contrainte. La gestion de ces entreprises bénéficiait ainsi de la flexibilité qu'autorise certains liens familiaux, mais elle imposait aussi des obligations qui allaient à l'encontre de toute rationalité économique. Quoique le contrôle managérial dans ce type de petites entreprises tende à être plus autocratique et patriarcal à travers un engagement et la mise en place d'une culture de type familial, l'influence de celle-ci fonctionnait en retour pour dissoudre le pouvoir managérial. Ainsi, dans des entreprises qui employaient des membres d'une famille ou bien qui développaient une culture familiale, les relations de pouvoir tendaient à être plutôt négociées (Ram et Holliday, 1993).

La notion de « paternalisme négocié » est invoquée dans la recherche de Ram et Holliday (1993) pour indiquer qu'il ne s'agissait ni d'une autocratie ni d'une harmonie totale. Le fonctionnement de la famille supposait la survenue de contradictions, lesquelles impliquaient une dynamique au travail toujours contingente et toujours négociée.

The ideology and practicality of employing family members or encouraging a 'family' culture are almost inseparably interwoven, and each has implications for the other. For example, although it is the harmonious family ideal which is required, inevitably it will be the practicalities of family life which will emerge. Thus, relationships will be less formal and more negotiated than in 'rational' organizations (Ram et Holliday, 1993, p. 645).

Nous remarquons donc que la représentation de l'entreprise en tant que famille demeure un produit toujours inachevé. Entre la famille idéale, régie par l'amour, la reconnaissance de chacun, la cohésion, des liens affectifs puissants, et ce qui se passe dans la réalité, l'écart est manifeste. En cela, le modèle familial transposé au contexte de l'organisation ne fonctionne pas pleinement comme une famille. Il ne fait pas qu'orienter les actions, produire du sens dans le cadre du travail, faciliter la coordination, la coopération, etc. Ce type de modèle familial privilégié par certaines entreprises entre même parfois en contradiction avec l'expérience familiale de ses propriétaires ou dirigeants.

Dans son étude sur les pratiques organisationnelles au sein d'une multinationale américaine, Casey (1995; 1999) montre que les employés assument des rôles familiaux lorsqu'ils sont régis par des règles et des procédures émanant d'un système familial de gestion d'entreprise. De tels processus incluent des évocations conscientes et inconscientes de la dynamique interne des relations familiales et des transferts. Dans le contexte de cette étude, même si les employés parlaient de l'entreprise comme d'une famille et cherchaient sans cesse à renouveler et entretenir cette métaphore familiale, ceux-ci suspectaient tout de même que le lieu de travail n'avait rien d'une « famille authentique ». Ils étaient confus par cette rhétorique qui se réclamait de la caractéristique « familiale ».

the contradictions inherent in the (...) family culture, in the imitation of the (good) family, that are located in a structural condition in which egalitarian (...) family rhetoric cannot displace the structural inequalities of employee – corporations relations, continuously excite acute ambivalence and anxiety that cannot reach resolution in either the catharsis of dissent, or of acceptance (Casey, 1999, p. 175).

Dans le même ordre d'idée, Parker (1995) a mis en évidence le caractère envahissant de cette conception de la famille parmi les gestionnaires et les techniciens chez Vulcan, une entreprise britannique. Si dans une certaine mesure les membres de cette organisation avaient le sentiment que leur organisation avait tout d'une famille, à d'autres moments, cette assurance était tout à fait remise en cause, ou non partagée par le personnel. À partir de cette expérience, Parker (1995) a proposé une conception de la culture organisationnelle en tant qu'ensemble momentané de factions et d'alliances. Cela signifie que les employés de l'entreprise se voyaient à l'occasion comme faisant partie de la famille Vulcan, mais pas toujours. Tout dépendait en fait, de la qualité des rapports qu'ils entretenaient entre eux, et ce qu'ils vivaient à ce moment-là.

Famille, émotions et organisations

L'émergence d'un type moderne de famille renforce un système à l'intérieur duquel les sentiments et l'affection constituent des éléments vitaux de la dynamique interpersonnelle. Par expérimentation et par intériorisation, ce « foyer » sentimental propose aux employés des repères affectifs qui resteront ancrés dans leur subjectivité et dans leurs interactions au travail. Nous l'avons vu, l'émotion est un autre vecteur qui fait de la famille un principe d'organisation.

En effet, la famille suppose un réseau de relations chargées émotionnellement, surtout parce que l'affection qui circule entre ses membres est considérée dans nos sociétés comme le plus important facteur de solidarité et de fidélité.

The interdependencies of the various members makes possible the individuation and the differentiation of individual people (division of roles and tasks) within the system, and the systems expects, as a function essential to its very survival, the acceptation of twofold dependence (base on achievement and affection) between the family members, and the joint management of the conflicts which may occur precisely because of this twofold belonging (Galimberti *et al.*, 1986, p. 74).

À titre d'exemple, Lévy (1983) explique comment les références familiales permettent aux employées d'un hôpital français d'opposer la manière dont les relations sociales se passent à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe de travail, de distinguer ainsi ceux du « dehors » à ceux du « dedans ». Cette opposition fait ressortir le caractère de la famille comme foyer de sentiments et d'émotions.

Comme famille, l'équipe était en effet ressentie comme un lieu de vie, chaud, humain, par opposition au dehors ressenti comme froid, administratif, dominé par les règlements, les rapports hiérarchiques et impersonnels, régi par le non-choix, où chacun a la place qui correspond à son statut ou sa spécialité, où il y a des règles vides de sens, où tout le monde est en principe remplaçable, où le pouvoir est détenu par les médecins – les hommes. (Lévy, 1983, p. 38).

La manifestation émotionnelle dans ce groupe fait référence à l'investissement des personnes dans leur quotidien de travail, mais aussi à des conflits « fraternels », des « jalousies », souvent évoqués à propos des absences et des craintes à l'égard de leur travail et de leur lien à l'organisation. L'émotion dans les rapports interpersonnels était donc à la fois subtile et intense à cause du passé du groupe, de son histoire partagée et transmise au fil du temps.

Une autre évidence de la force émotionnelle de la famille en tant que principe d'organisation se manifeste dans le contexte des organisations de haute technologie. Kunda (1992) a réalisé une étude ethnographique d'une entreprise de ce type et avance qu'un des principes de la culture organisationnelle se base sur l'idée que « nous sommes tous une seule famille » et sur les états émotionnels qui en découlent.

Subcultural differences are encouraged, failure among members is tolerated to some extent (...) people are encouraged to express their feelings and to give candid feedback (...) all doors are open, informality and working through people is encouraged (...) The equation of Tech with the notion of 'family' (...) suggests that members have strong emotional ties to Tech (...) The term "family" suggests that they are inextricably connected to a social group and are oriented towards preserving and maintaining the integrity of the group. Maintenance of the group supersedes individual motives and desires, and strong affective ties bind the

'family' together (...) The boundaries between self and company are blurred, and attachment has an emotional component (Kunda, 1992, p. 71, 79).

Par ailleurs, Hamabata (1990) documente l'interconnexion entre les relations familiales et la transmission des ressources à travers ces relations dans le cadre d'une entreprise familiale au Japon. Les dilemmes des membres de la famille dirigeante ont façonné et ont été façonnés par leur ancrage familial représenté par le « ie ». Celui-ci affirme une logique patriarcale, patrilineaire, patrilocale et basée sur la primogéniture. Le « ie » est un cadre normatif de référence pour déterminer les comportements appropriés et il est loin d'être purement rationnel. Au contraire, il suscite très souvent de la vengeance, de l'amour passionné, de la haine, de l'ambition, du soin, de l'envie, et tout ces aspects exaltés de l'émotion humaine (Hamabata, 1990). Au fait, les cas d'entreprise étudiés par Hamabata (1990), montrent que la vie sociale était créée justement parce que l'émotion, dans toutes ses variations humaines, existait. Une conclusion similaire ressort de l'étude de Kondo (1990) dans une entreprise japonaise qui engageait dans sa dynamique plusieurs aspects de la vie familiale de ses employés et fonctionnait comme un cercle d'attachement émotionnel et comme un point nodal d'identité.

Katila (2002) examine les émotions moralement soutenues dans le cadre de cinq fermes familiales en Finlande. Elle observe que des codes moraux au sein de ces familles expliquent un ensemble d'émotions considérées comme appropriées : l'amour, la culpabilité et la honte. Les fermiers éprouvent une relation d'amour envers la terre de la ferme familiale; ils sont émotionnellement engagés, ce qui implique la gestion des sentiments de culpabilité et de honte qui découlent, par conséquent, des inquiétudes liées à la relève et à la continuité de l'affaire familiale. Dans ce cas, la perte de la ferme signifie la perte du travail ardu et des épargnes de toutes les générations précédentes.

Famille, pouvoir et organisations

L'analogie familiale peut s'avérer très utile pour expliquer les structures d'autorité, les rapports de travail et les pratiques d'exploitation au sein des petites entreprises (Holliday et Letherby, 1993). Toutefois, les sociologues des entreprises montrent que la notion de famille s'applique aussi aux moyennes et grandes entreprises (Casey, 1995; Hareven, 1982; Kondo, 1990) et qu'elle génère des significations multiples et contradictoires dans la mesure où elle est à la fois un royaume d'amour, de sécurité et d'euphorie, mais aussi d'aliénation, de violence et de désespoir. Ces significations sont maintenues, organisées et légitimées à travers des pratiques discursives et des histoires (Langellier et Peterson, 1993). En tant que narrative, la culture familiale tente de naturaliser les caprices et les contradictions inhérentes aux histoires familiales, présentant certaines situations comme universelles et les conflits comme interpersonnels, plutôt que liés à des intérêts de classe et de générations (Langellier et Peterson, 1993).

Rouleau (1995) observe que l'usage rhétorique de la notion de famille fonctionne comme une source d'autorité pour les employés d'une entreprise du secteur du vêtement à Montréal.

En ayant recours à l'usage rhétorique de la famille pour tenter de faire passer son (le vice-président de la production) point de vue auprès du personnel de vente, sous l'apparence de décrire une réalité sociale, il peut prescrire un mode de relations dans lequel ce sont les hommes qui décident pour le bien de tous (...) la dramatisation qu'il en a faite en utilisant la famille comme ressource d'autorité lui permet de ne pas avoir à accepter d'ordre de ses collègues féminines et de leur faire sentir qu'elles occupent une position subalterne dans l'entreprise (Rouleau, 1995, p. 403-4).

Lévy (1990, p. 150), à son tour, montre comment les relations de pouvoir au sein d'une entreprise familiale française reflètent assez fidèlement les relations de pouvoir dans la famille :

les postes clés étant occupés par les membres de la famille selon la position qu'ils occupent au sein de celle-ci, les relations d'autorité, y compris avec les employés, étant de même à l'image des relations parentales, c'est-à-dire fortement personnalisées. Ainsi, un conflit avec des membres du personnel est facilement ressenti comme une atteinte, difficile à supporter, au respect dû à la personne dirigeante, et à ce qu'elle représente.

Dans le cas de cette entreprise, l'utilisation des images familiales et l'identification à la famille sont à la fois une source de force, une inspiration, un élément de cohésion, mais aussi une limitation, une source de problèmes et de conflits. Ainsi, si la famille était perçue d'une part comme un gage de stabilité et de cohésion, donnant du sens à l'entreprise et aux relations sociales, elle était également perçue comme une source de difficultés, de discordances et de limitations (Levy, 1989; 1990). Les disjonctions entre la logique familiale et la logique d'entreprise peuvent prendre la forme de divisions au sein de l'entreprise, de rivalités cachées entre père et fils, entre mari et femme, entre frères ou beaux-frères. Elles peuvent aussi prendre la forme de revendications de pouvoir ou de rémunération fondées sur l'appartenance au clan familial.

Dans une entreprise du vêtement au Maroc étudiée par Cairoli (1998), l'adhésion des employées à la culture familiale leur permet de créer du sens dans leur travail et d'adhérer aux objectifs de l'entreprise. Leur subordination et dévouement à l'entreprise ainsi que l'acceptation des rapports hiérarchiques équivalaient à leurs rôles familiaux. C'est ainsi qu'elles étaient non seulement capables d'accepter la domination de l'entreprise, mais aussi de trouver dans cette domination leurs propres sources de pouvoir et d'estime de soi (Cairoli, 1998). Elles transforment symboliquement leurs collègues de travail en sœurs et les propriétaires en pères.

Within the family, workers do not experience authority simply as a gripping hold on their liberties and personal autonomy. Instead, in submitting to authority, they perceive themselves as providing a needed response to a call for service. The assistance they provide to the owners, and to their male kin as well, is in some ways a source of personal power, for it is these females alone who can answer the males' call for assistance. They interpret their own compliance as a moral obligation, and in cooperating they display their own good character and worthiness as daughters or

wives (...) By thinking in terms of the family model, workers can experience owners and administrators not as dominating, but as begging or pleading for their cooperation and assistance. In cooperating with the owner, they assert their own moral rectitude as loyal, principled individuals who understand the importance of preserving the social tie above all else (Cairolì, 1998, p. 187).

Dans le registre de la famille comme structure de pouvoir, l'organisation peut être pensée comme une expression du patriarcat. Le patriarcat agirait comme une sorte de prison conceptuelle, produisant et reproduisant des organisations dont les structures assurent la domination des hommes et des valeurs masculines traditionnelles (Alvesson et Billing, 1997; Collinson, 1992; Morgan, 1986). Ainsi, la masculinité présente dans la figure paternelle du chef d'entreprise, soutient et produit l'adhésion au travail à travers une dissimulation de l'intimité, de la sexualité et de la hiérarchie (Burrell, 1984; Kerfoot et Knights, 1993). Par conséquent, la culture familiale peut être enracinée dans un type spécifique de logique où, autant dans les organisations comme dans le patriarcat :

la force d'âme, le courage, l'héroïsme, agrémentés d'une admiration du soi narcissique, sont souvent des qualités prisées, tout comme le sont l'esprit de décision et le sens du devoir qu'un père attend de son fils. Les membres les plus importants de l'organisation cultivent souvent aussi des rôles paternels en servant de mentors à ceux qui ont besoin d'aide et de protection (Morgan, 1986, p. 244).

Le paternalisme en entreprise a été étudié comme une forme de contrôle social et un outil managérial s'appuyant sur les relations de type patriarcal (Kerfoot et Knights, 1993; Kerfoot et Knights, 1994; Wilson, 2002; Wray, 1996). À partir de ce point de vue, le patron est vu comme le père qui fournit du travail à ses enfants, qui les protège et les associe à l'histoire de sa famille. En effet, c'est une autorité basée sur les vertus de l'autorité et de la fermeté, combinées à celles de la générosité et de la cordialité. Selon Colbari (1995), ce style paternaliste favorise un climat de camaraderie, de coopération et de solidarité proche de l'univers familial, mais opère par un échange plus ou moins implicite. Il s'agit d'une relation directe et proche des patrons avec les employés incluant la distribution de faveurs, d'aides et la médiation dans les situations de conflits et ayant comme

contrepartie la fidélité, l'implication et l'éternelle gratitude des employés (Colbari, 1995; Colbari, 2000). Selon Sennett (1980), les dirigeants paternalistes offraient à leurs employés une affection mensongère parce qu'ils ne se souciaient de ses employés que dans la mesure où cela servait leurs intérêts.

Lorsque les organisations cherchent à solliciter la coopération et inciter l'engagement, l'image la plus souvent utilisée est la famille car cette image transmet l'idée de la démocratie et cache celle de la hiérarchie. Lorsque la gestion ou bien le leadership cherche à se légitimer comme responsable, comme un « bon leader », il évoque l'archétype du pater familias. La discipline familiale apprend la subordination de la femme à l'homme souvent considéré comme le pourvoyeur du foyer, l'obéissance des enfants au père. Ce modèle reste prédominant dans plusieurs rôles de travail (e.g. chef/secrétaire, docteur/infirmière), ainsi que dans la gérontocratie organisationnelle et dans la relation de mentor (Gherardi, 1995).

D'ailleurs, la relation de mentorat est fondamentale dans le processus de socialisation. La reproduction de plusieurs organisations (e.g. universités) est basée sur la relation entre le maître et le pupille. À son tour, cela trouve sa racine dans le code de la discipline familiale et est autant intense émotionnellement que la relation entre parents et enfants.

Organizations draw on the family for manpower socialized into the subordination of the woman to men, of the young to the old, of those with few resources to those who have them in abundance. In doing so, however, organizations not only make a saving; they create a symbolic reservoir from which they map tap emotional resources to exploit. These resources are both invested and used to control the workforce (Gherardi, 1995, p. 92).

À cet égard, Rouleau (2001, p. 230-231) explique comment les structures de pouvoir jouent un rôle important dans les relations sociales en entreprise :

La mise en acte des liens de genre, soit l'expression de la masculinité et/ou de la féminité, s'effectue à travers l'ensemble complexe des relations parents-enfants que

les individus, dans les multiples rencontres quotidiennes qu'ils effectuent, transposent dans la vie adulte et à partir desquelles se constitue leur identité. Lorsque dans une interaction, une personne joue consciemment ou non un rôle de père, de mère ou de petite fille, elle se positionne subjectivement vis-à-vis de l'autre en même temps qu'elle réactualise un ensemble de liens de domination ou de subordination qui sont ancrés dans les rapports sociaux de genre d'un groupe social donné, voire d'une organisation spécifique.

Pour Hamada et Yaguchi (1994), l'idéologie familiale joue un rôle important dans l'entreprise qu'elle a étudiée au Japon. Selon cette idéologie, l'entreprise est perçue comme un amalgame de relations sociales organiques qui sont caractérisées par des liens réciproques, sentimentaux et de pseudo-parenté entre les individus se partageant une tradition et un destin communs. L'idéologie famille soutient un sentiment de communauté d'individus qui sont liées par leur appartenance à long terme.

Corporate familism is a specific managerial ideology, with an emotion-charged metaphor of the Japanese family and with a strong insider-outsider distinction. It is supported by Confucian-style ethnologic on human relationships (Hamada et Yaguchi, 1994, p. 196).

La reformulation de relations dans cette entreprise à partir du modèle culturel de la famille rend les employés susceptibles d'être davantage exploités. À travers l'étude d'une entreprise multinationale, Pagès *et al.* (1979) montrent que les références au symbolisme familial relèvent d'un système de médiations que l'entreprise met en place afin d'occulter ou de déplacer les contradictions de telle sorte qu'elles n'éclatent pas en conflit ouvert et direct. De plus, la recherche de Ainsworth et Cox (2003) analyse la culture de trois organisations familiales à partir d'une conception de la famille comme processus de légitimation de contrôle normatif et comme mécanisme disciplinaire qui supprime et contient le conflit social. Dans leur recherche, la famille peut être mobilisée pour invoquer des associations positives d'intégration, d'harmonie et de loyauté, mais elle représente aussi des contradictions et des implications négatives en termes de rapports de genre.

Toutefois, les contradictions ne sont pas toujours occultées par l'organisation. Kondo (1990) explique que le discours de l'entreprise en tant que famille est animé également par des contradictions, de l'ironie, de l'ambiguïté et de la résistance de la part des employés. Ainsi, l'organisation familiale n'épuise pas la rationalité instrumentale lorsqu'elle intègre les préoccupations humaines qui découlent de l'esprit de famille, ni impose une idéologie familiale totalisante. Elle s'appuie plutôt sur des clivages et des tensions récurrentes.

Contradictions and tensions arise as discourses of harmony and care clash or intertwine with other available discourses, such as that of rational economic management (...) Within the factory, meaning and power are coextensive; this intertwining of meaning and power creates sets of institutions and disciplinary practices (...) Multiplicities, tensions, and layerings of meaning undercut simple resistance at every turn. But as my co-workers showed me, the factory is also a ludic space, open to creative possibilities for subversion (Kondo, 1990, p. 198 et 221)

La famille comme principe d'organisation mobilise des références plurielles, en agencant création de sens, expression d'émotions et exercice du pouvoir. Cet agencement donne lieu à un spectre varié de pratiques managériales et de dynamiques organisationnelles. Le fait que la famille rapproche les gens de manière émotionnelle et sentimentale, les rapports de pouvoir ont plus de probabilité d'être vécus comme naturels et les relations comme étant légitimes. Cela n'élimine pas la puissance de l'idéologie et du contrôle familiaux, mais nous rappelle que même au sein de la famille, ce contrôle n'est amour pur ou pouvoir pur : altruisme et égoïsme s'y allient.

Chapitre 3

LA DÉMARCHE EMPIRIQUE DE RECHERCHE

Afin de saisir davantage comment la famille imprègne les pratiques de gestion et anime la capacité organisatrice des employés, j'ai réalisé une étude de cas de deux entreprises fondées et dirigées par les membres consanguins d'un réseau familial. La raison pour laquelle l'étude de cas a été retenue comme stratégie méthodologique est qu'elle permet de puiser dans un registre d'expériences singulières pour en arriver à une réflexion sur l'influence de la famille comme principe d'organisation en entreprise. La réalisation de cette enquête de terrain était donc motivée par la volonté d'approfondir les connaissances dans ce domaine tout en restant ouvert au principe de la découverte. Puisqu'il s'agit de comprendre la dynamique humaine dans l'entreprise, qui implique le témoignage de plusieurs catégories de répondants, ma démarche méthodologique ne peut être que qualitative. Ce chapitre vise d'abord à préciser les spécificités de la recherche qualitative en gestion. La stratégie d'étude de cas sera ensuite abordée et justifiée. Puis, finalement, les dispositifs méthodologiques qui sous-tendent la réalisation de cette recherche sont présentés.

Il va de soi que l'ensemble de cette démarche de recherche s'inscrit dans une certaine conception de la science et de la production de connaissances, à savoir celle des sciences sociales et humaines. Contrairement aux sciences naturelles et exactes, les sciences humaines ne peuvent pas saisir les phénomènes sociaux tels quels. En effet, l'être humain est à la fois sujet et objet de sa recherche. Les sciences sociales et humaines construisent ces phénomènes. Elles les manipulent,

les réalisent et les prédisent, en utilisant des faits (Bruyne, Herman et Schoutheete, 1974; Latour, 1989; Latour et Woolgar, 1988).

Si nous acceptons que les sciences humaines se manifestent à travers une construction de faits, les connaissances sont donc produites à partir d'une relation dialectique entre le chercheur et l'objet de recherche. Selon Audet (1986, p. 23) :

dans cette relation, le sujet est un acteur socialement compétent qui procède à la construction et à la prise de connaissance de l'objet par une série d'actions et d'opérations qui se modifient et se transforment du fait même de l'interaction du sujet et de l'objet. La relation entre l'objet et les méthodes de sa construction et de sa prise de connaissance est circulaire et dérive de la circularité qui caractérise la relation entre le sujet et l'objet.

Dans cette circularité, non seulement toute connaissance est immanente à toute observation empirique, mais le progrès de la recherche est indissociable de celui de l'élaboration théorique. La théorie a imprégné tout le processus concret de cette recherche et toute confrontation avec la réalité empirique des cas étudiés est devenue une question posée en fonction de la théorie souplement construite pour l'appréhender (Bruyne, Herman et Schoutheete, 1974). Ancrée dans un corpus théorique plus ou moins explicite, la méthode employée dans cette recherche se manifeste comme un mode et un cadre d'engagement avec le matériel empirique.

Method is how one develops research questions, how one attends to social reality, what vocabularies are used in clarifying and reinterpreting what emerges in the voices of the members of the site community. Method is also how one achieves a level of systematicity and logic in the way empirical material is treated, for example principles for how to cope with the ambiguities and contradictions in interview statements, observations and other empirical material. Method is thus not primarily a matter of 'data management' or the mechanics and logistics of data production/processing, but is a reflexive activity where empirical material calls for careful interpretation – a process in which the theoretical, political and ethical issues are central (Alvesson et Deetz, 2000, p. 4-5).

Le processus de recherche qui sous-tend cette étude est conçu comme une activité fondamentalement interprétative dans la mesure où tout travail de recherche est

toujours conduit par un chercheur qui interprète (Alvesson et Sköldbberg, 2000). Cette conception est à la base de notre démarche méthodologique. Autrement dit, il n'est pas envisageable de détacher la méthode de la théorie puisque nos présupposés théoriques déterminent, dans une certaine mesure, les modalités du contact avec le matériel empirique ainsi que les interprétations et les représentations de ce matériel qui sont mobilisées tout au long de la recherche. Cette logique s'impose d'autant plus dans le cadre de la recherche qualitative en sciences sociales.

Une méthode qualitative de recherche

S'appuyant sur une approche qualitative, l'analyse des phénomènes socioculturels au sein des organisations familiales nous indique de meilleures façons de comprendre la signification des événements et des comportements entourant la dynamique sociale en entreprise. L'attention étant portée sur la notion de culture familiale et organisationnelle, cette approche cherche non seulement à saisir en détail certaines logiques de fonctionnement d'une organisation, mais aussi à réfléchir avec plus de justesse aux implications des phénomènes socioculturels d'origine familiale qui se mêlent aux pratiques de gestion. En outre, la logique qualitative de recherche nous permet de comprendre comment les personnes perçoivent les problèmes de leur vie quotidienne au travail et de mettre en lumière les fondements familiaux de leurs représentations.

Selon Denzin et Lincoln (1994, p. 3), la méthode qualitative de recherche correspond à une activité qui situe l'observateur dans le monde. Elle se compose d'un ensemble de pratiques interprétatives et matérielles qui rend le monde visible et le change. Ces pratiques transforment le monde dans une série de représentations basées sur des phénomènes saisis dans leur contexte afin de créer du sens et d'interpréter les significations que les personnes attachent à ces

phénomènes. En effet, la recherche qualitative est ancrée dans une position philosophique largement « interprétativiste » portant sur la manière dont le monde social est interprété, compris, expérimenté ou produit. En cela, c'est une approche compréhensive qui cherche à saisir et à expliciter le sens de l'activité sociale individuelle et collective en tant que réalisation d'une intention. C'est, en fin de compte, la prise en considération de l'action humaine en société et en entreprise comme étant l'expression d'une conscience, le produit de valeurs, la résultante de motivations (Bruyne, Herman et Schoutheete, 1974, p. 135).

La démarche empirique de cette recherche est centrée sur une telle approche méthodologique. La compréhension du fait humain et de l'influence des relations sociales dans la culture familiale en est la pierre angulaire. Appréhendée de cette manière, l'approche qualitative de recherche en gestion prend une forme de plus en plus humaniste, c'est-à-dire de plus en plus proche d'une conception de l'individu qui intègre le contexte des enjeux sociaux, de la subjectivité et des symboles. « Les significations des processus sociaux ne peuvent pas être hors des relations entre les individus, ces relations constituent des actes qui sont constitutifs des positions et des rôles, donc d'éléments d'identité » (Aktouf, 1992, p. 152).

Parce que la recherche qualitative vise la compréhension, les phénomènes doivent être étudiés en situation et dans une perspective large. C'est le principe du « thick description » (Geertz, 1973) qui, en plus d'intégrer une description détaillée du phénomène étudié, intègre ses aspects historiques et contextuels (Thiéart, 1999). Autrement dit, la recherche qualitative cherche à produire des compréhensions approfondies à partir d'informations riches, contextualisées et détaillées (Mason, 1996, p. 4). Cela signifie non seulement que les procédures de génération d'information sont flexibles et sensibles au contexte social qui les produit, mais aussi que les méthodes d'analyse et les constructions d'explications doivent être élaborées en tenant compte de la complexité du contexte entourant les faits étudiés (Creswell, 1998).

La compréhension du fait humain dans l'entreprise par l'approche qualitative n'a rien à voir avec la vérification de la fréquence des phénomènes (Van Maanen, 1988, p. 9), ne se réduit pas à une « métrologie » (technologie de la mesure des faits scientifiques) ni même à une suite d'opérations, de procédures immuables et de protocoles codifiés (Bruyne, Herman et Schoutheete, 1974). Il est donc évident qu'en recherche qualitative, la construction de l'objet de recherche se fait progressivement : le chercheur focalise son attention sur l'objet et cerne graduellement les contours de sa problématique. Lors de la réalisation de la recherche de terrain, cela se traduit concrètement par le souci de garder une certaine souplesse pour poser d'abord des questions générales et les transformer ensuite en objets plus spécifiques à mesure que le contact avec le matériel empirique se fait plus intime (Deslauriers et Kérisit, 1997). En accord avec cette série de nuances propres à la recherche qualitative, je privilégie désormais cette conception d'« interaction avec le matériel empirique » plutôt que de « collecte des données », et cette idée d'« information » plutôt que de « données ».

Sans doute la richesse du processus de recherche qualitative se retrouve-t-elle dans cette attitude qui vise à dresser le portrait de phénomènes complexes, à analyser les mots, à faire le compte rendu détaillé de la vision des informateurs et à conduire l'étude dans un cadre d'expériences vécues (Creswell, 1998, p. 15). Ce mélange d'activités instaure ainsi un va-et-vient dans le processus de recherche, nous obligeant à balayer systématiquement le champ d'investigation. C'est la complexité des problématiques en sciences sociales qui implique des interpénétrations et des retours constants entre les dispositifs théoriques et méthodologiques, entre les dispositifs d'interaction et d'interprétation du matériel empirique. Ainsi, il faut toujours garder à l'esprit que les choix méthodologiques en sciences humaines ne sont pas réalisés les uns après les autres mais participent d'un système permanent de tensions (Bruyne, Herman et Schoutheete, 1974, p. 135).

En somme, l'approche qualitative s'est avérée être d'une indubitable pertinence pour cette recherche dans la mesure où sa logique essentielle tient :

- à sa nature compréhensive, c'est-à-dire qu'elle privilégie la description des processus plutôt que l'explication des causes, la profondeur des analyses plutôt que la multiplication des cas et la richesse des données plutôt que la précision des mesures;
- à sa démarche inductive, puisque la compréhension des phénomènes se dégage progressivement du contact prolongé avec la situation, et l'absence d'a priori normatifs; et
- à sa souplesse, dans la mesure où la démarche n'est pas codifiée de façon rigide et peut donc s'adapter aux conditions et aléas de la découverte.

L'étude de cas d'entreprises

Puisque notre objectif est de comprendre la culture familiale telle qu'elle se manifeste dans un milieu organisationnel, l'étude de cas nous paraît être une stratégie méthodologique adéquate et ce, pour diverses raisons. Tout d'abord, cette stratégie rend possible l'approfondissement d'un ensemble particulier de phénomènes humains, en les analysant intensivement. Il s'agit d'une stratégie d'enquête empirique qui étudie les phénomènes dans leur contexte d'origine, c'est-à-dire que les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas immédiatement évidentes (Yin, 1984, p. 23). Des sciences sociales et humaines, nous ne pouvons pas extraire des théories prédictives, mais, en revanche, nous pouvons en dégager des connaissances concrètes qui sont dépendantes de leur contexte d'origine. L'étude de cas est particulièrement appropriée pour produire ce type de connaissance (Flyvbjerg, 2001, p. 72). En effet, cette stratégie de recherche nous a

permis de rapporter la situation complexe d'une culture familiale et organisationnelle dans son contexte et de l'analyser pour établir la façon dont elle s'est manifestée et a évolué dans le temps et dans un espace donné. Compte tenu de la qualité de cette « démarche d'étude d'un phénomène ou d'une situation relatifs à une société déterminée impliquant l'enquête de terrain et l'observation directe (in situ) propices à reconstituer ce phénomène ou cette situation dans sa totalité » (Dufour, Fortin et Hamel, 1991, p. 18), l'étude monographique des cas est une méthode des plus appropriées pour étudier les entreprises (Lapointe, Bélanger et Lévesque, 1993). À ce propos, l'un des avantages de l'étude de cas est de confronter à une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, ce qui permet ainsi de rendre justice à la complexité et à la richesse des situations de gestion. Et c'est bien cette possibilité d'approfondissement associée à l'étude de cas qui nous a incité à l'utiliser comme stratégie de recherche.

Comme nous nous penchons ici sur la dynamique qui existe entre cultures familiale et organisationnelle, il était logique que nous nous attachions à l'étude d'entreprises fondées et gérées par une ou plusieurs familles. Dans ce contexte, l'influence de la famille sur la dynamique de l'entreprise apparaît obligatoirement dès son origine de façon évidente, exacerbée et intensive. Cela dit, l'étude en profondeur d'un milieu comme celui qui nous intéresse suppose une considérable ouverture de la part de la direction quant à l'accès au terrain et aux employés. Cette ouverture n'était pas systématique au moment de la sélection d'un premier groupe d'entreprises cibles. C'est pourquoi nous avons privilégié l'étude de deux entreprises qui se sont montrées immédiatement intéressées à notre démarche de recherche au moment des premiers contacts établis avec les directeurs des ressources humaines. Il s'agit d'une entreprise dans le secteur agro-alimentaire (Chocolatissime⁸) et d'une autre dans le secteur de la construction (Constructions

⁸ Pseudonyme.

l'avenir⁹). Les sièges sociaux de ces deux entreprises se situent au Brésil. Elles étaient toutes deux considérées, au moment de la recherche, comme des modèles de performance tant sur le plan économique que sur le plan social (rapport annuel de Chocolatissime et Constructions l'avenir, 2000).

Même si le profil de ces entreprises est présenté en détail au prochain chapitre, nous pouvons déjà dire que ces deux cas présentent quelques ressemblances qui ont rendu le travail de comparaison plus stimulant. Par exemple, les deux entreprises ont été fondées entre les années 1930 et 1940 et ont ensuite connu une croissance remarquable, conquérant des marchés locaux, nationaux et internationaux tout au long des dernières décennies. Ce relatif succès peut être expliqué par l'expérience et la tradition familiale qui ont permis aux fondateurs (et successeurs) de formuler et d'appliquer des principes de gestion distinctifs (Amado, 1991; Amado, 1998; Amado, 1999; Davel, 1998; Davel, Souza Silva et Fischer, 2000). Ces pratiques ont soutenu non seulement le développement économique de l'entreprise, mais aussi sa performance sociale. Quelques indicateurs seront présentés de façon plus détaillée et nuancée dans le prochain chapitre.

Il convient ici de préciser que j'ai déjà réalisé une étude de nature ethnographique (Barley, 1996; Scase et Goffee, 1980; Van Maanen, 1988) dans Chocolatissime de 1993 à 1995 et ce, dans le cadre d'un programme de recherche financé par le CNPQ (Conseil national de recherches scientifiques et technologiques) au Brésil. Et c'est bien la richesse des différentes sources de matériel empirique recueillies et utilisées dans cette enquête qui m'a poussé à aller plus en avant dans l'étude de cette entreprise. Ce choix de retourner sur ce terrain « familial » répondait au souci de dresser un portrait plus minutieux et évolutif de la relation entre culture familiale et organisationnelle. Et sans doute que la prise de contact et l'étude de

⁹ Pseudonyme.

Constructions l'avenir a par la suite bénéficié de cette expérience de recherche longitudinale préliminaire menée sur Chocolatissime.

Comme il s'agit de comprendre l'expérience vécue par les participants de ces deux entreprises familiales, notre étude tente de prendre en compte toutes les sources disponibles (Stake, 1995; Yin, 1984). Ainsi, nous prenons en compte un matériel empirique composé autant d'observations et d'entrevues systématiques, que de documents et d'archives privées et publiques. Nous nous confrontons donc à une base multiple de dispositifs d'interaction avec le matériel empirique dans chacune de ces entreprises (tableau 3.1) tels que des documents (d'entreprise, syndicales et publiques), des entretiens (avec plusieurs membres de l'entreprise, du syndicat, de la communauté et de la famille propriétaire de l'entreprise) et des observations (dans les services, pendant les réunions, les cérémonies, les rencontres informelles, les entretiens). Ces dispositifs sont présentés plus en détail dans la section qui suit.

Tableau 3.1 Description générale des étapes de la recherche et du matériel empirique

	CHOCOLATISSIME	CONSTRUCTIONS L'AVENIR
Périodes	1993 à 1995, 1998, 2000	2000
Secteur	Alimentation	Construction
Documents	<p>De l'entreprise - rapports, brochures sur l'histoire, politiques et stratégies de gestion, gestion du personnel, programmes de gestion, journaux d'entreprise, vidéos institutionnelles.</p> <p>Du syndicat - publications, rapports, périodiques, conventions collectives.</p> <p>Publiques - articles de journaux et de revues, rapports de recherche sur l'entreprise et sur l'industrie.</p>	<p>De l'entreprise - rapports, brochures sur l'histoire, politiques et stratégies de gestion, gestion du personnel, convention collective, programmes de gestion, journaux d'entreprise, vidéos institutionnelles.</p> <p>Du projet - rapports, plan d'action, politiques et stratégies de gestion, gestion du personnel, périodiques.</p> <p>Publiques - articles de journaux et de revues, rapports de recherche sur l'entreprise et sur l'industrie.</p>
Entretiens structurés	Gestionnaires : de la production, du personnel, du programme de qualité totale et du SAP	Directeur de projet et gestionnaire de relations publiques
Entretiens semi-structurés	<p>Dans l'entreprise - membres du conseil d'administration, employés (ouvriers, superviseurs, chefs, techniciens, ingénieurs, directeurs, président), responsables du personnel, membres de la famille propriétaire.</p> <p>Dans le syndicat - président et représentants syndicaux.</p> <p>Dans la communauté - employés retraités ou licenciés.</p> <p>Dans la famille - membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise.</p>	<p>Dans l'entreprise - membres du conseil d'administration, employés (ouvriers, superviseurs, chefs, techniciens, ingénieurs, directeurs, président), responsables du personnel, membres de la famille propriétaire.</p> <p>Dans la communauté - employés retraités ou licenciés.</p> <p>Dans la famille - membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise.</p>
Observations des employés et des membres de la famille actionnaire	Dans les services, pendant les réunions, les fêtes, les cérémonies, les événements, les entretiens et les rencontres informelles - par rapport aux formes d'explications, d'émotions, de gestes, de relations de pouvoir, de recours à des expériences antérieures ou formelles.	Dans les services, pendant les réunions, les fêtes, les cérémonies, les événements, les entretiens et les rencontres informelles - par rapport aux formes d'explications, d'émotions, de gestes, de relations de pouvoir, de recours à des expériences antérieures ou formelles.

Au moment de l'interaction avec le matériel empirique, tous les faits qui nous semblaient participer de l'explication de phénomènes socioculturels au sein de l'entreprise familiale étaient considérés comme une source potentielle d'information. La prise en compte du contexte est toujours demeurée un aspect essentiel de ma démarche (Franz et Robey, 1984; Stone, 1978). Mais la recherche de terrain ne s'est pas limitée à un travail de description fortement documentée. Nous nous sommes plutôt continuellement appuyés sur les théories de la culture familiale et organisationnelle. C'est bien là qu'était le principe directeur de notre interaction avec la réalité empirique des deux entreprises. En effet, n'oublions pas que l'étude de cas vise davantage l'élaboration progressive de concepts et d'hypothèses. C'est bien pour cela que l'étude de ces cas d'entreprises ne peut être généralisable qu'en termes de propositions théoriques.

Les cas choisis ne sont pas à appréhender à titre d'échantillon : le but central de notre démarche est d'abord d'enrichir et de consolider, ou même repenser, des théories, non d'énumérer des fréquences (Yin, 1984, p. 21). C'est en cela que cette démarche empirique de recherche offre un potentiel d'apprentissage qui diffère du critère de la représentativité statistique (Stake, 1994). L'idée fondamentale ici est que l'étude de cas peut fournir de nouvelles facettes et des éléments inattendus permettant d'enrichir ou de nuancer les études sur les théories des organisations, notamment celles portant sur les principes d'organisation, sur la culture d'entreprise et sur les dimensions socioculturelles de la gestion. La question de la représentativité statistique perd alors de son sens au profit de la question de la qualité du cas lui-même; qualité de cas pour l'enrichissement du processus de construction d'une théorie (Eisenhardt, 1989) et pour l'émergence d'une nouvelle manière de comprendre la dynamique des entreprises contemporaines.

Au cours de l'expérience de terrain, j'ai attaché une attention toute particulière à cette inévitable tension qui toujours prévaut entre intimité et recul par rapport au matériel empirique. Il va sans dire que je suis à la fois proche et distant de l'objet

de recherche. En recherche qualitative, s'il est toujours important, voire nécessaire, d'être proche des personnes que l'on essaye de comprendre pour avoir un aperçu de leurs représentations, de leurs idées, de leurs besoins, de leurs pratiques et de leurs contraintes, il est tout autant nécessaire d'établir une certaine distance intellectuelle par rapport à ce qu'on vit sur le terrain, afin de regarder les choses sous un nouveau jour, et ouvrir ainsi nos horizons intellectuels (Alvesson et Deetz, 2000).

D'après Alvesson et Deetz (2000), l'intimité avec le matériel empirique joue un rôle important pouvant conduire à : (a) étudier la façon dont la subjectivité conserve les empreintes de la domination idéologique et du pouvoir disciplinaire, et (b) comprendre la dynamique des affaires, les considérations d'un point de vue pratique et les conditions nécessaires pour un travail productif. Aussi, la distance est pertinente pour : (a) être en mesure d'observer comment les idéologies, les conventions culturelles, le régime capitaliste et les ordres institutionnalisés opèrent à travers les itinéraires de nos interlocuteurs; (b) évaluer les tâches de gestion pour les mettre en perspective et les renouveler en vue de réduire la contradiction entre les valeurs émancipatrices et les valeurs instrumentales (coercitives); et (c) être en mesure d'interpréter la réalité sociale établie sous un nouvel éclairage (désaccoutumance).

Tenant compte de cette tension entre intimité et recul avec le matériel empirique, notre approche méthodologique concernant l'étude de deux cas d'entreprises familiales était guidée par quatre aspects :

L'interaction systématisée avec le matériel empirique. L'étude de cas s'appuie sur une logique réfléchie d'interaction avec le matériel empirique et emploie des techniques systématiques pour l'interprétation de ce matériel. Nous avons créé un ensemble de dispositifs établissant les paramètres d'interaction avec le matériel empirique.

L'interprétation du matériel empirique. Étant donné que la recherche qualitative est une activité fondamentalement interprétative, la méthode est en relation directe avec un corpus théorique. Les présuppositions et les notions ont déterminé, à ce moment-là, les interprétations initiales de l'objet d'étude. J'ai cherché également à élargir mes interprétations à divers types de théories. Cette interprétation est structurée à partir de trois étapes : (a) l'analyse de la culture familiale et organisationnelle à travers trois mouvements (formation, consolidation et transformation) et trois processus (création de sens, expression des émotions et exercice du pouvoir), ce qui a généré plusieurs dynamiques socioculturelles; (b) l'analyse des dynamiques socioculturelles émergentes, ce qui a généré quatre principes dynamiques d'organisation d'inspiration familiale; et (c) l'analyse des principes d'organisation émergents, ce qui a généré une implication majeure pour la gestion (l'ambivalence comme enjeu de gestion).

L'interprétation politique et idéologique de l'interprétation (réflexivité). Comme les sciences sociales analysent des phénomènes sociaux indissociables de leurs contextes politiques et éthiques, les chercheurs favorisent ou défavorisent certains intérêts, tout en dépendant des questions qui sont formulées et de la manière dont la réalité est représentée et interprétée lors de la production du savoir. La phase réflexive de l'analyse cherche à tenir compte de cette dimension tout au long de l'analyse de l'interprétation du matériel empirique.

L'adéquation du style d'écriture de la recherche par rapport au type de représentativité et d'autorité recherché. Autant l'auteur (qui se réclame d'une certaine autorité) que le texte écrit (qui suscite la reproduction d'une « réalité extrinsèque ») sont évalués, questionnés et peut-être défaits, lors d'une étape d'interprétation réflexive de la formulation écrite de la recherche.

Les dispositifs d'interaction avec le matériel empirique

Comme la stratégie d'étude de cas vise à réunir des informations aussi nombreuses et détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'un phénomène, nous recourons à trois types de dispositifs pour interagir avec le matériel empirique :

- Des documents : (a) sources secondaires écrites et visuelles (journaux, revues, films et vidéos) et (b) sources primaires écrites (conventions collectives, procès-verbaux de différents comités, rapports annuels, manuels de formation, journaux d'entreprise, journaux syndicaux, diverses statistiques d'entreprise).
- L'observation directe lors des entretiens et de visites effectuées dans l'entreprise, en plus de séjours prolongés d'observation directe en milieu de travail.
- Des entretiens avec des informateurs clés provenant des principaux groupes constitutifs de l'entreprise (direction, syndicat, salariés, ingénieurs, techniciens) et des familles propriétaires.

Cette multiplicité de sources vise à conférer une fiabilité à l'analyse dans la mesure où les informations obtenues à partir de (et confrontées à) différentes sources procurent une certaine exhaustivité. L'orchestration de ces dispositifs permet de faciliter la reconstitution des processus d'action, des expériences ou des événements du passé. En effet, c'est pendant ce processus de reconstitution que le sens que les individus donnent à leurs pratiques et aux événements émergent. Autrement dit, leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations des situations conflictuelles ou non, la lecture de leurs propres expériences émanent de cette trame socioculturelle tissée autour des relations et tensions existant entre la famille dirigeante et l'ensemble de l'entreprise.

Notre démarche méthodologique cherche donc à reconstituer cette trame socioculturelle spécifique. Dans cette perspective, l'analyse des documents, des observations et des entretiens nous a permis en partie de repérer des structures de fonctionnement ainsi que les processus d'institutionnalisation des règles et des pratiques dans les entreprises étudiées. Ce repérage s'est effectué lors de l'interaction avec le matériel empirique et ce, autour de cinq dimensions : (a) le profil de l'entreprise et la présentation des principaux acteurs, (b) les changements organisationnels, (c) les relations de travail et la gestion du personnel, (d) l'organisation du travail et (e) les mentalités. Une description plus détaillée de ces dimensions est présentée dans le tableau A.1 (voir annexe A).

Les documents

Le premier dispositif se base sur des documents internes et externes à l'entreprise. L'interaction avec la documentation au début de l'expérience de terrain visait pour une grande part à se familiariser avec le milieu concerné. Ces sources documentaires (listées dans les tableaux B.1, B.2, B.3 et B.4, voir annexe B) permettent de dresser le profil et l'histoire des actions passées, notamment celles rapportées dans des écrits qui ont influencé le cours des événements, les prises de décisions et l'engagement des individus. Ces sources nous ont fourni des indications, des repères sur des faits, des attributs, des évolutions, des comportements, des tendances, entre autres (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995).

À titre d'exemple, le recours aux documents tels que ceux tirés de la presse locale a grandement facilité la compréhension du contexte historique et géographique dans lequel s'inscrivait le fonctionnement de l'organisation dans sa localité (Beaud et Weber, 1997). Ce premier accès à la réalité socioéconomique et sectorielle de l'entreprise étudiée a rendu plus aisé et plus adéquat la préparation des étapes d'observation et d'interaction avec les informations provenant des entretiens. De la

même façon, les documents internes à l'entreprise se sont avérés être des points de repères essentiels : ils fournissaient des informations que les membres de l'entreprise n'ont pas évoquées spontanément lors des entretiens. Par ailleurs, la connaissance d'un tel matériel « périphérique » nous conduisait à être au fait des choses qui concernaient et intéressaient les répondants. Se tenir informé à l'aide de documents publics et internes à l'entreprise nous a ainsi facilité la tâche quand est venu le temps d'entamer et d'alimenter l'entretien, de relancer un sujet de conversation, et de nous rapprocher des gens et de leur vécu en vue d'établir une forme de complicité avec eux (Beaud et Weber, 1997).

L'observation

En plus de nous informer à partir de l'utilisation de documents internes ou externes à ce lieu d'étude, nous avons choisi de nous livrer à une opération systématique d'observation des processus et des comportements se déroulant au sein même des deux entreprises et ce, pendant une période de quelques mois. L'observation s'est précisée à travers une imprégnation lente et continue de groupes humains avec lesquels j'entretenais un rapport personnel (Laplantine, 1996). Cela dit, il reste indéniable que mon engagement au titre de simple observateur n'a certainement pas empêché quelque déformation au niveau du traitement de l'information : mes émotions, mes constructions mentales ne pouvaient être totalement évacuées (Devereux, 1980) lors de l'interaction avec le matériel empirique. Toutefois, en multipliant les dispositifs d'observation (tableau A.2) j'ai justement cherché à atténuer les perturbations liées à la subjectivité inhérente à toute activité d'observation en sciences humaines.

Ces observations qui visaient à embrasser une multitude de contextes et situations sont répertoriées dans un journal de bord. Comme le suggèrent plusieurs auteurs (Aktouf, 1992; Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995), j'ai tenu un journal quotidien, lequel contenait des notes de terrain, des descriptions d'incidents

critiques ou anecdotiques et aussi quelques notes sur mes propres expériences, impressions, idées et réflexions reflétant l'évolution de mes rapports avec les personnes observées et leur milieu.

Dans le déroulement de la recherche sur le terrain, mes observations étaient particulièrement axées : (a) sur le contexte/situation qui encadrait les actions et les interactions sociales et (b) sur certains aspects suggérés par Rouleau (1995), tels que les routines, le savoir, le pouvoir et la subjectivité (voir tableau A.2, annexe A). À travers mes observations, j'ai donc pris en compte le contexte organisationnel lors de rencontres informelles de groupes, de services, de réunions formelles, de fêtes, de commémorations, de rituels, entre autres. Les situations de gestion observées se présentaient lorsque des participants se réunissaient et devaient accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe (Girin, 1990, p. 142).

Tenant compte des différents aspects des routines, du savoir, du pouvoir et de la subjectivité (Rouleau, 1995), j'ai effectué le relevé de mes observations en fonction de cinq questions (Jaccoud et Mayer, 1997) : *où suis-je?* (description du site, des lieux, des objets, de l'ambiance); qui sont les participants? (description des personnes présentes dans les lieux d'observation : leur nombre, leur fonction, leurs caractéristiques, etc.); pourquoi les participants sont-ils là? (description des buts et des objectifs : les raisons formelles ou officielles de leur présence dans ce lieu, les autres raisons, etc.); que se passe-t-il? (description de l'action : les gestes, les discours, les interactions, etc.); qu'est-ce qui se répète et depuis quand? (description de la durée et de la fréquence : histoire du groupe, fréquence de l'action, etc.).

Lors de la prise de notes sur le terrain, ma capacité de répondre à ces cinq questions était associée à trois savoir-faire fortement imbriqués : percevoir, mémoriser et noter. En effet, selon Laplantine (1996), la qualité de l'observation

tient autant à la capacité de description de la réalité sociale qu'à la capacité de transformer le regard en langage. Cette transformation reste une activité résolument perceptive, fondée sur l'éveil du regard et la surprise que provoque la situation observée. Transformer le regard en langage pendant la période de terrain supposait donc d'observer le plus attentivement possible tout ce qu'il était possible d'observer : des comportements en apparence les plus anodins, « les aspects accessoires du comportement », « certains petits incidents » (Malinowski, 1963, p. 77), les gestes, les expressions corporelles, les silences, les soupirs, les sourires, les grimaces, les bruits (Laplantine, 1996). Autrement dit, j'ai cherché à valoriser les détails qui ne semblaient pas avoir d'importance, ceux qui n'étaient pas typiques de la culture organisationnelle, qui n'étaient pas apparents dans les interactions, sans être pour autant non pertinents (Piette, 1996).

Ajoutons que l'observation pouvait également assurer l'accès à des informations que d'autres sources laissent dans l'ombre et jetait ainsi un nouvel éclairage sur des informations déjà apparues (Lapointe, Bélanger et Lévesque, 1993). Il est clair qu'au moyen de l'observation directe lors de visites sur le terrain, le sens que les personnes donnaient à leurs comportements et à leur travail pouvait devenir plus accessible. D'ailleurs, les charges émotionnelles éprouvées lors des entretiens sur certains sujets étaient en effet davantage intelligibles et familières. Sans aucun doute, les notes étaient importantes pour appuyer le déroulement de notre enquête.

Plus particulièrement, la situation d'entretien était très souvent utilisée comme un cadre d'observation où les gestes et postures fournissaient des informations complémentaires sur les participants. Elle permettait peu à peu de voir les expressions émotionnelles lorsque certains sujets étaient traités. J'écrivais, au calme, juste après l'entretien, ce qui m'avait frappé dans la présentation de l'interlocuteur, dans le « décor » et dans les relations nouées à cette occasion avec d'autres personnes présentes sur le lieu (Beaud et Weber, 1997).

En plus des observations tirées des entretiens, les interactions personnelles établies par hasard en ma présence étaient également considérées. À ce moment-là, je tentais de décrire le déroulement de la rencontre, le lieu, ce que j'avais fait, ce que j'avais entendu et ce qui m'avait choqué ou séduit. Aussi, l'analyse des documents et l'observation des interactions et des cérémonies m'ont orienté dans la sélection des personnes clés pour la tenue des entretiens.

Les entretiens

Comme l'indiquent les tableaux 3.2 et 3.3, nous avons fait une série d'entretiens approfondis avec des membres de l'entreprise et de la famille propriétaire. Dans ce cas, comme nous l'avons déjà mentionné, les documents, les observations, les discussions informelles ont fourni des renseignements utiles pour le travail de repérage des personnes à interroger. Le choix de ces personnes s'est donc fait dans le souci d'élaborer un échantillon varié de la population de chacune des entreprises, mais aussi de se constituer une banque de répondants représentatifs, ou de ce que Lessard-Hébert, Goyette et Boutin (1995) appellent des « informateurs clés » (« Key informants »). L'entretien avec ces « informateurs clés » constitue un moyen efficace pour obtenir nombre d'interprétations et d'informations diversifiées et approfondies. Nous avons par ailleurs jugé pertinent de faire le choix de personnes selon leur statut et leur position à l'égard des changements organisationnels intervenus dans le développement des entreprises étudiées.

Tableau 3.2 Personnes rencontrées dans Chocolatissime*

UNITÉ ADMINISTRATIVE	UNITÉ INDUSTRIELLE	UNITÉ TECHNIQUE
Doribal Caymmi, <i>président (1995), membre du conseil d'administration (2000)</i>	Fábio Venturini, <i>gestionnaire de la production (1995), directeur de la production (2000)</i>	Luis Gonzaga, <i>ingénieur (1995), gestionnaire (2000)</i>
Steva Caymmi, <i>épouse de Doribal Caymmi (2000)</i>	Beto Guede, <i>gestionnaire de production (2000)</i>	Gilberto Jil, <i>gestionnaire (1995)</i>
Damilo Caymmi, <i>directeur de la production (1995), membre du conseil d'administration (2000)</i>	Nilton Nascimento, <i>gestionnaire de la qualité (1995)</i>	Caetano Velozo, <i>ingénieur (1995), technicien en planification (2000)</i>
Dovi Caymmi, <i>vice-président (2000)</i>	Emílio Chantiago, Rita Lii, <i>chefs de production (2000)</i>	Luiz Melodie, Morais Moreira, Jacson do Pandeiro, <i>chefs (2000)</i>
David Caymmi, <i>président (2000)</i>	João Gilberto, Nei Matogrosso, <i>chef de production (1995), spécialiste technique (2000)</i>	Oswald Montenegro, <i>ingénieur (2000)</i>
Nama Caymmi, <i>actionnaire (2000)</i>	Alveu Valença, <i>technicien de support (2000)</i>	Edy Mota, <i>mécanicien (1995)</i>
Tony Jobim, <i>directeur du personnel (1995), directeur administratif (2000)</i>	Juão do Vale, Raul Seichas, Geraldo Asevedo, <i>superviseurs (2000)</i>	Karlinhos Brown, <i>technicien (2000)</i>
Ive Lins, <i>consultant en gestion (2000)</i>	Mariza Monte, <i>superviseur (1995, 2000)</i>	Pixinginha, <i>technicien (1995)</i>
Vinício de Noraes, <i>directeur commercial (2000)</i>	Isnael Silva, Jane Dubok, Zizi Posse, Moel Rosa, Ary Barrozo, Marina Lina, <i>superviseurs (1995)</i>	Xico Buarque, <i>technicien de support (2000)</i>
Elis Revina, <i>chef de personnel (1995), gestionnaire des relations industrielles (2000)</i>	Elza Ramalho, Fernanda Atreu, <i>opérateurs de machine (2000)</i>	
Paul Moura, Mara Jobim, Clara Nunes, Carlos Lira, <i>gestionnaires (2000)</i>	Leila Pinheiru, João Tosco, Kássia Eler, <i>opérateurs de machine et représentants syndicaux (1995)</i>	
Xikinha Gonzaga, <i>gestionnaire licenciée (2000)</i>	Rose Maria, <i>ouvrière retraitée et ex-dirigeante syndicale (1995)</i>	
Jorge Benfor, Ermeto Pascoal, <i>gestionnaires (1995)</i>	Carlinho da Viola, Emílio Zantiago, Baden Power, Xico César, Renato Ruço, Erbert Vianna, Adriana Kalkanhoto, Zandra de Zá, <i>opérateurs de machine (1995)</i>	
Loui Bonfá, <i>médecin du travail (2000)</i>	Beserra da Silva, <i>auxiliaire de production (1995)</i>	
Tal Costa, <i>assistante sociale (1995)</i>		
Edu Lobos, <i>sécurité (1995)</i>		

* Personne enquêtée, catégorie professionnelle (année de l'entrevue).

Tableau 3.3 Personnes rencontrées dans Constructions l'avenir*

UNITÉ DE CONSTRUCTION	UNITÉ DU COMPLEXE TOURISTIQUE
George Amado, <i>fondateur (2000)</i>	Mombeiro Lobato, <i>directeur de projet (2000)</i>
Ajusto dos Anjos, <i>président (2000)</i>	Martin Pena, Albert de Oliveira, Eric Verissimo, Gonsalves Dias, Jotelho de Oliveira, <i>gestionnaires (2000)</i>
Castro Alvis, <i>vice-président (2000)</i>	Bernard de Guimarães, Lima Bareto, Carlos Drummond, <i>ingénieurs (2000)</i>
Euflides da Cunha, Olavo Bilak, <i>directeurs (2000)</i>	Cecília Neireles, <i>assistante sociale (2000)</i>
José de Alenkar, Eunice Lispector, Maxado de Assis, <i>gestionnaires (2000)</i>	Manuel de Almeida, <i>architecte (2000)</i>
Alvares de Asevedo, Graciliano Ramos, Nario de Andrade, <i>directeurs de projet (2000)</i>	Joakim de Macedo, <i>topographe (2000)</i>
Raxel de Queiróz, <i>avocate (2000)</i>	Tony Vieira, <i>spécialiste de l'environnement (2000)</i>

* Personne enquêtée, *catégorie professionnelle (année de l'entrevue)*.

Une fois que ces informateurs ont été choisis, ils ont été invités à un entretien approfondi (semi-directif ou semi-dirigé). Nous avons négocié les conditions de réalisation de l'entretien, l'horaire, la durée et le lieu de l'entretien. J'ai demandé également la permission d'enregistrer l'entretien à l'aide d'un magnétophone pour, autant que possible, éviter la prise de notes. De plus, j'ai précisé que l'enregistrement représentait plus qu'une simple condition de confort : il assurait la qualité de l'écoute. Finalement, je me suis engagé à respecter l'anonymat des noms de lieux et des personnes. Il va donc sans dire que les noms des participants qui sont mentionnés dans les tableaux 3.2 et 3.3 sont des pseudonymes. Ceux-ci sont des noms de chanteurs et de chanteuses brésiliens pour Chocolatissime, tandis que ceux de Constructions l'avenir sont des noms d'écrivains et d'écrivaines brésiliennes.

Nos entretiens étaient semi-directifs. Les entretiens étaient ainsi conduits avec souplesse et faible directivité, permettant de recueillir les témoignages et les

interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de références, leur langage et leurs catégories mentales (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 196). De cette manière, l'entretien cherchait à être ni trop « ouvert », ni trop circonscrit. Je m'en tiens à quatre blocs clés (voir tableau A.3, annexe A) dans le but de mieux cadrer les interactions avec mes interlocuteurs.

Le premier bloc servait d'introduction ou de guide de présentation dans l'entretien. Le second bloc interrogeait le répondant sur sa trajectoire professionnelle dans l'entreprise et l'invitait à raconter et décrire ses pratiques afin de connaître ses points de vue et son histoire. Ce qu'il pensait de telle ou telle chose n'avait d'intérêt et de sens pour moi que lorsqu'en rapport avec ses pratiques. Signalons à ce propos que je n'ai pas posé forcément toutes les questions dans l'ordre exact où elles sont présentées dans le tableau A.3 (annexe A). Autant que possible, je me suis laissé, autant à l'interlocuteur qu'à moi-même, toute latitude pour parler ouvertement, avec les mots qu'il souhaitait et dans l'ordre qui lui convenait. Cependant, je me suis attaché à faire un travail de recentrage de l'entretien en lien avec le canevas général chaque fois qu'il s'en écartait de façon excessive. En outre, j'ai posé des questions que l'interlocuteur n'abordait pas par lui-même, au moment jugé le plus approprié et en m'appuyant sur les connaissances acquises à partir des documents et des observations préalables.

Au fur et à mesure que l'interlocuteur parlait de ses pratiques, j'ai enchaîné avec des questions du troisième bloc afin de saisir des événements, des incidents critiques et des expériences liés au travail et à la gestion dans une entreprise familiale. À ces questions s'ajoutaient celles destinées (a) à compléter ou clarifier une réponse incomplète ou floue à travers d'autres exemples; (b) à élaborer avec précision une idée ou une notion; (c) à approfondir les récits quant à la nature des incidents critiques et émotions dégagées (voir tableau A.4, annexe A). Ces questions d'approfondissement étaient aménagées au fil du développement de

l'entretien et permettaient d'obtenir plus de détails à propos des faits observés et des opinions exprimées sur les événements, sur les autres et sur soi-même.

L'objectif central pendant le déroulement de l'entretien était d'instaurer un climat propice à l'échange au cours duquel l'interlocuteur pouvait exprimer ses perceptions des événements ou des situations, ses interprétations et ses expériences. Par des questions de natures diverses et par les réactions observées, je comptais faciliter cette expression, en évitant qu'elle ne s'éloigne des objectifs de la recherche et en agissant de manière à favoriser au maximum l'authenticité et la profondeur. Précisons que c'est à travers les prises de position et les modes d'expression que la trajectoire de l'identité de l'interlocuteur était suivie au cours de l'entretien. Sachant que l'identité façonne et structure la manière dont les personnes fournissent des récits sur les phénomènes complexes, j'étais attentif aux modes de construction du discours lors de l'entretien. Je veillais à identifier dans les discours les points sur lesquels l'accent était mis, comment il était mis et les aspects qui, en revanche, étaient négligés ou atténués.

L'ambiance de l'entretien approfondi, tel que nous le concevons, exigeait une attitude d'empathie, une acceptation du cadre de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, « comme si » l'investigateur était à la place du sujet interrogé. En effet, pour que l'interlocuteur puisse rendre compte de sa vision (son expérience), il fallait le mettre le plus à l'aise possible dans la situation d'entretien : gagner sa confiance et, enfin, faire en sorte qu'il parle spontanément et accepte de s'engager. D'une part, l'entretien approfondi se limitait à une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments déjà énoncés. D'autre part, il offrait l'opportunité aux interlocuteurs de suggérer des propositions d'analyse et d'explication des situations étudiées pouvant devenir, par la suite, des hypothèses de recherche (Yin, 1984). Le canevas d'entretiens intégrait ces propositions au fur

et à mesure que certaines questions évoluaient en importance et en fréquence dans le discours des participants.

Immédiatement après chaque entretien, autant que possible, je m'isolais et profitais du fait que j'avais en mémoire la manière dont s'était déroulé l'entretien pour noter tout ce que j'avais pu retenir de la situation d'entretien. Les commentaires d'entretien étaient ainsi rédigés sur la base de mes impressions dans le but de faciliter la reconstitution du contexte dans lequel s'était déroulé l'entretien. Mes commentaires étaient bâtis autour d'une présentation sociale de la personne, du contexte, de la dynamique de l'entretien et finalement, de ce qui faisait la spécificité de l'échange. À la suite de la prise de notes, dans la mesure du possible, l'entretien était transcrit intégralement en respectant les silences, en soulignant les hésitations et atermoiements, en marquant les inflexions de la voix, en signalant les différences de ton et en notant les gestes et mimiques qui ont accompagné la parole.

Tous les entretiens concernant les deux entreprises ont été transcrits en langue portugaise et, dans l'ensemble, correspondaient à 117 heures d'entretiens (85 heures et 55 minutes d'entretiens pour Chocolatissime et 31 heures et 10 minutes d'entretiens pour Constructions l'avenir). La caractérisation des participants à ces entretiens est présentée dans le tableau 3.4. J'ai considéré la catégorie socioprofessionnelle, le sexe et l'ancienneté comme des éléments significatifs de cette caractérisation. Ce tableau n'inclut toutefois pas les participants aux trois entretiens de groupe réalisés avec les employés de Chocolatissime en 1995. Il s'agissait à l'époque d'un groupe de techniciens, d'un groupe d'ouvriers et d'un groupe d'employés mixtes (employés de bureaux, gestionnaires, ouvriers et techniciens) qui ont participé, un groupe à la fois, à un entretien semi-directif. Ces entretiens s'appuyaient sur les mêmes principes utilisés pour les entretiens individuels. Toutefois, ils permettaient de confronter et contraster les opinions et visions de certaines problématiques entre les employés.

Tableau 3.4 Profil des personnes rencontrées

DIMENSIONS	CATÉGORIES	CHOCOLATISSIME		CONSTRUCTIONS L'AVENIR	
		N	%	N	%
Catégorie socioprofessionnelle	Haute direction	10	14	5	21
	Membres de la famille	3	4	1	4
	Gestionnaires	27	39	9	38
	Experts	17	25	9	37
	Employés de bureau	1	2	0	0
	Ouvriers	11	16	0	0
Sexe	Masculin	49	71	21	12
	Féminin	20	29	3	88
Ancienneté	0-5 ans	5	7	4	17
	6-10 ans	11	16	4	17
	11-15 ans	12	18	5	21
	16-20 ans	11	16	6	25
	21-25 ans	11	16	1	4
	26-30 ans	5	7	3	12
	31 ans et plus	14	20	1	4

De plus, nous avons aussi utilisé pendant l'analyse 37 témoignages d'employés retraités et d'actionnaires. Ces témoignages relèvent des entretiens enregistrés et transcrits qui ont été réalisés par les historiennes du centre de documentation de Chocolatissime en 1999. Les pseudonymes utilisés pour certains des auteurs de ces entrevues individuelles et qui seront cités a posteriori sont les suivants : Jakson do Pandeiro, Dalva de Oliveira, Emilinha Borbba, Jamelão, Aracy de Almeida,

Marcela Lobo, Joao do Balacobaco, Orlando Silva, Pery Ribeiro, Toquinho, Leny Andrade, Altemar Dutra, Johnny Alf, Angela Roro, Simonal et Roberto Carlos.

Les dispositifs d'interprétation du matériel empirique

La démarche empirique de la présente recherche comporte des dispositifs d'interprétation qui sont encore plus significatifs que les dispositifs d'interaction. L'interprétation reste toujours au cœur de l'activité de recherche qualitative dans le domaine des sciences humaines et sociales. Il faut tout de même répéter que le processus de recherche étant circulaire et dialectique, il n'existe pas une procédure rigide et segmentée pour approcher le sujet de recherche. Les questions formulées, les réponses attendues, les voies d'interprétation à suivre et les types de description et d'idées produites sont élaborés simultanément, avec avancées et reculs (Alvesson et Sköldberg, 2000). Il ne faut toutefois pas en déduire que l'interprétation se fait n'importe comment. Elle est composée d'une séquence de paramètres et de dispositifs d'interprétation que nous pouvons désormais expliciter.

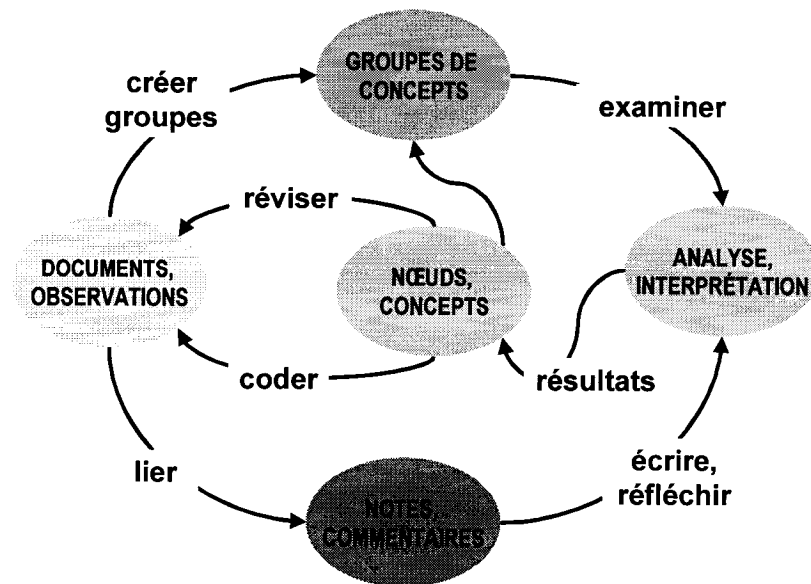
L'ensemble hétérogène des matériaux empiriques accumulés dans les deux entreprises lors des investigations sur le terrain, a servi à bâtir une analyse pensée à partir de plusieurs paramètres. D'abord, j'ai analysé ces matériaux (entretiens transcrits, documents et observations) avec l'intention de faire émerger les différents modes culturels produits et reproduits au sein de chaque entreprise, tout en tenant compte de leurs contextes historique, familial et organisationnel. Tout au long du processus, il va de soi que l'interprétation débute en même temps que mon interaction avec le matériel empirique. Ce premier type d'interprétation qu'on peut qualifier de « partiel » et « brut » s'est déroulé au fur et à mesure que les documents étaient consultés, que les personnes étaient interpellées et que les situations et contextes étaient observés. Au moment de ces interprétations

préliminaires, le fait d'être très près de la réalité étudiée suscitait parfois la création d'images, de perceptions et de sensations sur certains thèmes et pratiques qu'il semblait important de retenir.

Par ailleurs, le processus opérationnel d'analyse du matériel empirique consistait à coder les entretiens, les documents et les observations à l'aide du logiciel Nvivo (Richards, 1999). Ce codage consistait essentiellement à nommer et à catégoriser les phénomènes par un examen approfondi des discours. Le principe consistait à découper le contenu d'un discours en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes), à comparer les récits, à les classer en ensembles et sous-ensembles selon leur similarité pour ensuite les intégrer au sein des catégories établies pour mieux saisir la relation entre culture familiale et culture organisationnelle en termes de principes d'organisation et d'implications pour la gestion.

À travers le logiciel Nvivo, il a été possible de traiter la quantité volumineuse d'informations obtenues. Il a aussi été possible de les organiser, de les mettre en relation, de les coder et de les modeler. Le logiciel a permis de traiter les informations et l'analyse comme des mouvements émergents, circulaires et continuellement interdépendants, ce qui est illustré à la figure 3.1. Autrement dit, la définition des concepts pouvait s'effectuer autant a priori qu'a posteriori durant le processus de codage. En général, deux processus allaient de pair : l'émergence de certains thèmes dans le discours et l'émergence des explications aux comportements de mes interlocuteurs ou à leurs stratégies d'action.

Figure 3.1 Le processus d'analyse à partir de Nvivo



Source : élaboré à partir de Richards (1999, p.15).

De plus, lors du processus de codage, j'ai accordé de l'attention : (a) au mots « indigènes » (mots saisis au vol dans les conversations informelles ou dans les entretiens), (b) aux malentendus (situations au cours desquelles le malaise entre le chercheur et l'interlocuteur ne se dissipe pas), et (c) aux manières de parler, aux silences et aux non-dits (attention portée non seulement aux paroles prononcées, aux mots, mais aussi à la manière dont l'interlocuteur les dit, au ton avec lequel il les dit) (Beaud et Weber, 1997). En effet, le « ton », la diversité de manières de dire et ce qui n'a pas été dit jusqu'au bout indiquent parfois avec beaucoup de précision le sens des messages énoncés. C'est l'écoute des multiples indices qui peuvent trahir une incertitude, une censure ou une dénégation. Il s'agit alors d'une sorte « d'écoute flottante » qui peut permettre de révéler les lapsus et les

associations d'idées lors du processus de codage du matériel empirique (Beaud et Weber, 1997).

Paramètre 1 : le contexte

Le premier paramètre d'analyse a été la reconstitution du contexte dans lequel les expériences des deux entreprises sont ancrées. La première étape d'analyse était alors orientée selon l'activité et le type de matériel présentés dans les trois premières étapes du tableau A.5 (annexe A). Ainsi, les documents, les entretiens et les observations étaient traités dans une optique favorisant d'abord la caractérisation des entreprises étudiées, les aspects importants de leur contexte historique et organisationnel. En effet, cette étape a permis de créer des catégories d'analyse telles que l'organisation du travail, les acteurs stratégiques, les programmes de gestion et les changements organisationnels, les événements culturels, la gestion du personnel, les relations syndicales et les stratégies de marketing. Dans chacune de ces catégories, j'ai généré des sous-catégories afin de les préciser davantage. Par exemple, dans la catégorie de la gestion du personnel, nous pouvons retrouver les catégories liées aux avantages sociaux, à la rémunération, à la formation, à la santé et sécurité au travail, entre autres.

Le paramètre d'analyse axé sur le contexte a favorisé l'élaboration d'une sorte de cartographie des conditions historiques et matérielles des deux entreprises. Par la suite, il a facilité l'interprétation des explications ambiguës, puisque je pouvais situer les situations et les pratiques dans une perspective temporelle, spatiale et matérielle plus large. En essayant de reconstituer le contexte, les contradictions entre certains discours ont été parfois dissolues à mesure que d'autres variables contextuelles permettaient d'éclairer la situation.

Paramètre 2 : les mouvements culturels

À la suite de la reconstitution du contexte de chaque entreprise, il a été question d'analyser les influences de la culture familiale sur la culture de chaque entreprise étudiée. Comme il s'agissait des entreprises dans lesquelles cette influence a traversé plusieurs décennies, il s'est avéré pertinent de prendre en considération les mouvements de formation, de consolidation et de transformation culturelles.

Le mouvement de formation concerne la fondation de l'entreprise et la façon dont les fondements de la logique culturelle sont élaborés à partir de la culture et du vécu familial des fondateurs et des membres de leur famille. La formation culturelle relève souvent des mythes et des croyances qui perdurent dans leur capacité à offrir des explications valables sur les façons de faire, de penser et d'agir en entreprise. À son tour, le mouvement de consolidation porte sur les façons de faire, de penser et d'agir qui se sont conservées dans le temps et qui sont réappliquées constamment dans le quotidien comme étant des façons bien réussies. Finalement, le mouvement de transformation se réfère à toute situation, événement ou interprétation qui dérange la logique établie. Il s'agit ici des façons de faire, de penser et d'agir qui se confrontent avec celles formées et consolidées dans le passé à travers la culture familiale. Il faut préciser que le mouvement de transformation ne s'installe pas en définitif dans un moment précis de l'histoire de l'entreprise; il alimente en permanence les mouvements de formation et de consolidation culturelle.

Le matériel empirique a été organisé à partir de ces trois mouvements. Plus précisément, dans chaque mouvement culturel, j'ai commencé à coder les informations issues des différentes sources. Toutefois, j'ai commencé d'abord par les informations provenant du plan de la direction (haute direction et gestionnaires), pour ensuite traiter celles du plan opérationnel de chaque entreprise (voir tableau A.5, annexe A).

Paramètre 3 : les processus culturels

Le troisième paramètre relève des trois processus composant la culture : la création de sens, l'expression des émotions et l'exercice du pouvoir. Suite au codage des trois mouvements culturels, j'ai analysé et recodé le matériel empirique dans chaque mouvement en tenant compte de chacun de ces processus. Autrement dit, j'ai analysé le matériel empirique relatif à chaque mouvement cherchant à saisir comment le sens, l'émotion et le pouvoir se manifestaient sous l'influence de la culture familiale de Chocolatissime et Constructions l'avenir. L'analyse était alors organisée selon un croisement de trois mouvements par trois processus, comme il est illustré dans le tableau 3.5. De cette analyse, il a émergé une série de dynamiques liées à la création de sens, à l'expression des émotions et à l'exercice du pouvoir.

Tableau 3.5 Les mouvements et les processus dans l'analyse du matériel empirique

PROCESSUS CULTURELS	MOUVEMENTS CULTURELS		
	FORMATION	CONSOLIDATION	TRANSFORMATION
Sens	(dynamiques)	(dynamiques)	(dynamiques)
Émotion	(dynamiques)	(dynamiques)	(dynamiques)
Pouvoir	(dynamiques)	(dynamiques)	(dynamiques)

Il est à noter que ces trois processus se manifestent simultanément dans les expériences et dans les pratiques avalisées. Nous les séparons pendant le processus d'analyse pour pouvoir bien les distinguer et mieux les cerner. Le but étant d'élargir la compréhension de la culture aussi à des aspects émotionnels et politiques, cette stratégie d'analyse a été importante, notamment à cet égard. Elle a

permis de saisir l'influence réciproque de ces processus dans le phénomène culturel. D'ailleurs, les chapitres 5, 6 et 7 présentent l'ensemble des dynamiques émergentes selon chaque processus et chaque mouvement culturel.

Dans la suite de l'analyse du matériel empirique, l'ensemble des dynamiques émergentes ont été analysées dans le but d'extraire des principes clés d'organisation. Lors de cette analyse et en faisant intervenir les autres paramètres d'analyse, il a été possible de noter que les principes qui facilitent l'organisation peuvent aussi devenir des principes entravant l'organisation. Selon certaines conditions, les principes d'organisation devenaient des principes de désorganisation. Alors, l'analyse des dynamiques a permis de formuler des principes d'organisation, mais aussi de voir que leur application ne se fait pas de façon linéaire ou simpliste, mais révèle plutôt et très souvent des tensions. La prochaine étape de l'analyse consistait donc à interpréter ces tensions, ainsi que ses implications pour la gestion.

Paramètre 4 : les perspectives temporelles

Un autre paramètre utilisé a été l'analyse du matériel empirique par processus et mouvement culturel à partir de deux perspectives temporelles. Ainsi, certaines des dynamiques émergentes reflètent une logique synchronique d'analyse où la périodicité des événements est importante pour les comprendre. Cependant, certaines dynamiques n'émergent pas d'une séquence prévue dans l'histoire, mais plutôt dans des moments différents, sans se rattacher forcément à un moment particulier. Alors, une logique diachronique d'analyse a été privilégié dans ces circonstances. Par exemple, les dynamiques liées au mouvement de transformation culturelle ne se manifestent pas de manière concentrée dans un moment précis de l'histoire des deux entreprises; certaines sont ponctuelles, tandis que d'autres sont disperses et se répètent dans le temps.

Paramètre 5 : la définition de famille

La façon dont je comprends ce qui relève de l'ordre de la famille a constitué également un paramètre pour analyser le matériel empirique. Ce qui relevait de la culture familiale était repéré à partir de deux références. La première englobe tout ce qui était textuellement exprimé comme étant familial. Il s'agit ici de tout terme, expression ou idée qui était mentionné ou évoqué par les personnes en lien avec leur expérience au travail comme étant intentionnellement ou non référé au vocabulaire familial (e.g. père, mère, frère, cousin, familial, famille).

La deuxième référence porte sur le contexte familial, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas dit à travers le vocabulaire familial, mais que moi, en tant que chercheur, ai interprété à partir de mon expérience du terrain comme étant lié ou issu de la culture familiale. Ainsi, un discours peut ne pas mentionner ou utiliser un terme familial, mais l'idée sous-jacente qui est transmise découle d'une expérience familiale précise que l'interlocuteur veut mettre de l'avant. Par exemple, lors des changements de direction de l'entreprise et de conflits entre les membres de la famille propriétaire, certains employés peuvent sans doute ne pas vouloir faire référence à des questions d'ordre familial par peur de compromettre ses préférences et appuis auprès des différents membres de la famille occupant des postes de direction.

Paramètre 6 : le regard créatif

Le regard créatif a été considéré comme un paramètre de l'analyse dans la mesure où l'ensemble du processus d'analyse cherchait aussi à mobiliser le matériel empirique comme source d'inspiration, de développement et de renouvellement des idées théoriques. Cela étant le but, il fallait se confronter aux complexités, aux sinuosités, aux tensions et aux tournants inattendus qui se manifestaient lors de

l'analyse, car ils pouvaient être perçus comme sources d'inspiration et de créativité.

L'importance du paramètre prévoyant porter un regard critique sur l'analyse du matériel empirique relève de l'idée selon laquelle la richesse et l'originalité de l'interprétation se placent très souvent dans des situations de tension entre l'appui des faits empiriques et la liberté d'exprimer quelque chose de façon créative (Alvesson et Sköldbberg, 2000). Pour pouvoir innover, il faut parfois voir au-delà des façons conventionnelles; il faut échapper à la linéarité. En effet, l'acte créatif exige un dépassement des visions consensuelles sur le matériel empirique. « Dire une chose nouvelle et créative n'est pas totalement compatible avec l'idéal de maximiser l'intersubjectivité comme un moyen d'atteindre l'objectivité » (Alvesson et Sköldbberg, 2000, p. 278).

Paramètre 7 : le regard critique et réflexif

Le regard critique et réflexif est un paramètre utilisé pour analyser les résultats des analyses obtenues à partir des autres paramètres d'analyse. Il s'agit d'un processus plus réflexif et critique d'interprétation (Alvesson et Deetz, 2000; Alvesson et Sköldbberg, 2000; Gergen et Gergen, 2000; Mason, 1996) qui procède par une interprétation de l'interprétation. C'est le regard d'une interprétation à partir d'autres perspectives, en étant capable de développer un œil autocritique par rapport à l'autorité de l'interprète. La notion de réflexivité demande une sérieuse attention sur la manière dont les différents types d'éléments linguistiques, sociaux, politiques et théoriques modèlent le processus de développement de la connaissance (Alvesson et Sköldbberg, 2000).

Autrement dit, j'ai réalisé l'évaluation critique des interprétations afin de pouvoir examiner mes actions et mon rôle, en tant que chercheur, par rapport aux informations obtenues et aux interprétations qui en découlent (Mason, 1996). Cela

sous-entend que la façon dont je conçois et écris à propos de la gestion ne reflète guère une réalité extérieure qui existerait en soi, indépendamment des conceptions et des écrits produits sur elle. En fait, la recherche en gestion crée des façons uniques de voir et d'évaluer la réalité sociale. Cette nouvelle production de savoir peut, de fait, occasionner des effets sur la manière dont la gestion sera exercée, enseignée et représentée a posteriori. Alors, l'interprétation critique vise à vérifier les conséquences sociopolitiques des idées élaborées préalablement.

Je suivrai, dans la mesure du possible, les trois propositions d'Alvesson et Deetz (2000) concernant l'interprétation critique : l'inspiration (« insight »), la critique et la reconstitution transformatrice. L'inspiration provient de l'engagement du chercheur dans la compréhension locale, c'est-à-dire dans ce qui se passe dans la vie des personnes en situations concrètes. À son tour, la critique vise à contrebalancer la domination des idéaux, des idées et des discours qui semblent aller de soi de façon naturelle et neutre. Par exemple, si on considère que les personnes dans les entreprises participent aux jeux de pouvoir, qu'elles vivent dans un monde de ressources limitées et de compétition (pour la promotion, pour avoir du prestige et peut-être des avantages financiers plus stimulants), il devient valable de croire qu'il existe également de la compétition pour des visions alternatives du monde et des idées qui veulent instaurer ce qui doit être considéré comme bon, adéquat et pertinent. Au sein de cette compétition de scénarios, les visions peuvent différer sensiblement ou dramatiquement et la tâche d'analyse critique vise à prendre en compte ces aspects lors du processus d'interprétation. Finalement, la reconstitution transformatrice cherche à renvoyer l'engagement du chercheur à une perspective pragmatique puisque la formulation des idées mais aussi l'interprétation critique ne valent rien, demeurent stériles, sans le souci d'un certain rendu social. Ayant à cœur cette proposition, je me suis donc préoccupé d'élaborer des connaissances pertinentes et des compréhensions pratiques avec le potentiel d'habiliter les personnes au changement. Au fond, il s'agit de diffuser

des compétences (ressources) susceptibles d'être mobilisées par les individus pour s'engager dans de nouveaux modes de fonctionnement organisationnel.

Chapitre 4

DEUX ENTREPRISES FAMILIALES EN PERSPECTIVE

L'objet de ce chapitre est de mettre les deux cas d'entreprises en perspective afin de faciliter et de nuancer la compréhension du matériel empirique. La description de chacune de ces entreprises ne vise donc pas à reconstituer en détail leur évolution organisationnelle ou leurs stratégies d'affaires. Je ne cherche pas non plus à fournir un profil parfaitement actualisé des entreprises étudiées. De plus, comme je souhaite élargir nos possibilités d'analyse et protéger l'identité des entreprises en question, le nom de celles-ci et des personnes citées ont été modifiés. Les pseudonymes choisis pour les personnes rencontrées rendent hommage à des chanteurs, des chanteuses ou des écrivains brésiliens.

Le principal objectif étant de comprendre l'influence de la culture familiale sur la capacité d'organisation et les pratiques de gestion, nous nous contentons de reconstituer le contexte à partir duquel ancrer cette compréhension. Cette mise en contexte consiste en la présentation d'un profil général de l'entreprise, d'un bref historique de son développement, de ses principaux acteurs stratégiques et des traits fondamentaux des modes de gestion élaborés par ses dirigeants au cours du temps. Il est à noter que la description de chaque entreprise est relative à la période étudiée, à savoir jusqu'à 2000.

L'entreprise qui produit et alimente : Chocolatissime

Une entreprise leader dans son domaine d'activité

Chocolatissime œuvre dans le secteur agro-alimentaire. Sa mission est de « donner satisfaction et plaisir aux consommateurs par la production et la commercialisation de produits de chocolat et similaires » (document interne, GRH). Sa ligne était composée, en 1998, d'une quarantaine de produits, divisés en soixante-dix types différents. Ce sont des bonbons en chocolat, des tablettes de chocolat, du chocolat de couverture, du chocolat en poudre, des bonbons au caramel et des pastilles de menthe.

En 2000, l'entreprise comptait environ cent vingt mille clients, trois centres de distribution, quinze distributeurs autorisés, trente-cinq unités de détail, et exportait ses produits dans une quarantaine de pays. Par exemple, 23 % des exportations étaient destinés à l'Argentine, 18 % aux États-Unis, 16 % à l'Uruguay et 11 % au Paraguay (document interne, 1998). En outre, elle fonda deux filiales, une en Argentine, l'autre aux États-Unis, dans le but de consolider la présence de l'entreprise sur ces marchés. À la fin des années 1990, l'entreprise détenait une capacité de production de 100 mille tonnes de chocolat par année, en produisait environ 64 mille et en vendait 63 mille.

De l'avis des spécialistes de ce secteur d'activité, Chocolatissime était un acteur important de la vie économique brésilienne et régionale, compte tenu de la croissance de sa production, de son chiffre d'affaires de 587 millions de dollars, de ses deux sites industriels et de ses 2 800 employés (documents sectoriels et publicitaires, 1998-2000). Il s'agit d'une des trois plus grandes et plus réputées entreprises de chocolat de l'Amérique latine.

Un entrepreneur qui surmonte des épreuves

La fondation de Chocolatissime, dans les années 1920, sur la côte sud-est du Brésil, est intimement liée à l'histoire de l'entrepreneur Hildon Caymmi. Dans le but d'échapper au désordre économique dans lequel se trouvait l'Allemagne après la Première Guerre mondiale, Hildon immigra au Brésil. Quelques jours après son arrivée, il contracta le paludisme et séjourna plusieurs semaines à l'hôpital. Un homme d'affaires de la région, voulant l'aider, le prit en charge. Hildon commença donc par travailler dans son entreprise de torréfaction de café, puis les deux hommes décidèrent de monter ensemble une affaire de fabrication de bonbons.

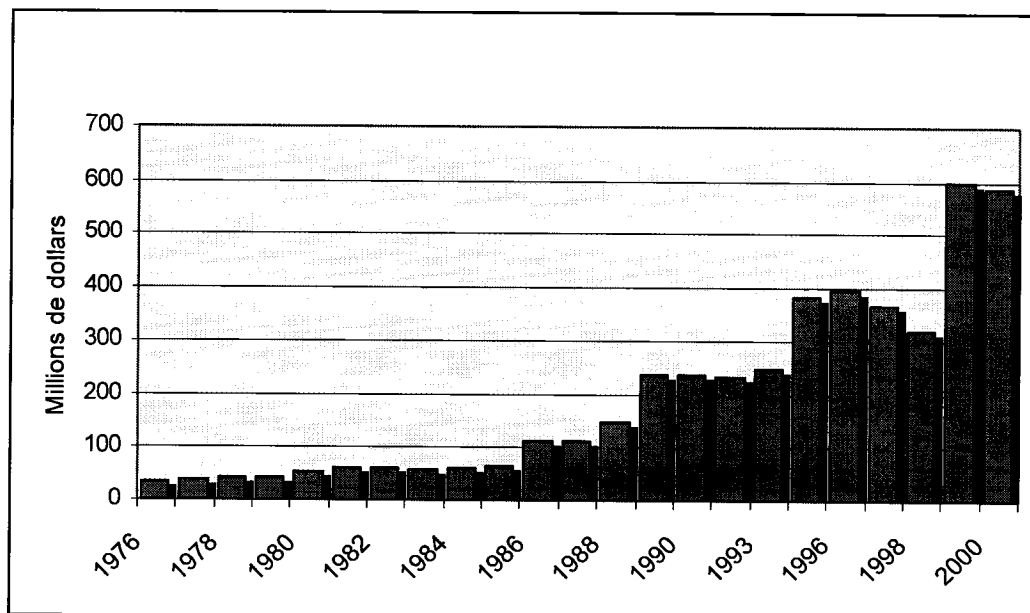
Pour ce faire, ils achetèrent quelques machines usagées en Allemagne. Hildon retourna dans son pays d'origine pour suivre une formation en fabrication de confiseries et investit ce qu'il hérita de son père dans des machines pour la fabrication de chocolat. Au début, il fabriqua et distribua uniquement des bonbons, car la fabrication de chocolat ne commença qu'au milieu des années 1930.

Durant la Deuxième Guerre mondiale, les dirigeants de Chocolatissime durent surmonter une épreuve de taille. Pendant cette période, l'opinion publique et le milieu politique étaient en effet très hostiles aux immigrants allemands et italiens. La population voulait même détruire les affaires des ces immigrants. Par conséquent, Chocolatissime et ses dirigeants d'origine allemande furent menacés. Bien que l'entreprise ait été protégée par l'armée sur ordre du gouverneur de l'État, plusieurs hommes d'affaires italiens et allemands, y compris Hildon, furent emprisonnés pendant des mois (document interne, 2000; articles de journal de l'époque). Pendant cette période, la direction de l'entreprise fut confiée à un intervenant nommé par le gouvernement.

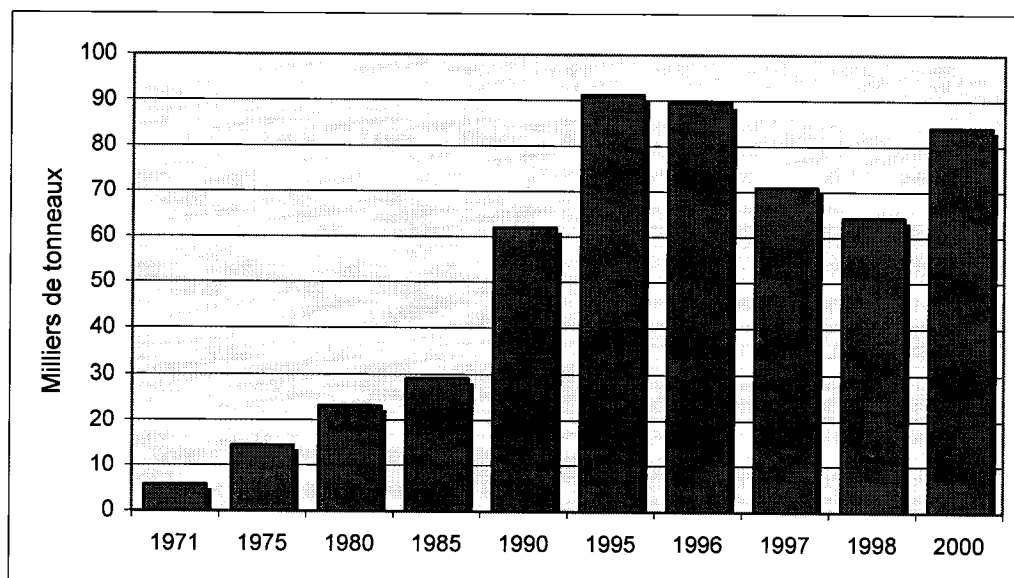
Une entreprise qui se développe et perdure

La fin des années 40 fut une période de prospérité pour l'entreprise, ce que montre, à l'évidence, son expansion physique et le processus d'urbanisation dans ses alentours. De quatre cent employés en 1940, l'entreprise atteint mille employés en 1960. À travers les décennies, Chocolatissime sut conserver un taux de croissance élevé, que ce soit en matière de chiffre d'affaires, de production de chocolat ou de nombre d'employés. Les graphiques 4.1, 4.2 et 4.3 illustrent cette croissance.

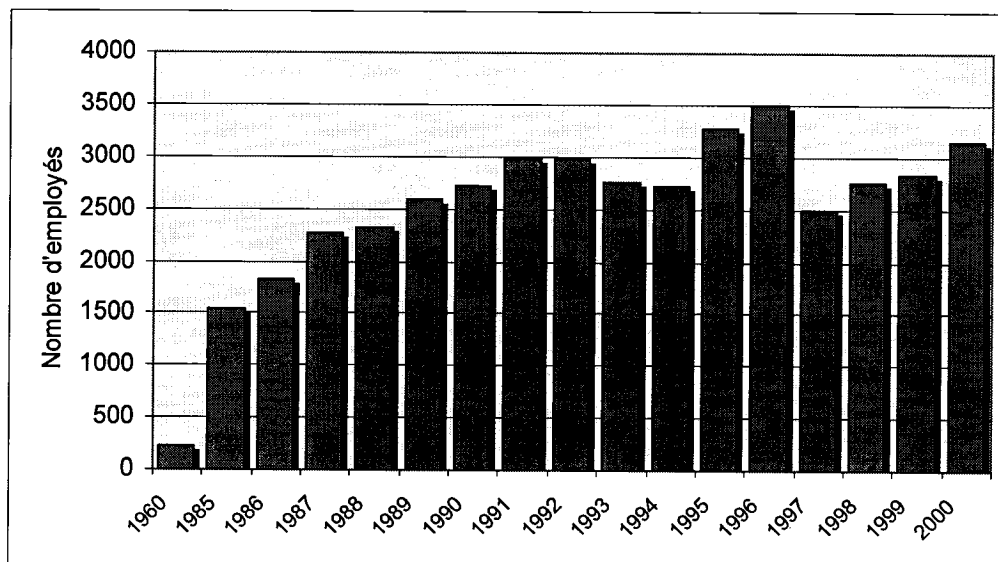
Graphique 4.1 Évolution du chiffre d'affaires de Chocolatissime (1976-2000)



Graphique 4.2 Évolution de la production de chocolat de Chocolatissime (1971-2000)



Graphique 4.3 Évolution du nombre d'employés dans Chocolatissime (1960-2000)

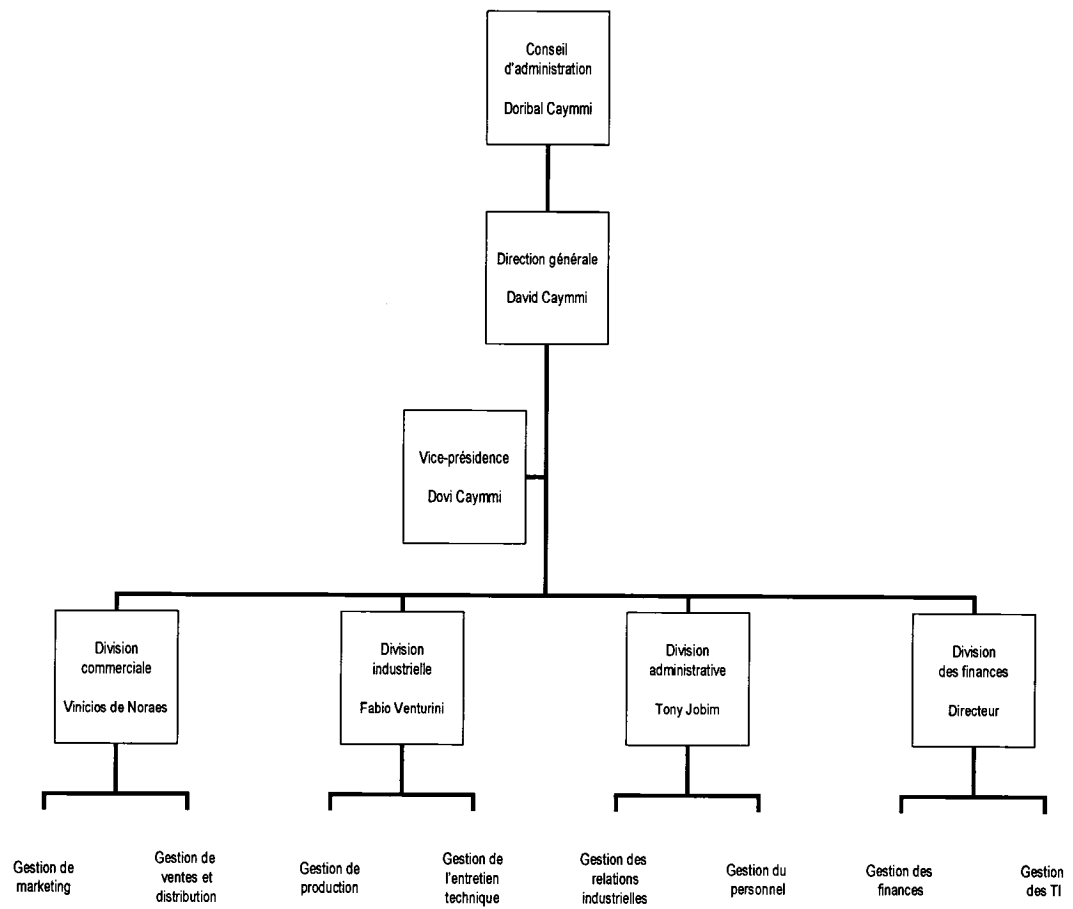


Globalement, Chocolatissime connut un développement progressif, qui se justifie surtout par l'amélioration constante de la qualité et de la diversité des produits, par l'implantation en continu de nouvelles technologies, par une politique innovatrice de gestion des ressources humaines et par le réinvestissement annuel des profits dans l'expansion de ses activités industrielles (documents d'entreprise, 1999; rapports annuels, 1996, 1997; articles dans des revues de marketing et de technologie, 1994, 1995; Doribal Caymmi, 1995). Il faut souligner que le recours à des financements externes et à des prêts bancaires était toujours évité.

C'est surtout durant les années 80 que l'entreprise connut un remarquable processus de modernisation et d'expansion de son réseau de distribution. Entre 1973 et 1993, son taux de croissance annuel était de 12 %, tandis que le produit interne brut du Brésil n'était que de 4,2 %. Pendant cette même période, la production de l'entreprise est passée de moins de 10 mille à 68 mille tonnes de chocolat par année (graphique 4.2).

Au fur et à mesure que l'entreprise se développait, sa structure se diversifiait en fonction de la division sociale du travail, de la spécialisation professionnelle et de l'adoption des nouvelles technologies d'information, de communication et de production. Au cours des années 1990, l'entreprise se structura en trois unités : la division administrative, la division industrielle et la division technique. La division administrative comprenait le secteur commercial (chargée des ventes, de la distribution et du marketing), le secteur administratif (qui s'occupait de la gestion du personnel) et le secteur des finances. Plus tard, en 2000, la structure change et les divisions industrielle et technique deviennent des secteurs dirigés chacun par un gestionnaire qui dépendait désormais du directeur de la division industrielle (figure 4.1).

Figure 4.1 Structure organisationnelle de Chocolatissime (2000)



Parallèlement et au fur et à mesure de la diversification de la structure sociale, s'affirma une culture centrée sur la valorisation du travail, sur le métier et sur la qualité des produits. L'image que les employés les plus anciens conservent de l'entreprise est celle d'une grande famille au sein de laquelle le fondateur encourageait le travail en équipe, « le travail d'une équipe unifiée et harmonisée » (document interne, 2000). Le fondateur était donc perçu comme un bienfaiteur qui aidait ses employés. Il prêtait de l'argent, faisait des avances sur salaires, organisait des fêtes, devenait parfois parrain des mariages et des baptêmes des employés, etc. De plus, ces fêtes étaient très souvent réalisées sur le site de l'entreprise. Il s'agissait, en général, de repas de fraternisation qui commençaient avec un apéritif préparé et servi par le fondateur lui-même à chacun des employés.

Le développement accéléré de Chocolatissime fut aussi marqué par des changements en matière de relations industrielles. Le syndicat, qui était dirigé par des gestionnaires de l'entreprise, devint plus revendicateur à la fin des années 1980 lorsqu'une nouvelle direction fut élue. D'une fonction essentiellement liée à la santé (e.g. fournir des services dentaires et médicaux), le syndicat s'orienta vers la formation des employés à leurs droits (document de l'histoire du syndicat, sans date; journal du syndicat, 1991). Toutefois, la gestionnaire des relations industrielles de l'entreprise affirme que le rapport avec le syndicat était relativement bon, à la différence des autres entreprises de l'industrie. Ceci s'explique par le fait que l'entreprise avait toujours fourni des avantages sociaux et des niveaux salariaux exceptionnels comparativement au marché. De plus, il existait une ouverture au dialogue et aux concessions de la part de l'entreprise sur les revendications syndicales (Elis Revina, 2000).

Une entreprise axée sur un réseau familial

Depuis cinquante ans, le chocolat du père, du fils (...) et du Saint-Esprit (journal régional, 1979).

L'histoire de Chocolatissime se tisse à travers plusieurs associations et amitiés entre son fondateur et d'autres familles. Au début des années 50, dans le but de maintenir et de capitaliser l'investissement, Hildon s'associa à Gil Jobim avec qui il travailla en partenariat (Dalva de Oliveira, 1999) jusqu'à son décès subit dans un accident aérien au début des années 1960. En plus de devenir un ami, Gil épousa la sœur de l'épouse de Hildon.

C'est au début des années 1960 que l'entreprise devint une société anonyme, familiale et de capital fermé. À cette époque, Hildon tomba malade et commença à transférer ses responsabilités de direction à ses deux fils, Doribal et Fred. Graduellement, Fred, diplômé en génie chimique, s'occupa de la division industrielle tandis que Doribal, diplômé en génie mécanique, assumait la direction administrative de l'entreprise. Ayant passé, très jeunes, leurs vacances scolaires dans l'entreprise à fabriquer des boîtes pour les bonbons ou à comprimer des pastilles de menthe, les deux frères avaient relativement bien intégré la dynamique culturelle de l'organisation (documents d'entreprise et document publics, 1979).

À la suite du décès de Hildon au début des années 70 éclata un conflit entre les frères Fred et Doribal qui ne souhaitaient plus travailler ensemble. Le conseil d'administration, composé de membres de la famille Caymmi et Jobim, intervient et décida, à la demande de Doribal, d'éloigner Fred de la direction de l'entreprise. Doribal demeura donc le PDG jusqu'à la fin des années 1990.

Par ailleurs, la fin des années 1980 marqua l'intégration progressive des nouvelles générations dans la direction de l'entreprise. Tony Jobim, fils de Gil Jobim, occupa des postes administratifs puis celui de la direction des ressources humaines. Sa sœur, Maria Jobim, s'occupa des achats stratégiques de cacao et de sucre. Diplômé en ingénierie mécanique, comme son père, Damilo Caymmi effectua des stages dans divers secteurs de l'entreprise. Il assumait la gestion du

secteur d'ingénierie au début des années 1990, la direction de la division industrielle quatre ans après, et, trois ans plus tard, la direction commerciale.

L'ensemble de ces relations familiales se structure autour des liens de sang et d'amitié, comme nous pouvons l'observer dans la figure 4.2. Ces relations s'agencent également à travers trois générations, c'est-à-dire durant au moins un siècle. Par conséquent, les rapports de propriété s'entremêlent aux rapports familiaux, constituant un conseil d'administration familial qui se trouve composé, en 2000, par les membres de la famille Caymми et de la famille Jobim (figure 4.3). Parmi tous les participants de l'histoire de Chocolatissime, nous avons eu l'occasion de rencontrer les personnes présentées dans le tableau 3.2 (chapitre 3).

Figure 4.2 Le réseau familial de Chocolatissime

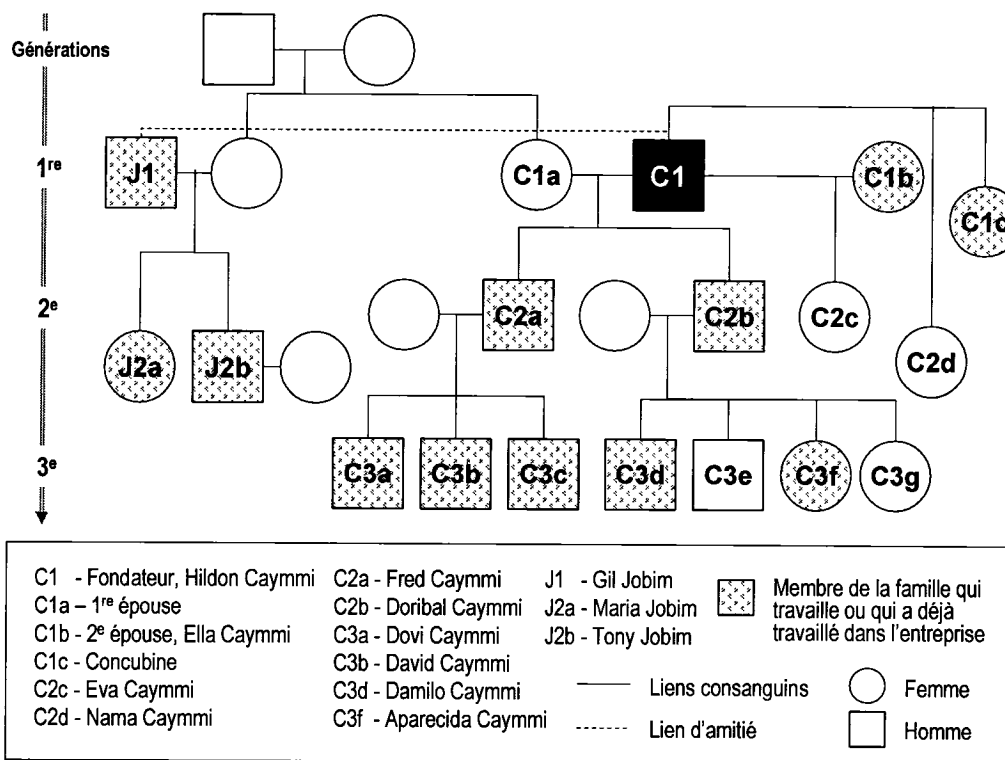
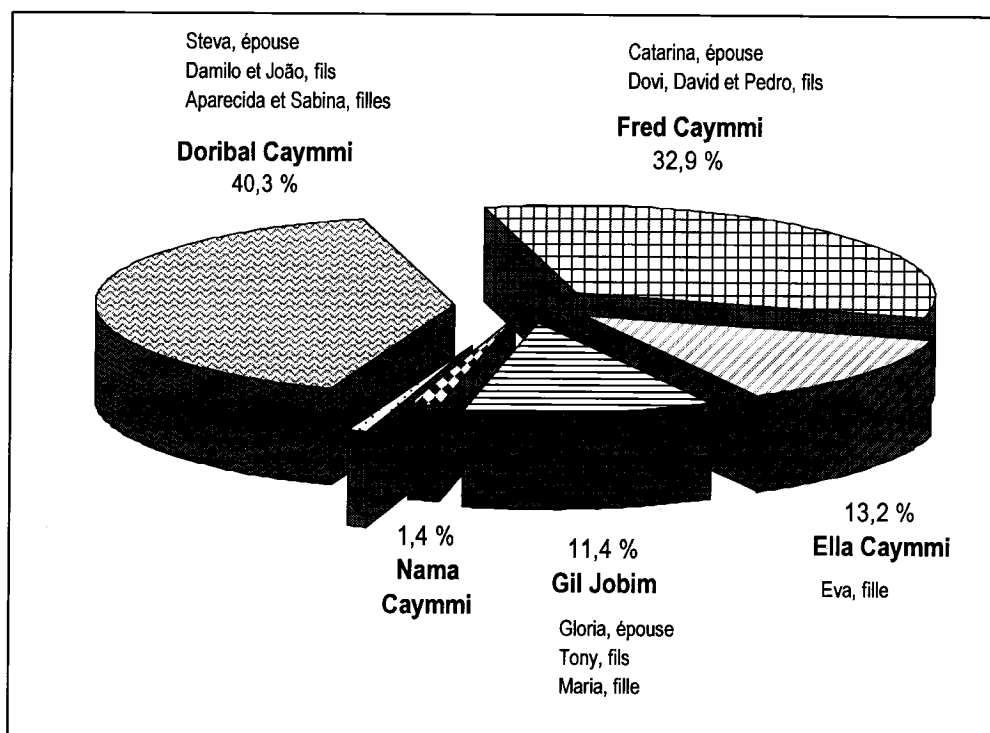


Figure 4.3 Composition de l'actionnariat de Chocolatissime (2000)



Un mode de gestion centré sur le personnel

Au plan régional et national, l'entreprise est considérée comme bien avancée en matière de gestion du personnel. Les politiques de rémunération, d'avantages sociaux et de partage des profits sont toujours soulignées dans la presse locale ou par les employés comme étant remarquablement sophistiquées. En effet, Hildon et Doribal ont très souvent affirmé que leur philosophie de gestion s'appuyait sur l'élément humain : « des machines et de la technologie ne sont pas suffisants pour

construire une entreprise moderne. C'est l'élément humain qui demeure le principe fondamental de l'entreprise » (document d'entreprise, 1993).

Depuis sa fondation, la politique de rémunération occupe une place importante dans les orientations de gestion de Chocolatissime. La distribution de gratifications annuelles à tous les employés est une pratique informelle courante depuis la gestion de Hildon (journal de l'entreprise, 1999; Doribal Caymmi, 2000). C'est à partir de 1959 que l'entreprise formalisa le partage de 15 % du profit net avec les employés, selon des quotes-parts proportionnelles au salaire de chacun (journal de l'entreprise, 1999; Elis Revina, 1995). De plus, la masse salariale est jusqu'à 35 % plus élevée que la moyenne du secteur d'activité (Jamelão, 1999; Jorge Benfor, 1995; documents de GRH, 1998).

L'entreprise investit régulièrement dans une trentaine d'avantages sociaux qui sont offerts aux employés et aux membres de leur famille. Ces avantages touchent le domaine de la santé (e.g. assistance médicale et odontalgique, alimentation, assurance maladie privée, assurance-vie), du transport et de l'aide financière pour les mères ayant des enfants en garderie (rapport annuel, 1998).

En ce qui a trait à la formation, les années 1990 sont décisives. Chocolatissime investit massivement dans : (a) la formation élémentaire (e.g. cours d'informatique élémentaire, formation de niveau primaire et secondaire, prévention des accidents); (b) l'éducation générale (e.g. cours de langues étrangères, cours universitaires, développement d'équipes, processus de fabrication, sécurité au travail, formation sur la qualité); (c) la formation opérationnelle sur le lieu de travail (e.g. opération des machines et réunions éclair); (d) la formation sur la qualité totale, le programme « cinq sens » et SAP (e.g. cours de techniques de présentation et de réunion, de travail en équipe, de leadership, de sensibilisation au changement, de développement d'une vision organisationnelle par processus); et la formation sur le développement d'outils pour que les gestionnaires puissent mieux

partager les connaissances au sein de leurs équipes de travail et mieux remplir leur rôle de « leaders éducateurs » (rapport annuel, 1998).

Par ailleurs, à travers le programme d'Accident zéro, débuté en 1990, l'entreprise se présente comme une des entreprises nationales offrant parmi les meilleures conditions en matière de santé et sécurité au travail. Par ailleurs, le développement d'une bonne relation avec les employés ne tient pas seulement à des bonnes conditions de travail. Chocolatissime cherche à offrir « tous les éléments nécessaires afin que ses employés se réalisent pleinement en tant que personnes » (document d'entreprise, 1993).

Dans cette logique, l'entreprise investit, en 1993, sept millions de dollars américains dans la construction d'un complexe social comprenant un restaurant, un parc de loisir et un stationnement gratuit pour les employés. Ce complexe inclut également un centre sportif (deux piscines, des terrains de sport, des terrains de football et de tennis, une salle de jeux, un centre de conditionnement physique, un casse-croûte) où sont organisées des fêtes et des célébrations, telles que le jour des enfants, Noël et les jeux olympiques annuels de l'entreprise.

Une entreprise qui soutient la communauté

L'entreprise étant localisée dans une région fortement dépendante de ses activités industrielles, la communauté est un aspect important dans les politiques sociales de Chocolatissime. Ainsi, une des actions de l'entreprise a été l'achat, le réaménagement et l'entretien d'un ancien cinéma situé dans les alentours. Cet espace culturel accueillait alors des pièces de théâtre, des présentations musicales, cinématographiques et de danse. Il y a aussi, dans cet espace, une galerie d'art qui organise des expositions de peintures et de photographies faites par des membres de la communauté locale (rapport annuel, 1995, 1997, 2000).

Par ailleurs, l'entreprise finance, depuis vingt-deux ans, une coupe de football pour les enfants des familles défavorisées. Le but est d'éduquer les jeunes à l'aide du sport, ce qui est très important pour les vingt mille enfants et adolescents de familles défavorisées qui y participent pendant toute l'année. Toujours dans le domaine du sport, l'entreprise organise, une fois par année, une course qui est considérée comme l'un des événements sportifs les plus importants de la province (rapport annuel, 1995, 1997, 2000).

En ce qui a trait à l'environnement, l'entreprise finance, depuis sept ans, une ONG qui cherche à préserver et maintenir l'écosystème de la côte de la région. L'ONG en question s'occupe notamment de sensibiliser et d'éduquer la population locale sur les questions environnementales (rapport annuel, 1995, 1997, 2000).

Une entreprise qui introduit des modes managériales

C'est surtout durant les années 1990 que Chocolatissime introduit une série éclectique de programmes de gestion. Le premier programme (le projet superviseur) visait à encourager la gestion participative. Ce programme donnait aux employés la possibilité de poser anonymement des questions à leurs superviseurs et ceux-ci avaient la responsabilité de répondre aux questions individuelles puis de les rendre publiques. Des réunions hebdomadaires étaient prévues à cet effet.

Le début des années 1990 marqua également l'introduction du programme de gestion de la qualité totale. Ce programme est adopté dans un contexte de politiques gouvernementales promouvant la modernisation de l'industrie brésilienne, en contexte d'ouverture de l'économie nationale à la concurrence étrangère. La qualité totale est présentée comme une façon d'assurer la satisfaction des clients, le développement des employés, l'amélioration des processus organisationnels et la croissance de l'entreprise.

La première étape de l'introduction de la qualité comportait une dimension fondamentalement comportementale et culturelle. Il s'agissait de l'adoption du programme des cinq sens pour créer un environnement propice à la qualité et pour sensibiliser les personnes à l'amélioration continue de la qualité de vie au travail. D'inspiration japonaise, ce programme vise à sensibiliser les employés aux cinq sens : le sens de l'utilisation (sensibilisation à l'élimination des tâches inutiles, de l'excès de bureaucratie et au gaspillage), le sens de l'organisation (sensibilisation à la disposition systématique des objets et des données afin de faciliter la communication, d'économiser du temps et de réduire la fatigue physique et les accidents de travail), le sens de la propreté (sensibilisation à une plus longue utilisation des équipements, un bien-être social et une prévention des accidents), le sens de la santé (sensibilisation aux conditions physiques et mentales de travail favorables à la santé) et le sens de l'autodiscipline (synthèse des autres sens) (journal de l'entreprise, 1994; document d'entreprise, 1994, 1995, 1997; Nilton Nascimento, 1995; Fabio Venturini, 2000).

De plus, le programme des cinq sens s'appuie sur un effort massif de formation et de sensibilisation aux comportements et aux attitudes nécessaires à la qualité totale. Ainsi, un groupe de vingt-sept employés est constitué pour transmettre les principes du programme à l'ensemble de leurs collègues. C'est de loin le plus important effort de formation réalisé dans l'histoire de l'entreprise (journal de l'entreprise, 1995). Cette formation fut enrichie à travers une pièce théâtrale élaborée et jouée par un groupe d'employés.

Vers la fin des années 1980, Chocolatissime implante le système intégré de gestion de l'information – SAP. L'objectif est d'améliorer la gestion de l'information et la qualité du processus de prise de décision, pour permettre à l'entreprise d'être plus flexible et capable de reprogrammer ses processus afin de satisfaire rapidement les besoins des clients (rapport annuel, 1998). Le changement SAP permet l'intégration des divers processus, tels que le processus de production, les

opérations financières et de distribution de produits. Un effort considérable de formation de type technique et comportemental fut associé à l'implantation de ce système (journal de l'entreprise, 1998, 1999).

L'entreprise qui construit et entreprend : Constructions l'avenir

Une entreprise diversifiée et internationale

Constructions l'avenir se compose de plus d'une centaine d'entreprises qui œuvrent dans les secteurs de génie et construction, de chimie et pétrochimie, d'infrastructure et services publics (rapport annuel, 2000). Son rayonnement géographique inclut plusieurs pays tels que l'Angola, l'Argentine, la Colombie, le Chili, l'Équateur, les États-Unis, le Pérou, le Portugal et le Venezuela. Ses expertises sont également très variées : construction civile et lourde (e.g. ponts, routes, autoroutes, aéroports, centrales nucléaires), montage électromécanique, génie en huile et gaz pour la production de pétrole, production de thermoplastiques, soda-chlore, entre autres (tableau 4.1).

Entreprise très diversifiée, Constructions l'avenir se situe parmi les vingt-sept entreprises de construction les plus importantes du monde (selon la revue *Engineering News Record*, 2001). À titre d'exemple, au Brésil et en Amérique latine, elle est considérée comme la plus grande entreprise de l'industrie de la construction (selon la revue *Exame*, 2002; le journal *Gazeta Mercantil*, 2002; la revue *Engineering News Records*, 2001). En 1991, elle employait plus de 22 mille personnes dans ses filiales situées au Brésil, tandis que six mille étaient employées à l'extérieur du pays (e.g. Angola, Argentine, Chili, Colombie, Équateur, États-Unis, Angleterre, Pérou, Portugal, Uruguay et Venezuela).

Depuis ses débuts, l'entreprise a participé à la construction et à l'installation de l'équivalent de 50 % de la puissance d'énergie hydroélectrique au Brésil, de quatre mille kilomètres de lignes de transmission d'énergie, de quatre mille kilomètres de routes, de plus de 1 500 kilomètres de chemin de fer, de 70 kilomètres de lignes de métro, de 72 stations de métro, de 70 kilomètres de tunnels, des structures marines pour la production de 300 mille barils de pétrole par jour au Brésil et plus de trois millions de mètres carrés d'édifice (rapport annuel, 1996).

Tableau 4.1 Structure générale de Constructions l'avenir (1999)

DOMAINE D'AFFAIRES	ENTREPRISE ET DESCRIPTION
Holding	<i>Amado Holding</i> . Entreprise qui s'occupe de tout ce qui est relatif à l'ensemble de l'organisation, tel que la stratégie générale et l'orientation vers la survie, la croissance et la pérennité.
Génie et construction	<i>Construction Amado</i> . Prestation de services de projet, d'approvisionnement et de construction civile et lourde et de montage électromécanique. Prestation également de services de génie spécialisés en pétrole et gaz. Cette entreprise possède au moins trois succursales au Brésil et des succursales en Afrique du Sud, Angola, Argentine, Chili, Colombie, Équateur, États-Unis, Pérou, Portugal, Venezuela.
Chimie et pétrochimie	<i>Pétrochimique</i> . Production de résines et dérivés, ainsi que du PVC intégré avec du chlorure de sodium et EDC.
Infrastructure et services publics	<i>Amado Services et infrastructure</i> . Prestation de services publics à travers des concessions. Cette entreprise possède au moins cinq succursales au Brésil.
Projet de cellulose	<i>VV Cellulose</i> . Développement de forêts d'eucalyptus au nord-est du Brésil.
Assurances	<i>Amado Assurance</i> . Entreprise spécialisée dans l'identification et l'évaluation des risques et dans la prestation de services aux entreprises appartenant au groupe Amado en matière d'assurances.
À but non lucratif	<i>Amado fonds de pension</i> . Entité de fonds de retraite qui opère des plans pour les membres du groupe Amado. <i>Fondation Amado</i> . Institution qui promeut et soutient des programmes d'intérêt général, se concentrant particulièrement sur l'éducation des adolescents. <i>Institut d'hospitalité</i> . Entité qui promeut l'éducation et la culture de l'hospitalité dans le secteur du tourisme.

Un entrepreneur qui apprend avec la famille et les épreuves

L'origine de Constructions l'avenir et de ses pratiques de gestion remonte à la fin des années 10 lorsque le fondateur, George Amado, acquit une double expérience : une expérience éducationnelle au sein de sa famille et une expérience professionnelle au sein de l'entreprise de son père. Le fondateur et les membres de l'entreprise que nous avons eu l'occasion de rencontrer (tableau 3.3, chapitre 3) affirment que l'expérience familiale du fondateur fut fondamentale dans la création d'un mode de gestion favorisant, selon plusieurs gestionnaires et dirigeants, le développement accéléré et durable de l'entreprise.

George a reçu de ses parents une éducation rigide (document d'entreprise, sans date). Centrée sur les valeurs du travail, de l'humilité et de la serviabilité. Cette éducation contrastait avec celle qui était de mise dans les riches familles de la région où les enfants s'habituèrent plutôt à « être servis » qu'à servir. George fut également éduqué par un pasteur luthérien (document d'entreprise, sans date; Amado, 1991) qui consolida les valeurs parentales. Par conséquent, la conjugaison entre les valeurs familiales et les convictions religieuses s'avéra déterminante dans la consolidation d'une éthique du travail chez lui.

À l'âge de quatorze ans, George habitait avec ses parents sur un grand terrain où se côtoyaient la résidence familiale et les installations de l'entreprise de construction de son père. Selon George Amado (document d'entreprise, sans date) : « la proximité entre le foyer et les affaires montrait à l'adolescent (que j'étais) le lien indissociable entre la famille et le travail ». Lorsqu'il rentrait de l'école, il était confié à d'autres professeurs : les très expérimentés maîtres d'œuvre de l'entreprise de son père. Ainsi, à l'âge de quinze ans, il commença sa vie professionnelle en tant que maçon et par la suite, il travailla comme coupeur chef d'entrepôt, coordinateur et responsable des camions (document d'entreprise, sans date).

L'influence familiale sur le comportement de George se renforça aussi à travers les crises et les épreuves. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, les matériaux de construction (e.g. fer, ciment), qui provenaient la plupart du temps d'Europe, devinrent rares et extrêmement chers, ce qui déclencha une crise dans l'industrie de la construction au Brésil. C'est dans ce contexte que la firme du père de George ferma ses portes et que ses biens furent vendus pour payer les dettes accumulées. Encore étudiant au baccalauréat en génie civil, George décida de prendre la relève afin d'acquitter ces dettes (Amado, 1991). Ainsi, vers la moitié des années 40, il fonda une entreprise qui continuait l'œuvre de son père dans le domaine du génie et de la construction.

Le jour de l'obtention de son diplôme universitaire, George avait terminé d'honorer les contrats conclus par l'entreprise de son père, mais restaient encore des dettes bancaires à payer. Il écouta donc les conseils des banquiers qui lui avaient suggéré de créer sa propre entreprise et d'acquitter les dettes restantes par la suite (Amado, 1991; document d'entreprise, sans date). Durant ce processus, George éprouva des problèmes de santé physique et dut mettre en place un style de gestion axé sur la décentralisation, la délégation planifiée et le partenariat.

De prime abord, ce style de gestion dérive du fait qu'il était plus jeune et moins expérimenté que les employés de l'entreprise de son père, mais aussi de ce que le nombre d'œuvres à réaliser était trop important pour que George puisse les superviser individuellement. Dans un tel contexte, la seule solution était l'adoption d'un mode de gestion basé sur un pacte politique (avec les créanciers dans la recherche de nouveaux clients), économique (avec les clients en leur offrant de meilleurs coûts et délais) et social (avec les employés). Ce dernier comprenait les éléments suivants (Amado, 1991) :

Le jeune entrepreneur se chargeait d'entretenir les relations avec les clients, les fournisseurs et les créanciers, afin de conquérir de nouveaux marchés.

Chaque maître d'œuvre était responsable d'un chantier, disposant d'une totale liberté pour choisir son équipe et les moyens mis en œuvre pour atteindre et dépasser les résultats préalablement fixés. Le surplus serait partagé entre maître d'œuvre et entrepreneur.

L'entrepreneur contribuait à chaque projet en proposant des idées et de nouvelles méthodes de travail, tandis que le maître d'œuvre y contribuait grâce à sa créativité et en cherchant à mieux satisfaire le client et à réduire les délais et les coûts.

De plus, les problèmes de santé physique peuvent être évoqués comme important facteur explicatif du style de gestion de l'entrepreneur. À l'âge de 24 ans, George fut atteint de fièvre paratyphoïde et passa plus d'un mois à l'hôpital. Une des réflexions que lui inspira cette épreuve est qu'il fallait identifier, éduquer ou intégrer des personnes à même de continuer l'affaire sans lui. La formation de la relève devint donc une priorité (Amado, 1991), également associée à son éducation familiale. « C'était une constante dans la vie de mon père, l'effort d'identifier et d'embaucher des personnes ayant le potentiel d'apprendre et de créer un climat propice à leur autodéveloppement » (Amado, 1998).

Nous pouvons ainsi constater que l'expérience familiale et les épreuves générèrent un mode particulier de gestion nommé « Technologie entrepreneuriale Amado – TEA ». Les fondements de ce mode de gestion furent forgés, formalisés et diffusés par George dès la fondation de l'entreprise dans les années 1940. Toutefois, à cette époque,

les croyances et les valeurs de la TEA n'étaient pas encore systématisées ni présentées sous forme de livre. Elles étaient des vérités intuitives que j'avais absorbées à travers mon éducation familiale et qui régulaient ma conduite dans ma vie personnelle et professionnelle de manière quasi inconsciente (Amado, 1991).

Un fondateur qui formalise ses principes de gestion

Le remarquable développement de Constructions l'avenir se consolida à travers l'expérience humaine, familiale et professionnelle du fondateur et de son constant effort de formaliser ses apprentissages dans des livres, qui étaient très souvent distribués aux membres de l'entreprise (tableau 4.2). Cela générait des discussions et des échanges. Cet ensemble d'écrits fournit une base pour la formalisation de la TEA. Orientée vers la satisfaction des clients et la réalisation des personnes, cette technologie entrepreneuriale s'appuie sur des principes, des concepts et des critères générés et perfectionnés à partir de la pratique quotidienne du service au client qui ont été régulièrement diffusés à travers diverses publications, des contacts directs et des exposés formels. Ces principes, concepts et critères sont illustrés par des expériences et des mésaventures du fondateur.

Tableau 4.2 Recueils de textes et livres écrits par George Amado

ANNÉE	DESCRIPTION
1968	Publication d'un livre sur ce dont l'entreprise avait besoin. « Ce livre a permis d'explicitier les conceptions philosophiques de l'entreprise, ainsi que l'éthique et la morale la soutenant. Le livre a été nécessaire pour consolider la grande entreprise comme étant une fédération de petites entreprises, ayant comme base la décentralisation, la délégation planifiée et le partenariat » (Amado, 1998a).
1970	Publication d'un livre sur les points de référence pour l'entreprise. « Ce livre était le guide pour une nouvelle génération d'hommes d'affaires, engagés à transformer Construction l'avenir en une entreprise nationale » (Amado, 1998a).
1981	Publication d'un livre sur la survie, la croissance et la pérennité de l'entreprise. « Ce livre a systématisé la technologie entrepreneuriale Amado. Il a contribué à la systématisation des habitudes, pratiquées dès les origines de l'entreprise, de travailler à partir de plans et de programmes d'action » (Amado, 1998a).
1983	Publication du volume 1 d'un recueil de textes sur la façon d'influencer et de se laisser influencer. Ce recueil est dérivé des exposés divers présentés par George.
1985	Publication du volume 2 d'un recueil de textes sur la façon d'influencer et de se laisser influencer. Ce recueil est dérivé des exposés divers présentés par George en 1984.
1987	Publication d'une nouvelle édition révisée et augmentée du livre originalement publié en 1981.
1991	Publication d'un livre sur l'éducation à travers le travail. « Ce livre cherchait à valoriser l'implication des leaders de l'organisation sur la transmission de la technologie entrepreneuriale à de futures générations d'entrepreneurs. » (Amado, 1998a). Publication d'une nouvelle édition révisée et augmentée du livre originalement publié en 1968.
1993	Publication des volumes 3, 4 et 5 d'un recueil de textes sur la façon d'influencer et de se laisser influencer. Ces recueils sont dérivés des exposés divers présentés par George de 1976 à 1991.
1998	Publication d'une nouvelle édition révisée et augmentée du livre originalement publié en 1981.
1999	Publication d'une nouvelle édition révisée et augmentée du livre originalement publié en 1970.

Parmi cet ensemble de principes, les suivants sont souvent soulignés comme étant centraux à la TEA (rapport annuel, 1996, 1998, 1999; Amado, 1991, 1999, 1998) :

- accepter que tout être humain, quel que soit son âge, son sexe ou son niveau d’instruction, est un être inachevé, capable de se développer, d’innover et d’assumer des responsabilités toujours croissantes;
- faire confiance aux individus ainsi qu’à leur capacité et à leur désir d’évoluer;
- satisfaire le client, c’est-à-dire le servir en gardant à l’esprit la qualité, la productivité ainsi que la responsabilité communautaire et environnementale;
- retourner aux actionnaires le capital investi et valoriser leur patrimoine;
- favoriser la décentralisation, en s’appuyant sur la délégation planifiée afin que les gestionnaires (« entrepreneurs-partenaires ») puissent mettre en œuvre, librement et de façon responsable, leurs programmes d’action;
- développer un partenariat à partir duquel le leader et l’employé s’engageront pour le succès de l’œuvre conjointe, partageant la conception, la réalisation et les résultats des travaux;
- contribuer à l’autodéveloppement des personnes, notamment en éduquant les personnes par le travail, en leur offrant une formation de haut niveau et en encourageant le développement des équipes;
- réinvestir les résultats pour la création de nouvelles opportunités de travail et pour le développement des communautés locales.

La TEA est également basée sur des concepts clés, tels que la décentralisation, la délégation planifiée, la tâche, les résultats et la responsabilité sociale (rapport

annuel, 1991, 1998, 1999). Selon George, le concept de *décentralisation* renvoie à un contact permanent et direct avec le client, la perception claire de ses besoins et la meilleure façon de le servir, ainsi que l'intégration permanente des nouveaux entrepreneurs. Le concept de *délégation planifiée*, c'est-à-dire de confiance, s'appuie sur la droiture du caractère, sur le potentiel de l'être humain, sur sa volonté de se développer, sur sa compétence et sur son adhésion aux conceptions philosophiques de Constructions l'avenir. Par *tâche entrepreneuriale*, l'on sous-entend le processus continu orienté vers l'identification, la création, la conquête et la satisfaction du client.

Un autre concept explicitement souligné par les écrits sur la TEA est celui de *résultat* qui fait référence à « la valorisation continue du patrimoine moral et matériel des actionnaires rendant possible un flux de résultats chaque fois meilleur et plus grand, contribuant ainsi à la survie, à la croissance et à la pérennité de l'entreprise » (Amado, 1998). Ces écrits donnent également de l'importance à la *responsabilité sociale* qui peut être mise en action lorsque les membres de l'organisation réalisent leur travail de manière à :

- satisfaire les besoins des clients avec des produits et services permettant une amélioration de la qualité de vie au sein des communautés locales;
- contribuer au développement socio-économique, technologique et entrepreneurial dans les secteurs et pays dans lesquels ils se trouvent;
- créer des opportunités de travail et de développement pour les personnes;
- assurer le respect constant de l'environnement;
- contribuer à l'enrichissement des processus éducationnels et culturels à travers des initiatives visant à promouvoir les valeurs artistiques et la préservation du patrimoine historique.

En plus des principes et des concepts, la TEA comporte des critères visant à orienter les actions des employés. Concrètement, il s'agit de critères relatifs à la dimension humaine, éducationnelle, entrepreneuriale, éthique et communautaire de la gestion et qui comprennent les idées suivantes (Amado, 1998; rapport annuel, 1991, 1995, 1999) :

- L'être humain est la mesure de toutes les valeurs de l'entreprise.
- L'entrepreneur doit réaliser son travail de façon à satisfaire simultanément le client et l'actionnaire.
- L'éducation par le travail est indissociable de la tâche entrepreneuriale.
- Les personnes doivent toujours être orientées vers les opportunités et les résultats.
- L'être humain a le droit de bénéficier des résultats qu'il a directement contribués à générer.
- L'entrepreneur doit toujours être ouvert à reconnaître ses fautes et toujours prêt à les corriger rapidement.
- L'image qui importe et fait la différence est celle qui est dirigée vers la communauté, fondée sur la satisfaction de chaque client et sur l'engagement en faveur du bien-être de la communauté.
- Les membres de Constructions l'avenir ont le devoir de promouvoir leur propre santé et celle de chacun des employés, ainsi que la sécurité des opérations, la qualité de vie et la préservation de l'environnement dans les communautés au sein desquelles ils œuvrent.

Les principes, les concepts et les critères conçus par George à travers son histoire familiale et professionnelle sont les fondements de la TEA. Selon George Amado (1998), ces éléments constituent « le fondement du patrimoine intangible des actionnaires » et « tous les membres de l'organisation ont le devoir d'agir en fonction de ces principes ». La TEA se veut donc un répertoire de références culturelles et éthiques visant à orienter l'action des employés et la conduite des affaires. Autrement dit, elle cherche à influencer le mode de penser et d'agir des membres de l'entreprise.

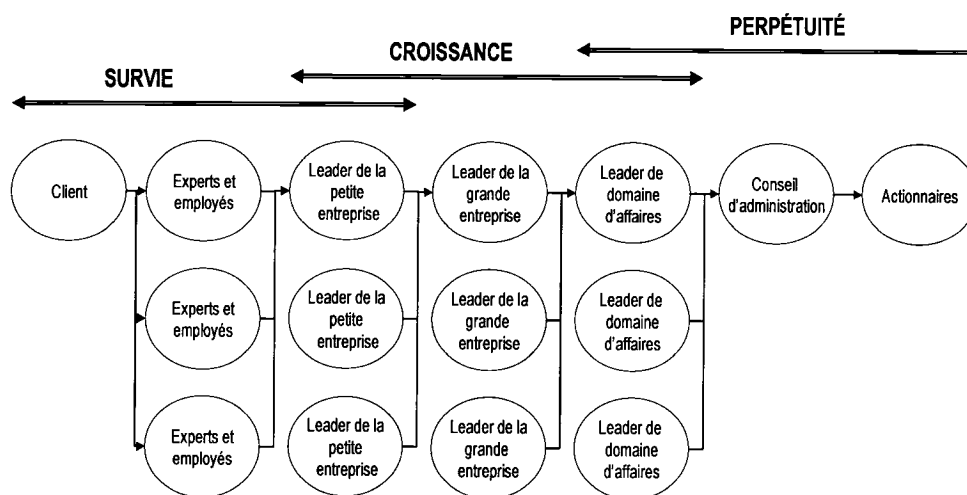
Une entreprise axée sur la formation des leaders

Comme critère fondamental de la TEA, dans *Constructions l'avenir*, tous les employés doivent élaborer un programme et un plan d'action avec son leader immédiat (Amado, 1998). Ce programme d'action fonctionne comme un contrat mettant les personnes dans une relation constante de communication et d'interdépendance, car l'employé et son leader doivent trouver ensemble des réponses à une série d'éléments.

Par exemple, l'employé doit identifier et présenter les éléments suivants : (a) les obligations et les devoirs que l'entrepreneur assumera auprès d'un client (l'affaire); (b) comment l'entrepreneur procédera pour créer et maintenir le client satisfait (la philosophie d'affaire); (c) les résultats escomptés et les délais; (d) l'ensemble de rapports d'interdépendances qui s'établissent au sein de l'équipe et entre celle-ci et l'entreprise (la structure); (e) l'instrument de contact direct et personnel de l'employé avec son leader qui permet de suivre, évaluer et juger la performance de l'employé (le système de communication); (f) le budget; (g) le partage de résultats; et (h) l'identification et la formation de nouveaux entrepreneurs.

Appuyée sur la réalisation du plan et du programme d'action, la formation de la relève est au cœur de la TEA, de la survie, de la croissance et de la pérennité de Constructions l'avenir. La structure organisationnelle (figure 4.4 et tableau 4.3) de l'entreprise se base sur ces concepts, c'est-à-dire sur la capacité des deux cent cinquante leaders de projets (Clarice Lispektor, 2000) de mettre en pratique « l'éducation par le travail ». Il s'agit ici de l'apprentissage tacite qui découle des relations quotidiennes de travail qui sont encadrées par la réalisation des plans et des programmes d'action. Ainsi, être « leader de » et être « guidé par » constituent les fibres d'une structure sociale basée sur la formation et sur l'éducation des leaders. Comme l'affirme Eufilides da Cunha (2000) : « nous ne sommes pas une entreprise d'ingénierie, mais plutôt une grande école de formation d'entrepreneurs ».

Figure 4.4 La (macro)structure de Constructions l'avenir



Source : Amado (1998, p. 37).

Tableau 4.3 L'association entre la formation et la croissance dans Constructions l'avenir

BUT	MOYEN	DOMAINE	EXEMPLE DE DISCOURS DU FONDATEUR
Survie	Identification du jeune à vocation entrepreneuriale	Petite entreprise	« Dans la lutte pour la survie, le leader de la petite entreprise, en plus de se développer, doit identifier des personnes vertueuses, talentueuses et ayant la volonté de servir. Il doit les recommander à l'attention du leader » (Amado, 1998, p.102).
Croissance	Formation de nouveaux leaders-entrepreneurs	Grande entreprise	« Dans la quête de la croissance, le leader de la grande entreprise vise la formation de ses personnes. Il contribue à ce qu'elles se développent et se transforment en de nouveaux et bons leaders de petites entreprises » (Amado, 1998, p.103).
Pérennité	Intégration de nouveaux leaders-entrepreneurs	Confédération de grandes entreprises	« Dans la quête de la pérennité, (...) le leader n'a qu'un chemin : créer les conditions pour que ses suiveurs deviennent des leaders de son ou de nouveaux domaines d'affaires, et s'intègrent ainsi à l'organisation » (Amado, 1998, p. 103).

L'éducation par le travail est, peut-on dire, le nom du système que Constructions l'avenir utilise pour former de nouveaux leaders-entrepreneurs dans le but d'assurer la diversification ainsi que la survie, la croissance et la pérennité (Amado, 1991). Autrement dit, éduquer, former et qualifier est une obligation qui touche tous les employés, du président du conseil d'administration jusqu'au plus jeune stagiaire (Amado, 1999). Chaque personne impliquée dans la réalisation de projets ou d'œuvres doit appliquer le concept de l'éducation par le travail en assumant la responsabilité (Amado, 1991) :

- d'identifier et de sélectionner des jeunes de caractère, de talent, de vocation et motivés, capables de devenir des leaders et des entrepreneurs;
- de créer un espace propice à l'épanouissement et à la mise à profit des potentialités de chacun de ces jeunes de talents;

- de contribuer au développement du jeune de talent en lui offrant des défis nouveaux et toujours grandissants;
- de stimuler la maturation de ce jeune pour le transformer en leader expérimenté;
- de l'intégrer, si cela est nécessaire, à l'organisation.

Dans cette logique de formation permanente de la relève, « l'éducation par le travail » devient un fondement et « l'éducation pour le travail » (e.g. la formation formalisée et technique) un complément (rapport annuel, 1998). Par ailleurs, cette vision de l'éducation se base sur une conception de l'être humain comme être inachevé. Autrement dit, l'éducation est un outil dont l'être humain dispose pour innover, pour se développer, pour assumer des responsabilités croissantes et pour se renouveler continuellement (Amado, 1991). Plus qu'un outil, l'éducation représente une des valeurs et un des principes centraux de la gestion de Constructions l'avenir. « L'entrepreneur révèle sa noblesse lorsqu'il contribue à l'éducation et à la formation de nouveaux et de meilleurs entrepreneurs qui sont capables de promouvoir le développement du client et de ses affaires » (Amado, 1999).

De plus, cette approche se prolonge dans la communauté à travers, par exemple, la fondation Amado qui met en œuvre une vaste gamme de programmes sociaux visant à promouvoir l'éducation des jeunes défavorisés. Il y a aussi l'Institut de l'hospitalité qui vise à sensibiliser les personnes à la culture de l'hospitalité, et cela dans le but de favoriser le développement du tourisme dans la région (rapport annuel, 1998).

Une entreprise qui se développe et perdure

L'expérience familiale, la décentralisation et une préoccupation constante pour la relève et l'éducation sont tous des éléments qui assurent un développement rapide et durable de Constructions l'avenir. Il est possible de représenter le développement de Constructions l'avenir à travers quatre types de rayonnement : local, régional, national et international. Quelques éléments de ces quatre moments (e.g. le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le nombre d'œuvres réalisées et les événements majeurs) sont présentés dans le tableau 4.4. Il faut également mentionner que cette typologie a été suggérée par Amado (1998) et qu'elle nous offre une perspective historique et chronologique du développement de Constructions l'avenir.

Tableau 4.4 Points de repères sur la croissance de Constructions l'avenir

RAYONNEMENT		CHIFFRES D'AFFAIRES*	EMPLOYÉS	ŒUVRES RÉALISÉES	ÉVÉNEMENTS MAJEURS
Local	1920			35	Fondation de l'entreprise d'Adam Amado
	1945			10	Fondation de Constructions l'avenir
	1950			20	Construction d'un barrage vers la fin des années 50.
Régional	1960		4 800	27	Création de la Fondation Amado en 1965. Construction d'une université, d'un aéroport et d'une centrale nucléaire.
National	1970	145	4 800	50	Investissement dans le secteur pétrochimique. Décision de diversification et d'internationalisation. Rayonnement en Amérique du Sud.
	1975		13 300	77	
International	1980		31 100	77	Création de la Holding. Rayonnement en Afrique, en Asie et en Europe. Fusions et acquisition de plusieurs entreprises.
	1985	530	36 900	126	
	1990	2 100	46 300	56	Investissement dans le secteur de la cellulose. Rayonnement aux États-Unis.
	1995	3 700	25 900	100	
	2000	8 000	22 500	80	

* Valeur en millions de dollars américains.

Le premier type de rayonnement de Constructions l'avenir est de caractère local, c'est-à-dire au niveau de la province. Pendant les années 1950, l'entreprise croissait rapidement, en partie grâce à l'investissement du gouvernement fédéral dans le développement de la région nord-est du Brésil. Cet investissement était administré par la commission fédérale de développement du nord-est qui concédait

des primes et des bénéfiques aux entreprises qui s'installaient dans la région. En plus des facteurs familiaux, éducationnels et professionnels, la politique régionale a joué un rôle important dans le développement de l'entreprise.

Au cours des années 1960, l'entreprise se concentre sur la réalisation d'œuvres exigeant une technologie spéciale, tel que des systèmes sous-marins de canalisation des égouts, des ponts avec fondations profondes, des aéroports, des usines sidérurgiques et des centrales nucléaires. L'entreprise rayonne ainsi dans toute la région nord-est du Brésil.

Dans les années 1970, l'entreprise développe ses activités vers les régions sud-est et sud du Brésil. Son rayonnement s'étend maintenant au niveau national. À cette époque, les grands défis concernaient surtout les œuvres de technologie spéciale telles que des métros, des centrales nucléaires, des systèmes sous-marins de canalisation des égouts, des aéroports et des grands ponts. Vers la fin des années 1970, l'entreprise prend le contrôle d'une grande entreprise du secteur de la construction et commence des projets au Pérou et au Chili.

Ensuite, durant les années 1980, l'entreprise étend son rayonnement aux pays d'Afrique et d'Europe, ainsi qu'à d'autres pays d'Amérique du Sud. Parallèlement au processus d'internationalisation, l'entreprise met en action une stratégie de diversification de ses activités vers le secteur pétrochimique et pétrolier. Ce processus s'appuie sur toute une série d'associations avec d'autres entreprises, ainsi que des fusions et des acquisitions que présente le tableau 4.5. La holding a été créée au début des années 1980 afin d'assurer le contrôle des différentes unités et entreprises du groupe.

Tableau 4.5 Fusions et acquisitions effectuées par Constructions l'avenir

ANNÉES	FUSIONS ET ACQUISITIONS	DOMAINE
1980	Début de l'association avec une des plus grandes entreprises brésiliennes de projets et d'œuvres.	Construction
	Le plus grand producteur brésilien de chlore et de soude caustique.	Chimie
	Une des plus grandes entreprises brésiliennes d'ingénierie. Il s'agit d'une entreprise qui a réalisé depuis une trentaine d'années des œuvres importantes dans les domaines de la sidérurgie, de l'électricité et du pétrole.	Montage industriel et ingénierie
	Union des industries pétrochimiques au Brésil.	Pétrochimie
	Trois entreprises d'équipement et de systèmes de transport.	Équipements et transport
1990	Une industrie de polypropylène au Brésil.	Chimie
	Une entreprise d'ingénierie en Grande Bretagne.	Construction
	Une industrie de polypropylène au Brésil.	Chimie
	Une entreprise de construction civile au Portugal.	Construction

Au cours des années 90, l'entreprise commence à œuvrer aux États-Unis et en Angleterre et consolide ses parts de marché en Amérique latine et en Afrique. De plus, elle prend le contrôle des entreprises chimiques et pétrochimiques au Brésil (tableau 4.5). Elle participe également à des affaires d'infrastructure et de services publics, ainsi que de cellulose. Parmi tous ces nouveaux domaines d'activité, le génie et la construction demeurent cependant les plus anciens et les plus solides de Constructions l'avenir, son cœur autrement dit¹⁰. C'est pour cette raison que nous

¹⁰ L'entreprise qui dirige ce domaine d'affaires a participé à la construction des édifices, des usines thermoélectriques et hydroélectriques, des centrales nucléaires, des usines sidérurgiques, des raffineries, des centrales pétrochimiques, des complexes touristiques et immobiliers, des métros,

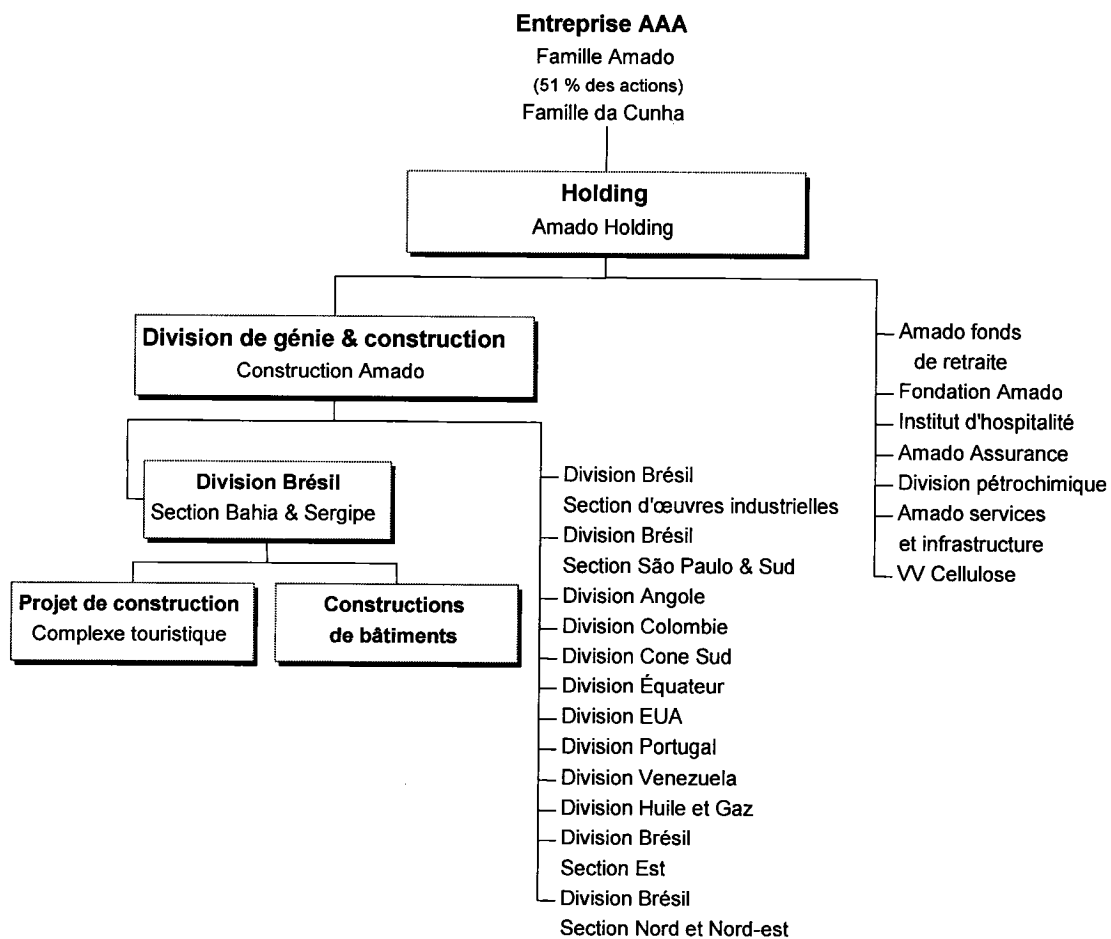
allons nous concentrer, dans les paragraphes suivants, sur ce domaine d'affaires, et plus particulièrement sur l'un des plus importants projets de Constructions l'avenir à la fin des années 1990 : le projet de construction d'un complexe touristique.

L'exemple de la construction d'un complexe touristique

Depuis le début des années 1990, les réalisations en matière de génie et de construction de Constructions l'avenir sont dominées par un projet d'édification d'un complexe hôtelier dans une région paradisiaque de la côte brésilienne. Ce projet a exigé beaucoup d'études de marché et de viabilité économique jusqu'à la signature du contrat de construction en 1998. Parmi tous les projets de Constructions l'avenir, aussi divers en termes de type d'activités que de localisation géographique (figure 4.5), nous avons décidé de présenter la construction de ce complexe touristique parce qu'il est devenu une des œuvres les plus importantes, complexes et somptueuses, réalisées par Constructions l'avenir.

des autoroutes, des voies ferrées, des ports et aéroports, des équipements pour l'industrie du pétrole et gaz et des projets de minéralisation, de salubrité publique et d'irrigation.

Figure 4.5 Structure organisationnelle de Constructions l'avenir (2000)

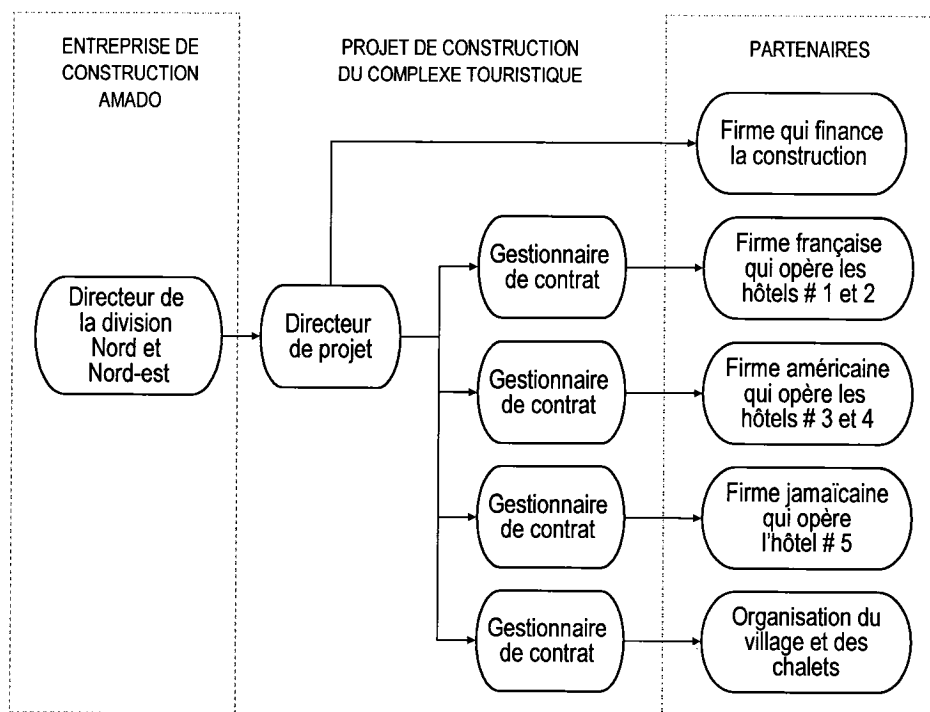


La complexité de ce projet est due au fait qu'il engageait au départ Constructions l'avenir dans un mouvement de promotion de l'écologie et du tourisme régional et international. La construction du complexe touristique était financée par le fonds de retraite de la banque nationale du Brésil qui devient donc le client de Constructions l'avenir. Le projet prévoyait la construction d'un des plus grands et des plus sophistiqués lieux de tourisme, de loisir et d'amusement de l'Amérique latine. Il s'agissait d'une entreprise de plus de deux cent millions de dollars américains, située au cœur d'un des plus beaux paysages de la côte nord-est brésilienne.

L'édification de ce complexe nécessitait d'engager quatre mille cinq cent personnes pour la construction des mille six cent cinquante chambres d'hôtel réparties entre quatre hôtels cinq étoiles, un hôtel quatre étoiles et six chalets rustiques. Les hôtels étaient gérés par trois chaînes internationales : une française, une américaine et une jamaïcaine. En ce qui concerne les chalets, ils devaient reproduire l'histoire, la gastronomie et la culture d'une petite ville de la région. Ce complexe devait être à la fois un lieu commercial mais aussi un lieu d'amusement, dans lequel il y aurait des présentations musicales, des bars et des restaurants de cuisine locale et internationale. Finalement, la pratique du sport était assurée par un terrain de golf de plus de 65 hectares construit sur le sable, 15 terrains de tennis, un centre équestre, quatre terrains de *paddle*, trois terrains de squash, quatre terrains polyvalents et un terrain de football society.

La construction du complexe touristique dura deux ans et s'appuya sur une structure organisationnelle représentée dans la figure 4.6. Le directeur du projet, Mombeiro Lobato, était en relation avec quatre gestionnaires de projets (voir tableau 3.3, chapitre 3) et avec le client, c'est-à-dire les fonds de retraite de la Banque nationale brésilienne. Chacun des gestionnaires de projet s'occupait de la construction des hôtels et des chalets; ils étaient donc en contact permanent avec les firmes américaine, française et jamaïcaine qui allaient les gérer.

Figure 4.6 Structure organisationnelle du complexe touristique



En matière écologique, il est à noter que la construction de ce complexe touristique incluait un programme de préservation de la faune et de la flore locale. Par exemple, quarante mille plantes arrachées ont été réutilisées et, pour chaque palmier retiré, quatre ont été plantés, pour un total de deux mille cinq cent nouveaux palmiers. De plus, les clients ainsi que la population des alentours reçoivent des informations sur la protection de l'environnement local.

En synthèse, Chocolatissime et Constructions l'avenir présentent des ressemblances et des divergences. Toutefois, cela n'affecte en rien le processus d'analyse, car chaque cas est analysé séparément. Ce qui nous intéresse est l'originalité de l'expérience vécue par chacun des cas d'entreprise, et non pas la validation de bonnes ou de mauvaises pratiques en comparant les expériences. Suivant cette optique, dans les trois prochains chapitres, nous allons voir les façons dont la culture familiale influence la culture de ces deux entreprises, tout en regardant la façon dont les sens sont créés, les émotions sont exprimées et les pouvoirs sont exercés. Chaque chapitre se penche sur un mouvement culturel : le chapitre 5 traite de la formation culturelle, le chapitre 6, de la consolidation culturelle et le chapitre 7, de la transformation culturelle. Dans chacun de ces chapitres, nous repérerons plusieurs dynamiques émergentes de chaque processus culturel (sens, émotion et pouvoir) dans chaque mouvement culturel. Par la suite, l'analyse de l'ensemble de ces dynamiques permet de dégager quatre principes dynamiques d'organisation (chapitre 8) et un enjeu majeur de gestion (chapitre 9).

*Chapitre 5***LA FORMATION DE LA
CULTURE FAMILIALE EN ENTREPRISE**

Ajoute seulement à tes connaissances des actions qui y répondent, ajoute la foi, ajoute la vertu, la patience, la tempérance; ajoute l'amour, dans l'avenir nommé Charité, âme de tout le reste. Alors, tu regretteras moins de quitter ce Paradis, puisque tu posséderas en toi-même un Paradis bien plus heureux (Milton, 1995, p. 338).

Qu'est-ce qu'il peut bien se passer en ce jeudi ensoleillé pour que des centaines d'employés arrêtent leur travail et se retrouvent ensemble sur le terrain de la cour de Chocolatissime? Les ouvriers sont habillés en blanc et les techniciens en bleu, tandis que les employés de bureau et les gestionnaires n'ont pas un uniforme précis. De cette foule, il ressort une certaine joie d'être ensemble pour le lancement officiel du programme de qualité totale. Comptant sur la participation de tous les dirigeants et gestionnaires, cette cérémonie débute avec un discours du PDG, Doribal Caymmi. Situé sur une scène spécialement aménagée au centre de la cour de l'entreprise, le président parle au microphone en évoquant l'origine de l'entreprise, ses valeurs et les difficultés éprouvées lors de son développement. Il parle avec enthousiasme et simplicité de son expérience, de l'expérience de son père et de ses principes de gestion.

Il affirme alors que l'entreprise a toujours cherché à appuyer sa conduite sur des valeurs qui mènent à la qualité et lui-même n'arrête pas d'envisager la continuité des valeurs héritées de son père, le fondateur de l'entreprise. Chocolatissime valorise ainsi le goût du travail et les valeurs d'humilité, d'intégrité et de

discipline. Sa philosophie de gestion se base sur le dépassement de soi, aussi bien que sur la satisfaction et le développement de ses collaborateurs, continue d'affirmer Doribal dans son discours. Pour lui, d'ailleurs, la qualité totale n'est pas une nouveauté. Au contraire, elle prolonge, systématise et consolide la culture et les valeurs les plus chères à l'entreprise qui sont défendues depuis sa fondation.

Certains des employés qui écoutaient ce discours avec grand intérêt m'ont expliqué, lors des entretiens et de l'observation participante, que la culture de l'entreprise était fondée dès son origine sur les principes de la qualité (e.g. Joao Guilberto, 1995; Fabio Venturini, 1995; Zandra de Za, 1995; Moel Rosa, 1995; Arnaldu Antunes, 1995; Juao do Vale, 2000; Cauby Peichoto, 1995; Lulo Santos, 2000; Damilo Caymmi, 1995). En effet, c'étaient les valeurs de la famille Caymmi qui influençaient la culture de l'entreprise et de ses employés. De ce point de vue, le programme de qualité totale n'est que la forme systématique d'agir, car cette forme était pratiquée depuis bien longtemps déjà (Tony Jobim, 1995). Sous sa forme systématique, la qualité totale est une façon de remémorer les principes culturels de l'entreprise (Damilo Caymmi, 1995) et de les ratifier régulièrement (Lulo Santos, 2000).

Lors d'un entretien, Luiz Gonzaga (1995) m'explique que Doribal n'aimait pas que les choses soient trop écrites sur papier. Il préférait davantage quand elles étaient ancrées dans « l'esprit » des employés. La qualité totale est donc une occasion de formaliser le savoir-faire et le savoir-être de cette entreprise, affirment beaucoup d'employés. Mais, est-elle un comportement que l'on retrouve uniquement dans le milieu de travail? À ce propos, Doribal explique aux employés, lors du lancement de la qualité totale, qu'il avait appliqué le système de la qualité chez lui. Damilo le confirme : « mon père est le premier défenseur de la qualité au point de l'avoir implantée chez nous » (Damilo Caymmi, 1995). Il semblait aller de soi que les gens devaient être les mêmes au travail et à l'extérieur

de l'entreprise et que la qualité relevait aussi du foyer, de la vie de tous les jours (e.g. Moel Rosa, 1995; Cauby Peichoto, 1995).

Nous constatons, à travers l'introduction de la qualité totale dans Chocolatissime, que la culture de l'entreprise et la culture de la famille dirigeante jouent un rôle important dans l'organisation des pratiques et des principes de gestion de cette organisation. Le passé façonne les pratiques sociales et permet d'adapter des principes importés de gestion. C'est ce qu'explique Beto Guedes (2000) : « On apporte beaucoup de notre histoire, on tire beaucoup de notre passé » et cela est déterminant dans l'organisation du quotidien, dans les prises de décision et dans l'interprétation des activités de travail et de gestion. Il nous faut donc comprendre comment la culture familiale influence la formation de la culture organisationnelle dans le passé afin de bien comprendre les événements présents.

Le propos du présent chapitre vise à reprendre cette force du passé qui existe dans le cadre des deux entreprises étudiées en vue de comprendre les fondements de la culture familiale et organisationnelle. Le chapitre est alors structuré en trois étapes. La première met en relief les fondements culturels et émotionnels dans la mise en place d'une culture familiale de gestion. En effet, les deux entreprises présentent des similitudes au plan culturel : en plus d'adopter une conception particulière de l'humain, elles s'attardent sur les valeurs et les sensations de bravoure, de courage, d'héroïsme, de droiture, d'intégrité, de modestie, de communauté. Telles que présentées dans la deuxième étape, ces valeurs soutiennent des principes de gestion qui favorisent la participation, la présence, la loyauté, la proximité, l'attachement et l'identification des employés à l'entreprise. Dans une troisième étape, nous examinerons comment ces valeurs, sensations et principes de gestion qui sont à la base de la culture familiale et organisationnelle contribuent à légitimer les rapports de genre, les modalités de contrôle social et les relations de travail.

L'analyse du mouvement de formation de la culture de Chocolatissime et de Construction l'avenir qui s'imprègne de la culture familiale permet d'identifier quelques dynamiques socioculturelles d'organisation. À la base des principes familiaux d'organisation, ces dynamiques sont structurées selon les processus de sens, d'émotion et de pouvoir et sont présentées dans le tableau 5.1. En outre, ces dynamiques d'organisation émergent à partir de l'analyse du mouvement de formation culturelle de Chocolatissime et de Construction l'avenir, elles sont ainsi expliquées et illustrées tout au long de ce chapitre.

Tableau 5.1 Les dynamiques émergeant du mouvement de formation culturelle

PROCESSUS	DYNAMIQUES	DESCRIPTION
Sens	Valorisation du travail	Le travail est un acte de bravoure, de courage, de détermination, mais aussi une vertu permettant l'ennoblissement, la dignité et l'édification morale. La valeur attribuée au travail facilite l'engagement au travail.
	Valorisation de l'exemple	L'exemple est primordial pour que les discours soient en cohérence avec les conduites, pour que ce qui est dit soit montré et réalisé dans le quotidien de travail à travers des actes. C'est une pratique facilitant le rapport au leader et l'implication au travail.
	Valorisation de l'humilité	L'humilité, la modestie et la simplicité représentent des attributs fondamentaux des leaders.
	Valorisation de l'intégralité	L'intégralité, la conduite éthique, la transparence et l'honnêteté sont un préalable des leaders.
	Valorisation de la communauté	Le bien-être et le développement de la communauté constituent une responsabilité de l'entreprise, dans la mesure où elle se « conduit comme un citoyen exemplaire », en assurant la conservation de l'environnement et la santé et sécurité.
	Valorisation de l'humain	Contrairement à des ressources ou à des machines, l'humain est la source indispensable et précieuse de la réussite de l'entreprise, méritant toujours de la confiance, n'existant qu'au singulier (chaque individu a son individualité) et primant sur les dimensions économiques. Comme l'humain est la mesure de toutes les valeurs, cela exige des leaders éthiques et intègres.
	Valorisation de la confiance	La confiance est préalable à la capacité des leaders de déléguer à leurs employés, parce que prendre des décisions exige de la confiance de la part de son leader.
	Valorisation du soutien	Le soutien, l'aide, la protection, la non-surprotection, la création d'un environnement émotionnellement sécuritaire et des conditions matériellement favorables sont des actions essentielles du leader.
	Valorisation de la proximité	Le contact direct et personnalisé, le dialogue et la conversation face-à-face, l'écoute, l'utilisation de la « parole parlée », la cordialité, le respect, la convivialité, la confraternité, l'entraide, l'amitié rendent la relation entre leader et employé plus riche, loyale et efficace.
	Valorisation du souci du bien-être	Les dispositifs de vouloir du bien à autrui, de porter attention à autrui, de prendre soin d'autrui et de bien traiter les employés assurent l'authenticité du leader et se manifestent à travers des politiques généreuses de gestion du personnel.
Valorisation de la présence	La présence physique et régulière du leader auprès de l'employé assure la qualité de leur relation interpersonnelle et de l'implication au travail. La présence se manifeste à travers la démonstration de disponibilité et d'accessibilité du leader, ainsi que sa participation à des festivités et célébrations.	

Émotion	Sentiment de courage	Le courage, la bravoure, la détermination, la persistance, la ténacité, l'enthousiasme et le dévouement sont éprouvés par les leaders dans leur vie et dans leur acte d'entreprendre, mais aussi par les employés dans le contact avec leurs leaders.
	Sentiment d'humilité	L'humilité et la modestie sont éprouvées par les leaders dans leur rapport aux personnes et à leurs propres accomplissements, mais aussi par les employés dans leur contact avec leurs leaders.
	Sentiment de sincérité	La sincérité, la transparence et la franchise sont éprouvées par les leaders et par les employés dans leurs rapports interpersonnels au travail.
	Sentiment de fierté	La fierté est éprouvée par les employés lorsqu'ils parlent de leur lieu de travail, de leurs leaders et de l'entreprise dans son ensemble.
	Sentiment de joie	La joie est éprouvée par les employés lors de l'accomplissement du travail quotidien et des célébrations préparées et vécues ensemble dans l'entreprise.
	Sentiment de gratitude	La gratitude est un sentiment éprouvé par les employés envers leurs leaders selon lequel on a l'impression qu'on reçoit sous forme de don, sans que cela soit inscrit dans une transaction d'échange égalitaire.
	Sentiment de peur	La peur est éprouvée par les employés lorsque leur lien de travail dans l'entreprise est mis en péril ou à l'épreuve.
	Sentiment d'inadéquation	L'inadéquation est éprouvée par les femmes lorsqu'elles cherchent à progresser hiérarchiquement dans leurs carrières ou par n'importe quel employé qui pense de façon radicalement différente des leaders de l'entreprise.
Pouvoir	Pouvoir de la propriété	Les actions de l'entreprise s'avèrent une ressource politique pour légitimer la participation des membres de la famille dans le quotidien de l'entreprise, mais aussi dans le quotidien affectif de leur vie familiale.
	Pouvoir de la proximité	La proximité fonctionne comme mécanisme de surveillance et de contrôle social en entreprise dans les deux sens : pour les employés, agir en conformité avec ses devoirs, mais aussi pour revendiquer ses droits implicites selon les obligations prévues par le contrat moral de l'univers familial.
	Pouvoir de l'idéologie familiale	Les valeurs et les interprétations de la culture familiale en entreprise sont acceptées indubitablement et excluent ceux et celles que ne s'y identifient pas.
	Pouvoir du patriarcat	Les rapports de genre soutenus par le patriarcat survalorisent la masculinité, imposent une ségrégation féminine et ne favorisent pas la progression hiérarchique des femmes dans l'entreprise.

Fondements culturels et émotionnels de l'organisation

L'histoire de la création de chaque entreprise s'inscrit bien souvent dans le discours qui attribue un sens aux événements qui est chargé émotionnellement. Cette évocation permet aux employés d'attribuer du sens à leurs actions, qu'elles soient favorables ou alors contraires aux expériences et aux apprentissages familiaux accumulés par ses dirigeants au fil du temps. Les histoires de Chocolatissime et de Constructions l'avenir convergent dans la mesure où les symboles d'origine relèvent de la détermination, du courage des fondateurs, de leur ténacité et de l'héroïsme à surmonter les épreuves, de la droiture, de l'intégrité et de la modestie de leurs comportements quotidiens, de leur bienveillance, de leur affection et de leur profonde amitié envers les employés.

Tous les entretiens avec les employés, les observations, ainsi que l'analyse de documents m'ont permis de constater que les symboles, les croyances et les valeurs se conservaient en rapport d'interdépendance avec les relations et les conditions sociales de travail au sein des deux entreprises. Fondamentalement, la culture familiale s'enchevêtre avec la culture de l'entreprise pour ne former finalement qu'un tout. Lorsque les employés, surtout les plus anciens, me racontaient l'histoire de l'entreprise, j'avais l'impression qu'ils étaient des protagonistes actifs, se considérant comme un membre de cette famille élargie qui constitue l'entreprise.

Quels sont les fondements culturels et émotionnels de ce sentiment d'appartenance à une famille élargie? Même si les opinions ne sont pas totalement homogènes et que les divergences sont intrinsèques à toute expérience sociale et humaine, comment la réalité sociale de cette entreprise peut-elle être décodée et ressentie de façon cohérente? Comment la culture familiale influence-t-elle la capacité de coordination et d'organisation des employés au quotidien? Ces questionnements

nous amènent à l'histoire de la fondation de chaque entreprise, ainsi qu'aux sensations et aux valeurs qui s'en dégagent et qui perdurent pendant longtemps.

Sentiment de bravoure et de courage

L'histoire de Chocolatissime semble attirante et valable pour ses employés parce qu'elle est soutenue par le vécu intrépide et éprouvant de son fondateur. Fils d'agriculteurs, Hildon Caymmi a quitté l'Allemagne et émigré au Brésil au début des années 1920 dans le but de fuir les conditions économiques et sociales déplorables (e.g. inflation, chômage) issues de la Première Guerre mondiale. Arrivé au Brésil, Hildon commence à travailler dans l'agriculture. Toutefois, les conditions climatiques et d'insalubrité de la région ont affecté sa santé et il est atteint de paludisme. Lorsque son état de santé s'aggrave, il reste à l'hôpital pour une très longue période de temps. Par la suite, étant donné qu'il avait « des ressources restreintes, mais beaucoup de détermination, il a créé son entreprise de production de bonbons » (journal régional, 1979) à la fin des années 1920. Ainsi, allait-il être perçu par les employés comme un exemple de courage et de bravoure.

« Hildon avait l'idée de fabriquer des bonbons (...) c'était son rêve » (Emilinha Borbba, 1999). Il a donc proposé une association avec le père d'Emilinha Borbba. Après une réponse favorable, il est parti en Allemagne acheter des machines et apprendre les techniques de fabrication de friandises. Quand il retourne au Brésil à la fin des années 1920, il reçoit une notification de la mairie pour déménager sa fabrique. Après quelques recherches, il trouve un local occupé par une ancienne fabrique de bonbons appartenant à la famille Dutra. Cette fabrique tombait en faillite et son dirigeant était décédé. Hildon décide donc d'acheter les machines et la fabrique et embauche ses anciens employés, ainsi que le fils et l'épouse de monsieur Dutra. Ceux-ci l'aideront à distribuer les marchandises (Doribal Caymmi, 1995).

En effet, « au début, monsieur Dutra et son épouse faisaient de tout dans la production de bonbons » (journal d'entreprise, 1981). C'était une activité « en famille » : « mon père allait faire les livraisons et les ventes. Les autres frères de ma mère y participaient » (Fred Caymmi, 1999). Non seulement la famille Caymmi est impliquée dans le réseau qui se crée, mais il y a aussi la famille Dutra et, plus tard la famille Jobim. Celle-ci découle du partenariat établi entre monsieur Gil Jobim et Hildon vers le milieu des années 1930. Par ailleurs, à cette époque, la sœur d'Hildon participe aussi dans l'affaire suite à l'héritage qu'elle reçoit de son père en Allemagne. Au sein de l'entreprise, les responsabilités sont divisées de la manière suivante : Gil s'occupe du travail administratif pendant que Hildon s'occupe de la production.

Les anciens employés de Chocolatissime se rappellent vivement des lourdes difficultés que Hildon traverse pendant la période des deux guerres mondiales. « Il était celui qui a beaucoup souffert jusqu'à ce qu'il développe sa propre affaire » (Xico Buarque, 2000). Une des crises relève de la Deuxième Guerre mondiale lorsqu'il y a des attaques contre des bateaux brésiliens sur la côte du Brésil. Les sous-marins allemands sont soupçonnés d'être les responsables. Cela génère une série de mouvements populaires nommés « les casse-casses ». Ces mouvements cherchent à détruire le patrimoine des Allemands, des Italiens et des Japonais résidant au Brésil (Doribal Caymmi, 1995; Tony Jobim, 1995; journaux d'entreprise). « Les maisons de mes grands-parents ont été vandalisées et cassées (...) Le commerce des Allemands et des Italiens était vandalisé et cassé » (Tony Jobim, 1995).

Apprenant que ces mouvements se dirigeaient vers l'entreprise pour la vandaliser et la saccager, le maire de la ville décide d'intervenir conjointement avec l'armée municipale afin de protéger l'industrie. Toutefois, les familles des Allemands sont transférées à la campagne et les Allemands sont enfermés pendant plus d'un an (Tony Jobim, 1995). C'est le cas du père et du grand-père de Tony Jobim, ainsi

que d'Hildon qui a été détenu par la police locale et enfermé pendant trois mois en prison.

Comme l'entreprise dépendait de son fondateur, il a continué à l'administrer (e.g. il dictait les prix des produits, établissait la planification de production et de commercialisation) même en étant arrêté et envoyé en prison (document interne, 2000; articles de journaux de l'époque). Et pendant ce temps-là, le maire nomme un intervenant officiel pour diriger l'entreprise. D'ailleurs, le maire remarque qu'« au-delà de l'aide offerte à Hildon, celui-ci était un homme tenace, sinon il ne supporterait pas une telle situation et céderait » (journal d'entreprise, 1989).

La trajectoire du fondateur de Chocolatissime touche profondément ses proches. Hildon était perçu comme un *self-made-man* qui a affronté des épreuves diverses, des souffrances, des problèmes de santé, et qui a tout de même réussi par sa volonté, son courage et sa ténacité. Les récits concernant la création de l'entreprise soutiennent le mythe du fondateur qui permet d'exprimer, d'exalter et de codifier la croyance en son fondateur. En établissant les modes de travail et de comportement (Eliade, 1963), le mythe impose des principes moraux et oriente les pratiques de gestion. Ces récits sont très souvent soutenus par les employés, par son fils et par les médias locaux. « Chocolatissime est née d'une grande difficulté pour devenir une entreprise à succès » (groupe mixte, 1995). « Hildon (...) avait une vie de travail et des luttes intensives, il a contracté le paludisme (...) il est passé par des moments d'extrême difficulté, il a souffert beaucoup » (Jakson do Pandeiro, 1999). « Hildon faisait beaucoup d'efforts dans la vie, il lutta beaucoup. Il a réussi à surmonter tous les obstacles avec beaucoup de difficultés (récit d'une employée, paru dans un journal régional, 1979). « Hildon a beaucoup souffert pendant la guerre. Il était enfermé. Mais les difficultés de l'époque de la guerre ne l'on pas fait se désister » (Dalva de Oliveira, 1999). « Hildon a traversé une autre crise dans les années 1950 parce que c'était une période de pénuries. Il devait donc se trouver des camions pour distribuer ses produits. Il souffrait beaucoup de

difficultés, il devait lutter contre beaucoup de difficultés » (Xico Buarque, 2000). « En tant que citoyen allemand, mon père a beaucoup souffert pendant la guerre, en 1942 (...) les Allemands ont été enfermés pour quelque temps et mon père aussi » (Doribal Caymmi, 2000).

Le sentiment et la vision que le fondateur réussit à surmonter des adversités pour bâtir une affaire expliquent certaines des valeurs attribuées à la vie organisationnelle, notamment celles du travail, de l'exemple, de l'humilité, de l'intégrité, de la communauté et de l'humain. Ces dimensions reviennent souvent dans les discours et dans la construction sociale de Chocolatissime comme des repères pour la prise de décision et pour le comportement organisationnel. Ce sont les fondements du principe de l'entreprise comme une famille et celle du fondateur comme père de cette famille symboliquement élargie, comme nous pourrons le remarquer dans les prochains récits. « Père de Chocolatissime (...) Hildon Caymmi était considéré comme une idole par ses employés » (journal régional, 1979).

Rempli d'espoir et de disposition pour travailler, un jeune décida de faire face aux défis de la terre inconnue. Il arriva, lutta et affronta des difficultés. Il construira une œuvre qui ne se reflète pas seulement à la grandeur matérielle de l'entreprise qu'il a fondée. Hildon Caymmi a laissé un exemple de travail et une œuvre humanitaire reconnue à travers plusieurs titres, à commencer par celui de citoyen brésilien. Cela est la raison de la plus grande fierté pour le père de Chocolatissime (journal d'entreprise, 1979).

Au début des années 70, le fondateur ayant eu une attaque cardiaque, il resta au lit pendant une année et décéda ensuite de la maladie de Parkinson (Damilo Caymmi, 1995). Face à cette situation, le fondateur s'éloigne abruptement de l'entreprise, en laissant ses deux fils assumer la relève. Mais c'est Doribal qui prendra en charge la direction de l'entreprise. D'ailleurs, il connaissait intimement la fabrique, car il habitait avec son père dans une maison quasiment intégrée au terrain de l'entreprise et s'y promenait régulièrement. Lieux de travail, de loisir et d'habitation se confondaient. Doribal poursuivait donc le style de gestion de son

père; il réactivera le mythe et les valeurs léguées de son père chez les employés. « De l'époque de mon grand-père à mon père, les fondements de la philosophie de gestion n'ont pas changé beaucoup. La manière de gérer était similaire » (Damilo Caymmi, 1995). « Doribal est devenu un mythe. Malgré qu'il soit très exigeant, il a toujours été une personne extrêmement juste. Il est donc devenu une personne aimée et les personnes le respectent énormément » (Luiz Melodie, 2000).

On arrive à la fin d'une année de beaucoup de travail ayant la certitude qu'on a fait le mieux pour faire face aux adversités qui se sont mises dans la trajectoire de l'entreprise. En 1997, ça a été une année de grande transpiration due au travail réalisé et à la tristesse suite à la perte de beaucoup de nos collaborateurs (Doribal Caymmi, journal d'entreprise, 1997).

Doribal est un héros pour moi (...) il a fait beaucoup plus que ce que la majorité avait les conditions de faire. Il est un exemple. Tout ce qu'il faisait, tout ce qu'il disait, tout ce qu'il nous montrait, tout cela était une raison de fierté (...) Je le considère comme un exemple de dévouement, de respect (...) Je l'admire beaucoup. Sincèrement, je n'aurais pas pu avoir un meilleur modèle pour ma vie (Xico Buarque, 2000).

L'histoire de Constructions l'avenir est également associée à des actes et à des sentiments de bravoure et de courage du fondateur, qui prendra en charge l'entreprise fondée par son père dans les années 1940 et qui souffrira de plusieurs maladies au long de sa vie. Son histoire s'entremêle avec celle de l'entreprise de construction appartenant à son père. C'était lorsque George Amado avait 14 ans que sa famille décida d'habiter au nord-est du Brésil dans un grand terrain où se situaient la résidence et les installations de l'entreprise (document d'entreprise, sans date). Encore adolescent, il pouvait voir le lien indissociable entre la famille et le travail (Amado, document d'entreprise, sans date).

Après l'école, j'étais confié à d'autres professeurs : les maîtres d'œuvres qui étaient le noyau dur de l'entreprise de mon père. Ainsi, à l'âge de 15 ans, j'ai commencé ma vie professionnelle comme maçon. À la place d'un montant d'argent mensuel, je recevais un salaire correspondant aux heures travaillées (...) J'étais maçon, scieur, chef d'entrepôt, coordinateur et responsable de camions (...) ensemble avec les maîtres d'œuvre formés par mon père, j'ai pu développer le sens de réalisation du

devoir et apprendre à considérer le travail comme un don suprême » (Amado, document d'entreprise, sans date).

La symbolique du père et la notion de courage s'articulent autour de plusieurs récits. Un de ses actes de bravoure le plus mentionné remonte à la Deuxième Guerre mondiale lorsque les matériaux de construction avaient disparu et leur prix avait beaucoup augmenté. En l'absence de clauses contractuelles concernant le réajustement dû à l'augmentation du prix des matériaux, le père de George, Adam Amado, était incapable de finaliser ses œuvres. Confronté à cette situation, Adam était obligé d'abandonner aux banquiers son patrimoine personnel et sa firme.

À ce moment, George aide son père. Il prend en charge la responsabilité d'honorer les engagements réalisés auprès des clients (rapport annuel, 1995). Jusqu'au moment de l'obtention de son diplôme en génie en 1943, il avait conclu et livré aux clients toutes les œuvres contractées précédemment par son père. Toutefois, il existait encore un patrimoine résiduel insuffisant pour acquitter les dettes auprès des banquiers. Ainsi, ces derniers ont suggéré à George d'ouvrir une nouvelle entreprise et lui ont proposé un accord, consistant à acquitter les dettes de l'entreprise de son père. En échange, les banquiers allaient l'aider à attirer de nouveaux clients. Avec ce pacte, les créanciers deviennent des alliés grâce à la conquête et à la satisfaction d'une nouvelle clientèle. À leur tour, les créanciers deviennent des associés bénéficiant des atouts en termes de productivité, de coûts et de délais de production.

Dans une telle situation de tension et d'attentes, George décide de changer les pratiques de gestion et la division du travail. Il décentralise les prises de décisions, délègue les responsabilités et favorise le partenariat entre lui et les chefs de chantier, c'est-à-dire qu'il les transforme en des gestionnaires de chantiers disposant d'une large marge d'autonomie décisionnelle. Selon cette nouvelle logique, la responsabilité de George était d'entretenir la relation avec les clients, les fournisseurs et les créanciers, visant la conquête de nouveaux contrats de

construction. En contrepartie, chaque chef de chantier devenait responsable pour une œuvre et disposait d'une totale liberté pour constituer son équipe et en partager les résultats. Au sein de chaque chantier, George apportait une contribution grâce à ses idées, ses nouveaux équipements et méthodes de travail. Le chef de chantier, pour sa part, le faisait grâce à sa créativité à mieux satisfaire le client et à réduire les délais et les coûts de production.

Cette nouvelle conduite en termes de gestion a permis à Constructions l'avenir de mettre en place des techniques innovatrices de construction, d'engager davantage ses employés et d'acquitter toutes les dettes auprès des créanciers. Georges Amado (1991) affirme que les dettes héritées de l'entreprise de son père faisaient en sorte qu'innover et développer une relation de confiance avec les employés devenait indispensable.

Grâce à la confiance et à la contribution des maîtres d'œuvres nous avons révolutionné les méthodes de construction (...) par exemple, la construction d'un édifice demandait auparavant trois années. Grâce à la planification et l'adoption de techniques avancées, Constructions l'avenir était en mesure d'en construire en neuf mois, sans préjudice de qualité (Amado, 1991).

Par ailleurs, l'apprentissage qui se dégage de cette période de crise et de fondation de l'entreprise renforce des valeurs et des croyances similaires à celles de Chocolatissime, à savoir la modestie, l'humilité, le travail. Une nuance dans la comparaison est que les moments de courage de George se transforment en des occasions de valoriser la décentralisation et la délégation comme des sources d'adhésion au travail et de motivation chez Constructions l'avenir. Un autre aspect est que la diffusion des valeurs est imprégnée d'une vision organique et émotionnelle de l'acte de travail :

Au quotidien, j'avais appris à pratiquer l'humilité, à travers la conscience de l'interdépendance et de l'exercice de la décentralisation, de la délégation planifiée et du partenariat. J'avais également appris à voir la productivité comme une attitude et non seulement comme un exercice mécanique et froid de réduction de coûts pour maximiser les résultats (Amado, 1991).

Un autre moment important dans la construction de la mystique de bravoure associée au fondateur de Constructions l'avenir est la crise de santé que celui-ci a traversée à l'âge de 24 ans. Lorsqu'il était atteint de fièvre paratyphoïde et retenu pendant 47 jours à l'hôpital, George prend conscience que sa santé physique n'était pas juste son affaire, mais aussi celle de ses clients, des actionnaires, de ses collaborateurs et de sa famille (Amado, 1991). Cet épisode, chargé d'émotions et d'apprentissage, est expliqué dans un de ses livres :

Réduit à l'immobilité, j'ai eu du temps pour réfléchir sur la faiblesse de l'entreprise à caractère individualiste. Ma conclusion était que la tranquillité et la satisfaction du client dépendaient des facteurs qui échappaient à la maîtrise de l'homme d'affaires, voire sa santé physique. La firme comptait avec des maîtres expérimentés (...) mais les œuvres manquaient des matières premières et des services de soutien (...) les clients, maîtres et fournisseurs nécessitaient des communications et de la coordination que seul le dirigeant pouvait fournir. Conscient de ces besoins, j'ai demandé de l'aide à deux étudiants de l'école polytechnique (...) Au premier j'ai confié les tâches de nature administrative, légale et tributaire. Au deuxième, la tâche de rétablir la communication entre l'homme d'affaires (...) et les clients, les maîtres et les fournisseurs des œuvres en cours. Comme suite aux 47 jours d'isolement, j'étais convaincu que la firme à caractère individualiste était insuffisante pour la tranquillité et la satisfaction des clients. Il fallait créer une structure permettant d'assurer à l'entreprise sa continuité (Amado, 1998b).

Le moment d'une épreuve de santé génère une réflexion sur les devoirs fondamentaux d'un dirigeant (Amado, 1991). Pour George, le dirigeant a le devoir d'exercer un contrôle permanent sur sa santé. Il doit mener une vie simple, éloignée des plaisirs mondains et des vices. Il a aussi le devoir d'identifier, d'éduquer et d'intégrer un substitut pour rendre les clients satisfaits dans l'éventualité d'un décès ou de problèmes de santé. Finalement, le dirigeant a le devoir de ne pas utiliser le patrimoine de l'entreprise dans des circonstances qui ne soient pas liées aux intérêts de l'affaire (Amado, 1991). En effet, cette réflexion sur les devoirs du dirigeant est un exemple de la capacité des épreuves d'actualiser le vécu familial (e.g. l'éducation orientée vers les valeurs d'être humble et serviable) et de façonner des pratiques de gestion, simultanément.

L'expérience de vie de monsieur George a modelé nos pratiques de gestion. Il s'agit ici de l'expérience d'avoir contracté des maladies graves durant l'enfance et l'âge adulte. Il a perdu un tiers du poumon et je ne sais pas combien de l'estomac, récemment. C'est donc un homme qui a lutté contre la mort d'abord quand il était petit et ensuite pendant une phase de la vie adulte (...) une autre expérience est qu'il a eu l'occasion d'être sous tutelle d'un pasteur (...) d'une manière rigide, très disciplinée, à une époque où les riches étaient éduqués pour être servis tandis que George était éduqué pour servir (Euflides da Cunha, 2000).

L'ensemble des épreuves vécues par Georges semble consolider une vision de l'entreprise qui se tient par une cause noble, par une prolongation d'un acte de bravoure qui doit être constamment remémoré et ressenti. Toutefois, il ne s'agit pas uniquement d'une question de vision, mais aussi de sensation. Les expériences de George sensibilisent les employés et suscitent leur engagement émotionnel au travail. Elles peuvent, par exemple, produire une sensation d'enthousiasme qui est reconnue et reproduite en entreprise. « À partir de cette éducation forte, à partir de valeurs très bien structurées que sa famille lui avait léguées et l'opportunité que son père avait donnée à l'affaire (...) George est une personne captivante et enthousiaste » (Nario de Andrade, 2000).

À cette époque, comme suite à la Deuxième Guerre mondiale, le préjugé contre un jeune portant un nom allemand était une situation beaucoup plus adverse que celle qu'on a aujourd'hui (...) la capacité de George nous transférer cette attitude est une chose extraordinaire. Encore plus, c'est l'enthousiasme qu'il nous transmet pour qu'on le passe à d'autres. (Euflides da Cunha, 2000).

L'analyse des éléments dans l'histoire des deux entreprises nous conduit donc à observer que le courage du fondateur devient un fondement des pratiques de gestion dans la mesure où il devient un élément récurrent dans les pratiques organisationnelles. Par exemple, Euflides da Cunha (2000) explique que le fait d'avoir écrit sur la délégation et sur la confiance est un « acte de courage de la part de Georges Amado ». De plus, ce qui est incroyablement courageux de sa part est que celui-ci recommande aux dirigeants de Constructions l'avenir, lors de la négociation d'un contrat, de s'engager unilatéralement auprès des clients à agir en accord avec l'ensemble des valeurs de l'entreprise qui sont publiées dans ses

livres. Euflides da Cunha (2000) perçoit cette recommandation comme étant « sensationnelle », l'utilise régulièrement et la met sous forme d'expérience vécue :

Monsieur George négociait une œuvre au Venezuela ou en Équateur (...) et le président du pays demanda à George comment il se différenciait de l'autre concurrent qui proposait un prix plus bas que le sien. George avança que la différence est que le concurrent va signer un contrat. Il (George), en plus de signer ce contrat, apporte ceci en tant que compromis (le livre sur les principes de l'entreprise). C'est un compromis unilatéral. S'il ne se comportait pas en accord avec ses principes, il quitterait le chantier et pourrait être puni (Euflides da Cunha, 2000).

À travers ce récit, ainsi qu'à travers les expériences multiples associées aux sentiments de courage, nous avons vu que l'histoire de création de Chocolatissime et de Constructions l'avenir s'entremêle avec l'histoire intrépide de ses entrepreneurs fondateurs. Ceux-ci composent, par leurs actes de bravoure, de courage et d'héroïsme, une vision du monde et des manières de faire, de sentir et d'agir qui seront génératrices d'une culture organisationnelle favorable à certaines valeurs. En surmontant les moments d'épreuves physiques, économiques, sociales et morales, certaines valeurs sont exaltées, telles que le travail bien fait, l'exemple, l'humilité, l'intégrité, la communauté et l'humain. Ces valeurs émergent des problématiques familiales et s'accommodent comme des principes culturels de deux entreprises. Nous les présenterons davantage dans les prochaines sections.

La valeur du travail

Dans Chocolatissime et Constructions l'avenir, le travail équivaut à un acte permanent d'ennoblissement. En effet, ses fondateurs et successeurs exaltent le travail comme une vertu fondamentale à l'édification morale de la vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'au succès de l'entreprise. Les fondateurs et dirigeants en donnent l'exemple par leurs comportements. Ce sont surtout les fondateurs, Hildon et George, qui restent au-delà des limites de la manière correcte

d'agir, adoptant une conduite éthique sans taches, une profonde sobriété et une conscience industrielle. Ce type de conduite fait de leur travail, en particulier et du travail de manière générale, une finalité de la vie.

À plusieurs reprises, le PDG de Chocolatissime, Doribal, exalte le travail comme un principe éthique relevant de son mode de vie, de l'héritage culturel de son père et de la culture de l'entreprise. En effet, il observe que travailler fort est fondamental pour réussir dans la vie et donne l'exemple de son père qui faisait un peu de tout et qui travaillait beaucoup, y compris le dimanche quand il allait souvent à l'entreprise pour réparer les machines (Doribal Caymmi, 1995).

La conception de George, PDG de Constructions l'avenir, ne s'écarte pas beaucoup de celle de Doribal. Pour celui-là, le rapport au travail affecte totalement et profondément l'humain, formant la base de la vie, de ses réalisations, de la société civile et de son histoire (Amado, 1970, 1999). Cette conception s'appuie notamment sur son éducation familiale puisque la société brésilienne (et surtout celle de la province de Bahia), due à son passé esclavagiste, s'appuie sur une conception du travail manuel comme une activité dégradante. Ainsi, tout petit déjà, George était confronté à un paradoxe. D'une part, l'ingénierie et la construction civile étaient considérées par les classes dominantes comme des professions peu nobles; le « rapport avec les ouvriers et les maîtres d'œuvre était perçu comme impropre à des personnes raffinées » (Amado, 1991). D'autre part, son éducation familiale valorisait l'acte de travailler et la capacité de servir autrui comme une des plus belles vertus : « à cause de leur formation luthérienne (...) pour mes parents, n'importe quel type de travail était digne et la parcimonie, l'épargne et l'utilisation productive du temps s'inscrivaient parmi les plus belle vertus » (Amado, 1991).

Très tôt (...) mes sœurs et moi étions habitués à exécuter des tâches propres à notre âge. Nous recevions une formation permanente, orientée vers la pratique de l'humilité, de la discipline, du respect et de l'amour du travail. C'était une

éducation très différente de l'éducation des autres familles de Salvador, jusque-là très marquée par les habitudes de la société esclavagiste (document d'entreprise, sans date).

Confrontés aux adversités d'une société de tradition esclavagiste, aux répercussions négatives des guerres mondiales et à la fragilité de la santé physique, Hildon et George associent leur détermination en vue de travailler à la réussite personnelle et organisationnelle. Cette logique est réutilisée lorsqu'ils veulent surmonter des crises économiques ou une baisse du moral des employés. À travers les récits et les expériences des fondateurs, le travail est conçu comme un processus vital, fonctionnant symboliquement comme guide pour surmonter les adversités et réussir en entreprise.

nous avons fait face à la crise et l'avons vaincue grâce au courage et au travail honnête qui a toujours orienté les activités de Chocolatissime (...) Nous continuons à investir dans notre entreprise et dans nos hommes afin d'élargir nos activités et de perfectionner notre travail (Doribal Caymmi, journal d'entreprise, 1982).

Clotilde, âgée de 53 ans, auxiliaire d'opération, compléta en janvier 20 années de travail dans l'entreprise (...) Clotilde a perdu la vue à l'âge de 28 ans et a été admise dans l'entreprise à l'âge de 33 ans (...) Au long des années, elle a conquis le respect grâce à sa capacité de travail (...) à son courage, à sa détermination et à la force de sa volonté (...) Clotilde raconte qu'au début le travail dans l'entreprise était difficile : « j'avais peur du bruit des machines. Je pensais que je pouvais me blesser (...) Ayant beaucoup de force de volonté et avec l'aide des personnes, j'ai réussi à développer mon travail et à me prouver que je pouvais travailler et continuer à prendre soin de mon foyer et de mon fils » (journal d'entreprise, 1992).

Ce récit émouvant d'une employée qui éprouve de la peur en raison de son handicap visuel illustre comment les mythes des fondateurs et leur valorisation du travail peuvent être actualisés en entreprise par ses participants. Une des caractéristiques de cette actualisation est que, d'une certaine manière, la vie privée et la vie publique sont entrecroisées. L'adhésion à l'éthique du travail impose une régulation morale de la vie privée des employés qu'observe Gramsci (1971) dans le contexte du fordisme aux États-Unis. De plus, l'éthique du travail affirme une vision positive de la vie familiale dans la mesure où le travail devient éthiquement

significatif pour le père-travailleur en fonction de son rôle de pourvoyeur de famille (Colbari, 1995). Autrement dit, parce que le travail permet de soutenir la vie matérielle de la famille, il gagne en termes de signification morale.

Au fur et à mesure que le travail devient une finalité de la vie pour les dirigeants, les frontières entre leur vie privée, leurs loisirs et leur travail sont diluées. Cette dilution renforce la valeur du travail dans la réussite familiale et personnelle et s'éloigne ainsi des plaisirs mondains qui peuvent déranger la capacité de travailler pleinement, tels que les jeux et les beuveries. Par exemple, Xico Buarque (2000) assimile les principes de la famille Caymmi; il affirme que « ce n'est pas en jouant, en faisant le carnaval et en s'amusant jusqu'à la beuverie qu'on progresse dans la vie ». Un autre exemple est fourni par Ajusto dos Anjos (2000) lorsqu'il explique que George lui avait dit qu'il a écrit un de ses livres pour s'assurer de sa rédemption d'une faute gravissime. Cette faute consistait en ce que George avait tellement bien payé ses employés qu'ils ne s'inquiétaient plus de l'avenir de l'entreprise et qu'ils se trouvaient très souvent au bord de la piscine à jouer aux cartes (livre d'Ajusto dos Anjos, 2000). Telle que décrite, cette situation confère un sens négatif au loisir comme concurrent de l'énergie et de l'engagement consacrés au travail.

Une autre façon de renforcer la valeur moralisante du travail est d'être toujours disponible, donnant alors priorité au travail au détriment de la vie privée. Par exemple, Ajusto dos Anjos, dans un livre écrit sur ses 25 ans d'expérience de travail dans *Constructions l'avenir*, se souvient que lors d'une décision difficile à prendre, il avait téléphoné à George. Celui-ci lui a répondu qu'il allait visiter le chantier le dimanche suivant. D'après Ajusto dos Anjos, « c'était sa façon de nous dire qu'on devait se reposer en travaillant. Pour lui, le dimanche était un jour comme les autres » (livre d'Ajusto dos Anjos, 2000). Une autre visite récente de George au chantier de construction d'un complexe touristique confirme cette conception que les gestionnaires et les dirigeants avaient du fondateur. C'était une

conception d'une personne pour laquelle le travail est source de loisir et de plaisir : George « est une personne dévouée, son loisir est le travail. Il a un plaisir dans le travail (...) C'est une personne qui est attachée à l'affaire, il va souvent faire des visites, développer une idée (...) il ne prend pas beaucoup de vacances » (Carlos Drummond, 2000).

La dilution des frontières entre le milieu de travail et la vie privée concorde avec la valorisation du travail en tant que processus d'ennoblissement. Cette concordance se répand au sein des deux entreprises pour devenir un des principes culturels de base. Par exemple, le discours des gestionnaires et des dirigeants des deux entreprises sur leurs pratiques les plus importantes en termes de performance vise bien souvent le travail comme « le point le plus important » (Nario de Andrade, 2000), comme « la meilleure forme, la forme la plus digne » (Graciliano Ramos, 2000). C'est « ce qui apporte un sens d'utilité dans la vie » (José de Alenkar, 2000).

Le sens attaché au travail se manifeste à travers les projets de carrière et la quête d'engagement et de motivation. Par exemple, lorsque j'ai demandé à Fabio Venturini (2000) ce qui était important pour construire une bonne carrière dans l'entreprise, il m'expliqua que « le secret consiste à travailler, travailler et travailler (...) il faut travailler (...) c'est important de travailler et d'être honnête » (Fabio Venturini, 2000). Doribal, à son tour, fait l'appel suivant aux employés suite à une période de crise économique : « chacun d'entre nous doit donner sa contribution et travailler fort pour que nous puissions faire face à ce défi de renouvellement qui nous est imposé (...) nous travaillions dur pour l'entreprise et pour nos désirs et rêves » (Doribal, journal d'entreprise, 1993).

Sous-jacent à la valorisation du travail se trouve un rapport viscéral à l'organisation. Au sein de Chocolatissime, le travail est surchargé en signification, mais aussi en émotion, car il est appréhendé comme source d'amour,

d'attachement et d'effervescence. D'ailleurs, un des critères affichés dans le mode de gestion de Chocolatissime consiste en « l'amour envers le travail » (manuel de l'employé, 1992; journal d'entreprise, 1989). Selon Maria Jobin (2000), Doribal est le responsable dans la mesure où son sentiment d'amour envers le travail contamine les employés et aussi parce qu'il les soutient dans leur travail, il se montre présent et intéressé. « Ici les employés sont joyeux et veulent travailler (...) tout le monde aime l'entreprise (...) les personnes aiment travailler » (Caetano Velozo, 1995).

Notre patrimoine aujourd'hui est cette maison et l'entreprise (...) Doribal n'a jamais retiré de l'argent de l'entreprise pour faire un patrimoine à part. Il a toujours pensé à l'entreprise, il vibrait avec ses résultats, avec les machines et avec les ouvriers qui réalisent bien leur travail, tout cela le faisait vibrer (Steva Caymmi, 2000).

Un autre exemple éclairant sur la valeur du travail dans Chocolatissime reflète la forme par laquelle Doribal Caymmi s'adresse aux employés lors de la fête de 60s ans de fondation de l'entreprise :

Il faut que vous sachiez que la plus grande richesse de l'être humain est le cerveau, l'esprit de cœur, de volonté de progresser, de faire le bien, d'accepter des nouveaux défis, de donner des opportunités et de créer des nouveaux postes de travail (...) Nos orientations sont : l'amour au travail, le respect envers les collaborateurs, les fournisseurs, les consommateurs, la quête de l'efficacité, de l'excellence, de la qualité, de la modernisation, de l'innovation, de la créativité, de la simplicité, de l'apprentissage à travers les erreurs, la discipline au travail, l'évitement de gaspillage, du profit facile, de la spéculation et du jeu financier, la disposition d'accepter les risques, les défis et les incertitudes, l'investissement des profits dans l'entreprise (Doribal, journal d'entreprise, 1989).

Par ailleurs, la valorisation du travail devient une attitude cohérente des fondateurs de Chocolatissime et de Constructions l'avenir dans la mesure où elle se retrouve autant dans les discours que dans les pratiques courantes. Lorsque le travail est exalté comme principe moral et éthique d'engagement à l'activité productive, d'autres pratiques et principes sont interpellés, tels que le réinvestissement des profits, la discipline, la détermination, le souci du détail, de la qualité et de

l'organisation (Zeca Pagodinho, 1995; George Amado, 2000; Nei Matogrosso, 1995; journal d'entreprise, 1981, 1989, 1993; Lino Abraz, 1999; Doribal Caymmi, 2000; document d'entreprise, 1992, Fabio Ventirini, 2000; Geraldo Azevedo, 2000; Moel Rosa, 1995). « Seulement la discipline maintient le succès » (George Amado, 2000). « Travailler ici est très rigide et très exigeant en termes d'horaires et de propreté » (Nei Matogrosso, 1995). « Ma philosophie de gestion a donné une continuité à celle de mon père (...) ses valeurs consistent (...) à bien faire les choses, à avoir un sens d'organisation (...) à choisir les meilleures matières premières pour faire les meilleurs produits, à bien rémunérer les employés » (Doribal Caymmi, 2000). « L'entreprise accorde beaucoup d'importance à l'organisation, à la propreté, au produit de qualité. Cela est le principal axe d'exigence des supérieurs par rapport à nous » (Juaô do Vale, 2000). « La vision a toujours été de faire mieux, de toujours améliorer la qualité des produits, d'acheter des nouvelles machines » (Steva Caymmi, 2000).

Une pratique courante des deux entreprises est la tradition de réinvestissement permanent des profits dans l'affaire. Cette pratique se transfère de père en fils dans le cas de Chocolatissime (journaux d'entreprise, 1981; journal régional, 1979, 1989; groupe mixte, 1995; groupe de techniciens, 1995; Steva Caymmi, 2000). « Mon père ne retirait pas l'argent pour lui, il le réinvestissait totalement dans l'entreprise (Doribal Caymmi, 1995). Dans le parcours de Constructions l'avenir, la pratique de concentration des profits et de réinvestissement a toujours été une constante (Amado, 1999).

Il est alors possible d'observer que dans les deux entreprises, la valeur du travail découle du vécu familial des fondateurs. C'est un vécu ancré dans des valeurs, des principes et des pratiques qui sont transmis des parents aux enfants et puis aux employés. Lors de cette socialisation familiale en entreprise, les employés se perçoivent très souvent comme des membres de la famille. La famille tend ainsi à s'élargir symboliquement et affectivement. Il s'agit ici d'une transmission qui

combine des raisons cognitives, mais aussi des expériences émotionnelles qui engagent du courage, de la ténacité, de la persévérance, de la joie et de l'amour du travail. « Je crois qu'une des grandes raisons du succès de l'entreprise a été cette obsession de Doribal envers les machines, la qualité, son dévouement personnel au travail (...) et l'honnêteté dans le traitement avec les pouvoirs constitués » (Nando Reis, 1999).

La valeur de l'exemple

Dans un complexe culturel où le travail est exalté comme valeur fondamentale et où cette valeur se transfère de la famille à l'entreprise, l'exemple devient une importante évidence symbolique. « La question de donner l'exemple prédomine ici » (Damilo Caymmi, 1995). Les dirigeants des deux entreprises sont souvent reconnus par leur habitude d'appuyer leurs principes de gestion sur des pratiques et des conduites cohérentes, autant dans leur vie privée qu'en entreprise. Ces pratiques incluent également la conduite des membres de la famille propriétaire, c'est-à-dire les manières des membres de différentes générations de se comporter en accord avec les principes culturels issus de leur famille.

Par exemple, Damilo et Sabina Caymmi, fils de Doribal, ont commencé à travailler dans l'entreprise au bas de l'échelle. Ils contribuent ainsi à revigorer la valeur du travail, tout en affirmant l'importance d'en donner l'exemple :

une grande caractéristique de Damilo et Sabina est le travail, c'est-à-dire la volonté de travailler. Cela s'est transféré aux gens (...) Je pense que leur culture était de valoriser les gens qui voulaient travailler (...) J'ai eu l'occasion de travailler près de Sabina et de Damilo et j'observe qu'ils ont un enthousiasme énorme pour le travail, ils travaillent beaucoup (...) je pense que c'est justement cela qui motive, c'est cela qui nous est transféré, cette volonté de travailler (groupe mixte, 1995).

Sa mère, Steva Caymmi (2000), explique que Damilo travaillait au début dans le polissage du fer. Pour elle, il était important de souligner que Damilo avait débuté

dans l'entreprise de sa famille par le niveau le plus opérationnel, et tout cela, bien avant de faire des études en génie mécanique. « Mon époux lui disait : 'si tu ne peux pas travailler avec la forge ou le four, tu ne peux pas être un ingénieur mécanique' » (Steva Caymmi, 2000).

Plusieurs employés retraités témoignent que Hildon ne semblait pas être le propriétaire de Chocolatissime car il travaillait souvent avec eux dans la réparation et dans l'ajustement des machines lourdes (Jamelão, 1999). Il aidait à décharger les machines de pâte de chocolat et même à bâtir le toit de l'usine. Il a passé deux jours avec Francisco Alves à transporter des matériaux, à préparer le ciment et à l'appliquer sur le toit de l'usine (Francisco Alves, 1999). De plus, Zandra de Za (1995) remarque que Doribal, fils de Hildon, « a toujours donné l'exemple : il était le premier à arriver et le dernier à quitter ».

L'exemple donné par Hildon, par son fils Doribal et par George porte une valeur considérable dans le cadre de références culturelles des employés. Xico Buarque (2000), enthousiaste et sensible à l'influence de Doribal et à leur famille dans sa vie, nous fournit une illustration de la valeur attribuée à l'exemple.

Doribal Caymmi est un exemple. Tout ce qu'il faisait, disait et nous montrait était une raison de fierté (...) Il est pour moi un exemple de dévouement et de respect (...) Damilo a fait plusieurs stages dans toutes les différentes sections de l'entreprise. Il n'a jamais arrêté de travailler. Il donnait cet exemple, comme sa famille. Les membres de la famille Caymmi sont un exemple pour moi (Xico Buarque, 2000).

À son tour, Euflides da Cunha (2000) démontre un sentiment similaire à l'égard de George. « Ceux qui connaissent George sont fascinés (...) j'ai un amour filial pour lui, il est un exemple pour moi » (Euflides da Cunha, 2000).

Issue de la culture familiale, la pratique de donner l'exemple devient un principe important dans le fonctionnement de Chocolatissime et de Constructions l'avenir, affectant le comportement organisationnel et les capacités de leadership. Une

illustration concernant le comportement organisationnel ressort du programme d'orientation opérationnelle mis en place par Chocolatissime pour former des employés (document d'entreprise, 1994). Dans ce programme, la capacité de donner des bons exemples est présentée comme une des qualités essentielles à développer. Une autre illustration qui concerne, cette fois-ci, les capacités de leadership, est fournie par les principes élaborés et diffusés par George Amado. D'après lui (1998, vol.2), le leader a besoin de temps pour être présent, mais aussi de fournir son expérience et son exemple à ses employés. L'essentiel de sa tâche « consiste à coordonner les êtres humains avec de l'art, de l'exemple et de l'initiative afin de les conduire à décider et à agir efficacement » (Amado, 1999).

La préoccupation première de Constructions l'avenir étant de former des leaders, ceux-ci doivent remplir leur rôle d'éducateur authentique, selon la conception de George Amado. Ce type d'éducateur « doit posséder les habiletés de relations interpersonnelles et adopter des attitudes et des comportements qui servent d'exemple pour ses employés. » (Amado, 1998, vol.1). À cet égard, l'architecte Manuel de Almeida (2000) m'a confié que son leader était « un grand exemple » pour lui lors des turbulences et des moments de défis durant la construction du complexe touristique. Cecilia Neireles (2000) confirme que donner l'exemple fait partie intégrante de ses pratiques : « On cherche à montrer par des exemples, car c'est une chose que George nous a abondamment montrée, qu'il continue à nous montrer et qu'il nous montrera : la question de l'exemple » (Cecilia Neireles, 2000).

La valeur de l'humilité

Les familles qui dirigent et contrôlent Chocolatissime et Constructions l'avenir cultivent la valeur de l'humilité et de la modestie dans le rapport qu'ils établissent dans leur vie privée, dans leur vie en entreprise et avec les employés. Pour George Amado (1991), « un être humain mûr est aussi un être humble ». D'ailleurs, cette

valeur est mise de l'avant dans les discours et dans les pratiques des membres de ces familles et par conséquent, par les employés. Hildon, Doribal, la famille Caymmi et George sont considérés comme des personnages qui se comportent de façon humble et modeste. « Le mode de vie de la famille Caymmi est très simple » (groupe mixte, 1995). « Doribal parle aux ouvriers avec la même tranquillité et la franchise qu'il parle à un dirigeant, à quelqu'un d'autorité (...) il est simple et les traite tous de manière égale. Cela marque beaucoup les gens » (Xico Buarque, 2000). « George est une personne très simple, ainsi comme son fils, Adam Amado II et Euflides da Cunha. Parce qu'ils sont modestes, les portes nous sont toujours ouvertes, il n'y a pas de bureaucratie. C'est sans doute un trait familial » (Mombeiro Lobato, 2000). « Dans l'éducation luthérienne rigide que j'ai reçue, l'exercice de l'amour maternel a toujours été synonyme d'humilité, de discipline et de travail » (Amado, 1991). « La famille Caymmi vit modestement, personne ne participe à la vie de la bourgeoisie locale, personne ne valorise cela » (Tony Jobim, 1995). « La famille Amado n'a pas de patrimoine à part l'entreprise (...) les membres ne possèdent pas de bateaux ou de voitures importées (...) George n'aime pas les symboles ostentatoires; il est austère et toute sa famille suit cette conduite » (José de Alenkar, 2000).

Très humble et humain, Hildon ne montrait jamais de l'ostentation. Ses choses étaient les plus simples. Il s'est toujours promené avec nous. Toute sa vie, il se promenait avec nous (...) et Doribal a assimilé cela facilement (...) Je me souviens, une fois, nous faisons une machine (...) on restait jour et nuit ici pour pouvoir la livrer à temps (...) il arriva à 2 heures du matin avec des breuvages et un panier de sandwiches. Il s'est assis avec nous et a dit : « on mange ». C'est quelque chose qui m'a marqué. Il avait cette manière de nous captiver et de se préoccuper des êtres humains (Xico Buarque, 2000).

Doribal a eu une meilleure éducation parce qu'en plus de l'expérience pratique qu'il a obtenue avec son père, il a eu de l'instruction supérieure (...) Mais dans ses vacances il venait ici (...) ce n'était pas comme des vacances d'un homme riche. Il était un homme travaillant. Il n'a jamais profité de ses vacances pour faire des voyages. Doribal se consacrait à l'usine avec les ouvriers (journal régional, 1997).

Doribal est une personne très modeste, sans vanité. Il a vraiment vécu uniquement pour l'entreprise. Nous, membres de la famille, avons vécu autour de cela. L'exemple est qu'à cette époque, ici, c'était une petite ville, sans hôtels, sans restaurants (...) et ma maison servait d'hôtel et de restaurant pour les gens (...) le midi et le soir tout le monde venait chez moi pour manger (...) j'ai donc suivi ces moments de l'entreprise, sa croissance, l'achat des machines, les calculs (Steva Caymmi, 2000).

Mes principes de gestion découlent de mon éducation familiale, de mon éducation luthérienne et de mes rapports avec la masse ouvrière (...) Je cherchais à comprendre les besoins des travailleurs, leurs attentes, la manière dont ils aimaient être traités et leur réelle valeur. Cela m'a conduit à (...) tout décentraliser et à faire confiance aux maîtres d'œuvres, à leur dire qu'ils étaient plus capables que moi d'organiser le déroulement des œuvres (...) J'étais fils du patron, mais mon comportement était comme si j'étais égal à eux. Ce qu'ils faisaient, je le faisais, ce qu'ils mangeaient, je le mangeais. C'était une humilité totale. Je me nivelais rigoureusement avec eux parce que j'étais un travailleur comme eux. J'apprenais (...) C'est la culture familiale (...) cette culture est la culture de la discipline, du respect d'autrui, de l'humilité (...) de la simplicité, de la confiance dans l'homme (George Amado, 2000).

L'humilité est profondément enracinée dans la culture familiale et organisationnelle de Chocolatissime et de Constructions l'avenir. Cette valeur est transmise à plusieurs degrés en entreprise. Par exemple, dans un programme conçu pour socialiser les nouveaux employés de la division industrielle, la sociabilité, le respect, la camaraderie et l'humilité s'avèrent des facteurs importants d'intégration (document d'entreprise, programme d'orientation opérationnelle, 1994). Par ailleurs, chez Constructions l'avenir, l'humilité est aussi perçue comme facteur de succès, car elle favorise la coopération, la solidarité, la confiance et l'innovation. L'humilité et la simplicité sont « les vertus de base d'un leader » (Amado, 1970) parce que « ses forces seront toujours une fraction réduite des forces de ses partenaires et de la force des circonstances » (Amado, 1998). Selon Jotelho de Oliveira (2000), « l'humilité est un outil de base pour obtenir du succès ». De plus, il est reconnu que pour être à même de bien identifier et de satisfaire les besoins du client, le leader doit avoir de la vocation, du talent, mais aussi de l'humilité, de la simplicité et de l'austérité (Amado, 1991).

La vanité et l'égoïsme sont les pires ennemis de ceux qui veulent devenir leaders en affaires, car ils emprisonnent l'être humain dans le piège du succès. Ces deux vices sont une source dangereuse d'omission et de distorsion des informations utiles, d'engagement de la délégation reçue et de la perte de confiance du leader envers l'employé (Amado, 1998).

Au sein de Constructions l'avenir, la valeur de l'humilité et de la modestie jouent un rôle important dans la conception de la carrière. À cet égard, George Amado (1998) soutient que les nouvelles personnes embauchées doivent commencer leur vie professionnelle dans une unité opérationnelle afin de s'habituer à la simplicité et à l'humilité. D'après lui,

les futurs leaders de l'entreprise doivent être formés dans la dure école de l'unité opérationnelle. C'est pour cela qu'ils doivent être embauchés préférablement comme des stagiaires de petites unités de l'organisation. Ils ont besoin de vivre le quotidien de la tâche, de satisfaire le client et après avoir accumulé beaucoup d'expérience de travail, s'ils remplissent les conditions nécessaires, telles que l'humilité et la simplicité, ils pourront devenir des leaders d'autres unités, plus amples et exigeantes (Amado, 1998, volume 2).

Un moment souvent apprécié par les personnes qui ont participé aux entretiens est le récit de vie et d'échec de George lors du projet de développement d'une entreprise. George écrit sur les événements de sa vie dans ses livres. D'ailleurs, à travers un récit raconté par George dans un de ses livres (Amado, 1991), l'humilité est valorisée comme compétence essentielle de gens d'affaires et son manque comme une raison d'échec. Ce récit se situe à un moment où l'organisation Amado avait construit quatre ponts et avait obtenu beaucoup de reconnaissance et du succès. Comme suite à cette période de succès, George était enchanté de la beauté et des richesses naturelles d'une région forestière qu'il devait visiter régulièrement lorsqu'il réalisait un autre projet de construction. Les éléments saisissants de son récit se structurent de la manière suivante :

Même si je ne maîtrisais pas les affaires de génération d'énergie et d'extraction forestière, j'ai commencé à rêver de la diversification et de la portée sociale des investissements productifs dans une région oubliée (...) j'ai donc commencé à faire des recherches sur ces questions (...) la forêt était dense, mais pauvre en bois de

qualité et très hétérogène pour l'obtention des produits nobles (...) Cette circonstance ne m'a pas découragé, au contraire, je croyais qu'il s'agissait d'un problème que la technologie pouvait résoudre. À partir de cette idée, j'ai commencé à monter une usine hydroélectrique, une scierie et une usine d'autoclave (...) pour attirer des travailleurs qualifiés, il fallait construire une cité résidentielle et transporter, traiter et distribuer de l'eau potable. Il fallait encore faciliter les communications en construisant un terrain d'atterrissage et une station de passagers, autant pour la communauté que pour les futurs clients. Mais à quoi allait servir un terrain d'atterrissage sans des avions? J'ai donc établi un accord avec Transports aériens SA (...) et pour assurer l'occupation minimale des vols j'ai été forcé de créer une nouvelle affaire, à savoir l'agence des billets d'avion (...)

Les affaires se sont diversifiées vertigineusement (...) l'entreprise créée opérait en même temps dans le secteur de la génération d'énergie, de l'extraction, du transport et du traitement du bois, de l'autoclave, de la cité résidentielle, du terrain d'atterrissage et de l'exploitation des installations aéroportuaires, de l'agencement des billets d'avion et de la distribution d'électricité. En tant qu'homme d'affaires, j'imaginai qu'en plus de tout cela je devais monter une usine d'aggloméré pour profiter des restes de la scierie (...) J'ai installé une usine immense (...) Il me manquait « seulement » du bois de qualité (...) je l'ai trouvé dans d'autres villages (...) j'ai importé de l'Allemagne deux derricks (...) mais lorsqu'ils sont arrivés, ils étaient inutiles, car les routes et les ponts disponibles ne supportaient pas le poids des derricks (...) J'ai donc établi un accord avec le gouvernement de la province pour améliorer les routes et les ponts (...)

À part tous ces investissements, où se trouvait la santé de l'entreprise? (...) sans conditions de continuer à générer dans l'organisation Amado les ressources nécessaires pour couvrir les pertes croissantes de cette nouvelle entreprise (...) j'ai donc conclu que je ne maîtrisais pas les affaires, ni la philosophie ni la clientèle de l'entreprise. J'ai indemnisé les participants (...) et j'ai liquidé l'entreprise. Pourquoi l'entreprise a-t-elle été liquidée cinq ans après sa création? Avant tout, parce que face aux succès antérieurs que j'avais obtenus, en tant que jeune homme d'affaires, et grâce aux circonstances favorables de l'après-guerre, j'avais arrêté de pratiquer l'humilité, croyant que pour avoir du succès il suffisait d'avoir de l'audace. Ce raisonnement était correct en théorie, mais il fonctionnait seulement dans la construction (...) par rapport à l'affaire du bois, je n'avais jamais coupé un arbre, je n'avais jamais transporté un arbre, je n'avais jamais opéré une scieuse ou un autoclave, je n'avais jamais vendu du bois ou étais proche de tout cela (...) lorsque je me laissais guider par des convictions erronées, j'accumulais des décisions et des actions aussi erronées (...)

Quelle était ma première erreur? À la place de partir du client, je partais des processus et des choses (...) Quelle était ma deuxième erreur? C'était la confusion entre la croissance et le gonflement. Au fur et à mesure que les affaires se multipliaient, l'entreprise ne grandissait pas de manière saine et organique. Elle gonflait. Seulement l'organigramme et la structure organisationnelle grandissaient.

Quelle était la troisième erreur? C'était de penser que le concept scientifique d'intégration verticale et horizontale était infaillible lorsque appliqué dans la pratique (...) Le principe d'identifier correctement le client et de le satisfaire a été violé dans le cas de cette affaire (...) Une fois que je me suis rendu compte que ce principe a été violé, qu'est-ce que j'ai fait? J'ai changé mes attitudes et mes comportements. J'ai abandonné mes idées équivoques et j'ai revalorisé les conceptions philosophiques que j'avais reçues dans mon foyer, récupérant ainsi mon humilité et ma volonté de servir (Amado, 1991).

La valeur de l'humilité est transmise non seulement à travers des récits de succès et d'échec, mais aussi à travers les pratiques de formation et d'évaluation. À ce propos, João Guilberto (2000) explique que tous les superviseurs de la division industrielle ont été formés dans l'entreprise et qu'ils ont été imprégnés d'une culture qui valorise les personnes et les rapports humains, tel qu'elle a été héritée de Hildon et de Doribal. Lorsque João Guilberto (2000) doit intégrer de nouveaux employés à l'entreprise, il affirme toujours que pour avoir du succès dans l'entreprise, il faut « avoir beaucoup d'humilité ». En ce qui concerne l'évaluation, un des critères dans *Constructions l'avenir* est la maturité personnelle et lorsque je demande à Albert de Oliveira (2000) comment il fait pour évaluer la maturité personnelle de ses employés, il m'explique qu'il n'existe pas de tests ou de questionnaires à ce propos et que c'est plutôt une disposition à servir autrui; c'est l'attitude d'humilité de l'employé que lui permet d'évaluer la question de la maturité personnelle.

La transmission de la valeur de l'humilité dans *Constructions l'avenir* peut aussi mobiliser la peur, comme le souligne José de Alenkar (2000). Si George Amado (1998) suggère dans un de ses livres de « combattre toute manifestation d'arrogance et de prépotence », José de Alenkar (2000) explique que les gestionnaires et dirigeants sont terrifiés lorsqu'ils sont cités dans la chronique de la haute société, car cela peut être compris comme un manque d'humilité et une dévalorisation du travail comme principe premier de leur vie. Au fait, il s'agit d'une chronique qui apparaît souvent dans les journaux brésiliens et qui met en valeur les fêtes des personnes riches et célèbres.

La valeur de l'intégrité

Avoir une conduite intègre et juste est une valeur mise de l'avant, pratiquée et transmise au sein de l'entreprise. En plus de symboliser la bravoure, le courage et l'héroïsme, les entrepreneurs fondateurs, Hildon et George sont représentés à travers la droiture, l'intégrité et la modestie dans leurs relations avec les membres de leur famille, les participants organisationnels et les pouvoirs locaux. La valeur de l'intégrité et de la justice se transmet par les fondateurs autant au sein de leur famille que de l'entreprise à travers les gestionnaires, comme l'évoque Evis Revina (1995). « L'éthique et la transparence sont des valeurs très importantes (...) il faut être transparent avec le gouvernement, avec les employés (...) il faut être en même temps transparent, honnête et engagé auprès des employés » (Doribal Caymmi, 2000). Doribal et Hildon « étaient comme ça, ils valorisaient l'honnêteté. L'entreprise est une entreprise honnête. Les membres de la famille sont très honnêtes » (Nei Matogrosso, 1995). « L'entreprise était une famille parce que l'environnement de travail assurait un traitement juste et équitable à l'égard des employés. Cela rendait Hildon très aimé dans son milieu » (journal régional, 1997); « c'est une quête de la justice » (Maria Jobim, 2000). Doribal « est devenu un mythe parce que (...) il a toujours été une personne très juste, c'est pour cela que les gens l'aiment et le respectent » (Luiz Melodie, 2000). « Mon rôle en tant que gestionnaire de ressources humaine est d'être juste (...) je fais mon travail en cherchant à être toujours juste » (Evis Revina, 1995).

Non seulement l'intégrité est prise en compte dans les comportements des dirigeants et des gestionnaires de Chocolatissime, mais elle se manifeste également dans des politiques formelles qui affichent la transparence, l'honnêteté, l'intégrité et la fiabilité comme des valeurs éthiques fondamentales (document d'entreprise, sans date). Parmi les politiques de l'entreprise, il existe, par exemple, la politique d'éthique commerciale qui prévoit que les employés doivent « entretenir le plus haut niveau d'intégrité, refusant que toute pratique ne soit pas

intègre, indépendamment de n'importe quelle autre évaluation établie par le marché » (document d'entreprise, sans date).

La signification attribuée à l'intégrité au sein de Chocolatissime apparaît très souvent dans l'explication des dirigeants, des gestionnaires et des superviseurs de leur travail et de leur mode d'organisation : « les valeurs adoptées par la division technique (...) ponctualité, honnêteté (...) esprit d'équipe (...) sécurité, propreté et arrangement sont la base de la productivité et de la qualité. Elles constituent un devoir pour tous » (document d'entreprise, 1995). « L'objectif a toujours été d'être juste et honnête dans tout ce qu'on fait (...) Cet exemple vient du père de Doribal et je cherche à le transmettre, car je pense que c'est là le secret de l'affaire » (Tony Jobim, 1995). « Le plus important, c'est de faire notre travail honnêtement. S'il existe de l'honnêteté, c'est beaucoup plus facile de travailler en équipe » (Juaô do Vale, 2000). « L'entreprise valorise (...) l'honnêteté, la sincérité et la volonté de travailler. Je pense que ce sont les valeurs les plus fermes de l'entreprise » (Jorge Benfor, 1995). « Notre conduite est guidée par la transparence et l'honnêteté » (Damilo Caymmi, 1995).

En ce qui concerne Constructions l'avenir, l'intégrité constitue une valeur fondamentale pour le succès. George Amado se réfère très souvent à l'apprentissage suscité par le pasteur qui s'occupait de son éducation primaire. En réponse à une question posée par George, le pasteur lui explique qu'« il n'existe pas de richesses sans santé, éthique, travail et productivité. La richesse morale est la base de la richesse matérielle. La richesse sans éthique n'est pas une richesse saine, c'est une richesse éphémère qui sera très bientôt dissipée » (Amado, document d'entreprise, sans date). Cet apprentissage se transforme en une valeur centrale des principes de gestion et de conduite de la Technologie entrepreneuriale Amado – TEA.

Comme chez Chocolatissime, la valeur de l'intégrité se transfère au comportement des dirigeants et des gestionnaires chez Constructions l'avenir. Un critère essentiel pour devenir leader et gestionnaire dans cette entreprise est d'être éthique et intègre. Cette maxime apparaît dans les écrits de George Amado, mais elle se manifeste également à travers la pensée des divers gestionnaires et dirigeants, ce que nous pourrions observer dans les prochains récits. « Même si les leaders font affaire avec des choses, des processus et des techniques, l'essence de leur travail réside dans le rapport permanent avec des êtres humains, chacun doté d'éthique et des forces qui doivent être reconnues » (Amado, 1991). « Dans une phase de ma vie, j'ai été éduqué à servir et à être humble (...) j'étais éduqué par le travail (...) c'était un apprentissage de délégation de responsabilités qu'exige une personne intègre » (Graciliano Ramos, 2000). « La manière de prendre une décision est un problème de chacun à partir du moment où on suit les règles du bon sens, de l'honnête et de l'exactitude » (Bernard de Guimaraes, 2000). « La délégation est très importante ainsi que les valeurs qui en découlent telles que l'éthique, la valeur de la famille (...) la confiance dans l'Homme » (Gonsalves Dias, 2000).

Le développement des personnes exige de nos supérieurs une qualité essentielle qui ne peut pas être créée par l'acquisition de connaissances ou par l'importance de la tâche à accomplir, c'est l'intégrité qui fait cette qualité (...) un Homme peut savoir très peu, peut avoir une performance faible, avoir un manque de critère et d'habileté, et même ainsi ne pas causer de dégâts en tant que chef. Mais, s'il lui manque de l'éthique et de l'intégrité, il est destructif, peu importe son érudition, sa perspicacité et ses réalisations. Il détruit les personnes, c'est-à-dire la ressource la plus précieuse de l'entreprise. Il détruit l'esprit, la capacité de réalisation (Amado, 1970, 1999).

La valeur de la communauté

Autant Chocolatissime que Constructions l'avenir produisent des discours et des actions valorisant le bien-être et le développement de la communauté dans laquelle elles se situent. Pour Amado (1998), c'est à travers la satisfaction des clients que l'entreprise et ses employés augmentent la qualité de vie de la communauté, en

contribuant à son développement social, économique et technologique, en créant des opportunités de travail et de développement pour les personnes, en générant des richesses pour le pouvoir public et en assurant le respect et la protection de l'environnement naturel. Le message qu'Amado (1998) transmet à ses collaborateurs est que ce qui fait vraiment la différence est l'image construite auprès de la communauté, c'est-à-dire une image « fondée sur la satisfaction de chaque client et sur l'engagement envers le bien-être de la communauté » (Amado, 1998).

Si l'accent est mis sur la satisfaction du client, cela exige par conséquent la satisfaction des codes éthiques et moraux de la communauté. Lors de la quête visant à satisfaire les clients immédiats, les employés de Construction l'avenir « doivent se comporter comme des citoyens exemplaires », ils doivent assurer « la conservation de l'environnement, la santé et sécurité au travail et dans la communauté, ainsi que la promotion de la citoyenneté à travers le combat contre toute forme de discrimination » (Amado, 1998). Ainsi, le rapport entre entreprise, client et communauté doit respecter les principes de l'éthique et de la morale de la communauté.

D'après Amado (1999),

dans la condition d'actionnaire, de leader ou d'employé, de partenaire ou de client, l'être humain doit être conscient que l'entreprise (...) est supérieure à ses individus parce qu'elle est un complexe de travail dans lequel la richesse sert à tous (...) la propriété des résultats est donc de l'entreprise (...) les résultats permettent la croissance, des nouveaux investissements, l'amplification du nombre de clients satisfaits, de nouvelles opportunités de travail, de nouvelles recherches scientifiques qui confèrent à l'être humain une meilleure qualité de vie, des meilleurs processus de production (...) tranquillité vis-à-vis de l'avenir, un bien-être social croissant, promouvant le développement durable de l'ensemble qui a généré ces résultats et aussi de la communauté dans son ensemble.

L'argument élaboré par Amado (1970, 1999) se base sur le fait que l'entreprise contribue au développement local et au bien-être de la communauté à travers la

vente de ses biens ou services. Cet argument s'appuie également sur une vision qui associe la génération de profit à une activité bénéfique au développement durable des participants de la production et des membres de la communauté, tel que l'affirme Amado (1970, 1999) dans le prochain extrait. Comme nous allons le voir dans le prochain chapitre, le profit symbolise, dans une certaine mesure, un moyen d'assurer un système organisationnel qui tolère les erreurs et qui favorise la rémunération variable (partage de profits), la décentralisation, l'initiative et l'apprentissage continu à travers le travail.

Le profit n'est pas seulement un devoir. C'est un besoin d'aller au-delà des frontières de l'entreprise et de devenir un ancrage de sécurité sociale et nationale (...) Le profit permet la croissance, des nouveaux investissements, l'augmentation du marché, de nouveaux emplois, de nouvelles recherches scientifiques qui donnent à l'homme une nouvelle vie, de nouveaux processus de production, des rémunérations toujours plus élevées, de la tranquillité pour le futur, une sécurité sociale, en promouvant le développement durable du complexe qui a généré les résultats et de la communauté dans son ensemble (Amado, 1970, 1999).

Les dirigeants de Chocolatissime élaborent moins que ceux de Construction l'avenir un discours sur leur rapport à la communauté. Par contre, dans la pratique, les principes semblent être similaires. Selon plusieurs employés (Nei Matogrosso, 1995; Luiz Gonzaga, 1995; Fabio Venturini, 1995; Xico Buarque, 2000; Caetano Velozo, 1995; Zeca Pagodinho, 1995), Doribal et son père ont toujours démontré un grand souci à l'égard de la communauté locale. Cette valorisation du bien-être de la communauté s'exprime à travers des actions, telles que le soutien financier et logistique d'un centre de sport et loisirs pour les employés, du couvent et d'un théâtre dans la région, des écoles primaires et secondaires, d'événements sportifs et des organismes de protection de l'environnement naturel. Le même type de programme de soutien existe chez Constructions l'avenir. Il s'agit, dans ce cas, d'un « programme d'œuvres sociales » dirigé et organisé par George dans le but d'offrir du soutien logistique à des hôpitaux et des institutions à but non lucratif (Jotelho de Oliveira, 2000).

La valeur de l'humain

Chez Constructions l'avenir et Chocolatissime, le rapport à l'humain se trouve au cœur des pratiques et principes de gestion. Par exemple, savoir bien traiter et valoriser les employés est un attribut propre à la conduite de Hildon et Doribal (Joal Guilberto, 2000; Doribal Caymmi, 1995; Joao do Balacobaco, 1999; Toquinho, 1999; Xico Buarque, 2000). Parce que les deux dirigeants de Chocolatissime entretiennent un profond souci pour le bien-être des employés, parce qu'ils les valorisent en partageant les profits, en tolérant les erreurs, en établissant des politiques généreuses de rémunération et d'avantages sociaux, ils sont souvent perçus par les employés comme des « êtres très humains, des êtres merveilleux » (Roberto Carlos, 1999; Zandra de Za, 1995). « L'entreprise a toujours valorisé les personnes, elle partageait toujours les profits, elle était toujours soucieuse de l'employé (...) Une chose qui m'a marqué beaucoup est la manière que Hildon avait de nous captiver et de prendre soin des personnes » (Xico Buarque, 2000). « Je me souviens d'un stagiaire qui avait perdu un œil et qui a été embauché par la suite. Il a eu un accident et c'était de sa faute. En tant que stagiaire, l'entreprise l'avait soutenu totalement et ensuite elle l'a embauché » (Astrud Guilberto, 2000).

Dans la conception de Hildon et Doribal, l'humain est loin d'être considéré comme une ressource facilement manipulable. Et l'apprentissage à cet égard tend à se multiplier lors des processus de formation et des rites de socialisation, comme l'illustre la formation que Joao Guilberto (2000) consacre aux nouveaux employés. En effet, pour bien réussir son intégration et sa tâche de leader, un nouveau cadre ou dirigeant de Chocolatissime doit apprendre à bien traiter les personnes, à les traiter de manière juste, à considérer leurs sentiments dans leurs prises de décision, à prendre en compte leur singularité. « La dimension relationnelle est très forte dans l'entreprise. Nous devons tous les traiter de manière égalitaire (...) Il est

préférable de produire un peu moins que de trop forcer les personnes » (Emilio Chantiago, 2000).

Les superviseurs qui ont été formés ici, dans l'entreprise, ont pris cette culture de Hildon et de Doribal, cette culture d'aimer les personnes, d'être bon, de bien traiter les employés (...) mais les superviseurs qui arrivaient de l'extérieur n'avaient pas cette pratique (...) quand je faisais la sélection et l'intégration au travail je leur disais : « regardez, si vous voulez obtenir des résultats dans l'entreprise, vous devez avoir beaucoup d'humilité, beaucoup de persistance et apprendre à travailler avec des êtres humains » (...) Hildon a fait grandir l'entreprise en traitant très bien les personnes, donc cela vient déjà depuis très longtemps (...) et ces dernières années, la nouvelle génération veut tout changer, est-ce que nous avons fait des erreurs pendant toutes ces années? (Joao Guilberto, 2000).

L'épouse de l'employé est enceinte et l'enfant est né avec des problèmes (...) parce que cet employé a ce problème, les personnes ont pitié de lui, elles agissent de façon personnelle (...) En tant que leader, je vais donner une activité plus légère à cette personne (...) mais cela compromet la prise de décision parce que la dimension des sentiments des personnes est très forte ici (Rita Lii, 2000).

Le même type d'exigence découle de l'expérience des leaders qui travaillent pour Construction l'avenir. Comme le tableau 5.2 l'indique, savoir saisir l'être humain de manière singulière est une compétence indispensable à la réussite du leadership. Par exemple, Ajusto dos Anjos (2000) explique qu'un de ses employés peut arriver avec le résultat de sa mission et s'il lui dit que le résultat n'est pas satisfaisant afin de le motiver, l'employé en question peut, au contraire, se sentir blessé, dévalorisé et démotivé. Donc, il tend à agir de manière à le valoriser, mais toujours en évoquant que s'il est arrivé jusque là, il peut aller encore plus loin. En revanche, un autre de ses employés ne se sent pas motivé lorsque traité de cette même manière. Ajusto dos Anjos (2000) conclut donc qu'il faut bien saisir comment traiter chaque individu, il faut connaître ses qualités et ses faiblesses. Selon lui, dans son travail de leader, le plus important est l'humain et non les moyens, c'est la communication et la qualité de la relation cultivée entre les personnes.

Tableau 5.2 Conceptions de l'humain élaborées par George Amado et diffusées au sein de Constructions l'avenir

L'HUMAIN...	EXEMPLES
est la source indispensable et précieuse de la réussite	<p>Dans notre entreprise, les ressources humaines sont la base essentielle de la production, des profits, de nos destins (...) Matériellement, nous pouvons substituer ou obtenir tous les équipements et les bureaux, nous pouvons encore discipliner les personnes et obtenir du crédit facilement, mais nous ne pouvons pas nous dispenser de la qualité, de l'intégration et de la satisfaction des êtres humains - base essentielle de notre existence (...) Les principes essentiels et inaliénables : l'homme est le principe et la fin de toutes les choses (Amado, 1970).</p> <p>L'organisation est constituée d'êtres humains. Alors, elle sera compétitive seulement si ses intégrants, eux-mêmes, deviennent compétitifs grâce à l'éthique, au talent, à la vocation, à la motivation et à l'éducation de chacun (Amado, 1991).</p> <p>L'entreprise est une communauté d'êtres humains et ses réalisations sont la réalisation des êtres humains (Amado, 1999).</p> <p>Le souci du collaborateur est la plus grande ressource de l'entreprise, car c'est son plus précieux patrimoine (Bernard de Guimaraes, 2000).</p> <p>Tout est centré sur l'humain. Je ne peux pas tout donner gratuitement puisque l'entreprise n'est pas philanthropique, mais elle est centrée sur l'être humain (Cecilia Neireles, 2000).</p> <p>On doit investir continuellement dans l'être humain, dans l'esprit d'équipe (Graciliano Ramos, 2000).</p>
mérite de la confiance	<p>Le premier mot de nos principes commence avec la confiance dans l'humain (Amado, 1991).</p> <p>La confiance dans l'être humain, dans sa volonté et sa capacité d'évoluer est le principe philosophique fondamental qui oriente les Constructions l'avenir dès son origine (Amado, document d'entreprise, sans date).</p>
n'est pas une ressource ou une machine	<p>L'habitude de considérer les hommes et les femmes comme de simples « ressources humaines » doit être perçue avec réserve. D'abord, les ressources de l'être humain sont son cerveau, ses mains et sa parole (...) et il est le seul détenteur de ses propres ressources. Si l'accent est mis sur les choses à la place des humains, il n'y a pas d'équation économique ou stratégique qui peut sauver l'entreprise de la ruine (...) Les êtres humains ne peuvent pas être réduits à un ensemble informe et pluriel de « ressources humaines » ou « patrimoine humain » à travers lequel l'approche technocratique cherche à chosifier la force vive. Sans celle-ci, aucune organisation ne peut survivre, croître et se perpétuer (Amado, 1991)</p> <p>De quoi avons-nous besoin dans l'entreprise? Avons-nous besoin des êtres humains intégraux ou des individus assemblés à des machines, comme s'ils étaient des simples robots? (...) l'organisation ne peut grandir qu'à travers le développement des êtres humains qui la constituent (Amado, 1991).</p> <p>Seulement l'humain, contrairement aux moyens de production, peut grandir et se développer (Amado, 1999).</p>

	<p>D'autres personnes conçoivent l'être humain comme une machine. Ce n'est pas le bon chemin. Seulement l'homme peut contrôler la qualité de ce qu'il fait, sa productivité (Amado, 2000).</p>
n'existe qu'au singulier	<p>Les êtres humains, les processus et les choses ne possèdent d'existence effective qu'au singulier (Amado, 1998).</p> <p>Il faut savoir sélectionner les êtres humains les plus habiles, les orienter, les coordonner et intégrer les résultats qu'ils génèrent sans sous-estimer leur individualité (Amado, 1999).</p>
prime sur l'économique	<p>Les résultats économiques ne représentent qu'un moyen pour promouvoir le développement des êtres humains et la croissance organique des entreprises (Amado, 1998).</p> <p>Avant d'investir dans des machines, il faut investir dans l'humain, le facteur de productivité le plus important. Éduquer et former est une obligation qui relève du président du conseil d'administration jusqu'au plus jeune stagiaire de notre organisation (Amado, 1999).</p> <p>Nous participions énormément des concurrences pour la vente des projets où nous étions constamment en train de conclure une œuvre, mais la situation économique des contrats ne nous satisfaisait pas : il y avait plus de pertes que de profit, voilà la vérité. J'ai cherché George et lui ai exposé la situation dans laquelle nous nous trouvions. Il m'avait répondu : « Ajusto, choisis tes hommes et préoccupe-toi uniquement de ça! » (Livre d'Ajusto dos Anjos, 2000).</p> <p>Si l'attention porte sur les choses plutôt que sur les êtres humains, il n'y a pas d'équation économique ou de stratégie susceptibles de sauver l'entreprise de la ruine (Amado, 1991).</p>
exige des leaders de l'éthique et des habiletés plurielles	<p>Le développement des hommes exige de nos supérieurs une qualité essentielle qui ne peut pas être générée par l'acquisition de connaissances ou par l'évidence de l'importance de la tâche : il s'agit de l'intégrité (Amado, 1970).</p> <p>Pour que sa capacité de planification et d'exécution soit utile et productive au sein de l'entreprise, l'être humain a besoin de leadership, de motivation, de récompenses et d'incitation, que le leader doit lui fournir en utilisant avec sagesse son temps, sa présence, son expérience et son exemple (Amado, 1991).</p> <p>Le leader doit connaître chacun des êtres humains avec qui il travaille et à partir de cette connaissance il doit les motiver, les aider à produire de manière coordonnée, les soutenir, les évaluer, les juger et les stimuler, les aidant à atteindre leur pleine productivité et réalisation dans les sphères personnelle, professionnelle, morale et matérielle (Amado, 1991).</p>
est la mesure des toutes les valeurs	<p>L'être humain est la mesure de toutes les valeurs dans l'entreprise (Amado, 1998).</p>

Dans le cadre de la construction du complexe touristique, Mombeiro Lobato (2000) développe un raisonnement similaire à celui d'Ajusto dos Anjos (2000). Après m'avoir présenté les quatre gestionnaires qui lui sont subordonnés, il m'explique que chacun a une pratique et un style propre pour traiter les employés. « Il y a certains qui sont plus agités, d'autres qui sont plus tranquilles. Il y a des personnes qui aiment écouter; il y en a d'autres qui aiment parler. Certaines sont plus autoritaires, d'autres plus conciliantes. Elles ne se comportent pas de la même manière » (Mombeiro Lobato, 2000). Autrement dit, l'humain ne se réduit pas à des comportements et à des traits de personnalité homogènes et uniformes, ce qui exige une certaine acceptation de la différence et de la diversité.

Un autre élément essentiel mis de l'avant par George est la confiance attribuée à l'être humain. Cette conceptualisation est élaborée par Amado à partir de l'apprentissage occasionné par son éducation familiale et par les épreuves lors de la relève de l'entreprise de son père. Appuyé par l'expérience vécue, le discours d'Amado revient sur une logique qui tend à déplacer les rapports structuraux de pouvoir au sein de l'entreprise capitaliste : parce que semblables, les humains qui travaillent dans une entreprise doivent se faire confiance *a priori*, se subordonnant d'abord et avant tout au client.

En accord avec l'éducation familiale que j'ai reçue, j'ai été conditionné à voir les personnes ni au-dessus ni au-dessous, mais plutôt à côté, comme des semblables, liés par des liens de confiance. Lorsque j'étais responsable pour un passif tangible (les dettes) et un actif intangible (l'expertise de maître de construction et des équipes), j'ai compris que la seule et véritable hiérarchie dans une entreprise commence par le client qui doit être satisfait et par le créancier qui attend le paiement des intérêts (Amado, 1998b).

D'ailleurs, la mise en œuvre du principe de délégation chez Constructions l'avenir est réalisée en fonction de cette notion de confiance. Par exemple, Lima Barreto (2000), explique que lorsqu'il doit déléguer des responsabilités à ses employés, il croit toujours et sans hésitation dans la pleine capacité de la personne, et cela jusqu'à ce que celle-ci donne une preuve qu'elle n'est pas fiable. Toutefois, il ne

suffit pas seulement de faire confiance à autrui. Il faut aussi que les dirigeants démontrent des comportements d'accessibilité et de simplicité. À cet égard, Carlos Drummond (2000) explique que les décideurs de Constructions l'avenir ne sont pas intouchables et une illustration de cela est la présence inattendue de George dans le chantier de construction du complexe touristique.

Dans le cadre d'une entreprise multinationale, les dirigeants sont intouchables. Il est impossible d'accéder à eux. Ici c'est beaucoup plus simple. George peut passer tout son samedi ici (...) il peut être disponible tout un après-midi pour causer sur la TEA. Au fait, il est déjà venu deux ou trois fois. Il s'inquiète de la formation des nouveaux partenaires et de la perpétuité de l'entreprise (...) il voulait donc voir le plan d'action des gens et en discuter (Carlos Drummond, 2000).

En synthèse, les fondements culturels et émotionnels des deux entreprises sont similaires, malgré leurs différences en termes de secteur d'activité, d'histoire familiale et de localisation géographique. Or, il ne faut pas conclure que la présentation de leurs principes culturels et émotionnels établit une comparaison entre les deux entreprises. Notre but ici est d'extraire les dynamiques culturelles et émotionnelles de façon cumulative et inclusive pour générer de nouvelles idées ou concepts. Par conséquent, il nous intéresse de voir la façon dont les dynamiques en provenance de la culture familiale peuplent les pratiques, les émotions et les valeurs qui orientent chacune des entreprises, sans toutefois les comparer. À partir de cette optique, il est donc possible de voir la valeur attribuée au travail, à l'exemple, à l'humilité, à l'intégralité, à la communauté et à l'humain. Il est aussi possible de prendre en considération l'importance des sentiments de bravoure, de courage, d'enthousiasme, de dignité, de détermination, de persévérance, de dévouement, d'humilité et de sincérité dans la relation entre leaders et employés.

Fondements du mode de gestion familiale

L'influence de la culture familiale sur la culture organisationnelle produit des modes de gestion particuliers, souvent caractérisés par une plus grande cohérence entre les valeurs exprimées dans le discours et les conditions matérielles mises en place par les dirigeants. J'identifie, dans cette partie, les fondements des modes de gestion de Chocolatissime et de Constructions l'avenir. Les deux entreprises réussissent à créer une forte cohésion sociale, un climat de loyauté, d'engagement et de coopération parmi les employés. Quels sont les fondements des pratiques de gestion qui suscitent de telles expériences au travail? La réponse se trouve au cœur d'un mode de gestion orienté vers la bienveillance, la proximité et la présence. L'expérience de gestion des dirigeants des deux entreprises, telle que décrite par leurs employés et par eux-mêmes, fait preuve de bienveillance, de proximité et de présence physique. Elle s'appuie, dans le cas de Chocolatissime, sur de généreuses pratiques de gestion du personnel.

Gestion du personnel

Même si les fondements culturels sont similaires, la gestion du personnel est distincte dans chacune des entreprises. Chocolatissime développe une politique centralisée de gestion du personnel, tandis que Constructions l'avenir n'a pas de secteur précis englobant toutes les fonctions habituelles (e.g. recrutement, sélection, formation, rémunération). La responsabilité de ces fonctions est diffuse au long des divers paliers hiérarchiques et des divers membres de l'entreprise. Toutefois, même si la formalisation de la gestion du personnel ne se fait pas de façon identique dans les deux entreprises, les principes socioculturels orientant ces pratiques et politiques se ressemblent.

Chez Constructions l'avenir, comme les projets de construction ont inévitablement une fin prévue, les personnes doivent, à un certain moment, être replacées dans d'autres projets, ce qui instaure une grande mobilité interne et un processus de recrutement et sélection quasi permanent. Ce processus est régulé par les connaissances personnelles établies par le passé, malgré une banque de données. Les personnes en entreprise se parlent lorsqu'elles cherchent des coéquipiers ou des employés pour être engagés dans leurs projets respectifs. En effet, la sélection se fait de façon plutôt informelle et sur une base d'indication d'un autre membre de l'organisation.

Euflides da Cunha (2000) explique : « nous n'avons pas de direction des ressources humaines, mais nous avons quelqu'un qui connaît les personnes ». Cette personne qui connaît les personnes est associée au service de planification du personnel qui a pour but d'accompagner la carrière de plusieurs employés. À part cela, il y a un autre service qui effectue les paiements de salaires pour tous les projets et divisions de l'entreprise. Il est donc à remarquer que les gestionnaires et directeurs ont une certaine latitude de décision dans les augmentations salariales des subordonnés (Euflides da Cunha, 2000). En synthèse, Constructions l'avenir formalise les services de gestion de carrières et de rémunération, tout en renvoyant les autres responsabilités à un niveau localisé, décentralisé, comme partie prenante de la culture, tel l'exemple de la formation par le travail des leaders-entrepreneurs.

En termes de gestion du personnel, Chocolatissime laisse une empreinte marquante et positive chez les employés. Les pratiques de gestion du personnel ont toujours été une raison de fierté pour les dirigeants et pour les employés, notamment en ce qui concerne la politique d'avantages sociaux. Cette politique se construit graduellement à travers le temps et la pratique quotidienne et informelle des dirigeants qui prêtent de l'argent aux employés voulant construire leur maison (Zeca Pagodinho, 1995; Rose Maria, 1995; Dalva de Oliveira, 1999), distribuent de copieux paniers de Noël à tous les employés et des cadeaux à leurs enfants

(Rose Maria, 1995), pratiquent du sport avec les employés et bâtissent un immense centre de sports et loisirs mis à la disposition des employés et de leurs familles (documents d'entreprise, 1999). Les avantages sociaux sont nombreux : alimentation, soin médical, dentaire et pharmaceutique, prêts monétaires, assurances diverses, crèche pour les enfants, centre de loisirs et sports, entre autres (documents internes, 1995, 1999). Quelques exemples de description de ces avantages sont présentés dans le tableau 5.3.

Tableau 5.3 Pratiques de gestion du personnel chez Chocolatissime

OBJETS	EXEMPLES
Avantages sociaux	<p>Hildon a acheté des vélos pour le personnel. C'était pour faciliter le transport des gens (...) Il donnait les vélos pour que les gens ne viennent pas à pied (Pery Ribeiro, 1999).</p> <p>Lorsque j'ai pris ma retraite, le salaire n'était pas très élevé (...) Un jour j'ai décidé de demander de l'aide à Doribal pour un plan de santé. Il nous avait reçu et nous avait dit qu'il allait discuter avec la direction. Il nous a donné le plan de santé, ça couvrait même le dentiste. Nos familles étaient également incluses dans le plan (Joao do Balacobaco, 1999).</p> <p>Il existait une ambiance de camaraderie entre les gens parce que sa famille était toujours présente, Doribal était toujours présent (...) Au début, Hildon donnait des terres aux employés pour qu'ils puissent construire leurs maisons (...) tout cela crée un lien. Parfois le père ou le grand-père des employés a été un bénéficiaire de cette époque et les gens viennent donc travailler ici avec cette idée en tête (Maria Jobim, 2000).</p>
Prêts	<p>Si on avait besoin d'un prêt pour acheter un terrain pour construire la maison, Hildon nous prêtait volontiers (Toquinho, 1999).</p> <p>Depuis l'époque de Hildon, l'entreprise aidait dans le financement pour la construction de maisons des employés (...) Il prêtait de l'argent aux employés sans intérêt et il l'enlevait petit à petit des gratifications (partage des profits à la fin de l'année) (Zeca Pagodinho, 1995).</p> <p>Doribal était comme un père (...) si on avait besoin d'argent, il le prenait de sa poche et nous le prêtait (Geraldo Asevedo, 2000).</p> <p>Je me suis mariée en mars, mais pour cela j'ai emprunté à l'entreprise pour construire ma maison sur un terrain qui a été donné à un autre employé par Hildon. J'ai acheté le terrain de cet employé (Xico Buarque, 2000).</p> <p>Certains de mes collègues disaient qu'ils avaient bénéficié des prêts offerts par Doribal. J'ai construit ma maison avec ce prêt. Il n'y avait pas de taux d'intérêt et j'ai payé le prêt doucement dans le temps. J'ai eu ma maison grâce à l'entreprise, grâce à Doribal (...) Les personnes rêvaient de travailler dans l'entreprise. Les gens disaient que travailler dans Chocolatissime c'était comme un rêve (groupe mixte, 1995).</p>
Rémunération	<p>Avant que le gouvernement n'augmente le salaire minimum, Hildon faisait une réunion avec les chefs de section pour savoir qui avait atteint les meilleurs résultats. À partir de ce fait, il augmentait le salaire des employés. C'était un excellent salaire, un des meilleurs de la région (Jamelao, 1999).</p> <p>L'entreprise est exemplaire, paye d'excellents salaires et pratique une politique de bénéfices extraordinaire (Carlos Lira, 2000).</p> <p>L'entreprise a toujours valorisé le travail et les vacances dans la mesure où elle a toujours payé les salaires rigoureusement sans aucun retard (récit d'employé, journal d'entreprise, 1989).</p>

Partage de profits	<p>Ma philosophie de gestion donnait continuité à celle de mon père (...) elle consistait à avoir les choses organisées, une entreprise modernisée qui utilise les meilleures matières premières pour faire les meilleurs produits. C'est une entreprise qui rémunère bien ses employés. Dès l'époque de mon père, il existait la gratification annuelle qui donnait 15 % des profits aux employés (Doribal Caymmi, 2000).</p> <p>Depuis que je suis ici (1963), il existe une politique de partage des profits à la fin de l'année. On appelle cela gratification annuelle (Xico Buarque, 2000).</p> <p>Tous les employés recevaient une partie de la participation aux profits depuis 1951. La veille de Noël, Hildon nous donnait une gratification monétaire, en plus, des soins médicaux, de l'aide à la maternité, les chocolats de Pâques (Dalva de Oliveira, 1999).</p>
Santé et sécurité	<p>L'entreprise s'est toujours souciée de la santé des employés. Doribal se préoccupe beaucoup de l'être humain, du chômage, des lésions par effort répétitif (Nei Matogrosso, 1995).</p> <p>Je l'aime, je l'adore (Doribal) (...) S'il ne nous avait pas donné le plan de santé, je serais déjà au cimetière. Doribal nous paye encore 50 % des médicaments. C'est un cadeau du ciel ! Il ne nous a pas prêté, il nous l'a donné. Je suis resté à l'hôpital 3 ans et il nous a aidés (Orlando Silva, 1999).</p>

Les avantages sociaux imprègnent la mémoire collective, surtout celle des employés les plus anciens de Chocolatissime. Mais cette imprégnation ne se fait pas simplement en raison du caractère monétaire des actions mises de l'avant par les dirigeants de Chocolatissime. Elle englobe le lien de respect et d'affection qui se matérialise et se renforce lorsque les divers bénéfices sont progressivement mis à la disposition des employés par le dirigeant. Ces bénéfices deviennent donc des symboles concrets d'un type de relation de travail qui n'est pas fondée uniquement sur l'aspect économique et instrumental, mais qui englobe des dimensions affectives, des valeurs, de la camaraderie, de la loyauté et de la confiance, développées et entretenues dans le temps.

Certains employés affirment que la participation aux profits est considéré comme une pratique avant-gardiste chez Chocolatissime; elle l'applique régulièrement sur une base annuelle depuis la fin des années 1950 (Rose Maria, 1995; Xico Buarque, 2000; Doribal Caymmi, 1995, 2000; Tony Jobim, 1995; Jorge Benfor, 1995; Elis

Revina, 1995; documents internes, 1995). Étant dans l'ordre de 15 % à 20 %, le partage des profits se fait de manière égale, indépendamment de la hiérarchie (documents internes, 1995). « Dans le partage des profits, on reconnaissait la collaboration et la performance des nos employés, ce qui fait en sorte que les personnes se sentent bien » (Doribal Caymmi, 2000).

Constructions l'avenir pratique également la participation aux profits, mais d'une manière plus localisée et décentralisée. Les employés ne participent pas aux profits globaux de l'entreprise, mais plutôt aux résultats générés par l'affaire spécifique à laquelle ils participent (Amado, 1991; rapports annuels, 1992, 1994, 1996). Chaque leader ou gestionnaire doit prévoir dans sa planification annuelle le partage des résultats issus de son domaine d'affaires avec ses employés (Amado, 1999, 1998; Clarice Lispektor, 2000; Lima Bareto, 2000; Carlos Drummond, 2000). Le partage des profits chez Constructions l'avenir se fait donc en cascade inversée, à partir d'abord de chaque projet distinct pour ensuite monter vers les niveaux de la haute direction.

Dans sa politique de gestion du personnel, Chocolatissime reconnaît également l'ancienneté à travers un prix en argent qui est offert aux employés lorsqu'ils atteignent 5, 10, 15 et 20 ans d'ancienneté (journal d'entreprise, 1995). Ainsi, à chaque période de 5 ans, l'employé reçoit un montant en argent et participe à une cérémonie de remise d'un certificat de reconnaissance de son travail. Animées par Doribal, ces cérémonies reviennent souvent dans le discours des employés comme un moment très significatif de valorisation personnelle, mais aussi familiale, car certains membres de la famille sont parfois invités à y participer. En valorisant l'ancienneté, cette pratique renforce le sentiment d'appartenance et la loyauté des employés.

Un autre élément favorable dans la gestion du personnel de Chocolatissime concerne le paiement des salaires qui dépassent la moyenne des entreprises de son

secteur d'activité et de la région géographique (Carlos Lira, 2000; Jamelao, 199; journal d'entreprise, 1994; Jorge Benfor, 1995). Par ailleurs, les pratiques associées au domaine de la santé et sécurité au travail existent sous leur forme institutionnalisée depuis les années 1970. Elles font l'objet de plusieurs actions de l'entreprise et se concrétisent à travers des cartographies ergonomiques, de la formation, des programmes comme le « programme d'accident zéro », la création d'un service dans l'entreprise et la promotion des semaines de prévention des accidents (journaux d'entreprise, 1979, 1981, 1990, 1992, 1994, 1995).

Les deux modes de gestion du personnel, autant chez Chocolatissime que chez Constructions l'avenir, suscitent un fort engagement des employés envers ses dirigeants et par conséquent envers les collègues de travail et l'entreprise. Les deux entreprises développent un discours qui situe l'être humain comme la source première de succès. Pendant que la philosophie de gestion de Hildon et de son fils Doribal s'oriente vers le réinvestissement des profits pour la valorisation constante des employés (journaux d'entreprise, 1990; journal régional, 1979, 1989), la philosophie de George s'oriente vers le développement d'une relation de partenariat avec les employés, soutenant leur développement personnel et professionnel, ainsi que leur responsabilité sociale (document d'entreprise, 1992). Ces deux philosophies ont généré des formes plus ou moins formalisées de gestion du personnel, mais les deux viennent appuyer de façon cohérente les valeurs mises de l'avant dans les politiques et discours de la haute direction. Ces deux modes de gestion du personnel sont soutenus par les valeurs et les sentiments familiaux en entreprise, présenté dans la section précédente. Ainsi, la famille devient une référence culturelle et émotionnelle importante dans l'entreprise et dans ses pratiques de gestion du personnel. D'ailleurs, parce que la famille implique un contrat moral avec des droits et des devoirs, offrir des conditions matérielles cohérentes avec le discours familial devient une obligation. Pour cette raison, les deux entreprises mettent en place des modalités de gestion du personnel qui sont favorables à leurs employés.

Gestion par la bienveillance

Les pratiques de gestion de Chocolatissime et de Constructions l'avenir sont surtout des pratiques de dirigeants perçus comme des « pères » bienveillants. La gestion se réalise donc à l'aide des actions et des attitudes relevant de la bienveillance. Cette perception est fondée sur plusieurs facteurs, tels que l'attitude de confiance toujours accordée aux individus et les actions de soutien, d'aide, de protection, de bonté et d'amitié adoptées par les dirigeants fondateurs et puis par les successeurs. Il s'agit d'un style de gestion très marqué par un sentiment de « vouloir du bien aux employés », d'établir des dispositions favorables envers eux. La force des discours et des pratiques de gestion des deux entreprises peut être expliquée par son caractère bienveillant, ce qui se confirme régulièrement dans les actions des dirigeants et dans les discours des employés.

Des attitudes bienveillantes sont des attitudes qui démontrent que l'on cherche à prendre soin d'autrui et à lui prêter attention. Chez Chocolatissime, les employés éprouvent un sentiment agréable de protection et d'attention de la part de l'entreprise et plus particulièrement de ses dirigeants, Hildon et Doribal. Ceux-ci protégeaient (Alveu Valença, 2000; Nei Matogrosso, 1995), aidaient et prenaient soin des employés et de leur bien-être (Xico Buarque, 2000; Mariza Monte, 2000; Geraldo Asevedo, 2000; Maria Jobim, 2000; Jakson do Pandeiro, 1999). D'ailleurs, les modalités de gestion du personnel décrites auparavant confirment ces actions. À titre d'exemple, lorsqu'un groupe d'employés devait travailler jusqu'à tard le soir, Hildon arrivait à l'imprévu avec le souper ou avec une collation. Il restait pour manger avec les employés (Aracy de Almeida, 1999; Xico Buarque, 2000). De plus, plusieurs employés affirment que, suivant les façons de faire de son père, Doribal montrait également « une grande préoccupation pour l'humain en termes de santé, de motivation, de chômage » (Nei Matogrosso, 1995). Selon Joao Guilberto (2000), les superviseurs formés dans l'entreprise ont assimilé cette culture transmise par Hildon et Doribal qui consiste à aimer les

personnes et à bien les traiter. « À Noël, de tout ce que Doribal avait, il nous en donnait un peu » (Rose Maria, 1995). « Les employés de Chocolatissime travaillaient beaucoup, mais ils travaillaient avec amour (...) Hildon les traitait tous très bien » (João do Balacobaco, 1999).

Hildon était une personne bienveillante pour ma famille, car pendant la deuxième guerre mondiale on a perdu notre père, notre maison; on a tout perdu. Ils ont saccagé notre maison et mon père a eu une attaque cardiaque fatale. Donc, Hildon nous a accueillis chez lui, on habitait avec son épouse et ses fils (Emilinha Borbba, 1999).

Pendant la deuxième guerre (...) on a perdu notre père, notre maison et nos vêtements. On a tout perdu. Hildon avait la chance d'habiter dans une autre ville et le maire a assuré la sécurité de l'entreprise. Hildon nous avait invités à habiter avec lui (...) les ouvriers avaient tellement d'amour pour l'entreprise qu'ils ont aussi aidé à défendre le patrimoine (Angela Roro, 1998).

Les actions des dirigeants, parce que cohérentes avec leurs principes éthiques et moraux, assument un contenu vigoureusement affectif. Par exemple, un prêt pour la construction d'une maison devient un acte symboliquement important pour les employés, car il engage une interaction directe, voire une relation d'amitié avec le dirigeant. Dans ce cas, celui-ci est perçu comme quelqu'un qui prend soin des besoins de ses employés. Telle est la description de Joao Guilberto (1995) du prêt que Doribal lui avait concédé pour la construction de sa maison. Doribal est allé avec Joao Guilberto voir le terrain. Il a donné des suggestions et lorsque la maison a été construite, il est allé lui rendre visite et voir le résultat de cette construction. Ainsi, les prêts dépassaient une simple transaction financière, devenant chargés symboliquement et affectivement, engageant employés et dirigeants dans une relation personnalisée.

À Constructions l'avenir, les leaders doivent protéger et porter attention à leurs employés. D'après les directives de George Amado (1991) diffusées aux employés, il y a des moments où les jeunes en formation se sentent délaissés, seuls

et orphelins face aux défis. Dans ce cas, le leader peut et doit leur offrir son soutien. Selon Amado (1991),

pour être significatif dans la vie de n'importe quelle personne, le leader doit se préoccuper et s'y intéresser effectivement à elle, car dans le cœur du leader, il n'y a pas de place pour l'indifférence. La préoccupation et l'intérêt doivent être véritables, car le trait fondamental du leader est son amour au prochain.

Lors de la construction du complexe touristique, Gonsalves Dias (2000) m'explique qu'il aide constamment ses employés lorsqu'il y a un problème. Il interagit avec eux dans le sens de les faire se sentir en sécurité, de créer les conditions nécessaires de sécurité et un environnement favorable à leur développement. Néanmoins, on doit nuancer la notion de protection et doser l'attention portée aux employés. Albert de Oliveira (2000) nous rappelle qu'il faut protéger, mais ne pas surprotéger les personnes, car cela ralentit leur développement et l'employé risque de penser qu'il y aura toujours quelqu'un pour répondre à sa place.

Albert de Oliveira (2000) donne l'exemple d'Eufrides da Cunha qui a été beaucoup exposé à des dossiers et à des décisions difficiles et qui s'est beaucoup développé à travers cette pression. Un autre exemple de cette nature relève d'un épisode lorsqu'Ajusto dos Anjos construisait un pont dans une région éloignée des centres urbains et qu'il a été confronté à un problème technique. Celui-ci a immédiatement contacté George pour lui demander son avis. George est allé au chantier le dimanche suivant et tous les deux ont discuté longtemps du problème et de ses causes probables. Après réflexion, George lui a dit qu'il pensait que la solution pouvait être semblable à celle trouvée par Colombo, mais cela ne pouvait pas s'appliquer. Il raconta donc le cas d'un pilote de Pan Air qu'il a connu et qui s'est confronté à une tempête très forte sur l'Atlantique. C'était tellement difficile de gérer son avion dans la turbulence que lorsqu'il a atterri, à cause du traumatisme subi, le pilote affirma que c'était son dernier voyage. Par la suite et promptement, George demanda à Ajusto dos Anjos si cela était son cas, s'il était

en panique et perdait confiance en lui-même pour trouver la solution, parce qu'il allait le remplacer immédiatement. En revanche, s'il sentait qu'il serait capable de continuer pour essayer de trouver une solution, il pouvait le faire seul. Augusto dos Anjos était frustré par cette réponse, car il avait demandé de l'aide. Toutefois, il comprendra par la suite que George lui donnait la solution adéquate, c'est-à-dire qu'il lui faisait entièrement confiance. N'ayant pas de solution évidente, ce projet coûtait à l'entreprise trois millions et George lui dit que c'était le prix de sa formation pour devenir leader-entrepreneur.

Faire confiance à quelqu'un est un autre principe clé de l'idée de gestion par la bienveillance. Les employés se souviennent de cela comme d'un aspect important de leur vie professionnelle. « On fait confiance aux employés » (groupe de techniciens, 1995), « une des influences de la famille Amado sur mon expérience était la confiance qu'ils avaient accordée à mon travail et à ma personne » (Elis Revina, 2000), « le plus important pour moi c'est de faire confiance » (Nario de Andrade, 2000), « George fait confiance à chacun de ses leaders et chacun de ses subordonnés » (Euflides da Cunha, 2000). Selon Joakim de Macedo (2000), le sentiment qu'il éprouve d'appartenir à l'entreprise vient du fait que son leader lui fait confiance, il le met en position confortable pour faire son travail.

Pour la TEA, le leader est celui qui crée et renforce la confiance entre les personnes. « Dans un climat de confiance et de respect mutuel, le leader doit être capable de donner à son employé l'amour qu'un père consacre à son fils » (Amado, 1998). Les principes de cette « technologie », nous raconte George, découlent de son éducation familiale et religieuse, mais aussi de sa convivialité avec la masse ouvrière et salariée. Elle découle de son contact avec leurs besoins, leurs aspirations, leurs valeurs et la manière dont ils aimaient être traités. « Cela m'a conduit, un an plus tard, sortant de l'université, à tout décentraliser, à faire confiance aux maîtres d'œuvre et à leur dire qu'ils étaient plus capables que moi

d'organiser les chantiers d'œuvres (...) je les ai transformés en partenaires » (George Amado, document d'entreprise, sans date).

Selon la logique de Constructions l'avenir, délégation et décentralisation sont synonymes de confiance réciproque. Gonsalves Dias (2000) observe que la délégation est fonction de la confiance que le leader consacre à son employé; cette confiance provenant de la conduite éthique de l'employé, de sa capacité à bien faire son travail. À travers la relation entre leader et employé, la confiance est consolidée progressivement, le niveau de délégation augmentant au fur et à mesure que l'employé assume de nouveaux et de plus grands défis (Nario de Andrade, 2000). Ainsi, la confiance est développée à travers le « bouche à oreille », la présence physique, l'exemple, l'accompagnement et l'évaluation périodique du leader à l'égard de son employé (Euflides da Cunha, 2000).

Le système décentralisé de gestion de Constructions l'avenir renvoie à une conception de l'individu comme être autonome, comme partenaire (George Amado, document d'entreprise, sans date), ce qui attire notre attention sur le fait que la gestion par la bienveillance englobe une façon de concevoir et de traiter l'individu en semblable. « En accord avec mon éducation familiale, j'étais conditionné à ne voir les personnes ni de haut ni de bas, mais à côté, comme mes semblables » (Amado, 1998). Chez Chocolatissime, le même phénomène se manifeste : « Hildon était toujours avec nous, les employés » (Xico Buarque, 2000), « Hildon et Doribal ont toujours passé un bon message : le patron est à côté des employés » (Zandra de Za, 1995). De temps en temps, Hildon aidait, par exemple, les employés dans les services lourds, à décharger les machines (Toquinho, 1999). Il participait avec eux et parmi eux, ce qui se reflète dans la pratique à un mode de pensée semblable à celui élaboré par George. Par ailleurs, Doribal et ses fils qui travaillent dans l'entreprise, Damilo et Sabina, agissent de la même manière.

Quand on rencontre Doribal, il nous parle d'une manière tellement simple, beaucoup plus simple que celle des directeurs actuels. D'ailleurs, quelques directeurs nous parlent, mais d'autres ne nous regardent même pas. Cela ne nous fait pas sentir intégrés (...) comme si on ne faisait pas partie d'ici (...) Doribal était plus en lien avec les personnes, il participait (Joao Guilberto, 1995).

Damilo et Sabina Caymmi ne sont pas ici pour nous surveiller, ils travaillent fort comme n'importe quel autre employé. Si c'est nécessaire de nettoyer le plancher, ils vont le faire. Une de leurs grandes caractéristiques est leur volonté de travailler. Et cette attitude se transmet aux personnes qui les entourent (groupe mixte, 1995).

La bienveillance dans la pratique des dirigeants des deux entreprises est associée également à un rapport d'amitié qui se développe au travail. Joao do Vale (2000) explique que ce qui lui plaît dans l'entreprise et dans sa gestion, c'est la relation avec les personnes, le cercle d'amitié au travail, le fait d'écouter l'humain, de le connaître, de le conseiller, de faire une planification, de faire un bon produit, de qualité. En parlant du chantier de construction, Manuel de Almeida (2000) fait référence au même sentiment : « il y a un cercle d'amitié, une convivialité quotidienne et grâce à ça, je me sens chez moi ». Le développement d'un climat d'amitié au travail est appuyé par la TEA (Amado, 1998). D'après George, à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, le leader doit être à la disposition pour écouter, conseiller et soutenir son employé dans la prise de décision. Lorsqu'il dépasse la vie professionnelle et personnelle de l'employé, le leader exerce la fonction d'éducateur et crée les bases pour l'émergence des relations authentiques d'amitié. Ainsi, pour établir un programme d'action avec le subordonné, le leader doit être capable de construire un climat de confiance et d'amitié. « On a besoin d'apprendre à être amis et de créer des liens, formant une famille avec le client du passé, du présent et du futur » (Amado, 1999).

Ainsi, la gestion par la bienveillance engendre une conception des dirigeants comme étant « des pères ». Hildon, Doribal et George sont très souvent perçus comme des personnes remplissant le rôle du père (Aracy de Almeida, 1999; Pery Ribeiro, 1999; Mariza Monte, 2000; Xico Buarque, 2000; Maria Creuza, 2000;

Euflides da Cunha, 2000; Ajusto dos Anjos, 2000). Il s'agit d'un style de gestion qui s'appuie sur la bienveillance à laquelle on peut s'attendre d'un père envers son fils en ce qui concerne le soutien, la protection, l'aide, l'amitié, le respect, le « faire confiance », « le vouloir du bien », le « prendre soin » et le « prêter attention ».

Gestion par la proximité

Un autre aspect important du mode de gestion de Chocolatissime et de Constructions l'avenir est la « proximité » établie entre dirigeants et employés, entre leaders et employés et entre employés d'une manière générale. L'idée d'être proche de quelqu'un fait référence à la faible distance spatiale entre les personnes, mais surtout au sentiment d'intimité, d'être apparenté et semblable dans les rapports au travail. « Famille signifie proximité, c'est au père et à la mère d'être présents » (Mariza Monte, 2000). Par exemple, les employés ressentent une proximité entre les personnes (Geraldo Asevedo, 2000), parce que les relations sont personnelles, informelles et très affectives (Astrud Guilberto, 2000), ce qui facilite l'assimilation des principes culturels de l'organisation (Luiz Gonzaga, 1995). « La liaison était plus proche, le contact était plus proche, parce que la préoccupation quant au bien-être des employés était plus claire et grande » (Mariza Monte, 2000).

Ce sentiment de proximité chez Chocolatissime découle du fait que Doribal avait l'habitude de se promener régulièrement dans l'entreprise, de connaître les employés par leur nom (Maria Jobim, 2000; Alveu Valença, 2000; Astrud Guilberto, 2000), de les rencontrer, de s'intéresser à leur travail et d'entretenir des conversations à ce propos (Caetano Velozo, 2000). Cela découle également de leurs actions et attitudes bienveillantes d'aide, de soutien et d'éducation par le travail, ainsi que de leur façon simple et cordiale de s'adresser aux employés (Xico Buarque, 2000). Cette volonté de Doribal de connaître les employés, de participer

au travail avec eux, de participer aux fêtes, notamment celles de fin d'année, tout cela était en quelque sorte un héritage de son père (Alveu Valença, 2000). « Père et fils aimaient avoir accès à l'employé (...) Ils aimaient entrer en contact avec les gens par leur prénoms » (Aldano, 1999).

Selon Carlos Lira et Vinicios de Noraes (2000), Doribal entretient un rapport de proximité avec les employés et ceux-ci y voient une certaine affectivité de sa part. En effet, l'aspect affectif dans les rapports interpersonnels au sein de Chocolatissime est très souvent perçu comme fort et intense (Rita Lie, 2000; Elis Revina, 2000). Ce rapport de proximité imprègne le rapport des employés aux divers niveaux hiérarchiques, contribuant ainsi au sentiment d'appartenance à la famille Caymми, à leur engagement au travail et à leur loyauté envers l'entreprise (Caetano Velozo, 2000). Vinicios de Noraes (2000) commente en disant que parce qu'elle est familiale, l'entreprise favorise des relations beaucoup plus proches, directes et humaines avec le propriétaire.

Corrélativement, l'expérience de Constructions l'avenir démontre aussi des rapports de proximité dans la vie organisationnelle. Clarice Lispektor (2000) explique qu'elle était très proche de son leader immédiat et que son défi devenait le sien, ce qui se transformait en une chaîne très puissante où tous se sentent proches les uns des autres et deviennent plus impliqués. Ce sentiment de proximité en cascade renvoie à l'intensité de la communication à travers la « parole parlée » (Euflides da Cunha, 2000). Selon George Amado (1998), la « parole parlée » est essentielle pour les contacts personnels et fréquents, à travers lesquels le leader et son employé vont apprendre et se former ensemble. Le système de communication prévu par la TEA se fonde explicitement sur « la transmission et la réception orale des orientations et des observations indispensables à travers la discussion orale exhaustive, jusqu'à ce que la bonne compréhension et le consensus soient atteints » (Amado, 1991). Toutefois, l'interaction entre leader et employé ne doit pas être établie dans la dépendance; il faut savoir argumenter et contre-argumenter,

convaincre et être convaincu, influencer et se laisser influencer afin d'établir des rapports axés sur le dialogue authentique et sur l'interdépendance.

Pour favoriser la formation de nouveaux leaders-entrepreneurs, il faut éradiquer la dépendance dans toutes ses formes et assurer le primat de l'interdépendance dans les rapports entre leaders et employés. Travailler par programmes d'action consiste à approfondir le rapport personnel et direct, générant un réseau d'interdépendance qui doit unir des êtres humains responsables des résultats communs (Amado, 1998).

Argumenter et contre-argumenter, convaincre et être convaincu afin de bâtir la confiance ne peut se faire que grâce à la parole, à la présence active et au dialogue face-à-face, dans lequel le ton de la voix, la posture corporelle et les gestes insufflent encore plus d'esprit et de vitalité à la parole. Au sein de n'importe quelle organisation, on ne peut influencer et être influencé que par l'intermédiaire de la parole parlée (Amado, 1998).

Un autre aspect de la gestion par la proximité est le développement des rapports suscitant un sentiment d'amitié et de confraternité, tel qu'il apparaît dans les principes de la bienveillance. Les rapports entretenus entre Hildon, Doribal et les employés sont marqués par la camaraderie, la cordialité, l'amusement et la fraternité (Rose Maria, 1995; Jakson do Pandeiro, 1999; Marcela Lobo, 1999; Pery Ribeiro, 1999; Simonal, 1999; Maria Jobim, 2000; Luiz Melodie, 1999). Le même type de rapport peut être observé chez Constructions l'avenir. Pour George (1998), « le client, le leader, son équipe, les fournisseurs, les représentants de la communauté, entre autres, doivent tous se sentir entourés dans un même climat de confraternité et de coopération ».

La proximité exige également une certaine ouverture au questionnement et à la confrontation des idées. Selon George Amado (1998), cette ouverture découle du lien de confiance établi entre les personnes et de leur disposition à discuter et à reconnaître des erreurs commises. Jotelho de Oliveira (2000) explique que la TEA suppose un ensemble de principes et de directives opérationnelles, mais elle demeure toujours ouverte à la réflexion, au questionnement et au dialogue franc, nécessaires à certaines situations inattendues.

Gestion par la présence

La gestion par la proximité est très liée à la gestion par la présence, mais elle ne se résume pas à celle-ci. Alors que la proximité se réfère davantage à la qualité interpersonnelle de la relation entre leader et employé, la présence renvoie à la dimension spatio-temporelle de la relation : être présent physiquement et régulièrement. En effet, dans les pratiques de gestion de Chocolatissime et de Constructions l'avenir, bienveillance, proximité et présence sont des principes interdépendants, voire inséparables. Nous les traitons séparément ici seulement pour des fins d'analyse et de catégorisation. En d'autres termes, parce que bienveillants et proches, les dirigeants des deux entreprises se font aussi présents dans la vie quotidienne au travail. Cette présence se manifeste par l'accessibilité, la disponibilité, la fréquence et la participation physique lors des événements et des situations au travail. C'est à travers la présence physique des leaders que le contact s'établit, s'alimente et génère l'apprentissage des connaissances tacites et le développement personnel et professionnel.

Autant à Chocolatissime qu'à Constructions l'avenir, les dirigeants tentent d'être disponibles et accessibles à tous, la plupart du temps. Par exemple, Doribal se faisait présent à travers ses promenades régulières où il saluait spontanément les personnes sur son chemin. Parfois il s'arrêtait pour converser et apprendre davantage sur l'activité d'un employé en particulier (Maria Jobim, 2000). Il ne se passait pas une semaine sans qu'il soit présent sur les lieux de production de chocolats (Nei Matogrosso, 2000; Fabio Venturini, 1995). De plus, les gestionnaires intermédiaires et les directeurs affirment qu'ils ont un accès facile aux dirigeants et tout particulièrement à Doribal. Cette attitude se reproduit tout au long de la ligne hiérarchique, en encourageant l'attitude à être toujours accessible et disponible pour s'asseoir et converser avec un employé qui le demande (Nei Matogrosso, 1995).

Une situation qui permet de faire ressortir l'importance de la gestion par la présence chez Chocolatissime est la mise en place du système d'information SAP. Beto Guedes et Rita Lie (2000) relatent que, devant les exigences de ce système, les superviseurs passent leur temps à remplir des formulaires ou à alimenter le système à l'ordinateur. Ils ne disposent plus de temps pour être avec les employés; ils s'éloignent en quelque sorte des leurs employés. Ils perdent donc le contact régulier qu'ils avaient avec eux, occasionnant ainsi un sentiment d'abandon. Proximité et présence constante reflètent donc deux caractéristiques essentielles dans la relation entre superviseurs et employés.

Lorsque George Amado (1998) élabore l'idée de la « pédagogie de la présence » comme étant un facteur primordial dans la formation du leader et dans son rapport avec son employé, il affirme la valeur de la présence comme principe de gestion. Par conséquent, il met en évidence le besoin de l'accessibilité et de la disponibilité du leader à l'égard de ses employés. « Ayant l'objectif d'offrir temps, présence, expérience et exemple à son employé, le leader doit s'organiser afin d'être toujours disponible » (Amado, 1998). « Le leader doit utiliser avec sagesse son temps, sa présence, son expérience et son exemple. Il doit mettre ces éléments à la disposition des ses employés » (Amado, 1991).

À n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, le leader doit être à la disposition pour écouter, conseiller et soutenir son employé dans la prise de décision. Lorsqu'il donne accès à l'employé à sa vie professionnelle et personnelle, le leader exerce la fonction d'éducateur et crée les bases pour l'émergence de relations authentiques d'amitié (Amado, 1998).

George pratique régulièrement le principe de gestion qu'il propose. Par exemple, il passe plusieurs samedis dans le chantier de construction du complexe touristique avec les jeunes pour converser sur la TEA (Carlos Drummond, 2000; Bernard de Guimaraes, 2000). Selon Carlos Drummond (2000), il se préoccupe de la formation de nouveaux leaders-entrepreneurs et de la perpétuité de l'entreprise. Pour cette raison, il a demandé à voir le programme d'action de tous et entretient

une longue conversation avec chaque jeune en formation. Ce faisant, il consacre son temps, sa présence et son expérience aux jeunes professionnels qui travaillent dans le chantier à qui il sert d'exemple. Cet épisode m'a été relaté spontanément à plusieurs reprises par les leaders travaillant dans ce chantier comme étant un moment très important dans l'apprentissage des employés.

Rencontrés lors des observations et des entretiens à Constructions l'avenir, plusieurs leaders appliquent le principe de gestion par la présence : « Je suis de près mes employés, je suis présent personnellement » (Albert de Oliveira, 2000); « l'accès aux niveaux hiérarchiques est très facile, si j'ai besoin de rencontrer un directeur, il suffit de le contacter » (Carlos Drummond, 2000); « les portes des bureaux de Adam Amado et de Euclides da Cunha sont toujours ouvertes, il n'y a aucune difficulté à les rencontrer » (Mombeiro Lobato, 2000). De plus, Eric Verissimo (2000) raconte que plusieurs de ses employés vont le voir régulièrement. Il est toujours disponible pour les recevoir, ce qui se reproduit dans la relation avec son supérieur immédiat, le gestionnaire de contrat de la construction du complexe touristique. Il rentre dans son bureau, partage ses problèmes, ainsi que la quête de leurs solutions.

La présence, comme aspect de la gestion, englobe également une dimension temporelle. L'interaction entre leader et employé, dans le cas des deux entreprises, est inscrite dans une constance et dans une périodicité. Les contacts sont donc établis selon une fréquence quotidienne, tel qu'annoncé par George et pratiqué par Joakim de Macedo : « les outils du leadership sont le contact proche et fréquent avec les personnes » (Amado, 1999); « je rencontre et discute avec mes employés quotidiennement, je les évalue sur une base constante et journalière » (Joakim de Macedo, 2000). Un autre exemple découle de la formation de Maria Jobim réalisé par Doribal. La rencontrant régulièrement pendant une longue période de temps, Doribal lui apprend le processus d'achat du cacao et lui fournit toute l'information et le soutien nécessaires (Maria Jobim, 2000).

Dans le cas de Chocolatissime, la pratique sociale de la présence se manifeste aussi et intensément lors de célébrations diverses. Hildon et Doribal organisaient et participaient activement à plusieurs festivités, telles que le « jour de l'enfant », les fêtes de Pâques, les fêtes de 50, 60 et 70 ans de fondation de l'entreprise, les fêtes de Noël, entre autres. Hildon était responsable de tout; il achetait les divers ingrédients, faisait les paquets de cadeaux, organisait les activités (Rose Maria, 1995; Joao Guilberto, 1995). Les employés participaient à la préparation des plats, nettoyaient et organisaient l'espace de la fête dans l'entreprise. « C'était un engagement total de la part des employés », raconte Jakson do Pandeiro (1999). Après le décès de Hildon, Doribal a conservé la tradition des fêtes (Joao Guilberto, 1995).

Le fête de Noël était la plus significative, souvent considérée comme une « fête de fraternisation » (Jane Dubok, 1995; documents d'entreprise, 1988), permettant de raviver l'image de « la grande famille » et le sentiment de proximité éprouvé par les employés (Altemar Dutra, 1999). Ces fêtes étaient très populaires, les employés y participaient presque tous, accompagnés de leurs enfants et des autres membres de leur famille (Luiz Gonzaga, 1995; Cauby Peichoto, 1995; Altemar Dutra, 1999). Elles comptaient sur la participation assidue des directeurs, des gestionnaires, du président et de leurs familles respectives (Fabio Venturini, 1995; Jane Dubok, 1995). « Doribal participait à toutes les fêtes, il n'a jamais arrêté d'y participer » (Maria Creuza, 2000).

Durant la fête de Noël, il y avait un repas décrit par les employés comme « généreux, abondant et copieux »; il y avait aussi des paniers remplis de victuailles et des jouets pour les enfants distribués à chaque employé (Jamelao, 1999; Elis Revina, 1995; Luiz Gonzaga, 1995; Nei Matogrosso, 1995; Fabio Venturini, 1995; Geraldo Asevedo, 2000; Rose Maria, 1995; Arnaldu Antunes, 1995; Jakson do Pandeiro, 1999; Jane Dubok, 1995; Rose Maria, 1995; journaux d'entreprise, 1979, 1981, 1994; documents d'entreprise, 1988). Les personnes

dansaient toute la nuit jusqu'aux petites heures du matin (Elis Revina, 1995; Luiz Gonzaga, 1995; Jane Dubok, 1995). Dans d'autres fêtes, comme celle de la commémoration des 60 ans de fondation de l'entreprise, il y avait un tirage au sort pour une voiture. Une autre fois, pendant la fête de commémoration des 70 ans de fondation, Doribal a donné une augmentation salariale de 100 % à tous les employés (Cauby Peichoto, 1995). Il n'y a pas à s'étonner si les personnes pleurent quand elles se souviennent des fêtes (Nei Matogrosso, 1995), c'est qu'elles étaient gravées dans la mémoire collective comme étant « merveilleuses », « belles », « chaleureuses », « formidables » et « délicieuses » (Jane Dubok, 1995; Geraldo Asevedo, 2000; Aracy de Almeida, 1999; Caetano Velozo, 1995; Rose Maria, 1995).

En revanche, les employés de Constructions l'avenir mentionnaient très peu les célébrations et leur participation à ces événements. Clarice Lispektor (2000) fait référence à la fête de fin d'année où les gens se rencontrent dans un hôtel pendant deux jours. Les gens conversent, discutent et font une évaluation des activités de l'année. Parce que les gens ne travaillent pas nécessairement dans le même chantier, dans la même région ou dans le même pays, pour eux, c'était « l'occasion de rencontrer le collègue qu'on ne voit pas depuis des années (...) Les gens s'amuse » (Clarice Lispektor, 2000). Dans le contexte du projet de construction du complexe touristique, les célébrations sont plus fréquentes mais ont également un but plus éducatif et normatif. Ces célébrations sont réalisées autour de pièces de théâtre qui traitent d'une manière directe ou indirecte des thématiques, tels les drogues, l'alcoolisme ou les équipements de sécurité. « On organise des bingos et des karaokés pour que le groupe soit plus uni, plus synergique, plus coopérant » (Cecilia Neireles, 2000).

Bienfaits de la gestion familiale

Les expériences au travail découlant de la gestion d'inspiration familiale dans les deux entreprises sont souvent décrites comme positives. Elles vont des attitudes de loyauté et de dévouement envers l'entreprise, à un climat d'union, de participation et d'entraide entre les collègues de travail jusqu'à un processus d'identification et d'appropriation à l'égard de l'entreprise. Chez Chocolatissime, quand les principes de la gestion familiale étaient en pleine effervescence, les employés entretenaient une forte loyauté envers celle-ci et un dévouement chargé d'émotion à l'égard de leur travail : « je travaillais avec beaucoup d'amour » (Nei Matogrosso, 1995), « tous travaillaient avec amour » (Joao do Balacobaco, 1999), « les gens se donnaient totalement à Chocolatissime et cela, avec plaisir » (Joao Guilberto, 2000), « les gens étaient très engagés, très dévoués à l'entreprise » (Rose Maria, 1995), « on sentait de l'amour et du dévouement pour l'entreprise, tout était fait avec de l'amour et du dévouement » (Jakson do Pandeiro, 1999), « les employés étaient fiers de dire qu'ils travaillaient chez Chocolatissime » (Astrud Guilberto, 2000). Un sentiment similaire peut être observé à Constructions l'avenir : « quand je suis entré dans l'entreprise, j'ai commencé à développer un amour pour l'entreprise, je dormais et me réveillais en pensant comme si c'était une famille » (Clarice Lispektor, 2000), « on fait notre travail avec beaucoup d'affection et de dévouement » (Mombeiro Lobato, 2000).

La loyauté se revêt d'une forme particulière chez Constructions l'avenir, mais non pas moins puissante. Jotelho de Oliveira (2000) a eu une invitation de son beau-père pour diriger son entreprise au même moment qu'il recevait une invitation de quelqu'un de Constructions l'avenir pour travailler sur un projet à l'étranger. Confronté à cette décision difficile et qui mettait à l'épreuve sa loyauté à l'entreprise, il décida de discuter avec George et de lui demander conseil sur la bonne décision à prendre. George le motiva à travailler dans l'entreprise de son beau-père, car il était important pour lui de pratiquer les principes de gestion

Amado dans une autre entreprise et de faire face à ce nouveau défi. Il lui dit également que si cette expérience ne fonctionnait pas bien, les portes de Constructions l'avenir lui seraient toujours ouvertes. Étonnamment, la loyauté n'est pas traitée comme un dévouement total à l'entreprise, mais comme un rapport de confiance qui considère l'humain dans sa singularité et dans son contexte. Dans ce cas, Jotelho de Oliveira retourna à Constructions l'avenir suite à son expérience de travail avec son beau-père et fut encore plus assuré de sa loyauté envers l'entreprise.

Beaucoup d'employés expriment leur identification à l'entreprise ainsi que le plaisir et l'amour qu'ils éprouvent lorsqu'ils y travaillent (Alveu Valença, 2000; Luiz Gonzaga, 1995; Clarice Lispektor, 2000; Joao do Vale, 2000; Maria Jobim, 2000). Ils peuvent aller jusqu'à dire qu'ils « aiment l'entreprise », qu'ils « se sentent bien dans l'entreprise », qu'ils « sont mariés avec l'entreprise », qu'ils « la respirent » (Vinicios de Noraes, 2000; Carlos Lira, 2000). Puisque la gestion d'inspiration familiale produit un fort attachement et une profonde identification, les employés auront tendance à s'appropriier l'entreprise et ses activités comme si elles étaient les leurs : « on sent l'entreprise comme une partie de nous » (Fabio Venturini, 1995), « c'est comme si l'entreprise était la nôtre, les choses de l'entreprise étaient traitées comme des choses appartenant aux employés » (Mariza Monte, 2000; Jakson do Pandeiro, 1999; Luiz Melodie, 2000; Xikinha Gonzaga, 2000), « les employés parlent aux personnes de l'extérieur comme s'ils étaient les propriétaires » (groupe mixte, 1995).

Euflides da Cunha remarque que lorsque George porte en lui la conviction que l'humain mérite confiance, il transforme les employés en pseudo-propriétaires. « Nous ne sommes pas des propriétaires, mais nous pensons que nous le sommes et nous travaillons comme si on l'était » (Euflides da Cunha, 2000). Les pratiques de gestion de Constructions l'avenir font en sorte que les personnes agissent et pensent comme si elles étaient propriétaires, sans l'être matériellement. « Je ne

suis pas le propriétaire mais j'agis et je pense comme un propriétaire » (Ajusto dos Anjos, 2000). « On se sent partie intégrante de l'affaire, ce qui crée un sentiment qu'elle est à nous et ainsi on la regarde différemment, non comme un salarié qui fait une tâche, mais plutôt comme un partenaire qui gère et négocie des résultats » (Nario de Andrade, 2000). « Ce n'est pas les Constructions l'avenir, c'est *ma* Constructions l'avenir. C'est où je me suis formé, c'est mon école, non seulement au plan personnel, mais aussi au plan professionnel. Je me sens partenaire des propriétaires » (Cecilia Neireles, 2000).

Les processus intenses d'attachement, d'identification et d'appropriation à l'égard de l'entreprise suscitent un climat d'union, de collaboration et d'entraide parmi les employés : « il y avait de l'union, on travaillait avec amour (...) d'ailleurs on travaillait beaucoup plus, mais c'était plus spontané » (Zandra de Za, 1995); « les rapports entre les gens sont très bien, les gens s'entendent bien entre eux » (Arnaldo Antunes, 1995); « c'était une union très forte » (Marcela Lobo, 1999); « il y a beaucoup d'union dans mon équipe, on travaille dans un climat d'union » (Lima Bareto, 2000); « durant la pause-café, il y avait un sentiment d'union et beaucoup de rigolades » (Luiz Melodie, 1999); « il y avait beaucoup de cohésion, le fait que les gens soient proches » (Clarice Lispektor, 2000); « j'aimais aider les gens, on s'entraidait beaucoup; nos rapports étaient excellents, c'était comme une famille » (Aracy de Almeida, 1999); « on a la philosophie de travailler toujours très unis, en équipe. Si on fait une faute, on la fait ensemble, si on réussit, on le fait aussi ensemble » (Mariza Monte, 2000).

Fondements de la légitimité et du contrôle organisationnel

La culture organisationnelle d'inspiration familiale sous-jacente à Chocolatissime et Constructions l'avenir s'explique et est exprimée par des relations et des structures de pouvoir précises. La formation de cette culture suppose la

construction de la légitimité à partir de la propriété comme une ressource stratégique et la proximité comme forme de contrôle social. De plus, il s'agit des structures de pouvoir qui s'appuient sur l'idéologie du patriarcat et des rapports de genre qui en découlent.

Légitimité organisationnelle et propriété familiale

Le fondement premier de la légitimité organisationnelle est que les membres consanguins de la famille détiennent la propriété de l'entreprise. L'évolution de Chocolatissime et de Constructions l'avenir s'associe à la composition respective de leurs conseils d'administration et à la répartition des actions entre les divers membres consanguins du réseau familial. Détenir des actions donne une sentiment et un pouvoir de contrôle effectif sur la direction et la structuration de l'entreprise, mais aussi sur la gouverne des personnes qui y participent. De plus, les détenir permet à chaque individu de définir le rôle joué au sein de l'entreprise, de bénéficier de certains privilèges et d'affirmer son image professionnelle au sein de du réseau familial. Indéniablement, avoir des actions et un siège au conseil d'administration familial est une source de pouvoir à plusieurs degrés, autant matériel que subjectif.

Le conseil d'administration de Constructions l'avenir est composé de différents acteurs : des acteurs appartenant à la famille Amado, mais aussi d'anciens employés et des membres de la famille da Cunha. Certes, la famille Amado détient plus de 50 % des actions, ce qui lui donne le droit d'avoir un représentant pour occuper le poste de président du conseil d'administration. Ce représentant provient d'une entreprise spécialement constituée pour regrouper les membres de la famille Amado. C'est le président du conseil d'administration de cette entité juridique familiale qui représente les intérêts de la famille Amado dans le conseil d'administration de Constructions l'avenir. Cette entreprise devient donc le lieu de négociation sur la participation et les intérêts divers des membres de la famille

Amado. Cette entreprise s'occupe alors d'administrer leur patrimoine. Au commencement, tous les membres de la famille possédaient un même montant d'actions, mais selon les intérêts professionnels et personnels de chacun et de chacune, les actions peuvent être vendues ou achetées aux uns et aux autres. Avec le temps, le fils de George est devenu l'actionnaire principal (José de Alenkar, 2000).

Depuis sa fondation, Constructions l'avenir est dirigée par George qui occupe également le rôle de président au sein de deux conseils d'administration. Ensuite, le fils de George, Adam Amado II prend la relève et devient, d'abord président du conseil d'administration de Constructions l'avenir et, quelques années plus tard, des deux conseils, concomitamment. Adam envisage son fils pour la succession de la présidence de Constructions l'avenir, il l'a intégré depuis quelques années dans l'entreprise et lui fournit une formation appropriée pour ce faire. En synthèse, même s'il existe deux conseils d'administration distincts, les membres de la famille Amado se trouvent dans les postes de haute direction depuis sa fondation.

Dans le cas de Chocolatissime, la propriété est partagée entre la famille Caymmi et la famille Jobim. Au départ, Hildon possédait un contrôle total des actions et, comme il s'est marié deux fois, les actions ont été partagées entre sa première épouse, sa deuxième épouse, une concubine et les enfants respectifs de ces trois liaisons. Implicitement perçus comme les plus légitimes, les fils du premier mariage se partagent la plupart des actions. Parmi ces fils, c'est la famille de Doribal qui possède le plus grand pourcentage d'actions, ce qui ne signifie pas la majorité (voir figure 4.3, chapitre 4). Par conséquent, puisque personne dans la composition familiale ne possède la majorité des actions, il devient stratégique d'établir des coalitions afin de légitimer l'éventuel contrôle de l'entreprise. Voilà pourquoi le contrôle actionnaire de la famille de Doribal dans de telles coalitions a comme résultat de légitimer son rôle de PDG pendant plus de trois décennies.

Le besoin d'établir des coalitions entre les membres de la famille Caymmi fait ressortir le rôle des actions comme des ressources stratégiques pour obtenir le contrôle de l'entreprise, mais aussi comme des ressources chargées émotionnellement et symboliquement par l'historique des relations familiales préexistantes. Avoir le contrôle actionnaire est vécu comme avoir du succès, comme un pouvoir d'action et de décision, ce qui génère certaines rivalités entre frères, entre frères et sœurs ainsi qu'entre les enfants de ces frères, sœurs, cousins et cousines. La légitimité de Doribal se construit lors du conseil d'administration sur la base de son dévouement et de ses compétences professionnelles pour diriger l'entreprise. C'est à la fin des années 1990 qu'une nouvelle coalition se forme et le destitue de ses fonctions (voir chapitre 7). Les rivalités, les rancunes et les conflits du passé entre les membres de la famille et particulièrement entre Doribal et son frère Fred, sont attisés.

Face à un conflit d'intérêts, les membres de la famille se confrontent à la possibilité de vendre leurs actions. Ce moment illustre bien la charge émotionnelle soutenant la propriété familiale. « Les actions de Chocolatissime ont une valeur émotionnelle » (Damilo Caymmi, 2000). Personne ne vend ses actions à Doribal à cause des rancunes personnelles du passé, mais personne ne vend non plus à quelqu'un de l'extérieur parce que personne ne veut faire affaire avec des étrangers à la famille (Maria Jobim, 2000; Damilo Caymmi, 2000). L'emprise familiale au conseil d'administration, dans le cas de Chocolatissime, replace les aspects rationnels et purement financiers comme secondaires à l'expérience subjective et émotionnelle du vécu familial. Cette situation est présentée davantage dans le chapitre 7 en tant que défi et source de changement de la culture organisationnelle et familiale.

La propriété familiale affecte la légitimité des membres de la famille qui occupent des postes de direction au sein de l'entreprise. Damilo Caymmi (2000) explique que le fait d'être simultanément fils de Doribal et actionnaire favorise sa prise de

décision. Lors de la mise en œuvre de certains projets, il peut assurer les personnes concernées que la décision a déjà été prise avec son père ou bien que celui-ci l'a déjà acceptée. L'informalité et la proximité familiale entre père et fils créent ainsi un champ de connaissances tacites, plus ou moins consensuel, faisant en sorte que l'acceptation ou le refus de certaines décisions peuvent être prévus rapidement l'un ou l'autre. La propriété et la proximité familiales peuvent, en ce sens, fonctionner comme un mécanisme facilitateur des prises de décisions et des mises en œuvre. En revanche, cette propriété et proximité peuvent jouer un rôle inverse, comme dans le cas de David Caymmi qui se sent « opprimé », « humilié » et « pas suffisamment valorisé » lorsqu'il travaille chez Chocolatissime en tant qu'ingénieur pendant quelques années (David Caymmi, 2000; Nama Caymmi, 2000).

Légitimité organisationnelle et contrôle familial

Le contrôle familial s'exerce par plusieurs voies en entreprise. La proximité et la présence des dirigeants et des leaders opèrent comme des mécanismes à la fois d'intégration et de contrôle social. Lorsque Doribal se promène dans l'entreprise et qu'il établit un contact proche avec l'employé, il parle, agit, influence et discipline à la fois. Présent sur les lieux de travail et proche des employés, Doribal peut arriver à un moment où les employés parlent ensemble et leur dire de façon sarcastique : « vous êtes très travailleurs, n'est-ce pas? » (Rose Maria, 1995). Il peut également faire remarquer l'état de propreté et d'organisation des lieux de travail à la personne responsable de manière parfois abrupte et brutale. Très souvent, il réagit de manière impulsive (Carlos Lira, 2000; Zandra de Za, 1995; Manoel Rosa, 1995), ce qui crée un sentiment de peur, d'obéissance et de respect à son égard (Rose Maria, 1995; Astrud Guilberto, 2000). Par exemple, « s'il arrive et voit un morceau de papier par terre, il hurle, il réprimande, il s'énerve » (Zandra de Za, 1995). « Quand Doribal est énervé, il explose, peu importe l'heure, le lieu, le statut de la personne (...) 'je veux que tout soit toujours bien organisé' » (Moel

Rosa, 1995). Cela démontre que le contrôle et la discipline engagent aussi l'expression corporelle et les manifestations émotionnelles. D'ailleurs, les réactions émotionnelles impulsives, voire despotiques, de Doribal sont perçues par certains employés comme appréciables, car elles sont authentiques et directes, n'enlevant apparemment pas les attributs positifs de « père » qui protège, qui montre et prend soin.

Établissant un rapport proche entre employés et leaders, les valeurs de la culture organisationnelle et familiale se voient mises en évidence, apprises, assimilées, respectées et mobilisées par les employés. La vision du monde et les manières de faire des familles en affaires deviennent ainsi relativement partagées par l'ensemble de l'entreprise. Par ailleurs, le contrôle social à Constructions l'avenir se fait par les pairs, par les leaders qui ont assimilé préalablement des modes de comportement et de pensée diffusés et acceptés par la TEA et notamment par George en personne. Les leaders actionnent l'engrenage culturel qui fait valoir l'interprétation familiale sur d'autres visions possibles de la vie organisationnelle. Sur ce plan, le pouvoir concerne moins des conflits de ressources, mais plutôt des conflits de sens. C'est une forme de contrôle beaucoup plus subtile, mais non moins effective, vu son pouvoir d'exclusion si l'employé ne se conforme pas aux valeurs, aux compréhensions et aux types d'attitudes considérées comme acceptables et valables.

À part le caractère émotionnel, la proximité et la présence deviennent un mécanisme informel, voire inconscient, de surveillance. Cette forme est moins perceptible à Constructions l'avenir qu'à Chocolatissime, mais pas inexistante. Joao Guilberto (1995) et Xico Buarque (2000) expliquent que pendant longtemps Doribal arrivait toujours avant 7 heures du matin et restait à l'entrée de l'entreprise à partir de 6 heures et demi du matin. Il reproduisait une pratique utilisée couramment par son père, bien avant lui. Les employés qui arrivaient après l'heure prévue, à savoir 7 heures, se faisaient remarquer : « si je peux arriver tôt, pourquoi

ne pouvez-vous pas le faire? » (Joao Guilberto, 1995). Parmi d'autres du genre, cette pratique de surveillance encourage une culture de travail où la ponctualité devient très respectée.

La culture familiale suscite plusieurs formes de contrôle social, mais elle peut aussi être utilisée comme une ressource favorable pour des acteurs supposément dépourvus de ressources stratégiques. Par exemple, la proximité établie entre Doribal, Hildon et les employés donnait à ces derniers une plus grande liberté pour demander des augmentations salariales lors des fêtes de fin d'année. Aussi, cette proximité fournit des ressources qui peuvent être mobilisées par les employés lors des négociations syndicales en faveur de leurs intérêts. Autrement dit, quand les employés demandaient de meilleures conditions de travail ou d'autres types de bénéfices associés à leur santé et à leur bien-être, les codes, les symboles et l'affectivité de l'univers familial étaient utilisés comme de puissantes sources de pouvoir. La gestion par la bienveillance est mise à l'épreuve dans de telles circonstances, puisque le contrat moral sous-jacent à l'univers familial prévoit autant des droits que des devoirs à l'égard du dirigeant identifié comme « père ».

Légitimité organisationnelle et idéologie familiale

La légitimité des décideurs organisationnels, notamment celle des dirigeants, découle en grande partie du système idéologique mis en place et constamment alimenté par les familles au pouvoir. L'idéologie familiale construit et reproduit les valeurs, les croyances et les interprétations valables de la réalité sociale, organisationnelle et managériale. Les fondements de la gestion familiale suscitent une forte identification et un profond attachement à l'entreprise et à ses pratiques de gestion comme nous avons pu l'observer préalablement. Ainsi faisant, les principes et les pratiques de gestion gagnent davantage une apparence voulue neutre et naturelle pour les employés, ce qui décharge un peu le contenu économique du rapport d'emploi existant entre employeur et salarié. L'idéologie

familiale qui imprègne les pratiques de gestion fait en sorte que les employés s'engagent au point de se sentir propriétaires de l'entreprise, de son secteur immédiat ou de ses outils de travail.

Astrud Guilberto et Xikinha Gonzaga (2000) parlent de ce pouvoir exercé par l'entreprise, d'attacher les personnes au point que personne ne veut quitter l'entreprise et ceux qui le font, trouvent souvent une façon directe ou indirecte d'y retourner. Elles donnent l'exemple de certains cadres qui quittent l'entreprise, mais qui reviennent par la suite en tant que sous-traitants. Un autre exemple est celui de la situation d'une ouvrière qui obtient sa retraite et un traitement de santé payé par l'entreprise pour les problèmes auditifs générés au travail et qui poursuit Chocolatissime en justice afin de pouvoir retourner travailler. « L'entreprise crée un lien d'attachement très fort avec ses employés au point que ceux-ci n'arrivent pas à couper ce lien » (Astrud Guilberto, 2000). Cette coupure peut être, selon Astrud, douloureuse et peut aussi blesser profondément. D'ailleurs, Astrud est consciente de cet aspect idéologique dans le rapport au travail, mais cette compréhension, en même temps, ne change en rien son attachement profond à l'organisation.

Comme nous l'avons remarqué, l'idéologie familiale fonctionne comme un mécanisme d'exclusion sociale dans les deux entreprises. Chez Constructions l'avenir, les personnes s'assujettissent à la TEA parfois comme si c'était un principe incontournable : « Il n'y a pas de leader qui ne soit pas convaincu que la TEA est importante et qu'elle doit être un outil de travail » (Eric Verissimo, 2000). En effet, cette Technologie peut devenir un facteur d'exclusion des nouveaux employés qui ne sont pas familiarisés avec ses principes. Euflides da Cunha (2000) parle d'un gestionnaire très qualifié qu'il a dû embaucher et qui provenait du marché : « il se noyait dans le chantier, les pairs passaient par-dessus lui; ils attendaient les uns après les autres et comme cela ne fonctionnait pas, il devenait stressé et finalement a demandé de quitter l'entreprise ». Euflides ajoute : « qui n'a

pas d'éthique ou qui ne possède pas de la valeur morale coïncidant avec nos principes fondamentaux, ne vient pas travailler dans l'organisation » (Euflides da Cunha, 2000). Le même principe d'exclusion par inadaptation culturelle s'applique à Chocolatissime et l'embauche en est un exemple. « Depuis l'époque de mon grand-père, les valeurs de l'entreprise n'ont pas changé. Si nous embauchons une personne, notre préoccupation majeure est de savoir si cette personne s'identifie aux valeurs de l'entreprise. Si elle ne s'y identifie pas à celles-ci, elle se trouve pratiquement dehors » (Damilo Caymmi, 1995).

Par ailleurs, Bernard de Guimaraes (2000) explique que les employés s'entourent de personnes avec qui ils ont des affinités et précise que la personnalité du leader doit impliquer une proximité avec celle de son employé. Cette affinité, créée lors des rapports de proximité entre leader et employé, est confortée par les principes idéologiques de la TEA. Elle fonctionne comme un mécanisme d'exclusion, surtout au moment de chercher une nouvelle équipe de travail à l'intérieur de l'organisation. Par exemple, dans les trois derniers mois de finalisation du complexe touristique, les employés commençaient à chercher de nouvelles opportunités de travail dans d'autres projets de construction. C'est à ce moment que les affinités jouent un rôle stratégique et que l'exclusion se fait, car pour que les employés soient affectés à un autre projet, les leaders se parlent, donnent leur appréciation et suggèrent des personnes pour les postes.

Chez Chocolatissime, Rita Lie (2000) explique que l'un des défis en travaillant dans une entreprise familiale est qu'il existe une trame de relations personnelles et pour y travailler on doit faire partie de cette trame. Participer à ce réseau assure inclusion et attention des collègues de travail, des supérieurs immédiats et des dirigeants.

Vous pouvez être brillant, merveilleux, le technicien le plus merveilleux du monde. Si vous n'êtes pas dans le réseau, le mieux qui peut vous arriver est que les employés vont vous isoler dans un coin. A partir de mon expérience dans

l'entreprise, cela est une des choses les plus fortes ici. Si vous n'embarquez pas dans le rythme de cette musique, vous êtes désormais mort, vous ne restez pas (Rita Lie, 2000).

Organisation, genre et patriarcat

Une dimension importante de l'idéologie familiale concerne les rapports de genre. Les deux entreprises reproduisent, dans une large mesure, le modèle de la famille patriarcale. Ces rapports étant perçus comme des prolongements de ce modèle, ils ont tendance à associer la sphère du public (entreprise) aux hommes et le domaine du privé (foyer ou activités sociales) aux femmes. Le patriarcat établit également un rapport d'autorité verticale : fils et épouse doivent obéissance au patriarche. De cette prémisse conceptuelle découle une série d'attitudes et d'actions concernant la place des femmes et des hommes en entreprise, le rapport intergénérationnel et le rapport à la masculinité et à la féminité dans la vie organisationnelle.

Jusqu'aux années 80, Chocolatissime embauchait uniquement des femmes célibataires (Représentants syndicaux, 1995; Elis Revina, 2000) et une fois mariées ou enceintes, elles devaient quitter l'entreprise (Ana Maria, 1999; Mariza Monte, 2000; Elis Revina, 2000). « Je me suis marié avec une fille qui travaillait dans l'entreprise. Alors, elle a dû quitter l'entreprise, elle ne pouvait plus continuer à travailler ici » (Xico Buarque, 2000). Ces pratiques et conceptions du travail féminin confirment que tout au long de son histoire, l'entreprise se construit sur des principes qui réservent les activités du foyer et de l'éducation des enfants à la femme.

D'après Elis Revina (1995), l'entreprise discriminait le travail féminin après le mariage : « quand une femme apportait son invitation de mariage, elle était congédiée immédiatement, c'était un tabou ». D'ailleurs, Elis Revina (1995) explique que lorsqu'elle a eu sa première fille, elle a dû se confronter à énormément d'obstacles exaspérants. Lorsqu'elle retourna au travail, après son

congé de maternité, le gestionnaire lui demanda si elle voulait continuer à travailler, car de grands défis l'attendaient : travailler dans l'officine mécanique dans un milieu totalement masculin pour faire le classement des pièces, ensuite, travailler dans la division du cacao et finalement dans la division du droit du travail. « À chaque étape, c'était du travail ennuyant et fastidieux parce qu'il voulait trouver une raison pour me congédier » (Elis Revina, 1995). « J'étais la première personne de sexe féminin à travailler dans l'officine mécanique (...) Il pensait que je n'arriverais pas à concilier les choses parce que j'étais mariée » (Elis Revina, 2000).

Progressivement, Chocolatissime change ses pratiques et abolit le critère d'embauche de femmes célibataires uniquement et celui de congédier les femmes enceintes. Mariza Monte (2000) témoigne qu'elle était enceinte de deux mois lorsqu'elle était sur le point d'avoir une promotion. Elle s'inquiétait puisque les règles informelles concernant les grossesses étaient encore en vigueur, mais finalement, elle n'a pas été congédiée et elle a obtenu sa promotion. Xikinha Gonzaga (2000) passe par une situation similaire lorsqu'elle pose sa candidature pour le poste de gestionnaire. Étant enceinte lors de l'entretien d'embauche, elle avait peu de chances d'être sélectionnée. Étonnamment, elle a été retenue. L'entreprise lui accorda quelques mois de congé, suite à son accouchement (Astrud Guilberto, 2000). « Je suis rentrée avec ma fille à Chocolatissime, elle allait à la garderie de l'entreprise et moi au bureau » (Xikinha Gonzaga, 2000).

Dans les deux entreprises, rares sont les femmes apparaissant comme des héroïnes ou des figures marquantes en termes de gestion. Elles occupent des emplois reconnus comme étant « féminins », à savoir le secrétariat, l'assistance sociale ou des emplois exigeant une certaine délicatesse dans le contact avec le produit (e.g. la production de chocolats fourrés) ou avec la clientèle (e.g. service à la clientèle). De plus, autant chez Chocolatissime que chez Constructions l'avenir, en aucun moment les femmes des familles respectives ne sont envisagées pour la

succession. Nario de Andrade (2000) explique que George passe la succession à son fils Adam Amado II et par la suite, celui-ci la passe à son fils. Selon Nario, ce processus de succession était supposément « naturel ». À aucun moment, les personnes ne mentionnent une éventuelle participation des filles dans ce processus. À Chocolatissime, Nama Caymmi (2000) se demande pourquoi Tony Jobim n'a pas aidé davantage sa sœur, Maria Jobim; pourquoi il ne l'a pas considéré pour occuper des postes de haute direction. Nama remarque que Maria était très engagée dans son travail : « elle était mariée avec l'entreprise, elle était la première à arriver et la dernière à quitter » (Nama Caymmi, 2000). Nous observons ainsi que le modèle patriarcal de famille tend à favoriser les hommes pour la succession, sans doute parce qu'ils sont perçus comme de futurs patriarches, ce qui tend à conférer dans ce système une certaine légitimation dans la relation intergénérationnelle en ce qui a trait au genre des enfants.

La quasi-totalité des postes de gestion à Constructions l'avenir sont occupés par des hommes (Graciliano Ramos, 2000; Raxel de Queiroz, 2000; Cecilia Neireles, 2000). Raxel de Queiroz (2000) explique que les postes de direction ou des postes exigeant une prise de décision stratégique sont occupés par les hommes. D'après l'expérience de Raxel de Queiroz (2000) et de Clarice Lispektor (2000), cette culture masculine crée un plafond de verre qui empêche la progression hiérarchique pour les femmes qui travaillent chez Constructions l'avenir.

George Amado dit à Ajusto dos Anjos : « Ajusto, choisis *tes hommes*, occupe-toi seulement de ça ! » (livre d'Ajusto dos Anjos, sans date). La façon de le dire et l'expression comme telle, « tes hommes » est, en soi, révélatrice d'une certaine exclusion en rapport au genre. Lorsque confrontées à l'explication de cette constatation, les personnes interrogées en entretien font valoir l'argument propre au secteur de la construction et l'implicite soumission culturelle de la femme à la carrière de son mari. « La profession vient en premier lieu et l'épouse doit comprendre cela » (Gonsalves Dias, 2000). Dans ce cas, les mythes liés à la

division sexuelle du travail dans le modèle patriarcal de la famille sont présents. Une des caractéristiques très souvent évoquées est la non-disponibilité des femmes pour la mobilité géographique, c'est-à-dire la non-volonté de se déplacer dans d'autres régions ou pays pour une longue période de temps, afin de répondre aux besoins des projets de construction ayant une durée de réalisation limitée.

Quand la femme se marie, elle limite sa mobilité parce que son mari est normalement déjà établi et il ne laisse pas son travail pour la suivre (...) Par exemple, je me marie et j'amène ma femme avec moi dans le pays où je vais, mais si je me marie, ma femme ne me conduira pas avec elle dans un autre pays (...) C'est un processus naturel du milieu dans lequel on vit (Nario de Andrade, 2000).

Les femmes tendent à occuper des fonctions de soutien parce que l'affaire de la construction est très masculine et exige tellement de mobilité que les femmes ne sont pas prêtes à cela (...) Quand je vois un jeune qui est gestionnaire de projets, je lui demande ce qu'il va faire dans 3 ou 5 ans. Si c'est une femme, elle peut dire qu'elle veut avoir un enfant et qu'elle ne peut pas aller travailler dans un autre pays (...) Donc, la carrière de la femme est façonnée de manière à ce qu'elle soit dans des fonctions de soutien. C'est rare de voir une ingénieure faisant carrière pour devenir gestionnaire de projet (Euflides da Cunha, 2000).

L'entreprise demande beaucoup de mobilité, de disponibilité pour aller habiter dans d'autres régions et cela est une barrière pour la vie personnelle de la femme, car culturellement, la femme va où l'homme va, mais le contraire est plus difficile (Clarice Lispektor, 2000).

C'est une entreprise machiste. Je ne me sens pas discriminée en tant que femme dans le traitement que je reçois des autres, mais l'entreprise favorise les hommes et pas les femmes en termes de carrière. L'entreprise n'affiche pas cela, mais elle a de la difficulté à s'en dissocier de cela (Cecilia Neireles, 2000).

À la lumière de cette analyse, je constate qu'au sein de deux entreprises, le modèle patriarcal de famille encourage une conception particulière des rôles féminin et masculin au travail, ce qui peut générer des obstacles pour la carrière des femmes et des sentiments d'injustice, d'exclusion, de ségrégation et de discrimination à leur égard. Cette conception est construite socialement, dans la mesure où masculinité et féminité imprègnent les pratiques organisationnelles. Dans les deux entreprises, on constate que la force morale, le courage, l'héroïsme, sont souvent

des qualités prisées, tout comme le sont l'esprit de décision et le sens du devoir qu'un père attend de son fils. Ce sont des univers dominés par les valeurs masculines qui deviennent les principes des comportements valorisés, par exemple, lors des promotions. À cet égard, Carlos Drummond (2000) fournit une excellente illustration. Il explique que pour grandir dans l'entreprise il faut avoir de la détermination, de la disposition au déplacement et de l'audace.

Chapitre 6

LA CONSOLIDATION DE LA CULTURE FAMILIALE EN ENTREPRISE

Plusieurs fondements culturels et émotionnels de Chocolatissime et Constructions l'avenir perdurent à travers plusieurs décennies de croissance et de développement. Le développement de deux entreprises renforce ainsi les fondements culturels d'inspiration familiale, tout en mettant en évidence la construction des sens, l'exercice du pouvoir et l'expression des émotions autour de quelques principes et enjeux essentiels. Le sentiment d'appartenance, la capacité d'adaptation et d'intégration, l'idéal de la croissance, les pratiques d'éducation et de socialisation font partie de ces principes et enjeux.

Dans ce chapitre, je mettrai d'abord l'accent sur la sédimentation d'une identité organisationnelle fortement orientée sur la culture familiale, ce qui produit un fort sentiment d'appartenance, d'identification et de cohésion sociale. Ensuite, je présenterai les questions de survie, de croissance, de capacité d'adaptation et de résistance aux modes managériales, de (dé)centralisation, de socialisation, d'apprentissage et d'éducation. Les dynamiques socioculturelles d'organisation qui émergent de l'influence de la culture familiale sur la culture d'entreprise sont présentées dans le tableau 6.1. Ces dynamiques émergent de l'analyse du mouvement de consolidation culturelle selon lequel la culture familiale tend à s'incruster, s'institutionnaliser et se sédimenter dans les pratiques quotidiennes de gestion de Chocolatissime et Constructions l'avenir. Il s'agit d'un mouvement inscrit dans la période de croissance de ces entreprises, mais il la dépasse pour

tenter de capter la prolongation et l'institutionnalisation de certains principes et pratiques culturels. Les dynamiques présentées dans le tableau 6.1 sont expliquées et illustrés au long de ce chapitre.

Tableau 6.1 Les dynamiques émergeant du mouvement de consolidation culturelle

PROCESSUS	DYNAMIQUES	DESCRIPTION
Sens	Valorisation de l'engagement	L'engagement à l'entreprise découle du partage de valeurs et de pratiques. Il est la condition <i>sine qua non</i> pour s'intégrer, ce qui produit à la fois un fort sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise et à ses leaders. L'engagement est perçu comme un mécanisme à travers lequel les employés s'approprient l'entreprise et leur lieu de travail comme s'ils en étaient les propriétaires.
	Valorisation des ses valeurs	Les valeurs issues de la culture familiale sont celles qui doivent être adoptées dans les pratiques courantes de travail et de gestion. Les modes managériales étrangères à ces valeurs doivent être évitées ou adaptées.
	Valorisation de la croissance	La croissance est un idéal qui mobilise les employés, en leur offrant des possibilités d'envisager leur développement professionnel et personnel comme une forme de progression hiérarchique interminable. La croissance est conçue autant comme processus physique (e.g. technologie, production, personnel) que socio-éducatif (e.g. compétences, capacités, connaissances).
	Valorisation du travail en équipe	Le travail en équipe est essentiel dans l'entreprise; il permet de potentialiser les forces de chacun dans la réalisation d'un projet commun. Il génère de la synergie dans l'accomplissement des tâches, à mesure que l'entraide, la solidarité, la camaraderie, la cordialité, la convivialité et la sincérité prévalent dans les rapports interpersonnels.
	Valorisation de l'éducation	L'éducation est la voie royale pour assurer la pérennité de l'entreprise, car elle soutient la relève des leaders à travers une socialisation (acculturation) permanente et une formation axée sur le travail quotidien. L'éducation prend forme dans le long terme et dans le rapport régulier de mentorat entre leader et employé, en exigeant une « pédagogie de la présence » et une qualité supérieure de leur relation interpersonnelle. Puisque la position de leader est transitoire, l'éducation est une activité continue qui ne peut pas être axée sur la maximisation des profits à court terme.
	Valorisation de l'autonomie	L'autonomie aux plusieurs paliers hiérarchiques permet de responsabiliser les personnes, ainsi que de développer les rapports de confiance, d'habiliter les personnes à la prise de décision et par conséquent de former des leaders-entrepreneurs.
	Valorisation de l'erreur	L'erreur est une condition <i>sine qua non</i> dans la formation des leaders-entrepreneurs. Elle doit être acceptée par les leaders, mais rapidement identifiée et corrigée par les apprentis.

Émotion	Sentiment d'enthousiasme	L'enthousiasme est éprouvé par les employés lorsqu'ils réalisent leur travail et interagissent avec leurs collègues. Il est éprouvé par les leaders lorsqu'ils décident, entreprennent de nouveaux projets et apprennent du rapport avec leur leaders-mentors. Le sentiment d'enthousiasme s'alimente de la joie éprouvée dans les moments spontanés de reconnaissance du travail des employés par leurs leaders.
	Sentiment de fierté	La fierté et l'admiration sont éprouvées par les employés à l'égard de l'entreprise et de leurs dirigeants. Les employés sont fiers d'appartenir à l'entreprise et de s'y identifier.
	Sentiment de courage	Le courage est éprouvé par les leaders lorsqu'ils doivent courir des risques afin de prendre des décisions, ce qui est inévitable pour la formation continue des leaders-entrepreneurs.
	Sentiment de sérénité	La sérénité est éprouvée par les leaders envers leurs apprentis lorsqu'ils commettent des erreurs. La sérénité favorise l'apprentissage et la qualité de la relation leader-apprentis.
	Sentiment de peur	La peur est éprouvée par les employés lorsque leur lien d'attachement est mis en péril. Elle est également éprouvée par les dirigeants lorsque la croissance de l'entreprise n'est pas « organique » et soutenue par des efforts concrets de formation par le travail.
	Sentiment de compassion	La compassion est éprouvée par les leaders envers leurs apprentis dans la mesure où ceux-ci, en tant qu'apprentis, ressentent la compassion de leurs leaders respectifs. La compassion est fondamentale à la qualité des rapports intergénérationnels en entreprise.
Pouvoir	Pouvoir de la croissance	S'appuyant sur le présupposé biologique et éducationnel de la famille, la croissance dissimule une conception d'agrandissement permanent de l'entreprise et des possibilités permanentes de promotions hiérarchiques. L'idéologie de la croissance fonctionne comme forme de contrôle social qui anime l'engagement au travail.
	Pouvoir de la critique	La critique est considérée comme un mécanisme d'évolution et d'amélioration des pratiques et des principes de travail. La critique permet d'ajuster et d'adapter ces principes, mais elle ne doit pas les invalider totalement. Elle ouvre un terrain de négociation sur l'interprétation et l'application des principes culturels.
	Pouvoir de l'erreur	L'acceptation des erreurs est compatible avec la tolérance des différences individuelles en termes de performance, malgré l'intolérance des différences individuelles en termes culturels. Les interprétations sur la performance sont négociées, contextualisées et relativisées.
	Pouvoir du mérite	Même si le statut de membre de la famille propriétaire assure une certaine légitimité dans l'entreprise, cette légitimité est définitive si on passe par les épreuves graduelles des tâches opérationnelles, manuelles et quotidiennes, du travail et des responsabilités des plus simples aux plus complexes.

		L'expérimentation opérationnelle du travail et la progression graduelle dans le temps à travers le contact avec les employés expérimentés légitime culturellement la capacité de direction, considérée désormais comme étant au mérite.
--	--	---

Consolidation de l'identité et de l'appartenance organisationnelles

Un des moteurs les plus significatifs du développement de Chocolatissime et Constructions l'avenir est la consolidation de l'identité et du sentiment d'appartenance organisationnels. En effet, l'évolution des deux entreprises s'appuie sur une intense identification des employés à l'entreprise et sur un sentiment d'appartenance à une famille. Cette identification résulte, dans les deux cas, d'un fort attachement des employés envers les dirigeants, Doribal et George. Ces dirigeants ont imprégné leur entreprise respective d'un mode de gestion qui génère un sentiment de famille et un engagement au travail puisant dans le terrain des émotions. Un tel mode de gestion alimente la consolidation d'une identité organisationnelle à l'image d'une famille à plusieurs degrés. Par exemple, Chocolatissime est identifiée par les employés comme une « grande famille », alors que Constructions l'avenir est plutôt identifiée à une « école de leaders et d'entrepreneurs ». Toutefois, l'image familiale se manifeste dans chacun de ses chantiers (ou unité d'affaires) et constitue par voie de conséquence un moyen pour former des leaders-entrepreneurs à partir de la Technologie entrepreneuriale Amado. Le rôle socialisateur et éducationnel de la famille est ainsi évoqué.

Appartenance organisationnelle et sentiment de famille

Plus encore chez Chocolatissime que chez Constructions l'avenir, l'histoire de l'entreprise et celle de la famille est intimement imbriquée l'une dans l'autre. Selon Steva Caymmi (2000), son époux Doribal, a été élevé au sein de l'entreprise, car son père l'y emmenait très souvent et la maison était quasiment une annexe de l'entreprise. En effet, de père en fils, l'entreprise est perçue par ses dirigeants et par ses employés comme une « grande famille », ce qui produit un sentiment plus ou moins généralisé d'appartenance organisationnelle comme étant aussi une appartenance familiale : « je me sens chez moi lorsque que je travaille ici », « nous sommes une famille », « Chocolatissime est le prolongement de mon foyer » (Joao Guilberto, 2000; Cauby Peichoto, 1995; Leny Andrade, 1999; documents d'entreprise, 1991). Cette identification de l'entreprise à la famille se retrouve aussi chez Constructions l'avenir (Carlos Drummond, 2000; Clarice Lispektor, 2000).

Le sentiment de famille se manifeste par ailleurs à travers les processus d'attachement des employés envers Chocolatissime. Les employés aiment travailler dans l'entreprise, ils affirment se sentir très attachés à celle-ci : « les employés aiment l'entreprise » (Maria Jobim, 2000; représentants syndicaux, 1995), « je me sens confortable dans l'entreprise » (Elis Revina, 2000), « c'est un privilège pour moi de travailler ici » (Joao Guilberto, 2000), « c'est très bon de travailler ici » (Rita Lie, 2000), « je me suis mariée avec l'entreprise » (Elis Revina, 1995), « je me sens séduite et passionnée par l'entreprise » (Astrud Guilberto, 2000), « c'était l'entreprise que j'ai plus aimé, on se sent engagé » (Xikinha Gonzaga, 2000), « on a ça dans le sang, on l'a dans nous » (Geraldo Asevedo, 2000). Selon Caetano Velozo (2000), les employés se sentent engagés et attachés parce qu'ils se sentent comme faisant partie de la vie de l'entreprise. Plusieurs d'entre eux remarquent qu'ils travaillent avec amour et dévouement (Zandra de Za, 1995; Steva Caymmi, 2000; Joao, 1999).

Caetano Velozo (2000) explique que les employés deviennent membres de la famille Caymmi parce que Doribal établit une proximité dans les relations. Pour Caetano, ce sentiment de proximité et d'appartenance compte beaucoup pour les employés. Caetano Velozo (2000) l'explique :

On devient membre de la famille, c'est inévitable, car le propriétaire est proche, le directeur est proche et ils aiment être ainsi (...) Alors, on devient rapidement nous aussi membres de la famille et cela fait toute la différence pour moi en termes de qualité de relations. En effet, les relations comptent beaucoup ici.

De plus, les employés ne veulent pas défaire leur lien d'emploi avec l'entreprise : « malgré les difficultés, personne n'aime quitter Chocolatissime » (Astrud Guilberto, 2000), « quand je prendrai ma retraite, il sera très difficile de m'habituer » (Geraldo Asevedo, 2000), « je suis même préparé pour mourir, mais je n'envisage pas quitter Chocolatissime » (Fabio Venturini, 1995). « J'aime l'entreprise, je suis très bien ici, je ne veux pas la quitter. Je ne suis pas ici pour le salaire, mais plutôt parce que j'aime l'entreprise et j'aime ce que je fais » (Vinicios de Noraes, 2000). Ce sentiment d'attachement se manifeste aussi chez Constructions l'avenir : « je dormais et je me réveillais en train de penser à l'entreprise » (Clarice Lispektor, 2000), « je me sens très engagée avec tous » (Cecilia Neireles, 2000).

Le sentiment de famille repose sur une sensation d'appropriation de l'entreprise et de son lieu de travail. Les employés de Chocolatissime travaillent « comme si l'entreprise leur appartenait » (Luiz Gonzaga, 1995; Rita Lie, 2000; Mariza Monte, 2000; Luiz Melodie, 2000), comme s'ils étaient propriétaire, comme s'ils la possédaient (Caetano Velozo, 2000; groupe mixte, 1995). Les superviseurs se sentaient propriétaires de leur secteur quasiment de la même manière que les ouvriers veillaient à leurs machines comme si elles leur appartenait (Luiz Melodie, 2000). Mariza Monte (2000) relate que : « on voit Chocolatissime comme nôtre, c'est notre affaire. Et si on doit s'absenter un jour, on reste à la maison inquiet, voulant savoir si tout va bien dans le secteur, si tout fonctionne

bien ». Le phénomène se manifeste également chez Constructions l'avenir : « on agit comme si on était propriétaire, je ne suis pas propriétaire, mais j'agis et je pense comme si je l'étais » (Ajusto dos Anjos, 2000), « c'est *mon* entreprise » (Cecilia Neireles, 2000). Selon Luiz Gonzaga (1995), il s'agit d'un sentiment d'appartenance et d'une sensation d'appropriation qui se construisent graduellement, presque imperceptiblement et qui sont difficiles à mesurer.

Bien souvent on n'y croit pas, mais lorsqu'on commence à travailler dans une institution, il arrive un moment où la maison devient le deuxième foyer et l'entreprise, le premier. Ainsi, on se sent concerné par les problèmes de l'entreprise. Les problèmes de l'entreprise deviennent les nôtres, il faut alors leur apporter des solutions. Ce sont des choses issues de la nature humaine, des choses incommensurables. On n'arrive ni à les mesurer ni à s'apercevoir comment on y entre. Quand on pense qu'on n'en fait pas partie, on en est déjà partie intégrante (Luiz Gonzaga, 1995).

Les raisons d'explication du sentiment de famille dans les deux entreprises découlent du rapport social et affectif établi entre dirigeants et employés. Par conséquent, ce rapport alimente les pratiques de gestion et favorise l'établissement d'un climat de travail encourageant la proximité, la bienveillance, l'entraide, la collaboration et de bonnes relations interpersonnelles. L'analyse de ces discours confirme ainsi que les dirigeants, George et Doribal, développent un rapport avec les employés qui se base sur le symbole du père. Autrement dit, ils agissent en entreprise comme un père agit en famille, c'est ainsi qu'ils sont perçus, voire aimés par les employés.

En particulier, Doribal était considéré comme un « exemple », une « référence », un « modèle » pour les employés (Joao Guilberto, 1995; Mariza Monte, 2000; Geraldo Asevedo, 2000; Maria Creuza, 2000; Rita Lie, 2000) parce qu'il les traitait bien, toujours de la même manière, avec simplicité et justesse; il les aidait, veillait sur leur bien-être et les protégeait (e.g. des prêts, des dons, la participation aux fêtes, les avantages sociaux généreux); il était proche, présent et participait aux activités quotidiennes; il les connaissait par leur nom et reconnaissait leur

participation à l'entreprise; il était rigoureux, affectueux et franc; il les respectait, les formait et leur donnait une orientation; il leur donnait de la liberté pour travailler et créer (Mariza Monte, 2000; Carlos Lira, 2000; Geraldo Asevedo, 2000; Joao Guilberto, 2000; Xico Buarque, 2000; Elis Revina, 2000). « Doribal participait à toutes les fêtes, il n'en a jamais manqué une. Alors le personnel le considère comme de la famille, le père de tous » (Maria Creuza, 2000). « Il nous faisait des remarques comme un père le fait avec ses fils » (représentants syndicaux, 1995). « C'était déjà une caractéristique de son père à lui (...) Il était rigoureux; il exigeait beaucoup, mais il nous donnait beaucoup, beaucoup de liberté. Il avait un contact très proche avec les gens » (Mariza Monte, 2000). « Doribal a été un maître pour moi. Il était un professeur et tout ce que je sais (...) je l'en remercie. Je remercie l'attention, la liberté et le dévouement qu'il m'a consacrés » (Joao Guilberto, 2000). « Doribal arrivait dans le secteur, il discutait avec nous, il nous a toujours traités comme si on était de la famille, il portait attention à nous, ce que très souvent un collègue de travail ne faisait pas (...) J'ai beaucoup appris avec lui » (Geraldo Asevedo, 2000).

Je sentais et je sens que Doribal est comme un père de famille ayant plus de 3 000 fils ici, dans l'entreprise (...) Il est une personne exemplaire pour moi; il sera toujours une personne exemplaire (...) même mon père ne m'a pas autant influencé, ne m'a pas autant aidé, n'a pas autant discuté avec moi que Doribal (Xico Buarque, 2000).

Doribal recherchait toujours la satisfaction chez les gens qui prenaient leur retraite (...) sa secrétaire m'avait appelé pour me dire qu'il m'attendait. Il voulait connaître mon parcours dans l'entreprise depuis le premier jour (...) Suite à notre conversation, lorsqu'on passa par le bureau de sa secrétaire, il prit un appareil photo et lui demanda de prendre une photo de nous. Quelques jours après, la photo arriva chez moi (Johnny Alf, 1999).

La présence des familles Amado et Caymmi et de leur passé se traduit dans les représentations et les valeurs qui donnent sens à l'entreprise et au rôle du dirigeant. Cela se tient parce que le dirigeant conçoit l'entreprise comme le prolongement de lui-même et de ses racines familiales, comme une continuité de la réalisation de

ses ancêtres et comme un héritage dont il est le dépositaire transitoire et le comptable à l'égard de ses propres descendants. Par ailleurs, une telle identification entre l'entreprise et la famille est d'autant plus fortement ressentie qu'à l'origine lieu de vie et lieu de travail n'étaient pas différenciés. Doribal Caymmi (1995) explique : « je venais travailler avec mon père, j'aimais beaucoup l'usine ». Son épouse le confirme : « il a été élevé dans l'entreprise (...) on ne peut pas voir son image dissociée de celle de l'entreprise parce que celle-ci est sa vie » (Steva Caymmi, 2000).

La qualité des relations interpersonnelles et le sentiment de proximité sont des aspects soulevés à plusieurs reprises par les employés comme étant significatifs du comportement des dirigeants. Dans les deux entreprises, l'ambiance organisationnelle était appréciée à cause du climat d'amitié, de sincérité, de camaraderie, de cordialité et de fraternité qui régnait entre collègues de travail et entre employés et leurs supérieurs immédiats. Les décideurs, à leur tour, tendent à reproduire des comportements et des modes de gestion similaires à ceux des directeurs fondateurs. Autant pour Chocolatissime que pour Constructions l'avenir, approfondir une relation directe et personnelle entre employés et leader est fondamental, avouent quelques directeurs de service : « On sait qu'on est responsable d'une grande famille ici » (Fabio Venturini, 1999). « Ici ça été pour moi une école pour apprendre à traiter les personnes, à comprendre les personnes, ce qu'elles ressentent » (Joao Guilberto, 2000). « On s'aperçoit rapidement que la personne est bien ou non, car elle exprime beaucoup ce qu'elle ressent (...) les gestionnaires sont comme des pères qui veulent savoir comment vont leurs employés » (Rita Lie, 2000). « On doit comprendre chaque individu, savoir comment le traiter, connaître ses qualités, ses faiblesses, voilà la fertilité de la TEA (...) Chaque individu ici a une histoire, un historique avec moi, qui m'attache et m'engage » (Ajusto dos Anjos, 2000).

Une autre raison flagrante du sentiment de famille est la taille de l'organisation. Au fur et à mesure que Chocolatissime grandit, le sentiment d'appartenance commence à disparaître. En effet, la croissance a comme corollaire l'augmentation du nombre d'employés, des départements et de professionnels du marché (Joao Guilberto, 1995; Ana Maria, 1999; Zandra de Za, 1995; Geraldo Asevedo, 2000; Mariza Monte, 2000; Moel Rosa, 1995; Xico Buarque, 2000; Maria Creuza, 2000; Nei Matogrosso, 2000; groupe mixte, 1995). Cette augmentation affaiblit, d'une part, la capacité de Doribal de s'impliquer au sein de plusieurs projets et d'être en contact avec tous les employés et, d'autre part, la capacité des employés de se connaître avec la même régularité et intimité qu'auparavant. « Quand on a trois mille fils, on n'arrive pas à consacrer la même attention à tous » (Xico Buarque, 2000).

Toutefois, le cas de Constructions l'avenir révèle que le sentiment de famille n'est pas forcément fonction de la taille de l'entreprise. Il peut se manifester lorsque la structure de l'entreprise est décentralisée et que des principes de gestion la soutiennent. En effet, les principes de gestion de Constructions l'avenir prévoient que « l'esprit de la petite entreprise est la clé du succès de la grande entreprise » (Amado, 1999) et que « la vitalité actuelle et future de l'entreprise réside dans la petite entreprise, souple, agile et légère » (Amado, 1998). Constructions l'avenir se structure en conséquence, se considérant comme une « confédération des petites entreprises » ou bien comme une « confédération de leaders-entrepreneurs », c'est-à-dire que les petites unités ont de l'autonomie décisionnelle, tout en étant liées à la grande entreprise par des liens fédératifs (Amado, 1999, 1998; rapports annuels, 1990-1998).

Par exemple, Graciliano Ramos (2000) apprend beaucoup dans ses projets de construction. Tout comme dans une petite entreprise, il doit tout faire dans tous les domaines. En parlant de son chantier de construction du complexe touristique, Bernard de Guimaraes (2000) explique qu'il « existe beaucoup de ressemblance

avec la dynamique d'une petite entreprise ». D'ailleurs, dans un de ses livres sur la TEA, George Amado (1999) avance l'idée suivante : « les petites entreprises deviennent plus attirantes grâce à la possibilité de participation qu'elles offrent à leurs collaborateurs. Dans une entreprise de petite taille, la transparence de l'affaire est plus grande et la sensation de grandir ensemble plus réelle ».

Dans les deux entreprises, le sentiment de famille suscite de la collaboration entre les collègues de travail et favorise le travail en équipe. Par exemple, Zandra de Za (2000) et Mariza Monte (2000) expliquent que dans les équipes qu'elles dirigent il y a beaucoup d'union et d'entraide et le travail se fait en équipe. Nei Matogrosso (1995) a une expérience similaire. En tant que chef de secteur de production, il n'aime pas prendre des décisions individuellement avec chacun des superviseurs qu'il dirige. « Les superviseurs travaillent ensemble, ils décident ensemble » (Nei Matogrosso, 1995). Le sentiment de famille est aussi invoqué par le syndicat : « reconnaître que nous sommes une grande famille est le premier pas pour augmenter notre solidarité, pour augmenter les signes de fraternité » (journal du syndicat, 1995).

Engagement au travail et émotions

Très souvent, l'engagement au travail dans le cas des deux entreprises est expliqué par un vocabulaire hautement chargé d'émotions. Bien sûr qu'il s'agit d'un rapport économique d'emploi, mais la description des liens d'attachement au travail et à l'entreprise par les employés renvoie à des sentiments d'admiration, de fierté, d'enthousiasme ou de douleur et de chagrin. Chez Chocolatissime, il y a un lien affectif très fort (David Caymmi, 2000), il y a « un goût d'affectivité » (Xikinha Gonzaga, 2000). En effet, Rose Maria (1995) et Rita Lie (200) expliquent que les employés chez Chocolatissime sont très affectueux et émotifs, ce qui interfère dans la prise de décision. Par exemple, Rita doit être sensible à cette dimension pour savoir comment organiser son équipe sur la chaîne de montage à chaque jour. Si

un employé a un problème à la maison ou s'il traverse une période difficile, les collègues de travail le remarquent rapidement et cela peut influencer la charge de travail conférée à l'employé. Les collègues de travail vont s'en soucier et l'aider en assumant une partie de sa charge de travail.

Le sentiment de famille se nourrit d'un état d'admiration des employés par l'entreprise et par ses dirigeants fondateurs. Doribal et George sont considérés comme des figures presque légendaires par les employés, mais pas désincarnées. Quand leurs noms sont évoqués lors des entretiens ou des rencontres informelles, le ton d'admiration ressort des gestes corporels et dans le timbre de leur voix. Par exemple, Xico Buarque (2000) devient très ému et ses yeux sont quasiment en larmes lorsqu'il se souvient de tout ce que Doribal a fait pour lui tout au long de sa vie professionnelle. De plus, l'admiration se combine à la fierté d'être membre de l'organisation, d'être en contact avec son dirigeant et de travailler avec les collègues de travail (Mombeiro Lobato, 2000; Luiz Gonzaga, 1999; Astrud Guilberto, 2000; groupe mixte, 1995; Xico Buarque, 2000; Maria Jobim, 2000).

Les sentiments d'enthousiasme sont également fréquents. Doribal Caymmi « vibre » avec les résultats de l'entreprise et son activité productive (Steva Caymmi, 2000). Par exemple, Damilo Caymmi (1995) explique qu'il était tellement enthousiaste lors de la mise en œuvre du programme de « cinq S » dans l'entreprise, qu'il l'a mise parallèlement en œuvre chez lui. Euclides da Cunha (2000) et Clarice Lispektor (2000) font également référence à l'enthousiasme que George leur transmet et signalent à quel point ils se sentent enthousiastes dans leur travail. Les personnes participant à un entretien de groupe (1995) m'expliquent que Damilo et Sabina Caymmi, fils de Doribal, étaient très enthousiastes dans leur travail, qu'ils le réalisaient avec joie et détermination.

Les employés de Chocolatissime se rappellent souvent les moments très joyeux des fêtes, des activités collectives et ludiques et notamment de la participation de

Doribal. Celui-ci, lors d'un repas de midi au restaurant de l'entreprise demande la parole et dit que grâce à l'évolution de l'entreprise, les employés auraient 100 % d'augmentation salariale (Astrud Guilberto, 2000). Astrud raconte que les employés explosaient d'émerveillement au point de lancer allègrement les plateaux dans les airs. À la fête des 70 ans de fondation de l'entreprise, Doribal procède de la même manière. Racontés avec beaucoup d'émotions, ces événements ont été très souvent évoqués par les employés pour expliquer pourquoi c'était comme une famille et pourquoi ils aimaient autant en faire partie.

En revanche, quitter l'entreprise est vécu comme un événement très douloureux et pénible (Astrud Guilberto, 2000; Xikinha Gonzaga, 2000). Les employés pleurent lorsqu'un collègue de travail doit quitter l'entreprise. Certains cadres essaient à tout prix d'y revenir par d'autres voies, comme celle de la sous-traitance. Par exemple, à cause d'une grave crise économique, Chocolatissime doit congédier quelques employés et Elis Revina (1995), gestionnaires du secteur du personnel à l'époque, témoigne en expliquant que « ce qui faisait mal à chacune des personnes congédiées, lui faisait mal de la même manière ». Le détachement chez Chocolatissime est vécu comme un véritable drame émotif pour les employés.

En définitive, le sentiment de famille et d'identification à l'entreprise a joué un rôle central dans le développement des entreprises étudiées. Fondée sur le rapport entre dirigeants, employés et pratiques de gestion, l'identité familiale se sédimente à travers le temps, les épreuves, les routines, les événements, les activités, les difficultés et les crises vécues et chargées émotionnellement. Elle est aussi fonction de la taille de l'organisation ou du collectif de travail. Néanmoins, l'image de Chocolatissime est mentionnée plus souvent que celle de Constructions l'avenir, comme reflétant directement et explicitement la famille. L'image organisationnelle de Constructions l'avenir reflète davantage l'image d'une « école de leaders », c'est-à-dire d'une famille qui éduque et socialise. Cela est perceptible notamment dans la construction du complexe touristique, ou encore lorsque les

dirigeants parlent de leurs rapports aux leaders et des dimensions nécessaires pour les former. Elle apparaît alors à travers la fonction socialisatrice et éducationnelle de la famille.

Consolidation de l'intégration et de l'adaptation organisationnelles

Un autre enjeu vital du développement de deux entreprises concerne leur capacité d'intégrer ses membres et de s'adapter à des modes managériaux. Pour générer de l'intégration, les entreprises mettent en place des structures de travail différentes. Ces structures ne confèrent pas la même marge d'autonomie et de pouvoir décisionnel aux employés : Constructions l'avenir fonctionne à partir d'un mode de gestion plus décentralisé que Chocolatissime. Par conséquent, les styles de leadership et la tolérance aux erreurs sont des pratiques qui varient d'une entreprise à l'autre. De plus, pour faire face aux modes managériaux en vogue, les entreprises adoptent des stratégies distinctes : l'une en résistant totalement et l'autre en les adoptant en partie et en fonction de ses valeurs. Dans les deux entreprises, toutefois, leurs valeurs et principes de gestion sont plus valorisés que ceux externes à leur histoire, apportés par les modes managériaux.

Centralisation, décentralisation et autonomie au travail

Depuis sa fondation, Constructions l'avenir met en place un système décentralisé de gestion orienté vers la délégation planifiée et le partenariat. Quand George prend en charge l'entreprise léguée par son père, il doit trouver une solution pour avoir des clients et payer les dettes accumulées. Cette solution comprend la responsabilisation et la délégation. Chaque maître d'œuvre devenait ainsi responsable d'un chantier, avait la liberté de choisir son équipe et de prendre les décisions adéquates. Cette forme d'organisation est fondée sur des « unités

d'affaires » ou « petites entreprises » qui sont dirigées par les leaders-entrepreneurs et orientées par le développement de carrières des personnes qui la composent (Amado, 1991). La décentralisation est autant fonctionnelle (des unités responsables pour chaque étape du processus de production) que juridique (des unités responsables pour chaque client et autonomes par rapport aux résultats attendus) (Amado, 1999). La centralisation et l'autonomie deviennent alors des valeurs importantes chez Constructions l'avenir : « nous devons être conscients que nous avons besoin d'un maximum de décentralisation, de flexibilité et d'autonomie dans tous les domaines de l'organisation » (Amado, 1999). « Ce qui est très important dans l'organisation, c'est l'autonomie qu'elle donne aux leaders » (Graciliano Ramos, 2000). « Dans une structure horizontale, les décisions et les résultats, à la place de monter et de descendre, fluent et refluent » (Amado, 1998).

La décentralisation est organisée à partir d'une relation contractuelle établie entre le leader (employé) et son leader immédiat. Cette relation se matérialise dans le « programme d'action », que tous et chacun dans l'entreprise doivent élaborer pour une période annuelle avec leur leader immédiat. Dans ce document écrit, doivent être identifiés : l'affaire (synthèse de ce qui doit être fait), la philosophie de l'affaire (la façon de faire pour maintenir le client satisfait tout en suivant les principes de gestion de l'organisation), les résultats escomptés et les délais (détails sur ce qui doit être fait et à quel moment), la structure (ensemble de rapports d'interdépendance au sein d'une équipe et avec l'entreprise Constructions l'avenir), le système de communication (système de contacts personnels avec les employés orienté vers l'encadrement, l'évaluation et le jugement de la performance des employés), le budget, le partage des résultats, l'identification et la formation de nouveaux leaders-entrepreneurs (Amado, 1998).

Cette relation contractuelle s'inscrit inévitablement dans la confiance que le leader doit accorder à son employé-apprenti. Cette confiance associée à une charge de

travail adéquate à la maturité et à la capacité de l'apprenti est le fondement de la réussite du système de formation des leaders-entrepreneurs, du renforcement du sentiment d'appartenance et de l'appropriation de l'entreprise comme si elle lui appartenait. Lorsque je demande à Joakim de Macedo ce que le fait se sentir en famille chez Constructions l'avenir, il explique que c'est la confiance que son leader lui accorde parce qu'ainsi il se sent à l'aise pour réaliser son travail. « Lorsque George met en pratique son principe selon lequel l'homme mérite de la confiance, il nous transforme sagement en pseudo-proprétaires. On n'est pas propriétaires, mais on pense qu'on l'est, on travaille comme si on l'était » (Euflides da Cunha, 2000).

La confiance est confiée par stages. La délégation augmente à mesure que l'apprenti assume des défis nouveaux et de plus en plus importants, ce qui fait en sorte qu'il se sente partie de l'affaire. Alors, on crée en nous un sentiment que c'est à nous, on ne le regarde plus en tant que salarié qui exécute une tâche, mais comme un partenaire qui gère et négocie des résultats (...) Cela est le point névralgique : l'arrimage de la confiance avec la charge de travail (Nario de Andrade, 2000).

Le principe clé de la TEA est que pour former des leaders créatifs, productifs et interdépendants, il est nécessaire de conférer à l'individu de la confiance, de l'autonomie et des responsabilités significatives. Selon Amado (1970), chaque leader est l'unique responsable des décisions de son affaire. Il est responsable de la planification et de la prévision, de la précision des objectifs, de la création des unités de mesure d'évaluation de résultats et de l'intégration des nouveaux leaders-entrepreneurs. De plus, les responsabilités de chaque leader-entrepreneur doivent lui être confiées de manière à ne pas susciter de doute (Amado, 1970), car les décisions sont toujours individuelles et « chaque leader-entrepreneur doit assumer le rôle d'unique responsable de son unité d'affaires » (Amado, 1998). Autrement dit, la responsabilité est non transférable et lorsqu'un leader délègue son autorité à un employé, il demeure responsable des décisions prises par celui-ci (Amado, 1998).

En effet, la décentralisation est un couteau à double tranchant : les personnes ont ayant plus de liberté, elles peuvent être en contrepartie « très exposées » à des échecs selon leur degré de responsabilité. D'ailleurs, pour Amado (1998, 1999), « l'esprit de l'entrepreneur » et la réussite dans une prise de décision est fonction du « courage d'agir du leader » et « des risques courus » par celui-ci. Par exemple, le leader de la construction du complexe touristique était responsable d'une œuvre de deux cents millions de dollars, du respect d'un délai très serré pour sa livraison et de la formation de quatre leaders. La liberté d'action, dans ce cas, implique de sérieux enjeux en termes d'argent, de temps et de formation. Ainsi, autonomie et responsabilités sont souvent pensées chez Constructions l'avenir comme les deux faces d'une même médaille : « on a l'autonomie, mais aussi la responsabilité. Les personnes sont très exposées (...) J'ai toujours eu carte blanche pour décider et j'étais souvent évalué pour cela (...) C'est ainsi qu'on grandit, qu'on se développe, qu'on absorbe plus l'affaire » (Albert de Oliveira, 2000). « C'est une liberté gigantesque, mais c'est une responsabilité sans doute encore plus grande (...) on a la liberté de ce qu'on fait et de la manière dont on le fait pour atteindre les objectifs accordés avec le leader immédiat » (Nario de Andrade, 2000).

L'autonomie est telle que chaque chantier est quasiment indépendant en ayant toute autonomie pour être une entreprise à part (...) Vivre dans ce système de délégation nous donne une surcharge de responsabilité (...) et nous devons nous débrouiller pour trouver les meilleures solutions pour l'affaire (Clarice Lispektor, 2000).

La décentralisation exige des leaders une compétence et une sensibilité pour bien combiner le soutien et l'autonomie décisionnelle concernant le travail de leurs employés. Plusieurs exemples ont été évoqués lors des entretiens pour démontrer la nature de cette autonomie, comme lorsqu'un client veut avoir une réduction du prix, ou encore qu'il veut négocier des changements. À cet égard, Ajusto dos Anjos (2000), PDG de l'entreprise de construction à l'intérieur de Constructions l'avenir (voir tableau 4.1, chapitre 4), explique que si un client le rencontre pour lui

demander une réduction de prix pour un projet, il va lui dire qu'il doit d'abord en discuter et demander au leader du projet en question. Il dit au client qu'il peut demander à son employé, c'est seulement lui qui peut prendre la décision finale.

Un autre exemple concerne l'expérience de Euflides da Cunha lorsqu'il était leader de contrat d'une construction en Californie. Le fait de pouvoir prendre des décisions importantes et d'être relativement jeune préoccupait son nouveau client. En tant que PDG de Constructions l'avenir à l'époque, George est donc allé rassurer le client et lui dire qu'il avait une totale confiance en Euflides. Dans la continuité de cet épisode, le client lui demande plusieurs changements ou d'autres machines pendant le déroulement du contrat de construction. Par la suite, il voudra savoir combien de temps il aurait besoin pour décider. Il lui répondit un jour, ce qui généra de l'étonnement de la part du client. Celui-ci n'avait pas encore bien saisi qu'Euflides avait de l'autonomie pour décider et que si celui-ci était convaincu du besoin de nouvelles machines et que si les moyens le permettaient, la décision serait prise favorablement.

En tant que directeur de plusieurs leaders de contrat, Euflides da Cunha (2000) explique qu'il ne peut pas imposer des paramètres ou un choix décisionnel à l'un de ses leaders-entrepreneurs. Par exemple, il ne peut pas arriver sur un chantier et dire à un leader qu'il doit embaucher une personne en particulier. Il ne peut pas non plus demander au leader d'utiliser une méthode de construction en particulier ou des équipements spécifiques. « Le jour où j'agis ainsi, je partage avec lui la responsabilité qui est uniquement la sienne (...) Je peux suggérer, mais c'est à lui qu'appartient la décision » (Euflides da Cunha, 2000). D'ailleurs, si un leader d'une unité d'affaires a besoin d'acheter des matériaux pour son chantier et que ces matériaux sont produits par d'autres entreprises de Constructions l'avenir, le leader n'est pas obligé d'être fidèle. Il peut les acheter ailleurs, comme l'indique George Amado (1999).

Un autre exemple pour mieux saisir la façon dont la décentralisation se trouve à tous les niveaux de Constructions l'avenir concerne la construction du complexe touristique. La structure interne de ce chantier est divisée en sous-unités d'affaires autonomes, chacune ayant des leaders avec leurs champs respectifs de liberté décisionnelle (Eric Verissimo, 2000; Mombeiro Lobato, 2000). « Je suis au niveau décisionnel le plus élevé, mais je délègue et transfère les décisions aux quatre leaders qui sont sous ma responsabilité » (Mombeiro Lobato, 2000). Jotelho de Oliveira (2000) le confirme en se considérant comme un généraliste : « on s'occupe de tout : des finances, de la comptabilité, de la gestion, des achats, de la logistique, des services généraux, de la sécurité au travail, de l'ingénierie, de la sécurité patrimoniale, de l'environnement ». Ainsi, nous pouvons constater que la décentralisation ne se situe pas uniquement sur le plan des projets, mais c'est une constante à tous les paliers de l'organisation.

Il ne faut pas oublier que même en ayant une liberté de décision, les employés de Constructions l'avenir comptent toujours sur le soutien et la présence de leurs leaders immédiats. George avait l'habitude de visiter régulièrement les chantiers pour collaborer avec les leaders de chantier (José de Alenkar, 2000). Augusto dos Anjos (2000) affirme être toujours à la disposition de ses employés : « si un leader de contrat dans une autre région me téléphone et demande ma présence, je dois y être le lendemain ». Par ailleurs, Manuel de Almeida (2000) accompagne régulièrement ses employés, tout en leur laissant une certaine autonomie pour décider.

Par contre, la décentralisation peut aussi dissimuler un puissant mécanisme disciplinaire pour assurer l'engagement au travail. Ce mécanisme est illustré dans l'explication de Bernard de Guimaraes (2000) qui suppose une relation d'échange avec l'entreprise où il sort toujours gagnant : « plus j'aurais de conquêtes auprès des clients, plus d'espace j'aurais dans l'entreprise. C'est un échange : plus je donne à l'entreprise, plus elle me donne en retour (...) professionnellement et

financièrement ». La responsabilisation derrière la décentralisation peut s'avérer un mécanisme disciplinaire et de contrôle social qui assure l'engagement au travail, ainsi qu'une volonté d'investir et de se surpasser constamment.

S'organisant de manière plus centralisée, Chocolatissime a une expérience différente de Constructions l'avenir. Doribal est souvent perçu comme quelqu'un qui centralise la prise de décision, examine minutieusement et en détail les dossiers et contrôle scrupuleusement le processus sans consulter les parties impliquées (Astrud Guilberto, 2000; Dovi Caymmi, 2000; Tony Jobim, 2000; Rita Lie, 2000; Elis Revina, 2000). Astrud Guilberto (2000) affirme que les employés lui sont encore très obéissants. En parlant du rapport qu'elle préparait mensuellement sur les informations pour l'achat du cacao, Maria Jobim (2000) explique que « tout doit être relaté ». Dans beaucoup de situations, comme Doribal Caymmi n'arrivait pas à rentrer dans les détails de tous les dossiers, il avait une méthode pour conserver sa rigueur et son contrôle. Son fils, Damilo Caymmi (2000), le décrit :

Il fallait savoir démontrer très bien tout ce qui a trait au déroulement d'un projet et à son résultat (...) Si une personne avait cinq dossiers à traiter avec lui, il en choisissait un et remontait jusqu'au dernier détail du dossier. Si l'argumentation n'était pas consistante, tous les autres projets étaient rejetés. Il fonctionnait par échantillonnage (...) Une autre chose qu'il aimait faire est lorsque les gestionnaires lui disaient : « tous les vendeurs pensent cela ». Alors, il téléphonait immédiatement à trois vendeurs pour voir s'ils pensaient vraiment cela. Il vérifiait la base.

Malgré cette perception de Chocolatissime comme étant un environnement plus centralisateur en termes de prises de décision, quelques directeurs et chefs de production affirment avoir beaucoup de latitude pour décider; ils disposent de liberté pour agir et décider dans leurs secteurs respectifs. « Chocolatissime te donne la liberté d'expression et celle de te développer (...) Ici, les personnes te font sentir bien à l'aise (...) Il n'y a pas la méfiance que existe dans d'autres entreprises quand on est novice » (Caetano Velozo, 2000). D'ailleurs, dans certains cas, ils vont même déléguer ou favoriser une prise de décision plus

collégiale. Par exemple, Nei Matogrosso (1995) a l'habitude de prendre des décisions avec les superviseurs qu'il dirige lors des réunions hebdomadaires. D'autres ont une pratique similaire, tels Joao Guilberto (1995), Joao do Vale (2000) et Caetano Velozo (2000). « La liberté d'action qu'on confère au superviseur est la force qui fait se développer le superviseur et qui me fait moi, en tant que coordinateur, me développer (...) Si les superviseurs arrivent à décider seuls, c'est la démonstration que je les dirige bien » (Nei Matogrosso, 1995). « Il y a une forte discipline, mais nous avons beaucoup de liberté d'action » (Maria Jobim, 2000).

Un aspect récurrent dans l'expérience des deux entreprises est la rapidité de la prise de décision. Jorge Benfor (1995), Carlos Lira (2000) et Vinicios de Noraes (2000) expliquent que la proximité établie entre eux et Doribal rend leur capacité de décision très rapide. Ils savent ce qui doit être discuté préalablement avec Doribal et ce qu'ils peuvent décider seuls. Lorsqu'ils ont à discuter avec Doribal, ils ne doivent pas attendre une réunion, tout peut se faire de façon informelle et rapidement. La relation familiale entre Damilo et Doribal est aussi un facteur qui rend la prise de décision plus rapide grâce à la connaissance tacite et implicite découlant de leur vécu familial (Damilo Caymmi, 1995). Les leaders aux différents niveaux d'activité du chantier de construction du complexe touristique perçoivent aussi que la prise de décision est très rapide. D'ailleurs, selon George Amado (1991), le leader se distingue surtout par sa capacité de prendre des décisions rapidement et de les corriger aussi très vite, si elles sont erronées.

Styles de leadership et intégration de la relève

Les styles de leadership sont relativement similaires dans les deux entreprises en ce qui a trait à la nature du rapport interpersonnel entre le leader et ses employés. Toutefois, Constructions l'avenir présente quelques distinctions : plus de responsabilités et de liberté décisionnelle sont données à l'employé. De plus,

lorsqu'il est question du rôle du leader, elle accorde la priorité à l'identification, la formation et l'intégration de nouveaux leaders, ce qui est très apparenté à la fonction du mentorat. Ce rôle est amplement évoqué et expliqué à travers les livres de George Amado. L'accent est alors mis sur la qualité des rapports entre leaders et employés. Le tableau 6.2 présente une synthèse des dimensions de la tâche des leaders, telles qu'elles apparaissent dans ses écrits sur la TEA. La figure 6.1 en présente un schéma élaboré par Amado (1998).

À Constructions l'avenir, l'une des premières prémisses pour l'identification du leader est qu'il doit « être éthique et intègre », sinon il « détruit la capacité de réalisation des personnes dans l'organisation » (Amado, 1970). Pour Amado (1998), le leadership demande une « compétence à forger des conceptions, des idéaux et des propos compatibles avec le développement des êtres humains, des équipes de travail et de la culture où se situent les leaders ». En transmettant ces compétences, ces idéaux et ces propos aux membres de son équipe, le leader assure le succès de son rôle (Amado, 1999). Parmi tous les concepts et les principes de la TEA, le rôle du leader est le plus stratégique et le plus lourd en termes de règles de conduite, de tâche et de résultats à atteindre.

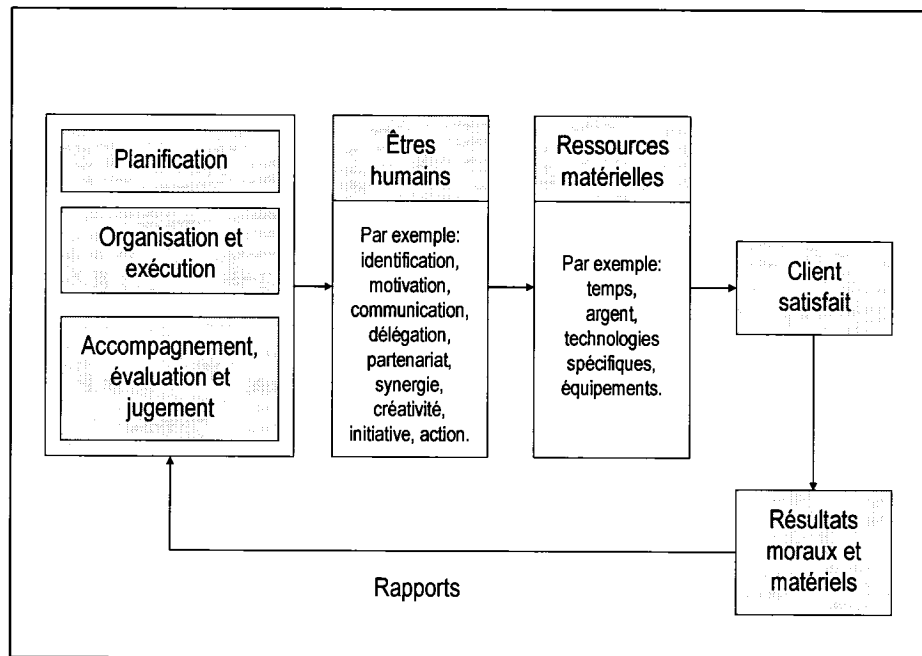
Tableau 6.2 Dimensions de la tâche du leader selon la TEA

DIMENSIONS	LA TÂCHE DU LEADER
Actions	<ul style="list-style-type: none"> - Conquérir le respect et l'amitié de ses employés par son mérite. - Créer et approfondir la confiance entre les employés. - Accueillir chaleureusement et authentiquement l'employé, lui montrant que parole et acte coïncident. - Traiter respectueusement l'employé, l'acceptant tel qu'il est, malgré des caractéristiques déplaisantes qui ne peuvent être modifiées qu'avec le temps et à travers la confiance mutuelle. - Aider l'employé à comprendre le fonctionnement du secteur, lui expliquant les tâches et la façon de corriger les erreurs. - Connaître chacun de ses employés et se laisser connaître, cherchant ses forces et ses faiblesses; s'intéresser authentiquement à chacun d'eux, chercher à le comprendre. - Se mettre à la place de l'employé, percevant ses difficultés et ses problèmes comme étant les siens. - Motiver, accompagner, évaluer sa performance, juger et promouvoir ses employés. - Concevoir les indicateurs de performance avec son employé. - Être disposé à toujours écouter l'employé, à le conseiller et à le soutenir, parfois par anticipation, reconnaître quand l'employé est confronté à une occasion d'apprentissage importante et le soutenir afin qu'il puisse intégrer de façon intégrale cette expérience, dans toute sa richesse. - Identifier la manière et le moment de confronter l'employé aux incohérences entre ce qu'il dit et ce qu'il fait, entre ce qu'il prétend être et est effectivement. - Stimuler la créativité de l'employé et de l'équipe. - Créer un climat adéquat de dialogue mutuellement profitable, un climat de travail où l'enthousiasme, l'amitié et la loyauté prévalent. - Utiliser le dialogue comme principal outil d'action, utilisant d'abord la parole parlée, ensuite la parole écrite et le langage des chiffres. - Établir des contacts étroits et fréquents, disposant de temps, de présence, d'expérience et d'exemple pour ses employés. - Conférer de la liberté avec responsabilité, en définissant la part de responsabilité due à chaque employé et à soi-même. - Développer le goût pour la liberté disciplinée, avec la responsabilité et la volonté de mettre sa marque personnelle sur les événements. - Appréhender avec naturalité et sérénité ses propres erreurs et ceux des autres. - Créer les conditions propices à l'autodéveloppement et développer l'autocontrôle des employés. - Influencer et se laisser influencer. - Décider rapidement, cherchant toujours ce qui est correct et non pas qui est correct. - Former de nouveaux leaders-entrepreneurs, en identifiant chez l'employé une personne dotée de vertus, de connaissances et des habiletés pour devenir un leader-entrepreneur.

Buts	<ul style="list-style-type: none"> - Bâtir une confiance réciproque avec l'employé. - Minimiser les faiblesses et maximiser les forces de l'employé. - Développer la capacité de choisir entre différents risques, de décider et d'agir avec d'autocontrôle. - Développer la capacité d'atteindre plus de qualité, de réduire les délais et de dépasser les résultats prévus. - Développer la capacité d'acquérir et de développer les connaissances, les compétences et les habiletés exigées par l'activité de l'affaire. - Capacité d'identifier, d'analyser et de corriger ses erreurs. - Développer la capacité de diriger les êtres humains, de les coordonner et d'intégrer leurs résultats. - Développer la capacité d'intégrer productivement intuition et raison, théorie et pratique, impact et technique. - Éduquer et former des hommes d'affaires de vision et d'imagination. - Veiller à la réalisation personnelle, professionnelle, morale et matérielle de ses employés.
Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'égoïsme et humilité face au succès et pour apprendre dans l'interaction. - Manque de complaisance envers soi même. - Insatisfaction permanente avec les résultats obtenus. - Empathie, respect et cohérence. - Franchise, discernement et questionnement. - Être réceptif lorsque confronté et défié.

Source : Amado (1970, 1991, 1998, 1999).

Figure 6.1 Principes de la tâche entrepreneuriale dans la TEA



Source : Amado (1998).

Une des tâches essentielles du leader dans Constructions l'avenir est de bâtir la confiance entre les personnes au travail. D'après les entretiens et les écrits de George, la confiance est fonction de plusieurs facteurs, notamment de la capacité d'argumenter et de contre-argumenter, de convaincre et d'être convaincu, d'influencer et de se laisser influencer. Il s'agit d'un processus qui se fait quotidiennement dans le travail à travers la parole parlée, la présence active et le dialogue face-à-face (Amado, 1998). Pour Ajusto dos Anjos (2000), influencer et être influencé à travers un véritable dialogue constitue une dimension importante de son travail de leader. Comme le but est d'apprendre pour devenir leader à son tour, l'employé observe son leader. Par exemple, Bernard de Guimaraes (2000)

explique qu'il observe constamment et quotidiennement les attitudes de son leader afin de voir comment il réagit à des adversités et comment il fait pour attirer de nouveaux clients.

D'autres dimensions concernant le style de leadership chez Constructions l'avenir incluent : la capacité de montrer l'importance de l'employé dans le processus de production (Carlos Drummond, 2000); partager ses préoccupations, sa façon d'agir et son exemple (Manuel de Almeida, 2000); donner une orientation qui permet à l'employé de se sentir en sécurité dans la réalisation de son travail (Geraldo Asevedo, 2000). Une dimension importante du style de leadership de Chocolatissime est que Doribal donne une « direction », une « orientation », mais aussi la sécurité et la « protection » (Vinicios de Noraes, 2000; Carlos Lira, 2000; Rita Lie, 2000).

Dans la conception de George Amado (1970), « n'importe quelle position de leadership est transitoire ». Cette prémisse alimente un processus de relation entre leader et employé qui se structure en chaîne et qui prévoit la mobilité ascendante dans la hiérarchie en fonction de la capacité de former de nouveaux leaders-entrepreneurs, tout en favorisant la réussite du travail accompli. Par exemple, dans le chantier de construction du complexe touristique, le leader du chantier forme quatre leaders, chacun responsable d'une partie du chantier. Puis ces leaders à leur tour forment des ingénieurs qui coordonnent et forment des techniciens et d'autres experts et ouvriers (Eric Verissimo, 2000). Les personnes exerçant des fonctions de gestion sont toujours insérées dans un rapport à double sens : d'une part avec l'employé à titre de leader-formateur et, d'autre part, avec le leader à titre d'employé-apprenti. Par exemple, le leader de Joakim de Macedo l'évalue et rétroagit chaque semaine avec lui. En tant que leader, il évalue ses employés quotidiennement.

Un paramètre important du fonctionnement de ce système de formation des leaders-entrepreneurs chez Constructions l'avenir est d'entrer dans l'entreprise comme stagiaire et d'y faire carrière. Rarement des leaders de projets, qui n'ont jamais travaillé dans l'entreprise, sont embauchés pour exercer une responsabilité de cette envergure. Le leadership est ainsi vécu comme une relation à long terme qui demande l'intégration à la culture de l'organisation. George l'explique : « on fait erreur lorsqu'une personne intègre une organisation par le sommet, éloignée de la réalité du domaine opérationnel et des impératifs de survie. Cela inhibe tout particulièrement la capacité des plus jeunes de s'enthousiasmer » (Amado, 1998).

Les leaders doivent être formés à l'école de l'unité opérationnelle, devant entrer dans l'entreprise préférablement comme stagiaire dans les petites unités. Ils doivent vivre dans le quotidien la tâche ardue de satisfaire le client et après beaucoup de travail, ils pourront devenir des responsables de centres de résultats des petites entreprises. Après avoir fait leurs preuves à plusieurs reprises, ils peuvent devenir des leaders des petites entreprises (Amado, 1998).

Dans les deux entreprises, cette perspective du long terme renforce les liens sociaux et affectifs entre les employés, ce qui rend l'activité du leadership davantage axée sur la connaissance des personnes et la qualité humaine de leurs relations. Plusieurs leaders m'ont expliqué que diriger, c'était avant tout comprendre et intervenir dans les relations qui s'établissaient entre le domaine d'action des employés et celui d'autres intervenants externes.

Le superviseur doit être très doigté pour être en mesure de comprendre les personnes (...) sinon il est impossible de diriger une équipe (...) parce qu'il est impossible d'imposer. On peut imposer, évidemment, mais ça ne dure pas longtemps (Moel Rosa, 1995).

La relation est fondamentale. On a eu des cas de superviseurs qui sont venus d'autres entreprises multinationales qui mettent l'accent plus sur le résultat. Alors, quand ils sont arrivés, ils voulaient changer l'orientation (...) On a dû s'asseoir pour discuter et dire que cette façon de faire ne fonctionnait pas. La part de la relation ici est très forte (...) On doit tous être traités de la même manière ici (Emilio Chantiago, 2000).

L'homme d'affaires est un leader ayant la mission de connaître chacun des êtres humains qui travaillent avec lui et, à partir de cette connaissance, il doit les motiver, les aider à produire de façon coordonnée, les soutenir, les évaluer, les juger et les promouvoir (Amado, 1991).

Il faut comprendre chaque individu, il faut savoir comment le traiter, connaître ses qualités, ses faiblesses. Cela constitue la grande fertilité de la TEA et explique comment notre processus décentralisé de gestion nous permet de nous enrichir (...) Il faut savoir traiter chaque individu; il faut connaître leurs qualités (Ajusto dos Anjos, 2000).

Prise de décision et dynamique des erreurs

L'expérience de Constructions l'avenir montre qu'il est difficile de former des leaders sans un système décentralisé, sans donner du pouvoir décisionnel aux divers paliers de la hiérarchie et sans accepter les erreurs. Celles-ci sont plus acceptées dans le contexte de Constructions l'avenir que de Chocolatissime. Afin de former des personnes ayant un « esprit d'entrepreneur » chez Constructions l'avenir, le « courage d'agir », de courir des risques et de décider rapidement est fondamental (Amado, 1998, 1999). Accepté avec « naturalité et sérénité », l'erreur est à la base de la formation des leaders et de leurs capacités de prendre des décisions, ce qui peut favoriser l'apprentissage et le développement de l'esprit d'équipe. En effet, « les erreurs doivent être perçues avec naturalité et sérénité par les leaders pour que l'apprentissage se produise sans traumatismes » (Amado, 1998).

Selon Amado (1991), « parce que nous sommes des humains, il nous manque le don de l'infailibilité et nous arrivons à mieux identifier et faire ce qui est correct à travers des erreurs successives et des réussites ». En effet, « plus l'individu commettra des erreurs, plus il essaiera de faire de nouvelles choses, et mieux il sera perçu » (Amado, 1970). Les employés de Constructions l'avenir confirment cette acceptation de l'erreur dans la relation avec leurs employés comme étant fondamental pour former des décideurs et pour favoriser la capacité

d'entreprendre : « l'unique droit que j'ai c'est de commettre des fautes » (Gonsalves Dias, 2000), « on doit permettre l'erreur » (Graciliano Ramos, 2000), « on doit faire des fautes par excès et pas par manque » (Joakim de Macedo, 2000), « celui qui œuvre est susceptible de commettre des erreurs, c'est de la prétention de penser que toutes les décisions sont correctes » (Mombeiro Lobato, 2000).

Lorsqu'Ajusto dos Anjos construisait un pont dans une région éloignée des grandes capitales urbaines, George lui dit une phrase qui marquera son expérience de travail et sa conception du rapport entre décision et erreur :

Mon fils, tu vas à un endroit où il n'y a pas de téléphone, ni de radio (...) Lorsque je visiterai le chantier, ce que je compte faire assez souvent, si je trouve quelque chose qui a été fait de façon erronée, je serai beaucoup plus satisfait que si je trouve rien de fait à cause de ton indécision. Afin que je ne t'évalue pas négativement : décide ! Décider est plus important que l'indécision dans notre métier (Amado *apud* livre d'Ajusto dos Anjos, sans date).

Toutefois, l'erreur ne doit pas être seulement acceptée ou tolérée. Selon la TEA, chaque personne doit découvrir rapidement l'erreur, l'analyser, la corriger, apprendre et la transformer en des occasions pour créer, innover et se former par le travail (Amado, 1991, 1998, 1999). Selon Amado (1999), la qualité de l'entrepreneur n'est pas dans le grand nombre de décisions prises correctement, mais plutôt dans la capacité de découvrir rapidement les décisions erronées et de pouvoir les corriger immédiatement. La capacité d'identifier et d'analyser la cause de l'erreur et d'entreprendre des actions pour la corriger, est « l'une des sources les plus riches d'apprentissage » (Amado, 1991) et de communication. « L'erreur est une forme d'apprentissage, elle est tolérée parce qu'elle représente un moment d'apprentissage important » (Graciliano Ramos, 2000). « Lorsque les erreurs sont perçues avec naturalité et sérénité par le leader, celui-ci peut former de nouveaux et bons leaders, pour lesquels l'éducation par le travail et la direction des personnes ne peuvent être qu'une source de plaisir » (Amado, 1998). « Ce n'est

pas à la première erreur que je sacrifie, c'est dans la répétition de l'erreur. Cela concerne aussi l'interaction et la communication avec la personne pour comprendre pourquoi elle n'a pas atteint son but » (Ajusto dos Anjos, 2000).

Si le leader immédiat n'identifie par l'erreur de tous les jours, la force de la décentralisation et de la délégation ne la laissera pas passer. Les personnes décideront et la corrigeront, ce qui générera un apprentissage rapide, en tout cas, plus rapide que dans une entreprise centralisée où il faut que l'erreur passe à travers la hiérarchie pour que les gens puissent s'en apercevoir (Euflides da Cunha, 2000).

Je pense que le seul droit que je possède dans l'entreprise est de commettre des erreurs (...) Seulement celui qui commet des erreurs est capable de réaliser des nouvelles choses. Mais je ne peux pas être idiot et commettre des erreurs tout le temps (...) Il faut apprendre avec l'erreur et progresser (Gonsalves Dias, 2000).

Aujourd'hui, j'arrive à trouver n'importe quel type de solution avec plus d'objectivité (...) La marge d'erreur est admissible parce qu'on doit résoudre les problèmes rapidement et de la meilleure façon possible. Cela a été mon grand apprentissage : le défi de devoir prendre des décisions rapidement (Manuel de Almeida, 2000).

La problématique de l'erreur est traitée par George dans ses livres à partir de son expérience familiale et professionnelle. Dans un des chapitres de son livre publié en 1991, George explique la façon dont il a commis de graves erreurs dans la conduite d'un projet d'extraction forestière et la façon dont il les a identifiées et analysées. Ainsi faisant, il utilise ses expériences pour valider les principes de gestion qu'il élabore et met en action au sein de Constructions l'avenir. L'origine de ces expériences reste familiale.

Dans les années 1940, les croyances et les valeurs de notre Technologie entrepreneuriale n'avaient pas été systématisées et présentées sous forme de livre. C'était des vérités intuitives que j'absorbais à travers mon éducation familiale. Elles régulaient de façon quasi inconsciente ma conduite dans ma vie personnelle et professionnelle. L'intuition et les conditionnements ont gouverné mes décisions et mes actions pendant longtemps. La rationalité qui les présidait apparaissait seulement plus tard, quand je réfléchissais réellement sur mes réussites et mes erreurs (...) C'est seulement à l'âge de 48 ans que j'ai pris conscience que mes croyances et valeurs possédaient une certaine cohérence interne et que l'intuitif et le

rationnel étaient tous les deux présents dans une sorte d'équilibre dynamique (Amado, 1991).

Accepter les erreurs implique également accepter de possibles pertes financières. Mais les dirigeants de Constructions l'avenir croient que « c'est le prix à payer pour la formation des entrepreneurs » (Ajusto dos Anjos, 2000). D'ailleurs, Clarice Lispektor (2000) et Ajusto dos Anjos (2000) expliquent que le problème majeur de la dynamique de l'erreur et de la prise de décision relève du choix des personnes pour l'occupation des postes exigeant des grandes responsabilités.

Nous sommes différents dans la mesure où nous sommes une école d'hommes d'affaires (...) Mais nous payons pour cela. Quant on donne un pouvoir de décision à un jeune, on ne peut pas espérer 100 % de succès. On doit accepter qu'on va avoir des pertes (...) C'est le prix de la formation d'entrepreneurs (...) mais la plus grande difficulté est quand on fait une faute dans le choix de la personne à former (Ajusto dos Anjos, 2000).

Comme la délégation est absolue (...) notre grand mérite demeure dans le choix de la bonne personne pour l'unité (...) Si on choisit quelqu'un d'inadéquat (...) alors, on paie cher (...) On commet des erreurs quand on choisit une personne inadéquate (Clarice Lispektor, 2000).

En effet, tant que l'identification à la culture est démontrée dans les attitudes quotidiennes, les différences individuelles de performance sont tolérées. L'acceptation des erreurs est le reflet de ce principe familial en entreprise selon lequel on est accepté par ce qu'on est et non pas prioritairement par ce qu'on fait. Par exemple, Rita Lie (2000) explique que lorsqu'une employée sous sa supervision éprouve des problèmes personnels à la maison, elle peut commettre des erreurs. Alors, Rita tend à diminuer sa charge de travail et le degré d'exigences en termes de rendement. Les employés de son équipe vont l'aider et partager entre eux une partie de sa charge de travail. Ainsi, les erreurs suscitent des rapports d'entraide, ce qui peut renforcer l'esprit d'équipe.

En outre, l'acceptation des erreurs ouvre un terrain de discussion sur ce qui est un échec et ce qui est une réussite. Elle encourage ainsi une négociation constante sur les interprétations des frontières entre l'échec et la réussite. Certes, l'idéologie familiale instaure un ordre socioculturel qui évite les conflits de sens. Toutefois, si les sens établis par la culture familiale de l'organisation ne sont pas totalement réfutés, ils sont au moins ouverts à la possibilité de questionnement et de négociation. À mesure qu'une erreur n'est pas strictement mesurable dans l'abstrait, à chaque fois qu'une erreur est identifiée, elle exige des argumentations autour de ce qui va être considéré comme une erreur, ses probables causes et solutions.

Autrement dit, le fort sentiment d'appartenance à la famille encouragé par les deux entreprises s'appuie sur un ensemble de significations et d'interprétations tenues comme « naturelles » et « allant de soi ». Lorsque cela se produit, une forme subtile et profonde de pouvoir s'exerce à mesure que la culture familiale renforce la capacité de légitimer et de faire accepter sa version de ce qui fait du sens, de neutraliser et de naturaliser la compréhension des rapports sociaux. Elle la renforce parce qu'elle la puise dans les références morales et affectives de l'institution familiale. Or, même si on retrouve une situation convergente de partage de valeurs, d'idées et d'états émotionnels, il ne faut pas penser que la culture familiale génère que du consensus et de l'harmonie, et que ceux-ci y prédominent en totalité. Des conflits et des marges de négociation existent et nourrissent l'évolution de la culture familiale.

Adaptation et résistance aux modes managériales

Constructions l'avenir se montre imperméable à l'adoption des modes managériales en vogue dans le supermarché du *fast food* managérial des années 1990. George Amado (2000) explique qu'au début de son travail de direction de l'entreprise, il avait étudié les théories de Taylor et Fayol à l'université, mais il ne

les introduira pas dans son entreprise. De plus, Amado conteste et répudie l'adoption des modes managériales, car elles ne contribuent aucunement à l'amélioration de la communication entre les individus dans l'entreprise. En contrepartie, il encourage le perfectionnement d'un langage unique (Amado, 1991). Selon lui,

le leader doit être convaincu qu'il doit pratiquer la culture de l'organisation (...) Il doit s'abstenir d'introduire des modes managériales et des étrangetés dans le langage commun utilisé dans les unités de l'organisation. Toutefois, il doit être éveillé et questionner ces modes s'il juge nécessaire faire des perfectionnements dans notre culture d'entreprise (Amado, 1998).

Les consultants sont très critiqués par George et par les membres de l'entreprise. Albert de Oliveira (2000) pense que les consultants ne sont pas utiles parce que ce sont les personnes de l'entreprise qui la connaissent le mieux et qui savent où se trouvent les problèmes. D'après Nario de Andrade (2000), un des défis de Constructions l'avenir est de ne pas se laisser séduire par les modèles externes et par les tendances managériales. Selon lui, il faut actualiser constamment la TEA sans se laisser séduire par les modes managériales. Dans le sens inverse, les personnes qui n'ont pas été formées dans Constructions l'avenir, peuvent résister à cette technologie (Eric Verissimo, 2000).

À la différence de Constructions l'avenir, Chocolatissime s'ouvre aux modes managériales dans les années 1990; toutefois elle les adapte aux valeurs de l'entreprise, sauf pour le cas du système d'information SAP. Le programme de qualité totale a été introduit en 1995 à travers une série de séances de formation, d'activités de sensibilisation (e.g. pièce de théâtre) et consécutivement à la composition d'un comité de qualité. Participent à ce comité plusieurs membres de l'entreprise et une vingtaine de facilitateurs qui fonctionnent comme les multiplicateurs des principes de la qualité dans leurs secteurs respectifs. La première démarche du programme consistait à sensibiliser les employés et à créer un environnement propice à la systématique de la qualité, ce qui a été fait à travers

le programme « cinq S ». Ce programme d'origine japonaise vise à créer une attitude favorable à l'organisation de la routine de travail, en sensibilisant les personnes à un milieu de travail plus propre, plus sécuritaire, plus simple et plus satisfaisant. La méthode « cinq S » fait référence à cinq mots japonais qui constituent les éléments de base du système. Ces mots se traduisent en langue française comme : organisation, propreté, nettoyage, normalisation et autodiscipline.

Le lancement du programme de qualité totale devient ainsi le lancement du programme des « cinq S ». À cet effet, une pièce de théâtre a été montée et représentée par des employés de divers secteurs de l'entreprise. La pièce a été présentée à tous les employés de Chocolatissime. Fonctionnant comme un artifice pédagogique, la pièce « la fabuleuse fabrique des sucreries des fourmis bleus » met l'accent sur les modes d'organisation et de travail nécessaires pour faire face aux changements du marché et de la compétition (voir chapitre 7). La qualité est souvent traitée comme une question de survie. Pour survivre, il faut accroître toutes les dimensions de l'entreprise en combattant le gaspillage, en recherchant l'innovation technologique et en stimulant une plus forte participation des employés lorsqu'il s'agit de proposer des solutions.

L'introduction de la qualité totale est relativement limitée au programme des « cinq S » parce que celui-ci reflète et renforce les principes de gestion de Chocolatissime. Ce programme devient un moyen de préserver ces principes et d'adapter la systématique de la qualité aux besoins et aux paramètres socioculturels de l'entreprise. D'ailleurs, les employés font souvent la remarque que la qualité n'apporte rien de neuf par rapport à leur manière de procéder, qui a été apprise avec Doribal et son père. Elle vient seulement formaliser le programme de qualité totale. Les principes des « cinq S » et de la qualité totale, « on le pratiquait bien avant leur mise en place dans l'entreprise » (Joao Guilberto, 1995), « l'entreprise avait déjà cette préoccupation avec la qualité » (Joao do Vale, 2000),

« on pratiquait la qualité totale ici bien avant que quelqu'un l'ajoute au petit cahier des nord-américains » (Zandra de Za, 1995), « l'entreprise a toujours travaillé avec qualité, les employés travaillaient avec un grand souci du détail et de la qualité » (Arnaldo Antunes, 1995).

L'entreprise avait déjà une mentalité dédiée à la qualité, à l'organisation. Les superviseurs ont appris une technique d'organisation de leur unités de travail, mais tout cela était déjà incrusté dans la culture de l'entreprise (...) Les « cinq S » étaient très adéquats comme moyen de formaliser cette culture existante (Fabio Venturini, 1999).

Le programme de qualité totale est tout ce qu'on pratiquait, mais on le fait maintenant par écrit (...) C'est très adéquat pour nous, car il n'y a pas de différence entre la qualité totale et la culture de l'entreprise (...) Mon père est le premier défenseur des « cinq S ». Il l'a adopté à la maison, tellement il était enthousiaste. La qualité totale est la culture de Chocolatissime écrite dans un livre (Damilo Caymmi, 1995).

Afin d'être introduit dans Chocolatissime, le discours de la qualité totale passe par un filtre qui valorise les dimensions humaines et comportementales associées à la qualité de la vie privée (e.g. bonne relation avec la communauté, bonne santé morale et physique, exercice de la citoyenneté) et la qualité de vie au travail (e.g. enthousiasme par le travail, volonté de surmonter les défis). En effet, Cauby Peichoto (1995) explique que la qualité est quelque chose qui marque profondément parce que l'entreprise souhaite établir une certaine cohérence entre la vie privée et la vie professionnelle de ses employés. Toutefois, la qualité ouvre une porte à des changements de fond, lorsqu'elle introduit le discours de la menace du marché pour la préservation des emplois et la logique de la professionnalisation qui s'ensuit. Ces changements seront traités dans le chapitre 7.

Les résistances à l'évolution de l'implantation se posent au fur et à mesure que d'autres techniques de la qualité sont prévues. Alors, plus le programme s'éloigne des principes culturels de l'organisation, moins son adoption devient efficace ou se réalise. Par ailleurs, Luiz Melodie (2000) remarque que les employés maîtrisaient

très bien leurs tâches, ils démontraient un grand zèle pour leur travail, mais au fur et à mesure que Chocolatissime copie les autres « cultures de gestion », ce comportement commence à se modifier. Par exemple, l'implantation du SAP représente l'aboutissement de ce changement de mentalité et crée une rupture avec l'héritage des principes de gestion légués par Doribal Caymmi et son père.

Consolidation de la croissance et de la perpétuité organisationnelle

Autant au sein des familles dirigeantes que des deux entreprises, l'idéal de croissance et le développement se présentent comme un principe mobilisateur, voire un discours d'autorité, orientant le raisonnement et les justifications de la vie organisationnelle. L'idéal de croissance renvoie à la condition organique de la famille qui prévoit la croissance continue des enfants et de la famille, tant physiquement qu'en termes d'éducation et de développement personnel. Quoique prédominant dans les deux entreprises, l'idéal de croissance et de perpétuité est plus réfléchi dans le cas de Constructions l'avenir.

Idéal de la croissance organisationnelle

Tel que documenté dans le chapitre 4, les deux entreprises vivent une forte croissance depuis les dernières quatre décennies en termes d'effectifs, d'experts, de quantité de production, de sophistication technologique et d'expansion territoriale. L'idéal de croissance de Constructions l'avenir s'appuie sur la volonté de conquérir d'autres territoires, d'autres types de constructions et d'autres types de domaines d'activité, tout en privilégiant la formation de leaders au cœur de l'action comme la source de pérennité de l'entreprise. Chocolatissime diffère de Constructions l'avenir, dans la mesure où elle cherche à conquérir d'autres territoires exclusivement sur le plan de la distribution de ses produits. De plus, elle

n'envisage pas diversifier son type d'activité productive et ne développe pas non plus un discours structuré autour de la formation de la relève, et ce, même si cela existe de façon informelle dans les pratiques quotidiennes.

En revanche, les deux entreprises appuient leur stratégie de croissance sur le réinvestissement périodique des profits dans l'entreprise dans la formation et la technologie de production. En définitive, celles-ci se mobilisent à partir d'une logique selon laquelle la croissance de leurs activités productives et de leurs effectifs est vitale à leur « raison d'être ». L'idéal de la croissance, tenu parfois par le discours de la survie et de la pérennité, est structurant et organisateur de la vie organisationnelle. Il donne une raison pour s'engager au travail et pour envisager un plan de carrière à l'intérieur de l'entreprise. Puisque l'organisation grandit, les possibilités d'accéder à de nouveaux postes de travail et de nouvelles promotions sont perçues comme étant réelles.

La croissance de Chocolatissime est avant tout pensée en fonction de l'aspect technologique de la production. Doribal et son père aimaient acheter de nouvelles machines de production de chocolats. Les employés remarquent souvent que l'entreprise expérimente une croissance rapide, occasionnée par la sophistication technologique, la diversification des divisions fonctionnelles (diversification horizontale), l'embauche progressif des experts, la complexification de la logistique de distribution des produits et l'augmentation des quarts de travail et du nombre d'employés (Luiz Gonzaga, 1995, 2000; Ana Maria, 1999; Mariza Monte, 2000). Ces différentes dimensions de la croissance chez Chocolatissime peuvent être observées dans les discours suivants et dans le tableau 6.3.

Dans cette fin d'année 1988, malgré l'inflation et la mauvaise administration du pays (...) nous pouvons dire qu'on a réussi. On continue à croître, à investir dans de nouvelles machines, la modernisation des installations industrielles et à investir dans le secteur social à travers la construction de nouveaux vestiaires et la mise sur pied d'une garderie qui doit profiter à la mère qui travaille (Doribal, document d'entreprise, 1988).

Les années 1970 étaient excellentes pour l'économie du Brésil. L'entreprise pouvait croître dans cet environnement. En effet, j'ai commencé à structurer et à professionnaliser l'entreprise. J'embauchais des professionnels compétents pour m'aider à diriger l'entreprise (...) J'ai débuté avec l'embauche des gens pour les ventes (...) Ensuite, on a investi dans la technologie pour augmenter la production (...) Dans peu de temps, on a ouvert 13 ou 14 bureaux régionaux de ventes (...) C'était des entrepôts visant à faciliter la distribution (...) Enfin, on embauchait de plus en plus de gens pour le service financier, les techniciens, les ingénieurs (...) Tout cela pour répondre aux besoins de production et de vente (...) Ce n'était plus une entreprise régionale mais plutôt nationale (Doribal Caymmi, 2000).

Tableau 6.3 Les significations attribuées à la croissance

	ASPECTS	DESCRIPTION	IMPLICATION
CHOCOLATISSIME	<ul style="list-style-type: none"> - Production - Technologie - Distribution - Employés - Experts 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du nombre d'employés, de produits et du réseau de distribution - Introduction croissante d'experts de différentes professions - Introduction de nouvelles technologies d'information et de production 	<ul style="list-style-type: none"> - Affaiblissement de l'attachement et du lien affectif des employés avec l'entreprise - Absence de l'attention et de la présence du fondateur pour les employés - Condition <i>sine qua non</i> pour la survie de l'entreprise - Une fin en soi
	<ul style="list-style-type: none"> - Formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de l'être humain, professionnellement et personnellement 	<ul style="list-style-type: none"> - Appartenance et réalisation professionnelle et personnelle
CONSTRUCTIONS L'AVENIR	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Relève 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement continu des nouveaux leaders 	<ul style="list-style-type: none"> - Peur du gonflement et quête de la croissance saine, organique et harmonique - Constitution d'une fédération de petites entreprises - Accent mis plutôt sur l'amélioration que sur l'augmentation de l'entreprise - Condition <i>sine qua non</i> pour la survie et la pérennité
	<ul style="list-style-type: none"> - Œuvres et projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du nombre d'œuvres réalisées et des projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place et mise à l'épreuve du système de décentralisation
	<ul style="list-style-type: none"> - Fusions et acquisitions 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensification des fusions et acquisitions d'autres entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement du partenariat et de la diffusion des principes de gestion

Les employés de Chocolatissime utilisent le mot croissance pour parler également de développement professionnel et personnel. Par exemple, Nei Matogrosso (2000) explique qu'il fait de son mieux pour que ses employés se développent. Or, une façon d'y arriver est d'offrir aux employés des occasions de connaître

différentes tâches et activités, c'est-à-dire d'être polyvalent. Luiz Gonzaga (2000) mentionne que l'entreprise a beaucoup investi dans la formation professionnelle et comme lui, d'autres ont la même perception. Doribal transmet régulièrement l'idée selon laquelle l'évolution de l'entreprise permet aux employés de se développer au plan professionnel et personnel. Une grande partie des personnes rencontrées en entrevue le renforce d'ailleurs.

Toute cette croissance est résumée en travail et dévouement total. Ce n'est pas récent. Cela a commencé avec mon père qui se dévouait corps et âme à l'entreprise. La stratégie de base est de réinvestir tous les profits dans l'entreprise et (...) de valoriser la pièce clé de cette croissance : l'être humain. Je maintiens la même philosophie que mon père : laisser les employés grandir ensemble avec l'entreprise » (Doribal Caymmi, revue nationale en ressources humaines, 1993).

Je n'ai jamais manifesté de résistance à ma croissance professionnelle. Parce que familiale, l'entreprise m'a toujours permis de suivre des formations, et ceci pas uniquement au plan technique, mais aussi au plan de la gestion et de la dimension humaine. L'entreprise n'a jamais cessé d'investir dans ses employés (...) Cela m'a beaucoup aidé à arriver où je suis actuellement (Luiz Gonzaga, 2000).

Par ailleurs, l'idéal de croissance dans les deux entreprises crée un climat favorable à l'engagement et à l'enthousiasme de travailler dans le but de grandir dans l'entreprise, de se développer en tant que professionnel et qu'individu. Cet idéal permet de reconforter les employés par rapport à la pérennité de l'entreprise et de son emploi. Lors d'une entrevue en groupe avec des employés de divers secteurs de Chocolatissime, une personne exprimait une perception partagée par le reste du groupe : « l'entreprise va toujours grandir, je ne pense pas qu'elle fera faillite, elle va continuer de croître » (groupe mixte, 1995). La croissance constante donne un certain sentiment de sécurité aux employés qui croient que l'entreprise peut passer à travers toutes sortes de difficultés et qu'elle sera « toujours en train de croître, toujours en train de grandir » (Joao Guilberto, 2000).

La fierté de Doribal Caymmi (2000) de dire que « l'entreprise a toujours grandi » se traduit parfois par un sentiment d'obligation : « nous devons grandir » (Tony

Jobim, 1995), « va-t-on être capable de grandir comme nous avons grandi depuis les dernières années? » (Fabio Venturini, 1995), « n'arrête jamais de penser à croître » (Fabio Venturini, 2000), « on a besoin de grandir » (Nei Matogrosso, 2000). Plus particulièrement, dans les années 1990, le discours de la croissance s'entremêle avec l'idée de compétitivité et de survie. Depuis cette période, l'idéal de croître devient de plus en plus une imposition pour la survie de l'entreprise : « ou nous grandissons ou nous serons avalés (...) Nous devons croître chaque fois plus (...) Si nous restons immobiles, nous allons mourir » (Fabio Venturini, 2000), « l'entreprise doit toujours grandir pour survivre » (David Caymmi, 2000), « l'entreprise ne peut pas rester à sa taille actuelle parce qu'elle sera avalée, elle va mourir » (Vinicios de Noraes, 2000). C'est ainsi que « la croissance devient une fin en soi, donc l'affaire doit à tout prix croître » (Damilo Caymmi, 2000).

Chez Constructions l'avenir, l'idéal de croissance s'impose à titre de priorité considérée comme « naturelle », comme l'affirme George Amado (1998) : « qui arrête de grandir se marginalise, donc il est impossible d'arrêter de grandir ». D'ailleurs, Augusto dos Anjos (2000) m'explique que Constructions l'avenir est toujours en train de croître parce qu'elle forme à chaque jour plus de leaders-entrepreneurs. Je le questionne donc à propos de cette logique continue de croissance dans le cadre d'une éventuelle conjoncture économique récessive. Il me répond ainsi : « nous ne sommes pas faits pour des récessions, notre philosophie n'accepte pas cela ». En effet, la croissance est facteur de mobilisation du personnel et de motivation à entreprendre; la TEA étant sédimentée à partir du présupposé de l'expansion et de la croissance constantes. Or, refuser la possibilité de croissance représente un paradoxe grave pour les employés : « si on commence à irradier à cet univers des personnes que l'entreprise ne grandit pas, on commence à générer une situation qui est l'antithèse de tous les principes que les personnes ont reçus » (Olavo Bilak, 2000).

Le discours de la croissance n'est pas orienté vers la compétition mais plutôt vers la satisfaction des clients. George ne croit pas en une figure abstraite du marché. Il croit plutôt en une figure personnalisée du client (voir chapitre 7). C'est donc le client à titre d'être humain qui doit être identifié et satisfait par les employés de Constructions l'avenir, afin d'assurer l'idéal de croissance. Selon George Amado (1991), « le paradigme d'une organisation qui cherche la survie, la croissance et la perpétuité ne peut pas être le concurrent, mais plutôt le client ». D'ailleurs, « une des valeurs importantes de la TEA est la quête des nouvelles façons d'entretenir la relation avec le client. C'est la source de la croissance et de la qualité » (Castro Alvis, 2000). Afin de réussir dans la mise en œuvre de la croissance et de cette capacité d'entretenir la relation avec le client, la formation et la socialisation des nouveaux leaders deviennent un préalable fondamental.

Comme les clients sont des êtres humains qui peuvent être satisfaits seulement par d'autres êtres humains, l'organisation ne peut grandir continuellement que si elle : (a) identifie, acculture et intègre des nouveaux êtres humains disposant d'éthique, de talent, de vocation et de motivation pour servir; (b) soutient chacun de ces êtres humains à définir le client et l'affaire respective; et (c) crée un système de communication entre les individus et ses clients qui forme un tout cohérent et harmonieux » (Amado, 1991).

En outre, le discours de croissance dissimule un mécanisme de pouvoir issu de l'univers familial. L'idée de croissance physique et éducationnelle des enfants dans une famille est transposée symboliquement à l'entreprise. Dès lors, elle opère à travers la croyance que les promotions hiérarchiques sont assurées, car les postes sont supposés être en expansion dans un contexte de croissance constante de l'entreprise. À travers le recours imaginaire de la croissance, on maintient l'illusion qu'il sera toujours possible d'avoir davantage de responsabilités, d'être continuellement promu et d'avoir une carrière en permanente ascension. « Ceux qui sont au-dessus sont toujours en train de monter et de donner ainsi de l'espace, naturellement » (Carlos Drummond, 2000). Cette dissimulation assure l'engagement au travail, ainsi que l'investissement personnel dans le développement constant de nouvelles compétences et le transfert de savoirs

stratégiques du leader à son apprenti. Ainsi, le discours de la croissance fonctionne comme un mécanisme disciplinaire qui assure le contrôle social en entreprise.

Peur du gonflement organisationnel et de la perte du lien affectif

George élabore au long de sa carrière professionnelle une réflexion sur la croissance de l'entreprise. Il s'agit d'une réflexion qui se nourrit de ses expériences professionnelles et qui attribue des valeurs et des émotions à la croissance. L'exemple le plus détaillé est celui exposé dans le chapitre 5 qui porte sur l'erreur commise par George lors de la diversification des affaires. Pour lui, « l'erreur résidait dans la confusion entre croissance et gonflement », les affaires ne se multipliaient pas de manière « saine et organique »; c'était uniquement du gonflement de l'organigramme et de la structure organisationnelle (Amado, 1991). À partir de cet exemple, on parle souvent de la peur de produire le gonflement à la place de la croissance.

Selon George Amado (2000), lorsque des leaders n'ont pas des quotas de production à satisfaire pour la croissance de l'entreprise et lorsque cette croissance n'est pas organique, beaucoup de personnes peuvent être orientées vers des postes de gestion pour lesquels elles ne sont pas préparées. En effet, la croissance, lorsque « saine », est « organique et équilibrée ». Pour lui, le gonflement conduit à la détérioration et à la ruine; tandis que « la croissance saine dépend de l'innovation, de l'éducation par le travail, ce qui conduit à la formation de nouveaux leaders, au développement technologique et à la formation du patrimoine intangible et tangible » (Amado, 1998). Ainsi, la croissance organique est fonction de la capacité de former et de socialiser de nouveaux leaders, ce qui assure par le fait même une certaine harmonie et cohérence pour l'expansion physique et géographique de l'entreprise.

De plus, la croissance organique, voire la survie, doit aussi inclure la question de la taille de l'entreprise. D'après George Amado (1991), « la voie de l'organisation dépend de la voie de la petite entreprise, c'est la voie de la survie ». Autrement dit, c'est la structuration de l'organisation comme une « fédération de petites entreprises » relativement autonomes qui assure la survie de l'organisation : « ou nous avons l'esprit de la petite entreprise, ou nous allons disparaître » (George Amado, 2000). Par conséquent, c'est chaque entrepreneur de chaque petite unité d'affaires (« petite entreprise » de la fédération) qui est responsable de générer « des résultats moraux et matériels pour tous, assurant la survie et finançant la croissance organique, saine et harmonieuse de l'organisation » (Amado, 1999). « La croissance saine exige l'intégration continue de nouveaux et meilleurs leaders dans toutes nos entreprises » (Amado, 1999).

Par ailleurs, la croissance est interprétée et perçue comme la cause de la perte du lien affectif établi entre employé et dirigeants chez Chocolatissime. À cause de la croissance, Doribal visitait de moins en moins les lieux de la production de chocolat et diminuait la fréquence des contacts avec les employés. Les employés mentionnent que ce lien se perd, ou devient davantage flou (Moel Rosa, 1995), que l'entreprise devient plus une machine et moins humaine (Zandra de Za, 1995), que le traitement n'est plus le même (Fabio Venturini, 1995). Toutefois, à plusieurs reprises, cet aspect considéré comme négatif de la croissance est contrebalancé par l'idée que l'entreprise offre davantage de nouveaux emplois et de la formation à ses employés, et cela grâce au fait qu'elle prend de l'expansion.

On disait que l'entreprise était une grande famille. On avait ce rapprochement avec les supérieurs, ils avaient plus de temps à nous consacrer. Même le PDG faisait une priorité de nous saluer tous. Mais suite à l'accroissement du nombre d'employés, cela se perdait (groupe de techniciens, 1995).

Quête de perpétuité organisationnelle

George établit une distinction entre croissance, survie et pérennité. Si le but est de « maintenir l'organisation dans la voie de la survie, de la croissance et de la perpétuité » (Amado, 1991), « l'entreprise ne doit pas être plus grande, mais meilleure (...) ce n'est pas important que l'affaire soit plus grande, c'est important qu'elle soit meilleure » (Amado, 1999). Selon la TEA, pour atteindre la perpétuité organisationnelle, il est nécessaire que l'entreprise soit axée sur le développement continu des leaders bien qualifiés et intégrés (Amado, 1991). La perpétuité repose donc sur les épaules des leaders et sur leur capacité de former de nouveaux leaders-entrepreneurs et de les intégrer dans l'entreprise.

Tout au long de cette moitié de siècle, la pratique de la technologie de gestion de notre entreprise a favorisé la formation des générations de leaders-entrepreneurs qui continuent de transmettre aux nouvelles générations le savoir acquis au sein de la famille, de l'école, de la communauté et du travail à partir d'un processus éducationnel, selon lequel sa continuité demeure essentielle pour la survie, la croissance et la pérennité de notre organisation (George Amado, rapport annuel, 1992).

La nouvelle génération de leaders-entrepreneurs qui assument les destins de l'entreprise réalisera le rêve formulé par les générations précédentes : celui de servir (...) chaque fois plus et mieux (...) et de cette manière assurer la perpétuité de l'organisation (George Amado, rapport annuel, 1990).

L'essence de l'avenir dépend de la capacité de l'organisation de maintenir, d'améliorer et d'augmenter la base selon laquelle l'entreprise se développe. Cette base consiste à intégrer de nouveaux leaders-entrepreneurs qui sont identifiés, sélectionnés et éduqués préalablement (Amado, 1991).

L'idéal de pérennité de Constructions l'avenir s'appuie sur la capacité d'intégrer continuellement des nouveaux leaders qui feront la promotion de la croissance durable de l'organisation et assureront par conséquent sa perpétuité. Selon George Amado (1991), deux conditions sont nécessaires à cette intégration. La première est que les employés puissent « partager les mêmes conceptions philosophiques ».

La deuxième est que l'entreprise n'appuie pas sa politique de gestion sur la maximisation des profits à court terme, car cela « empêche habituellement la réalisation d'investissements adéquats dans l'identification et dans l'éducation des nouveaux leaders, ce qui met en péril du même coup la perpétuité de l'organisation » (Amado, 1991).

Consolidation de l'éducation et de la socialisation organisationnelle

L'éducation et la formation deviennent, dans le cas des entreprises étudiées, un point nodal de leur culture familiale et organisationnelle. Un des moteurs de développement les plus puissants pendant la période de consolidation des deux entreprises est sans doute l'apprentissage axé sur la pratique et la formation de la relève, ce qui se présente plus explicitement chez Constructions l'avenir que chez Chocolatissime. Les modalités d'apprentissage sont diverses et interpellent des processus d'influence familiale, tels que la socialisation et les rapports intergénérationnels. L'apprentissage et la formation axés sur la pratique, ainsi que la notion de « pédagogie de la présence » s'avèrent des mécanismes importants de développement de connaissances et d'apprentissage chez Constructions l'avenir.

Socialisation organisationnelle et apprentissage

Dans les deux entreprises, la socialisation qui tient les processus d'apprentissage et de formation est alimentée par une relation quasi familiale entre dirigeants et employés. Doribal et George sont souvent considérés comme des pères par les employés parce qu'ils entretiennent un rapport paternel, convivial et proximal avec les employés, mais surtout parce que ce rapport se traduit en source d'apprentissage au travail et de valorisation de la formation continue. Source première d'apprentissage au sein des deux organisations, la socialisation

organisationnelle fonctionne comme un miroir de la socialisation familiale. Par exemple, George Amado (2000) explique que son éducation familiale était à la base de la constitution de ses principes de gestion; ce qu'il a appris au sein de sa famille, avec son père et sa mère, a orienté le mode de sociabilité et de convivialité qu'il développe avec les employés.

Inspirées par les modes de sociabilité familiale, l'éducation et la formation sont perçues comme une forme de croissance personnelle et professionnelle, mais aussi comme une voie de développement individuel et collectif. Au plan personnel, la notion de croissance ne renvoie pas seulement à l'aspect organique et reproductif de la famille (et de l'entreprise), mais également à l'aspect cognitif et moral du développement des enfants afin de trouver une raison d'être en famille, en groupe, en entreprise et en société. L'importance de la formation individuelle, professionnelle et collective apparaît dans les deux entreprises, demeurant plus explicite et systématisée chez Constructions l'avenir. Pour celle-ci, la formation est fondamentale à sa pérennité et les leaders doivent mettre en place et soutenir un environnement favorable au développement de l'apprentissage et de l'autodéveloppement.

En termes de formation, Constructions l'avenir tient comme principe inaliénable que « seulement l'être humain, contrairement aux moyens de production, peut croître et se développer » (Amado, 1991). Nonobstant l'âge, le sexe et l'instruction, George Amado (1991) croit que tout être humain est inachevé et qu'il peut se développer et innover continuellement. Pour lui, les individus « possèdent une existence effective seulement au singulier » et les résultats économiques et financiers ne sont qu'un moyen de promouvoir le développement des individus (Amado, 1998). Selon cette conception, au fur et à mesure que l'individu se développe, il change continuellement et apprend à innover. « L'éducation est l'outil dont l'être humain dispose pour innover, pour se renouveler continuellement et pour éviter sa propre détérioration et celle de

l'organisation qu'il intègre » (Amado, 1991). La formation continue axée sur la pratique du travail est extrêmement valorisée chez Constructions l'avenir parce qu'elle dynamise le système de relations entre leader et apprenti à travers lequel la socialisation, la transmission et l'assimilation des valeurs organisationnelles et des principes de gestion se produisent.

L'apprentissage chez Chocolatissime découle de la relation régulière entre Doribal et les employés, notamment ceux ayant de l'ancienneté. Par exemple, il a formé Elis Revina et Maria Jobim, c'est-à-dire qu'il leur a appris la préparation des bilans financiers et les divers autres aspects liés à l'achat du cacao. À ce propos, Elis Revina (2000) remarque qu'on a tendance à voir le paternalisme comme un système de protection constante, mais en réalité, selon elle, Doribal joue le rôle de père « qui enseigne et qui indique le bon chemin ». Cecilia Neireles (2000) adopta une approche similaire quand elle élaborait un programme de formation pour sensibiliser les employés du projet de construction du complexe touristique aux aspects de leur santé mentale et physique. Elle chercha à développer une vision à long terme de la santé pour les amener à réfléchir sur leurs besoins en termes de santé et voir de quelle façon ils peuvent les atteindre. Par ailleurs, pour Joao Guilberto (2000), l'apprentissage réalisé à l'aide de Doribal avait une valeur incommensurable, car c'était un apprentissage aussi bien professionnel qu'humain.

Doribal a été un maître pour moi. Il a été un professeur et tout ce que je sais (...) Je l'en remercie. Je remercie l'attention, la liberté et le dévouement qu'il m'a consacrés (...) J'ai énormément appris ici, comme personne, comme être humain. Pour moi, ça a été une école pour apprendre à traiter les personnes et les comprendre (Joao Guilberto, 2000).

Le mode de sociabilité inspiré de la culture familiale de la famille Caymmi influence donc le mode de formation et d'apprentissage en entreprise. Par exemple, Joao Guilberto (2000) m'a parlé de l'importance de l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise et de la façon dont Emilio Chantiago, un nouveau chef de production, n'avait pas intégré un tel principe dans ses actions professionnelles.

Joao Guilberto raconte que lors d'une réunion où les superviseurs et Emilio Chantiago étaient réunis, celui-ci a pris la parole pour dire : « regardez, à partir d'aujourd'hui, je ne m'occupe que de vous (...) ceux qui sont là dehors, vos subordonnés, ce n'est pas mon problème ». D'après Joao Guilberto, il ne voulait pas établir de contact avec les ouvriers, mais seulement avec ses superviseurs, pourtant

tous les superviseurs qui ont été socialisés et qui ont grandi dans l'entreprise, qui se sont imprégnés de la culture de Hildon et Doribal, aiment les personnes. Ils aiment les traiter bien parce que c'est ainsi qu'ils ont des résultats (...) je disais aux nouveaux venus de l'entreprise que s'ils voulaient réussir, il fallait qu'ils aient de l'humilité, beaucoup de persistance et qu'ils apprennent à travailler avec l'être humain (Joao Guilberto, 2000).

La socialisation est une voie importante de transmission des valeurs familiales et des principes de gestion. Toujours dans cet épisode vécu par Joao Guilberto, quelques mois plus tard, Emilio Chantiago s'inquiétait parce que les personnes se plaignaient des superviseurs et le directeur commença à se poser de sérieuses questions sur cette situation problématique. Alors, Emilio Chantiago demanda de l'aide à Joao Guilberto, qui a plus d'expérience (38 ans dans l'entreprise) comme chef de production, pour résoudre le problème de baisse de motivation et des réclamations des employés. Tous les deux devaient donc fixer une nouvelle rencontre avec le groupe des superviseurs sous la responsabilité d'Emilio Chantiago. Lors de cette réunion, Joao Guilberto demanda à chaque superviseur de noter individuellement leur perception de leur équipe en termes d'engagement, de camaraderie, de sincérité, d'union, de loyauté et de partenariat. Le résultat était une moyenne de 48 % et Joao Guilberto fera intervenir son passé et son expérience afin d'expliquer à Emilio Chantiago le noyau du problème.

Emilio Chantiago, si tu as seulement 48 % d'union auprès de tes 17 superviseurs, comment veux-tu qu'ils fassent quelque chose auprès des autres personnes? Ton problème se situe ici et c'est toi qui l'as créé lorsque tu as déposé toute la responsabilité sur les superviseurs (...) Ils ne sont pas préparés pour diriger seuls (Joao Guilberto, 2000).

Joao Guilberto soulevait l'inefficacité d'une manière de diriger qui se veut plus professionnelle et plus indépendante, mais qui n'est pas forcément cohérente avec les principes socioculturels de l'entreprise. Les nouveaux supérieurs et chefs de production qui étaient des ingénieurs issus du marché, ont dû apprendre à repenser leurs pratiques de gestion en fonction du contact avec les employés expérimentés. Dans le cas d'Emilio Chantiago, la socialisation et l'apprentissage des principes de gestion se produisaient à travers le conflit, les réclamations et l'erreur émergeant du rapport avec un leader plus expérimenté, ainsi qu'avec les employés.

La socialisation impérative aux deux entreprises s'apparente à un système de mentorat. Geraldo Asevedo (2000) explique que, quand il a commencé à travailler chez Chocolatissime, c'était Xico Buarque qui lui apprenait les détails du fonctionnement des machines. « Ce sont les plus vieux qui apprennent aux plus jeunes (...) comme je l'ai appris, j'ai montré à mon successeur » (Geraldo Asevedo, 2000). Noel Rosa (1995), faisant référence à une personne qui ne mesurait pas le temps dépensé pour apprendre aux employés ce qu'il savait, décrit une expérience similaire quand il parle du directeur de production. En effet, l'apprentissage joue un rôle fondamental au sein de Chocolatissime. Par exemple, lorsque j'ai demandé à Damilo Caymmy (2000) pourquoi il avait décidé de travailler dans l'entreprise fondée et gérée par sa famille, il m'expliqua que « partir travailler dans un autre endroit était une chose dépourvue de sens pour moi; l'entreprise est l'endroit où je pouvais apprendre le plus ».

Rita Lie (2000) témoigne qu'elle a l'impression de ne jamais apprendre tout ce qu'il faut savoir sur la production. Elle voit son quotidien comme une séquence continue d'apprentissages qui sont favorisés par le fait qu'il existe une proximité entre les employés de Chocolatissime. Cette proximité découle du caractère familial de l'entreprise et de l'accès facile aux dirigeants, ce qui explique, selon Xikinha Gonzaga (2000), pourquoi les employés assimilent rapidement la culture de l'entreprise et développent aussi le goût d'apprendre.

Vinicios de Noraes (2000) remarque que dans l'entreprise « on apprend continuellement, on regarde, on analyse, on évalue chaque chose, et pour cela, on ne peut pas avoir une vision préconçue ». Un autre exemple concerne celui de Nei Matogrosso (1995), pour qui l'apprentissage, généré au sein de son équipe, provient des rencontres régulières et de l'autonomie qu'il confère à ses employés lors des décisions à prendre ou des discussions sur divers sujets. Pendant ces réunions, les employés abordent les problèmes de leurs secteurs respectifs, écoutent les opinions de leurs collègues et prennent alors les décisions. Nei énumère les conditions pour que ses employés soient polyvalents et interdépendants et qu'ils puissent apprendre à travailler en équipe à partir des erreurs de leurs collègues.

Pour George Amado (1991), éduquer représente plus qu'instruire. Il a appris avec ses parents que la formation consiste à doter les gens d'une conception du monde qui leur permette de la mettre en pratique à travers des règles de conduite. Ainsi, l'apprentissage et la formation chez Constructions l'avenir se revêtent d'un type de socialisation visant à l'acculturation des nouveaux arrivés aux croyances et valeurs tenus par la TEA.

La phase initiale de l'éducation du jeune talentueux qui veut intégrer l'entreprise consiste dans son acculturation aux croyances et aux valeurs de l'organisation. Une telle acculturation ne peut réussir que si elle rencontre un leader et des collègues de travail qui : (a) vivent dans un climat d'enthousiasme, d'amitié, de loyauté et d'engagement dans l'augmentation de la productivité (...); (b) le reçoivent avec une satisfaction authentique et le traitent avec respect; (c) l'aident à se situer et à comprendre le fonctionnement du secteur où il se trouve; (d) expliquent chaleureusement ses tâches et corrigent les inévitables erreurs qu'il commettra (Amado, 1991).

Créer de telles conditions pour que les individus puissent s'acculturer et se développer au travail est une des préoccupations primordiales des principes de gestion de Constructions l'avenir (Amado, 1991). L'apprentissage dans cette entreprise se structure en fonction d'une chaîne d'ancienneté la plupart du temps.

Les employés plus expérimentés sont responsables à titre de mentors des employés plus jeunes et moins expérimentés. Pour que la relation de mentorat génère de l'apprentissage, le jeune apprenti « doit être capable de bien communiquer, de réagir positivement aux défis, de questionner le *statu quo* et de conserver ce sentiment d'inquiétude propre aux gens en quête de nouveau et d'inattendu » (Amado, 1991). Carlos Drummond (2000) remarque que la communication doit fluer à tous les niveaux, afin que les leaders puissent s'approcher des employés, pour connaître les délais et les finalités de leur travail : « l'employé doit comprendre ce qu'il fait, c'est-à-dire son importance dans le processus » (Carlos Drummond, 2000).

La préparation continue de la relève est une préoccupation majeure de Constructions l'avenir, pour qui la capacité de former de nouveaux leaders-entrepreneurs assure sa pérennité en tant qu'organisation. George Amado (1998) affirme que « tous ceux qui exercent une fonction de direction dans l'entreprise possèdent un devoir éducationnel indéclinable et sont responsables de la pérennité de l'entreprise ». Pour lui, éduquer et former des leaders de vision et d'imagination et les intégrer à l'entreprise est une obligation de tous, depuis le président du conseil d'administration jusqu'au plus jeune stagiaire (Amado, 1991, 1999). « L'objectif majeur des employés de Constructions l'avenir est d'éduquer et de former des leaders de vision et d'imagination à même d'intégrer intuition et raison, théorie et pratique, impact et technique » (Amado, 1999). Ainsi, dans toutes les divisions et sous-divisions de Constructions l'avenir, chaque personne est responsable de la formation de son successeur : « chaque homme est obligé de former son successeur. Quand je rencontre un jeune leader, je vais l'évaluer en fonction de sa capacité de former d'autres personnes. Je vais le bonifier en conséquence. Alors, il existe une multiplication de leaders » (Ajusto dos Anjos, 2000). Par exemple, au sein du chantier de construction du complexe touristique, il y avait une chaîne très nette de formation axée sur le mentorat : le leader de projet est formé par le directeur de la division sud-est et forme en même temps les quatre

leaders des hôtels à l'intérieur du projet; ceux-ci, à leur tour, forment les leaders travaillant dans chaque hôtel et la chaîne continue ainsi successivement jusqu'au niveau des techniciens (Eric Verissimo, 2000).

La capacité de former de nouveaux leaders-entrepreneurs est une des valeurs les plus précieuses chez Constructions l'avenir, ce qui devient, par conséquent, un critère d'évaluation et de promotion. Quand je demande à Ajusto dos Anjos (2000) ce qui lui a permis d'avoir du succès dans l'entreprise, il me répond que c'est sa volonté d'enseigner et de former des personnes. Euflides da Cunha (2000) fait également référence à la nature de son travail comme étant de l'accompagnement, du soutien et de la formation des douze leaders sous sa responsabilité. C'est parce que Euflides fait preuve de compétence éducationnelle en plus de la compétence technique, qu'il a pu occuper des postes de direction. D'ailleurs, Carlos Drummond (2000) raconte qu'avant d'occuper le poste de direction, Euflides a été « exposé » à plusieurs situations délicates dans le contact avec les clients. Les traumatismes issus de ces situations ont été transformés en apprentissage par toute son équipe, ce qui fait de lui une personne apte à occuper un poste de direction (Carlos Drummond, 2000).

Ainsi, la formation devient un mécanisme disciplinaire qui tend à naturaliser les pratiques sociales et à justifier les processus d'exclusion. Par exemple, lorsqu'Ajusto dos Anjos (2000) considère son processus d'ascension hiérarchique comme « naturel », il dissimule les disparités dans les rapports de force existants au long de ce processus : « la conséquence était de devenir PDG (...) car je formais d'autres personnes (...) Comme je me développais et me défiais moi-même constamment, devenir PDG était tout simplement naturel ». Lorsque naturalisé par le discours centré sur la formation, la promotion hiérarchique semble simple, mais elle peut être utilisée à l'envers pour encourager la conformité à l'ordre disciplinaire d'acculturation familiale : « c'est une personne exceptionnelle, productive et efficace, mais si elle ignore la TEA, elle ne peut pas

devenir leader, car elle ne s'engage pas dans la diffusion et dans l'éducation de nos principes de gestion » (Euflides da Cunha, 2000). Sous cette optique, l'identification et l'attachement à l'entreprise et à sa culture d'inspiration familiale tend à générer une perception de la vie organisationnelle comme étant un phénomène naturel et neutre, sans déséquilibres structurels de force, de ressources ou de pouvoir. Enlever un leader de son poste et le remplacer vite fait par un autre est mentionné dans l'explication d'Eric Verissimo (2000) comme un processus « naturel ». Lorsqu'il le considère « naturel », il tente de le rendre indiscutable et indubitable.

D'après George Amado (1991), la culture de Constructions l'avenir « se traduit dans la capacité et dans l'habileté de dynamiser les connaissances, d'apprendre à traduire celles-ci en apprentissage de façon agile et flexible ». À partir de cette logique, l'apprentissage que les individus développent à partir de leurs expériences au travail, devient plus important que l'ampleur des profits financiers de l'entreprise. De plus, les erreurs sont considérées comme des sources d'apprentissage pour prendre des décisions : « on peut commettre des erreurs, mais il y a l'apprentissage » (Gonsalves Dias, 2000); « comme les personnes sont engagées avec tout le processus, d'éventuelles erreurs peuvent arriver, mais on apprend et la prochaine fois, l'erreur ne se répète pas » (Castro Alvis, 2000); « on doit accepter l'erreur, puisque pour former quelqu'un, il faut payer un prix, c'est le prix de la formation de leaders-entrepreneurs » (Ajusto dos Anjos, 2000). D'après Ajusto, quand quelqu'un visite un chantier, il ne s'intéresse pas à la réalisation matérielle accomplie, mais plutôt à la capacité de décision du leader en charge; à sa sensibilité et à sa capacité de perception de la situation.

Par exemple, lors de la réalisation du projet de construction du complexe touristique, Carlos Drummond (2000) perçoit le chantier comme un « terrain d'apprentissage » dû à la complexité du projet et des problèmes divers issus de cette diversité. « On ne fait pas beaucoup d'argent, mais il ne fait aucun doute

qu'on veut offrir un produit d'excellente qualité sur le marché. On sait ce qu'on retient comme de bonnes pratiques pour l'avenir. Le bilan de l'expérience est donc très positif ! » (Carlos Drummond, 2000). Plusieurs leaders dans le chantier avouent que des erreurs ont été commises, mais elles ont été rapidement transformées en sources d'apprentissage. Par ailleurs, Raxel de Queiroz (2000) exprime le même sentiment, à savoir que l'apprentissage est une valeur fondamentale chez Constructions l'avenir et que plusieurs conditions pour apprendre sont mises à la disposition des tous. « L'entreprise satisfait ma quête d'apprendre. On a des outils pour augmenter notre savoir parce que l'entreprise valorise cela » (Raxel de Queiroz, 2000).

Toutefois, l'apprentissage qui dérive de la relation entre leader et apprenti chez Constructions l'avenir exige des comportements et des attitudes particulières de la part du leader-mentor. À cet égard, George Amado (1991) parle de l'empathie, du respect, de la cohérence, du questionnement et du discernement comme des attitudes qui assurent la réussite de la tâche éducationnelle des leaders-entrepreneurs. Autrement dit, le leader doit savoir se mettre à la place de son apprenti, percevoir ses difficultés comme étant les siennes, l'acceptant tel qu'il est, entretenant une relation authentique avec lui, concordant les paroles avec les actes, identifiant des occasions importantes pour lui aider à réfléchir sur la richesse à apprendre d'une expérience importante. De plus, le leader doit aussi saisir le moment et la façon de confronter l'apprenti aux contradictions entre ce qu'il dit et fait et entre ce qu'il prétend être et ce qu'il est (Amado, 1991).

Socialisation organisationnelle et générations

Un axe central du processus d'apprentissage et de formation à travers la socialisation chez Chocolatissime et Constructions l'avenir concerne les relations intergénérationnelles qui se consolident dans une logique similaire à celle du mentorat. De père à fils consanguin, de père à fils symboliques (ceux qui sont

considérés comme des fils ou des filles), la formation est structurée autour d'une relation établie entre générations. Dans le cas de Chocolatissime, Doribal Caymmi (2000) explique qu'il donne continuité à l'œuvre entreprise par son père, grâce à tout ce qu'il a appris avec lui. Xico Buarque (2000) confirme que Hildon a socialisé Doribal aux activités de l'entreprise, mais aussi à sa manière de traiter les problèmes et les employés. En effet, Joao (1999) remarque qu'il a été socialisé en entreprise dès son jeune âge grâce à l'aide de son père qui l'emmenait régulièrement sur les lieux de production de chocolat et lui donnait des tâches diverses, telles que couper les boîtes métalliques pour les bonbons et les polir.

George expérimente une situation d'apprentissage similaire. Ses parents l'ont doté d'une conception du monde et le poussèrent à mettre en pratique cette conception à travers des règles pratiques de conduite (Amado, 1991). Son père l'introduit et le socialise à la vie de l'entreprise familiale. De plus, il lui montre l'importance majeure de savoir identifier et recruter des personnes présentant une capacité d'apprendre, de savoir créer un climat favorable à l'autodéveloppement et d'être apte à les accompagner, les évaluer et les valoriser (Amado, 1998). Ces apprentissages se reflètent, par la suite, dans des principes clés de la TEA.

Autant Doribal que George ont tendance à agir avec les employés en accord avec l'apprentissage qu'ils ont reçu de leurs parents. Par exemple, Doribal s'occupe de former Maria Jobim : « il me l'a appris avec beaucoup de patience et de dévouement (...) Il me l'a appris avec toute l'affection, en m'expliquant comment je devais le faire (...) Il m'a accompagné pendant des années (...) C'était une transmission graduelle de confiance » (Maria Jobim, 2000). Un autre exemple est offert par Geraldo Asevedo et Xico Buarque (2000) : « on a beaucoup appris avec Doribal (...) Quand il passait par la section, il discutait avec nous, il nous traitait comme si on était de la famille. Il nous écoutait » (Geraldo Asevedo, 2000); « il m'a beaucoup appris (...) Il était toujours présent et proche (...) ainsi, au fur et à

mesure que j'évoluais, il me transférait d'autres responsabilités » (Xico Buarque, 2000).

La socialisation et les rapports intergénérationnels sont cruciaux dans l'intégration sociale des employés chez Constructions l'avenir. Euflides da Cunha (2000) explique que le rapport établi avec George est déterminant dans sa formation et son intégration à l'entreprise. Il rentre à Constructions l'avenir à l'âge de 21 ans comme stagiaire et, à l'occasion, il travaille avec George dans le cadre des œuvres à but non lucratif offertes par l'entreprise aux organisations humanitaires de la région. Pendant cette période, Euflides profite du contact quotidien établi avec George et des réunions régulières pour discuter de la pratique courante de travail et de divers concepts généraux et de gestion. Ils se rencontraient formellement deux fois par semaine en plus de visiter ensemble les chantiers tous les dimanches. Ce moment de socialisation en entreprise est considéré comme fondamental pour son identité professionnelle.

Par ailleurs, à plusieurs reprises, George élabore une réflexion sur la nature de la relation intergénérationnelle en entreprise. Pour lui (1998), c'est une faute grave d'intégrer une personne dans l'organisation par le sommet, éloigné de la réalité opérationnelle. « Cela inhibe, tout particulièrement dans le cas des plus jeunes, leur capacité de s'enthousiasmer » (Amado, 1998). Dans le livre « Éducation par le travail » (1991), George Amado catégorise trois types de générations (les personnes de première, deuxième et troisième générations) travaillant ensemble chez Constructions l'avenir.

La première génération est constituée de jeunes de talent qui sortent d'une éducation familiale et qui sont en quête d'accomplissement personnel, professionnel et matériel. Ces jeunes sont, en même temps, des sujets et des objets prioritaires de l'éducation par le travail, à travers lesquels ils développeront la sagesse nécessaire pour appliquer les connaissances acquises à la maison et à l'école.

La deuxième génération se compose des personnes mûres qui occupent des positions de direction et qui maîtrisent la connaissance appliquée (...) Les leaders du deuxième âge occupent une place privilégiée dans l'organisation, parce qu'ils sont simultanément en contact permanent et direct avec les leaders du troisième âge (auprès desquels ils peuvent chercher l'expérience et l'exemple nécessaires et pertinents pour se développer et apprendre à vieillir de façon productive et digne) et les jeunes de talent (auprès desquels ils jouent un rôle d'éducateurs).

La troisième génération se réfère à des êtres humains expérimentés par la vie qui vieillissent de manière productive et digne. Il s'agit des personnes accomplies en tant que citoyens, professionnels et chefs de famille (...) Ils ont une sagesse pratique qu'ils doivent transmettre aux autres (Amado, 1991).

Suite à cette catégorisation, George Amado (1991) élabore une série de questions et de réponses concernant les problématiques des rapports intergénérationnels en entreprise. Cet artifice pédagogique permet de formuler des idées et des codes de conduite en lien avec ces rapports, tout en étant en conformité avec les principes clés de la TEA :

Comment peut-on éduquer les jeunes à l'idée selon laquelle, lorsqu'ils respectent les plus anciens, ils se respectent eux-mêmes? On a besoin de comprendre que le respect n'est pas un sentiment isolé, il est l'enfant de la discipline, père de l'amitié et grand-père de la loyauté.

Quels arguments doit-on utiliser pour conquérir les plus jeunes à propos des idées les plus adéquates pour le vieillissement? Si les jeunes sont éduqués par les plus vieux et s'ils sont les éducateurs des plus jeunes dans le quotidien, alors la conviction selon laquelle on peut toujours apprendre avec les plus vieux devient partagée. Entre autres raisons, parce que dans une organisation en croissance, être dans la condition des plus jeunes est une étape transitoire et ceux ou celles qui ne le sont plus vont vouloir être respectés par les plus jeunes.

Comment peut-on éduquer les jeunes pour qu'ils vieillissent avec dignité, tout en étant utiles et productifs? C'est ce qu'est une personne qui reçoit du respect, de l'admiration et de la reconnaissance des autres personnes pour ce qu'elle est et fait (...) Ainsi, pour qu'elle se sente toujours digne, elle a besoin des occasions constamment renouvelées pour être et faire.

Comment peut-on préparer les personnes au détachement et à la maturité émotionnelle nécessaires à la personne plus ancienne dans le processus de contribution à l'entreprise? Quelles caractéristiques doivent-elles posséder pour

faciliter le processus de contribution aux plus jeunes? La clé de tout réside dans la compréhension, dans l'acceptation et la pratique de l'éducation par le travail qui est fondée sur les principes de la discipline, du respect, de l'amitié et de la loyauté. Si tous dans l'entreprise sont simultanément agents et récepteurs du cycle éducationnel, chacun apprend à servir avec discipline, à respecter soi-même et autrui, à être digne et loyal à l'organisation et à se maintenir productif et utile, afin d'acquérir de la maturité et de la sagesse, ainsi que le respect et l'amitié de tous (Amado, 1991).

Le système éducationnel tel que prévu par cette proposition de George doit être calqué sur un esprit de camaraderie et de compassion entre les générations, ce qui attache à l'ancienneté une supériorité et une légitimité à l'égard des plus jeunes. Cette légitimité est construite dans le temps et à travers les rapports de socialisation et d'apprentissage en entreprise, ainsi que les démonstrations de compassion des leaders envers leurs apprentis et vice-versa, des apprentis envers leurs anciens leaders-mentors. Toutefois, cette proposition prévoit qu'au fur et à mesure que les personnes vieillissent, elles doivent laisser de la place aux plus jeunes et assurer la continuité de l'apprentissage découlant du rapport intergénérationnel. Le conflit entre générations est ainsi apparemment réglé et lubrifié par les sentiments de compassion. « Au fur et à mesure que les générations successives d'hommes d'affaires mûrissent, les plus anciennes doivent se déplacer de la direction de façon consciente et planifiée, afin de créer de la place pour les nouvelles générations » (Amado, 1991).

La chaîne des rapports intergénérationnels est organisée par le mécanisme du plan d'action que leader et apprenti doivent élaborer conjointement. La réalisation du plan d'action est un mécanisme important dans le processus de socialisation et d'apprentissage. Jotelho de Oliveira (2000) explique que sa relation avec George pour apprendre à faire le plan d'action est inoubliable. Pour réaliser ce plan, George parlait de sa vie et de ses expériences professionnelles.

Il abordait les questions comme un chemin. Il nous montrait le chemin mais à un moment donné, il nous laissait le parcourir seuls et être autonomes dans la prise de décision. C'est là le véritable apprentissage! Il permettait le dialogue franc. Il

maintenait un environnement de discussion où la critique était positive, et on a eu ainsi une expérience professionnelle et personnelle très enrichissante (Jotelho de Oliveira, 2000).

Carlos Drummond (2000) explique qu'il a commencé à faire son plan d'action lorsqu'il était stagiaire dans Constructions l'avenir. Il l'a appris avec Eric Verissimo, son leader à l'époque. De plus, le plan d'action établit un espace de dialogue et de négociation entre leaders et apprentis, ce qui donne l'occasion à chacun d'influencer et d'être influencé, comme le remarque Cecilia Neireles (2000).

Un autre aspect de l'éducation organisationnelle d'inspiration familiale est l'idée de mérite comme source de légitimation des dirigeants familiaux. Chez Chocolatissime, Doribal affirme régulièrement que les membres de la famille propriétaire occuperont des postes dans l'entreprise seulement s'ils le font par mérite. En effet, autant chez Chocolatissime que Constructions l'avenir, les membres de la famille propriétaire ont commencé à travailler dans l'entreprise comme stagiaires. Ils ont été en contact avec les employés plus expérimentés, mais ont aussi réalisé les tâches les plus opérationnelles, manuelles et simples, pour graduellement, à travers les années, recevoir plus de responsabilités en fonction des résultats livrés. Chez Chocolatissime, les membres de la famille propriétaire ont tous été socialisés en entreprise de cette façon, à savoir Tony Jobim, Maria Jobim, Damilo Caymmi et ses sœurs, David Caymmi, ainsi que Doribal. Avant de devenir directeur des ressources humaines, Tony a occupé plusieurs postes dans la division industrielle et ensuite dans la division administrative; c'étaient des tâches pas toujours agréables et les promotions n'étaient pas assurées (Joao Guilberto, 2000; Tony Jobim, 2000). « Je pense que n'importe quelle personne de la famille propriétaire doit commencer par le bas de l'entreprise » (Damilo Caymmi, 1995).

Faire en sorte que les membres de la famille propriétaire passent par des épreuves afin d'aller des postes peu valorisés à des postes de direction par leur propre mérite

est d'ailleurs une façon de les socialiser, de les acculturer et de les exposer politiquement. C'est une stratégie politique pour légitimer leur autorité en tant que membres de la famille. Par exemple, Albert de Oliveira (2000) explique que Euflides da Cunha a été très exposé; il avait énormément de responsabilité, il a dû passer ses épreuves et les réussir, s'il voulait assumer des postes encore plus exigeants en termes de responsabilité et de prestige.

Éducation par le travail

Constructions l'avenir envisage différemment l'éducation pour et par le travail. L'éducation par le travail est primordiale pour atteindre la perpétuité organisationnelle, tandis que la formation pour le travail, formation à caractère technique, est complémentaire à la formation par le travail (rapport annuel, 1998). Même si la formation par le travail est déterminante, la formation pour le travail reçoit plus d'investissement et d'importance chez Chocolatissime que dans d'autres entreprises du même secteur d'activité. Chocolatissime valorise et investit intensément dans la formation depuis longtemps (documents d'entreprise, 1995-2000; Tony Jobim, 1995; rapports annuels, 1990-1996). Elle a mis à la disposition des employés un centre éducationnel pour que ceux et celles qui n'ont pas eu l'occasion de finaliser leur secondaire puissent le faire gratuitement (documents d'entreprise, 1995). Lors de sa création en 1992, Doribal se manifeste à propos de ce centre dans le journal de l'entreprise (1992).

Beaucoup d'employés n'ont pas eu les conditions pour profiter des bénéfices apportés par l'enseignement primaire et secondaire. Ce n'est pas juste qu'autant de personnes se privent des occasions de croissance par manque de scolarisation. Je souhaite beaucoup de succès aux inscrits et je les félicite (...) À travers l'éducation, nous développons nos potentialités. Cela nous conduit à l'épanouissement personnel, à la qualification pour le travail et à l'exercice conscient de la citoyenneté. Nous investissons dans ce programme parce qu'on croit dans le potentiel de tous.

Les programmes de formation formelle mis en œuvre par Chocolatissime sont variés : techniques liées à la production du chocolat, de type comportemental ou encore ils renvoient à l'organisation du travail elle-même (e.g. travail en équipe, ventes, gestion des personnes, habiletés de direction) (Beto Guedes, 2000; Joao do Vale, 2000; Jorge Benfor, 1995; Astrud Guilberto, 2000; journaux d'entreprise, 1992-2000; documents d'entreprise, 1995, 1998, 2000). Les programmes de formation les plus intensifs et les plus importants sont associés à la formation à caractère technique et comportemental afin d'appuyer la mise en œuvre des programmes de qualité totale, du « cinq S » et du SAP (documents d'entreprise, 1995, 1999, 2000; journaux d'entreprise, 1995-2000). Dans les deux entreprises, la formation pour le travail se fait également à la carte (e.g. baccalauréat, maîtrise, cours de langue), selon le besoin que l'employé présente à son leader (Euflides da Cunha, 2000; Elis Revina, 2000).

Au sein des deux entreprises, Chocolatissime et Constructions l'avenir, la formation par le travail est celle qui assure l'intégration sociale et l'efficacité de l'apprentissage. Chez Constructions l'avenir, cette formation apparaît explicitement dans les principes de gestion formulés par George. Selon lui, c'est à travers la relation leader-apprenti axée sur l'accomplissement du travail que les connaissances, les compétences et les habiletés sont transférées et que les personnes s'humanisent, en apprenant à vivre et cohabiter en société (George Amado, 2000). Ce type de formation assure la maîtrise progressive des nouveaux domaines d'affaires et consolide les expertises existantes, tout en maintenant l'organisation dans la voie de la survie, de la croissance et de la perpétuité (Amado, 1991). Il assure aussi le « développement conjoint du leader et de l'apprenti et exige des deux la pratique réitérée de l'humilité et du dialogue humble, franc et loyal » (Amado, 1998). Graciliano Ramos (2000) ajoute que lorsque éduquée par le travail, la personne respecte davantage autrui parce qu'elle travaille simultanément sur les aspects émotionnels découlant de la relation (et sur le niveau de responsabilité qui lui est attribué) et sur les faits concrets. En fonction

de l'intensité et de la richesse de la relation entre leader et apprentis, l'éducation par le travail peut devenir « une source de plaisir » et une voie pour promouvoir le « développement intégral de l'être humain » (Amado, 1998).

À travers l'éducation par le travail, le leader doit assumer la responsabilité élargie de : (a) identifier et sélectionner des jeunes intègres, de talent, de vocation et de motivation, susceptibles de se transformer en leaders; (b) créer un lieu pour l'épanouissement et la pleine utilisation des potentialités de chaque jeune de talent; (c) contribuer au développement du jeune de talent (...) en lui offrant des défis croissants et nouveaux; (d) stimuler le mûrissement de ce jeune, en permettant sa conversion en leader expérimenté; et (e) intégrer, si c'est le cas, ce leader expérimenté à l'organisation (Amado, 1991).

La TEA constitue l'instrument utilisé pour éduquer par le travail, des générations successives de jeunes qui, se transformant en hommes d'affaires, renouvellent et perpétuent l'organisation (...) La pratique de la TEA confère une liberté liée à la responsabilité de l'humain. Elle permet l'action entrepreneuriale décentralisée selon laquelle des individus autonomes deviennent des partenaires interdépendants, synergiques, créatifs et productifs (Amado, sans date).

Le principe de l'éducation par le travail prévoit que le leader soit apte à utiliser le dialogue comme son principal outil d'action pour connaître les forces de l'employé, mais aussi apte à se laisser connaître afin de consolider un rapport de confiance réciproque. Le principe prévoit également qu'il soit apte à stimuler sa propre créativité et celle de l'employé à travers une relation éducative impossible à déléguer (Amado, 1991). Structurée autour du plan d'action comme outil de communication, la relation entre leaders et apprentis est fondée sur la production des rapports et des récits à partir de leurs contacts directs et permanents avec le client, à travers le dialogue. La formation par la pratique suscite une convivialité entre leaders et apprentis à travers la parole parlée. Selon George Amado (1998), la parole parlée est essentielle aux contacts fréquents et personnels entre leaders et employés lors de l'évaluation, du suivi et de l'exécution du plan de travail de l'employé. En effet, l'éducation par le travail prévoit également un rapport de négociation constant entre leaders et apprentis à partir de l'accompagnement, de l'évaluation et du jugement que les leaders font de leurs

apprentis (Amado, 1998). Dans son ensemble et de manière générale, l'éducation par le travail exige de ses pratiquants une quête interminable de comprendre l'humain et les compétences relationnelles au plan interpersonnel (Amado, 1991, 1998).

Pour apprendre et former des leaders dans les deux entreprises, il faut un environnement culturel qui soit rassurant et une culture qui donne un sentiment de sécurité. Par exemple, les situations d'indécision des chaînes d'hôtels, choisies par le client durant la construction du complexe touristique, ont occasionné certaines modifications dans les détails de la construction de certaines chambres, en termes de type de matériel utilisé. Ainsi, les employés ont dû détruire ce qu'ils avaient construit et le refaire selon les nouvelles spécifications et normes de l'opérateur de l'hôtel. La démolition d'un travail accompli a généré un sentiment d'insécurité par rapport au travail attendu des employés. C'est à ce propos que Carlos Drummond (2000) parle de l'importance de bien tenir informés les employés afin qu'ils puissent apprendre avec le processus tout en étant davantage ouverts à l'apprentissage. Gonsalves Dias (2000) explique que lorsqu'un de ses employés se confronte à une difficulté grave, il l'aide, il crée un environnement propice pour qu'il se sente en sécurité. Par ailleurs, Joao do Vale (2000) explique que si le degré de difficulté est élevé, il participe avec l'employé à la réalisation du travail. Il dialogue et partage alors son savoir-faire et ses connaissances tacites.

Pédagogie de la présence

La « pédagogie de la présence » est un concept et une pratique clés de la formation par le travail dans les deux entreprises. Dans le cas de Constructions l'avenir, l'essence de cette pédagogie consiste dans le temps, la présence, l'expérience et l'exemple que le leader donne à son apprenti. Selon George Amado (1998), à travers le temps consacré, sa présence, son expérience et son exemple, le leader doit suivre, évaluer et juger chaque employé pour contribuer à son

accomplissement professionnel, économique et psychologique à titre de membre de l'entreprise. Par conséquent, le leader a besoin de temps pour être présent et pour offrir à ses employés son expérience et son exemple, ce qui oblige le leader à être toujours disponible, jour et nuit, pour conseiller et soutenir son apprenti dans la prise de décision (Amado, 1998).

Pour que l'employé soit appuyé et que sa performance soit suivie, évaluée et jugée dans la pratique de la TEA, son leader doit lui consacrer du temps, de la présence, de l'expérience et de l'exemple. C'est une tâche que le leader ne peut aucunement déléguer. Cela est l'essence de la pédagogie de la présence, c'est-à-dire le processus éducationnel face auquel le leader cherche à former de nouveaux et meilleurs leaders-entrepreneurs grâce au perfectionnement continu de ses employés et de lui-même (Amado, 1998).

Ajusto dos Anjos (2000) parle de la pédagogie de la présence comme un accompagnement régulier du leader à l'égard de l'employé. Par exemple, George passe plusieurs samedis dans le chantier de construction du complexe touristique pour converser avec les jeunes sur la TEA (Carlos Drummond, 2000; Bernard de Guimaraes, 2000). Selon Carlos Drummond (2000), il se préoccupe de la formation de nouveaux leaders et de la perpétuité de l'entreprise. Pour cette raison, il a demandé de voir le programme d'action de tous et par la suite il a eu une conversation avec le groupe. Un autre exemple est décrit par Ajusto dos Anjos (2000) lorsque George répond à sa demande d'aide. George visite le chantier et passe un dimanche entier à l'écouter et à discuter du problème technique auquel Ajusto se confronte. Jotelho de Oliveira (2000) n'oublie pas l'expérience d'apprentissage découlant de l'élaboration d'un plan d'action réalisé à l'aide de George, car celui-ci participe avec lui au processus et lui donne tout le soutien : « il parle de plusieurs événements qu'il a vécus et la façon dont il a fait pour solutionner les problèmes, les répercussions et l'apprentissage à en tirer » (Jotelho de Oliveira, 2000).

Un préalable à la pédagogie de la présence est l'accessibilité au leader. Chez Constructions l'avenir, l'accès aux niveaux hiérarchiques est très facile et si un

employé veut rencontrer un directeur, il suffit de le contacter. « La proximité entre les niveaux est plus courte » (Carlos Drummond, 2000). « Les portes de Adam Amado et de Euflides da Cunha sont toujours ouvertes, il n'y a pas de difficultés pour les rencontrer », dit Mombeiro Lobato (2000). Par exemple, Eric Verissimo (2000) raconte que plusieurs de ses employés vont le voir régulièrement. Il est toujours disponible pour les recevoir, ce qui se reproduit dans la relation avec son supérieur immédiat, le gestionnaire de contrat de la construction du complexe touristique. Il rentre dans son bureau, partage ses problèmes et la quête de solutions. La pédagogie de la présence et l'éducation par le travail exigent des leaders une accessibilité et une ouverture à établir des contacts directs avec leurs employés.

Comme un mentor, Doribal avait l'habitude de se promener dans l'entreprise, d'être présent (Nei Matogrosso, 2000), d'être toujours proche de l'employé (Zandra de Za, 1995), de faire connaissance de manière approfondie avec les employés (Astrud Guilberto, 2000). La présence des dirigeants était aussi symbolisée lors des festivités et des célébrations organisées par Doribal et son père, telles que les fêtes de Noël. Luiz Gonzaga (1995) explique que la présence constante et l'implication soutenue de Doribal dans le quotidien de l'entreprise, font en sorte que les employés se sentent concernés par les activités de l'entreprise, ils se sentent proches de leur travail. C'est ainsi, selon Luiz Gonzaga (1995), que les employés finissent par assimiler la culture de l'entreprise formulée et transmise par Doribal et sa famille dans les relations quotidiennes de travail.

Doribal et George sont des dirigeants qui s'engagent à interagir et à mieux connaître les personnes. Ils agissent en conformité avec leurs principes de gestion et leurs principes de conduite hérités de leur vécu familial. Ces principes sont à la base d'un processus d'apprentissage et de formation en entreprise qui fait valoir la socialisation intergénérationnelle pour réaliser le travail, ce qui exige des qualités

relationnelles, de la présence physique, du temps, de l'exemple et de l'expérience professionnelle.

À travers la formation par le travail et la pédagogie de la présence, les critiques sont acceptées, voire revendiquées comme un puissant mécanisme d'apprentissage. George Amado (1998) affirme dans un de ses livres que « des êtres humains rassemblés par des liens de confiance sont des êtres ouverts au questionnement et à la confrontation d'idées, disposés à reconnaître leurs erreurs et à appliquer les corrections nécessaires (...) Communiquer est influencer et être influencé dans la quête de ce qui est correct ». D'ailleurs, Graciliano Ramos (2000) explique qu'on ne doit pas continuer à réaliser le travail d'une même manière parce que l'on a toujours fait ainsi. Selon lui, la TEA permet de critiquer et de questionner pour provoquer l'innovation et la progression des leaders dans Constructions l'avenir.

Jotelho de Oliveira (2000) illustre cette situation à travers ce qu'il a vécu lorsqu'il travaillait avec George dans un projet de construction. « Georges nous montrait quand il fallait contrarier les règles et être centralisateur, par exemple (...) Il permettait le dialogue franc (...) La critique était perçue comme positive, comme source de discussion et de développement » (Jotelho de Oliveira, 2000). Ainsi, la critique permet la négociation de l'interprétation que les personnes font de la réalité sociale, ce qui régule par conséquent les capacités de questionnement et de création de sens. Qui plus est, la critique certifie le sens établi par consensus comme adéquat.

Similairement, chez Chocolatissime, la critique est perçue positivement. Damilo (2000) relate que Doribal agissait émotionnellement face à des critiques, mais en fin de compte, il les acceptait. Par exemple, une fois il a dit clairement à un directeur qui l'a beaucoup critiqué : « c'est bien, car je ne te paie pas pour être d'accord avec moi ». Le groupe de techniciens (1995), Nei Matogrosso (1995) et

Joao do Vale (2000) expliquent l'importance d'encourager les employés à questionner et de ne pas voir les leaders comme des propriétaires de la vérité absolue.

En tant que mécanisme de contrôle social pour créer le consensus, la critique peut favoriser l'ajustement ou l'adaptation des principes culturels de l'entreprise; elle ne doit toutefois pas les mettre en échec ou les refuser totalement. Par exemple, George prévoit que ce qui est correct doit toujours être recherché. Si, implicitement, la TEA se présente comme une façon voulue correcte de penser et d'agir, elle devient alors indubitable : « il n'importe pas d'établir 'qui est correct', mais plutôt 'ce qui est correct'. Ainsi, il est juste qu'on diverge entre nous, mais pas entre des idées correctes, lorsqu'elles nous conduisent au succès de l'organisation » (Amado, 1970). « Ne doit pas devenir leader, la personne qui s'intéresse à savoir davantage qui est correct à la place de ce qui est correct » (Amado, 1999).

*Chapitre 7***LA TRANSFORMATION DE LA
CULTURE FAMILIALE EN ENTREPRISE**

Créateur de valeurs, l'homme est l'être délirant par excellence, en proie à la croyance que quelque chose existe, alors qu'il lui suffit de retenir son souffle : tout s'arrête; de suspendre ses émotions : rien ne frémit plus; de supprimer ses caprices : tout devient terne. La réalité est une création de nos excès, de nos démesures et de nos dérèglements. Un frein à nos palpitations : le cours du monde se ralentit; sans nos chaleurs, l'espace est de glace. Le temps lui-même ne coule que parce que nos désirs enfantent cet univers décoratif que dépouillerait un rien de lucidité (...) La vie se crée dans le délire et se défait dans l'ennui (Cioran, 1949, p. 24-25).

Parallèlement à la formation et à la consolidation culturelles de Chocolatissime et de Construction l'avenir, plusieurs défis génèrent des tensions pour la culture d'inspiration familiale. Certains de ces défis se démarquent davantage dans les années 90, tandis que d'autres apparaissent au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Font partie de ces défis transformateurs : les forces de différenciation organisationnelle (entre syndicat et entreprise, entre les divers secteurs et professions, entre les membres des familles propriétaires qui participent à la gestion), l'idéal de professionnalisation et de compétitivité (logique rhétorique du marché), les conflits autour de la succession managériale et les sentiments d'ambiguïté et de contradiction éprouvés par les employés lors des changements organisationnels.

Dans ce chapitre, je présente et discute la façon dont ces défis se manifestent dans chaque entreprise et comment ils deviennent une force formatrice de la culture organisationnelle d'inspiration familiale. Toutefois, il faut préciser que je

traite plus de Chocolatissime que de Construction l'avenir parce que les transformations y sont plus visibles et parce que son étude est plus riche en données à cet égard. De toute façon, il n'a jamais été question ici de comparer les deux cas d'entreprise, mais plutôt d'extraire des enseignements à partir des expériences diverses des deux entreprises pour penser les principes familiaux d'organisation. Ces enseignements sont présentés dans le tableau 7.1 en tant que dynamiques socioculturelles et sont illustrés au long de ce chapitre. Enracinées à la fois dans la création du sens, l'expression des émotions et l'exercice du pouvoir, ces dynamiques émergent des tensions éprouvées par Chocolatissime et Constructions l'avenir lorsque leurs culture d'inspiration familiale tendent à changer.

Tableau 7.1 Les dynamiques émergent du mouvement de transformation culturelle

PROCESSUS	DYNAMIQUES	DESCRIPTION
Sens	Valorisation de la contestation	Le syndicat confronte certaines pratiques et discours de l'entreprise et réutilise la culture familiale (valeurs, symboles et langage) pour revendiquer un réajustement des pratiques considérées injustes.
	Valorisation de la différenciation	Les employés se trouvent regroupés par des sous-divisions qui tendent à délimiter plus clairement les rôles et fonctions de chacun, en les rendant plus spécialisés et formels, ce qui suscite des valeurs et des pratiques qui ne sont plus partagées par l'ensemble des employés. La différenciation s'appuie sur l'augmentation des membres de la famille propriétaire et des visions différentes qui s'établissent entre eux.
	Valorisation de la professionnalisation	Les professionnels issus du marché qui détiennent des diplômes reconnus et qui ont travaillé dans d'autres entreprises sont considérés plus professionnels que les professionnels formés dans l'entreprise. La professionnalisation s'appuie sur la formation formelle des employés, ainsi que sur la soustraction du contenu affectif, solidaire et collectif des rapports de travail.
	Valorisation du marché	Le marché et la compétitivité représentent des entités abstraites qu'imposent des changements de perception, de comportement et de pratique au travail afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ces changements sont axés sur une culture de l'urgence et de l'efficacité à court terme.
	Valorisation du conflit	Le conflit autour des postes de gestion est valorisé comme moyen de renouveler les liens d'appartenance familiale. Le conflit permet de réguler le vécu affectif des personnes en rapport au travail, aux relations interpersonnelles et à la propriété de l'entreprise.
Émotion	Sentiment de peur	Certains employés éprouvent la peur de voir leur lien familial être coupé par un congédiement et de devoir se détacher de l'entreprise. C'est la peur de se faire abandonner par les membres de sa famille symboliquement élargie. Tous dans l'entreprise éprouvent de la peur des concurrents et du marché; entités perçues comme menaçant la pérennité de l'entreprise.
	Sentiment de tristesse	Les dirigeants éprouvent de la tristesse de devoir couper le lien familial avec les employés lors des congédiements. C'est la tristesse d'exclure les membres de sa famille symboliquement élargie.

	Sentiment de déception	Certains employés et dirigeants éprouvent de la déception et de la trahison de ne pas voir leur travail et engagement longitudinal envers l'entreprise être reconnu ou pris en compte, ce qui peut être généré par le discours de la professionnalisation ou par le conflit de succession de direction. C'est la déception de n'être plus traité, respecté ou considéré comme membre d'une famille.
	Sentiment de nostalgie	Certains employés éprouvent de la nostalgie à propos des façons de travailler et des expériences (l'ambiance et la qualité des liens interpersonnels) vécues ensemble dans le passé. Ils regrettent les rapports individualistes et égoïstes qui se mettent en place, au détriment des liens symboliquement et affectivement familiaux vécus dans le passé.
	Sentiment d'affliction	Les dirigeants éprouvent de l'affliction lorsqu'ils tentent de demeurer cohérents dans leurs actes. Ils tentent de répondre aux contestations et revendications du syndicat afin d'être consistants avec la culture familiale et de maintenir le lien familial.
Pouvoir	Pouvoir de la contestation	Le discours familial est mobilisé par les employés à l'aide du syndicat afin de résister aux pratiques considérées injustes, de contester et de revendiquer des changements à cet égard. Le régime symbolique de la famille est fondé sur des principes moraux qui établissent des devoirs et des droits autant pour les personnes considérées comme parents que pour celles considérées comme enfants.
	Pouvoir de la professionnalisation	L'idéal de professionnalisation est une forme de contrôle social qui vise à justifier, légitimer et valider les changements dans l'entreprise. Le professionnalisme est souvent valorisé comme la solution aux problèmes d'improductivité du paternalisme et comme seule voie pour assurer la pérennité de l'entreprise.
	Pouvoir du marché	Le marché constitue un mécanisme disciplinaire de contrôle social qui régule et légitime les rapports hiérarchiques en entreprise, mais aussi qui justifie, dissimule et valide les efforts de changement et de restructuration organisationnels. Ce mécanisme se maintient par la menace constante à la « survie » de l'entreprise et par conséquent à l'exclusion des employés du marché de travail.
	Pouvoir de l'affection	L'affection dans les relations interpersonnelles est aussi une ressource à caractère moral qui est mobilisée à des fins politiques par les dirigeants dans le but de dénigrer les conduites de certains acteurs et légitimer les intérêts d'autres. Les rancunes et le manque d'affection ressentis par les employés et les actionnaires peuvent alimenter des coalitions et de la résistance collective en entreprise.

Défis de la différenciation organisationnelle

Au fur et à mesure que Chocolatissime et Construction l'avenir se développent et grandissent, plusieurs regroupement d'employés émergent et s'affirment culturellement dans l'entreprise. Cela produit une différenciation culturelle, voire un défi pour les fondements familiaux de la culture organisationnelle qui donnait jusque là peu de place à la contestation et à des visions trop divergentes.

La différenciation organisationnelle qui se produit en contexte organisationnel est plus visible chez Chocolatissime que Constructions l'avenir. Dans Chocolatissime nous pouvons identifier trois sous-ensembles culturels qui émergent au fil du temps au sein de l'entreprise et qui contrastent avec la culturelle familiale. Ces sous-ensembles sont : (a) la culture syndicale, (b) les cultures qui se forment entre divers secteurs et professions et (c) les différentes variations et conflits culturels entre les membres de la famille propriétaire. Ces trois sources de différenciation culturelle tendent à affaiblir la force centrifuge de la culture familiale et son influence sur les affaires organisationnelles.

Famille et syndicat

Chez Chocolatissime, le syndicat qui a été fondé par l'entreprise et dirigé par son directeur du personnel établit une culture syndicale très similaire à celle de l'entreprise. Celle-ci a assumé les frais de l'achat du terrain et de la construction des locaux du syndicat (José Jakson do Pandeiro, 1999). Sous l'égide de cette gestion, les préoccupations du syndicat étaient de fournir des services médicaux et dentaires, ainsi que d'améliorer la qualité de l'alimentation des employés (journal d'entreprise, 1982).

Ce n'est qu'à partir du milieu des années 80 que quelques employés ayant subi une formation en économie politique donnée par la paroisse locale commencent à contester le statu quo et décident de se faire élire comme des dirigeants syndicaux (groupe mixte, 1995; document syndical, sans date). À partir de ce moment, la principale préoccupation devient celle d'engager les employés dans des actions et des discussions syndicales. Ainsi, ils créent un journal du syndicat qui est distribué mensuellement à tous les employés et qui met en évidence les points de vue des employés et les injustices qu'ils éprouvent au travail (dirigeants syndicaux, 1995). Ces dirigeants ont été réélus deux fois, complétant alors trois mandats. Dans le premier, ils ont mis l'accent sur la communication régulière avec les employés, la réalisation des assemblées et la prestation de cours sur la négociation collective et sur l'histoire syndicale et ouvrière (document syndical, sans date). Dans le deuxième mandat, la structure syndicale a été modifiée, tandis que dans le troisième mandat l'accent est de nouveau mis sur la formation, l'engagement et la communication avec les employés (journal du syndicat, 1991, 1994).

Lorsque le syndicat cherche à établir une communication et à bénéficier de la participation des employés, une culture de confrontation à la logique de l'entreprise se forge. De plus, les dirigeants syndicaux confrontent le discours de l'entreprise et questionnent le statu quo. Pour cette raison, ils deviennent, eux aussi, des héros aux yeux des employés (dirigeants syndicaux, 1995), des héros qui expriment du courage et de l'enthousiasme.

Parmi les revendications, une des premières concernait la reclassification des emplois. Le syndicat a questionné les critères utilisés et a revendiqué un réajustement salarial en conséquence. Cette revendication a marqué la première grève chez Chocolatissime et la première conquête syndicale (document syndical, sans date). D'autres revendications concernent les salaires, les conditions de santé et sécurité au travail (par exemple, les lésions par effort répétitif) et les demandes liées à la qualité totale (journal du syndicat, 1992, 1993, 1994, 1995). Quand le

programme de qualité totale est mis en œuvre, le syndicat le replace discursivement à sa faveur : « avec la surcharge de travail et la pression pour augmenter le rythme de travail, il est impossible de produire avec qualité » (journal du syndicat, 1992); « le marché exige qualité, mais la qualité est dans nos mains, c'est-à-dire les mains de ceux et celles qui n'ont pas leur juste valeur reconnue (...) Ce plan de qualité totale va fonctionner seulement si on veut (...) car l'insatisfaction est générale » (journal du syndicat, 1995).

Graduellement, le syndicat crée une culture de contestation des pratiques et des discours de Chocolatissime. Le discours familial n'échappe pas à cette contestation, car le syndicat réutilise ce discours à son avantage pour contester, résister ou revendiquer des nouvelles pratiques de l'entreprise. Par exemple, lors de la démission de plusieurs superviseurs, le syndicat conteste l'image de l'entreprise comme mère protectrice : « On voit nos collègues qui ont tellement contribué avec leur sang et leur sueur à l'enrichissement de l'entreprise être congédiés du jour au lendemain et être substitués à des jeunes (...) et cela sans avoir recours à de critères convaincants? (...) Pourquoi des excellents employés ont été congédiés? Chocolatissime a cessé d'être mère et est devenue la marâtre cruelle » (journal du syndicat, 1992). En effet, le syndicat soutient que la majorité des 35 superviseurs congédiés se sont plaints de la façon dont ils ont été congédiés. Ils ont été bouleversés par le traitement « froid » et « indifférent », vu qu'ils avaient consacré une grande partie de leur vie à contribuer « à la croissance de Chocolatissime » (journal du syndicat, 1992). Si devenir des superviseurs en obtenant la promotion par l'effort et le mérite était un but pour la majorité des ouvriers, suite aux démissions, cet idéal est devenu un « tourment ». « Le dévouement, la sueur et le travail accompli pendant des années, n'ont rien apporté; ils ont été mis à la poubelle au nom de la modernisation » (journal du syndicat, 1992).

En effet, le syndicat questionne le processus de modernisation de l'entreprise en contraste avec les relations qui étaient historiquement fondées sur l'ethos familial :

« Ce travail est l'extension du foyer ». Cette phrase était affichée à l'entrée de l'entreprise depuis des années. Tous les jours, tous les employés la voyaient. Ils l'ont tellement vue et relue que la phrase est entrée dans leur inconscient. Mais maintenant, Chocolatissime dit qu'on doit l'enlever de notre esprit, que le paternalisme est terminé et que la famille Chocolatissime n'existe plus? (journal du syndicat, 1994).

Le syndicat mobilise le discours familial à plusieurs reprises et à sa manière dans le but de contester et de revendiquer des actions de la part de l'entreprise. Ces mesures du syndicat et certaines mesures de Chocolatissime vont causer l'épuisement de l'esprit de « grande famille » (Tony Jobim, 1995). La culture familiale, dans ce cas, n'est pas le fruit unique d'un système de domination patriarcale, mais plutôt un régime qui établit implicitement des devoirs et des droits autant pour ceux qui sont dans la position de parents que pour ceux qui sont dans celle d'enfants. À travers le syndicat, les employés font valoir leur capacité de résistance, en mobilisant et en réemployant le vocabulaire familial : « Comme nous l'avons constaté, le règlement interne ne s'applique pas à tous, tandis qu'il s'applique rigoureusement à certains employés. Est-ce cela la justice et l'égalité de la famille Chocolatissime? » (journal du syndicat, 1987). « Hommes, vous êtes des frères : pourquoi alors vous vous offensez les uns les autres? » (journal du syndicat, 1995). « Chocolatissime a essayé de maintenir l'image de 'grande famille' selon laquelle elle est la bonne mère qui donne des emplois et des bénéfices et ses employés lui doivent tout : loyauté, sacrifice et aucune réclamation » (document syndical, sans date). « Ce qui est excellent pour le travailleur, c'est que l'entreprise soit comparée à une sœur des travailleurs afin que tous puissent grandir ensemble et non seulement le père » (journal du syndicat, 1992).

La culture syndicale se forme et engage des employés de Chocolatissime. Cette culture relativise la culture familiale et rappelle aux employés l'existence du rapport économique « capital-travail » que chacun établit avec l'entreprise. Les représentants syndicaux (1995) vont jusqu'à affirmer que ce rapport à caractère économique ne peut pas représenter un rapport de type familial. En revanche, ils vont réutiliser l'image familiale pour assurer la cohésion sociale et l'esprit de coopération au sein du syndicat : « nous devons être solidaires et reconnaître que nous sommes une grande famille. Cela constitue notre premier pas pour augmenter notre solidarité, ainsi que nos gestes de fraternité » (journal du syndicat, 1995). En effet, la culture familiale a quelque chose de tellement séducteur que les personnes ont du mal à s'en détacher une fois pour toutes.

Les employés apprécient la capacité du syndicat de réutiliser le discours de l'entreprise dans un contexte de contestation ou de revendication (Zandra de Za, 1995; Moel Rosa, 1995; Cauby Peichoto, 1995). D'ailleurs, lorsque je demande à Maria Creuza (2000) si le fait que les employés apprécient Doribal ne dérange pas leur engagement au syndicat, elle me répond : « le droit des employés ne doit pas être mélangé avec l'affinité qu'on a avec le patron (...) Il n'y a pas d'interférence. Je continue d'avoir une grande admiration pour lui, mais nos droits sont nos droits ! ».

Même si le syndicat fait des efforts pour voir les relations de travail comme étant purement économiques, les rapports sont souvent perçus à partir d'une charge fort émotionnelle. « L'entreprise prend les accusations du syndicat au plan personnel; elle agit alors émotionnellement (...) elle n'arrive pas à donner un traitement plus rationnel à la discussion » (Carlos Lira, 2000). Elis Revina (2000) explique que les accords étaient plus facilement atteints grâce à la participation de Doribal qui se promenait souvent dans l'entreprise et discutait avec tous. Alors, quand il voyait des groupes d'employés insatisfaits ou des employés qui démontraient des comportements plus agressifs ou revendicateurs, il s'impliquait émotionnellement

dans la situation et l'accord syndical était négocié plus rapidement et efficacement. « Doribal est très émotionnel, dans tous les sens. Je ne dis pas que cela est bon, mais à certains moments cela apporte beaucoup » (Elis Revina, 2000).

Elis Revina (1995) raconte qu'elle aussi vit certains aspects des relations de travail, telles les démissions, avec beaucoup d'émotion. Elle décrit l'épreuve de la démission de centaines d'employés qui découle d'une conjoncture de crise économique et du fait que le syndicat n'accepte pas une proposition de l'entreprise de réduction du temps de travail comme solution pour faire face à la crise. Dans ce contexte, Elis Revina, à titre de gestionnaire du personnel, doit demander les démissions et elle perçoit la situation comme étant « amère », « triste », « déprimante » et « douloureuse ». « Ce qui faisait mal à chacun des employés, était en train de me faire mal à moi, comme si c'était moi qui vivais cela à leur place » (Elis Revina, 1995).

Famille et membres de l'entreprise

En plus du syndicat comme acteur qui émerge et questionne la culture familiale, des ensembles culturels fonctionnels et professionnels émergent avec l'agrandissement de Chocolatissime. En effet, au fur et à mesure que l'entreprise grandit et que le nombre d'employés augmente, les employés se sentent plus éloignés, non seulement du dirigeant, mais aussi de ses collègues de travail. Cela tend à affaiblir le lien familial vécu symboliquement, par exemple, lors des célébrations de Noël.

Les employés de l'entreprise vivent un passage graduel vers la différenciation organisationnelle, c'est-à-dire vers l'établissement progressivement marqué des statuts et des tâches différentes et hiérarchisées, traduisant différents domaines de compétence, ainsi qu'une administration permettant de la gérer. Les rôles et les fonctions deviennent formels, bien délimités et spécialisés. Par conséquent, le

centre culturel de gravité de l'entreprise se trouve progressivement déplacé hors du noyau familial, transformant les rapports de pouvoir, les modes de pensée et le profil du personnel (plus jeune, diplômé ou des professionnel du marché).

Jorge Benfor (1995) explique que les employés démontrent des comportements de plus en plus individualistes, car la relation avec le travail devient davantage impersonnelle. À cet égard, Elis Revina (1995) soutient que plusieurs professionnels étaient embauchés pour des postes de gestion. Comme ces gestionnaires provenaient d'autres contextes de travail, voire d'autres localités, ils établissaient des relations interpersonnelles, qualifiées à maintes reprises par les employés de « distantes ». « L'entreprise cherchait des personnes avec plus de connaissances provenant d'ailleurs, ce qui nous fait sentir de plus en plus distants, les uns des autres » (Zandra de Za, 1995).

En accord avec l'embauche des professionnels du marché, émergent des cultures professionnelles et des sous-secteurs dans l'entreprise. Il est possible de voir des distinctions culturelles entre les employés de la division administrative (e.g. professionnels de marketing, de finance, des systèmes d'information), industrielle (e.g. ouvriers) et technique (e.g. ingénieurs et techniciens). Il est aussi possible de noter des distinctions culturelles entre des employés des différents secteurs dans la division industrielle (e.g. le groupe qui s'occupe de la production des chocolats fourrés, celui qui s'occupe de la production des tablettes de chocolat). Ces distinctions se remarquent à travers des artefacts, comme le type de vêtement que les employés portent (les employés des divisions technique et industrielle portent des uniformes de couleur différente, alors que les employés de la division administrative n'en portent aucun), mais aussi à travers des pratiques et un discours professionnel typique.

Par exemple, les employés de la division industrielle se sentent traités différemment de ceux de la division technique et administrative. Cela peut se

manifester dans les exigences liées à la ponctualité (les employés de la production doivent être plus ponctuels que les autres) (Nei Matogrosso, 1995), à la permission d'apporter des aliments au local de travail (interdit au personnel de la division industrielle) (Edu Lobos, 1995), à l'heure de déjeuner et au choix de sièges dans le restaurant de l'entreprise (les employés de bureau déjeunent plutôt et ne s'assoient pas près des employés de la division industrielle) (Rose Maria, 1995). Joao Guilberto (1995) explique qu'il s'agit de deux mondes différents, celui de la division industrielle et celui de la division administrative, et même quand un employé issu de la division industrielle est muté à la division administrative, il change de comportement et d'attitude; il se sent supérieur.

En ce qui concerne la division technique, elle est perçue par les employés de la division industrielle comme étant protégée et n'ayant pas le même langage (Zandra de Za, 1995). De plus, les employés de cette division se perçoivent comme étant mieux organisés, documentés, informatisés, synchronisés en termes de tâches à accomplir et appuyés sur des techniques sophistiquées d'organisation (Luiz Gonzaga, 1995, 2000; groupe de techniciens, 1995). En somme, ils se perçoivent comme étant plus avancés que les autres divisions de l'entreprise.

En plus des différences culturelles entre les divisions, nous pouvons aussi retrouver des distinctions entre les groupes qui composent la division industrielle. Chaque groupe a une caractéristique qui lui est attachée et reconnue : par exemple, le groupe « de l'élite », le groupe « qui accepte tout », le groupe « du trouble » (Rita Lie, 2000). Chaque groupe est aussi dirigé selon des styles différents (Nei Matogrosso, 2000). Par exemple, les représentants syndicaux (1995) expliquent que le groupe qui produit des bâtonnets de chocolat est « très uni » et n'aime pas se « mêler » avec les autres ouvriers. Ils organisent très souvent entre eux des rencontres, et ils sont toujours ensemble pour déjeuner et participer à des activités organisées par l'entreprise.

Les différenciations renforcent l'idée selon laquelle les différenciations au sein de l'entreprise comme « famille symboliquement élargie » sont utilisées de façons diverses, voire contradictoires, par les employés (Ainsworth et Cox, 2003). Ces différenciations relèvent des différentes interprétations sur les distinctions existants dans l'entreprise comme « famille », mais aussi des différents sens attribués aux frontières établies entre les étrangers (eux) et les familiers (nous). Au long du processus de différenciation, ces frontières se multiplient et se déplacent régulièrement, en soutenant des sources multiples d'appartenance et d'identité.

La famille et ses membres

Une autre source de différenciation relève des différences culturelles entre les familles qui détiennent la propriété de Chocolatissime et qui participent à sa gestion. La famille de Fred Caymmi, celle de Doribal Caymmi et celle de Tony Jobim, pour ne s'en tenir qu'à ces trois cas de figure, ne partagent pas totalement les mêmes principes culturels. Ainsi, lorsque les deux frères (Doribal et Fred) commencent à travailler ensemble, des conflits majeurs de vision et de valeurs éclatent (Zandra de Za, 1995; Xico Buarque, 2000; Joao Guilberto, 2000; Nama Caymmi, 2000; Damilo Caymmi, 2000; Elis Revina, 2000). Plus tard, lorsque les fils de Fred travaillent dans l'entreprise, ils n'arrivent pas à progresser à cause de la même incompatibilité culturelle.

Luiz Gonzaga (2000) explique que Doribal et Fred avaient des « modes de pensée antagoniques ». Pendant que Doribal était méticuleux et se préoccupait de la qualité des produits et des matières premières, Fred ne portait pas attention à cela, contrairement au mode de pensée de son père qui était similaire à celui de son fils Doribal (Xico Buarque, 2000). « Mon frère ne s'intéresse pas beaucoup au travail, il n'a jamais bien travaillé dans sa vie. Sur ce point, il est complètement différent de moi (...) Quand on travaillait ensemble, je voulais innover et développer l'entreprise, tandis qu'il ne le voulait pas » (Doribal Caymmi, 2000). « Mon oncle

(Fred) avait une vision plus rétrograde de l'affaire, tandis que mon père voulait investir dans la qualité, dans la technologie et dans la formation des employés » (Damilo Caymmi, 2000).

À propos des différences concernant la famille Jobim, même si Tony a été socialisé dans l'entreprise selon le style de gestion de Doribal, il est plutôt perçu comme quelqu'un qui travaille pour se payer des voitures de luxe et pour maintenir son statut social, que comme une personne qui trouve dans le travail une finalité en soi, comme le font Doribal et les membres de sa famille (Doribal Caymmi, 2000; Tony Jobim, 2000; Nama Caymmi, 2000). Tony, lui aussi, est plus préoccupé par le système de distribution et de marketing des produits, que par la qualité et la sophistication des technologies de production (Tony Jobim, 2000).

À partir des différences culturelles entre Fred et Doribal, découlent les différences entre leurs fils respectifs. À ce propos, Damilo Caymmi (2000) explique : « je ne travaille pas avec mes cousins; ils ont des valeurs très différentes des miennes. Alors, il n'existe pas de synergie quand on travaille ensemble; bien au contraire, il n'y a que des discordes (...) il n'est pas possible de concilier ces modes de pensée ».

Défis de la professionnalisation

On est très enfermé là-dedans, ainsi quand il y a une personne de l'extérieur, tout le monde veut sourire, tout le monde veut montrer ses dents à la modernité (Rose Maria, 1995).

Autant Chocolatissime que Constructions l'avenir intègrent de plus en plus des professionnels qui n'ont pas acquis leur expérience dans l'entreprise. Il s'agit des professionnels diplômés et qui sont valorisés par leurs connaissances formelles acquises dans des institutions réputées et par leurs expériences acquises dans

d'autres contextes de travail. Ces professionnels occupent, en général, des postes haut placés de gestion. Toutefois, chez Chocolatissime, le discours soutenant cette pratique revendique la professionnalisation comme un idéal à être poursuivi. L'expression « professionnalisation », par contre, revêti de sens multiples et se confronte aux valeurs institutionnalisées par la culture familiale, parfois perçue comme étant une culture paternaliste. Il est même avoué que « pour faire face à la concurrence, la gestion professionnelle est fondamentale » (document d'entreprise, 1992).

L'ambiguïté du paternalisme

En général, la notion de paternalisme repose sur l'idée selon laquelle les rapports des dirigeants avec leurs employés sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale et caractérisées par l'affection réciproque, l'autorité et le respect (Allouche et Amann, 2002). D'après Perrot (1979), le paternalisme suppose: (a) une présence physique de l'employeur sur les lieux de la production (parfois sa maison est située proche ou dans l'entreprise), (b) un langage et des pratiques de type familial entre employeurs et employés (par exemple, la protection de la santé, les prêts, les gratifications et le souci des problèmes personnels de l'employé et de sa famille), et (c) une adhésion des employés à ce mode d'organisation. De plus, on tend à penser qu'il s'agit d'une relation traditionnelle et fortement personnalisée entre « maître et servant », fondée sur un déséquilibre de pouvoir. Cela produit une relation à partir de laquelle l'employeur est perçu comme père et les employés comme des enfants, ce qui fait que ceux-ci tendent à répondre à la protection paternelle avec de la gratitude et de l'obéissance (Ackers, 1998; Colbari, 1995). De leur part, les employeurs s'attendent à l'obéissance et à un ordre hiérarchique bien établi.

Néanmoins, la contrepartie se trouve dans les politiques de rémunération et des bénéfices sociaux importants. De plus, la relève, dans un système paternaliste,

s'appuie souvent sur l'hérédité de la propriété, sur des relations personnelles entre employés et employeurs, sur un esprit de mission religieuse et sur un engagement au service communautaire et au bien-être social. En effet, le paternalisme suggère une relation morale entre employés et employeurs qui est forgée au long du temps, soit comme une conséquence prévue ou imprévue des politiques de l'entreprise (Ackers, 2001; Anthony, 1986). Le paternalisme peut aussi signifier un besoin d'humaniser et de socialiser les rôles que quelqu'un occupe au travail (Ackers, 2001).

Parce que le paternalisme s'appuie sur une relation réciproque des devoirs et des responsabilités (Ackers, 2001) et parce qu'il dépasse un simple contrat économique de travail, il génère l'atteinte d'un rapport humanisé entre employés et employeurs (Greene, Ackers et Black, 2001). Par ailleurs, comme le remarque Ackers (1998), il y a un écart entre les ambitions du paternalisme en tant que stratégie managériale et sa réalisation concrète sur la déférence, l'engagement et la loyauté des employés à l'égard de l'entreprise. En effet, le paternalisme peut être contesté par certains groupes d'employés, pendant que d'autres demeurent fortement adeptes de l'idéologie paternaliste. La résistance peut se manifester, par exemple, à travers des moqueries à l'égard des rituels organisés par l'entreprise, ainsi que des oppositions plus directes (Ackers, 1998), comme nous l'avons vu dans la relation entre le syndicat et Chocolatissime. Par exemple, Varano (1999) étudie le lien entre l'expérience historique du paternalisme dans une entreprise et les idées de participation et de partenariat suite à l'achat des actions de l'entreprise par ses employés. Varano (1999) constate que les employés jouent un rôle actif lorsqu'ils résistent au système paternaliste, mais aussi lorsqu'ils participent à la construction d'une économie morale à l'intérieur de l'entreprise.

Chez Chocolatissime, la notion de paternalisme est teintée de sens et de valeurs multiples (tableau 7.2). Les discours à propos du paternalisme sont souvent marqués par l'ambiguïté : en même temps que ce système est critiqué, ses

dimensions humaines et interpersonnelles sont valorisées de façon plus ou moins nostalgique. Par exemple, Luiz Melodie (2000) rapporte que les décisions sont prises encore de façon très informelles qu'elles sont fondées sur des rapports d'amitié et que cela n'aide pas à établir un état convenable d'organisation. Pour lui et pour Tony Jobim (2000), informalité est synonyme de désorganisation et d'improductivité. Fabio Venturini (1995) note aussi que dès sa fondation, les rapports qu'Hildon entretenait avec les employés n'étaient pas régis par des règles bien établies et que cela existe encore chez Chocolatissime, dans certaines situations.

Tableau 7.2 Les diverses significations de la notion de paternalisme

Sens	Description	Valeur
Informalité et désorganisation	Absence de règles bien établies et source de désorganisation.	-
Centralisation et autoritarisme	Style de gestion fondé sur la centralisation et l'autoritarisme.	-
Négligence des erreurs	Démotive la responsabilisation, conduit à la négligence des erreurs, compromet la qualité des produits (les coûts et les délais).	-
Accommodation et incompetence	Favorise la résistance au changement, dé motive à l'apprentissage de nouvelles compétences et à la capacité de s'adapter.	-
Improductivité	Source d'improductivité dans un contexte de compétitivité accrue.	-
Mobilisation	Favorise l'engagement et la mobilisation des personnes envers leur travail.	+
Bonnes relations et conditions de travail	Relations interpersonnelles de qualité et d'entraide, fondées sur le soutien constant, sur de bonnes conditions de travail, sur l'affection, sur la confiance et sur la bienveillance.	+

En revanche, l'amitié qui imprègne les relations entre les employés constitue une marque du système paternaliste très valorisée par les employés (Zandra de Za, 1995; Elis Revina, 1995; Astrud Guilberto, 2000; groupe mixte, 1995). Parce que les personnes entretenaient des liens d'amitié, l'entraide était souvent pratiquée dans le quotidien de travail. L'amitié combinée à la protection offerte par l'entreprise forge un environnement et une ambiance de travail qui sont considérées comme étant de qualité et qui ont été représentées ainsi par Zandra de Za (1995) : « les relations étaient très amicales au point qu'on se sentait comme des poussins sous les bonnes ailes de la poule qui était l'entreprise ». En effet, le sentiment de bien-être est souvent évoqué quand les employés parlent de leurs expériences et de certains aspects du paternalisme, tels que la bienveillance, l'affection et la reconnaissance déployées par les dirigeants envers les employés (Astrud Guilberto, 2000). Par ailleurs, Luiz Melodie (2000) qualifie le climat et les conditions de travail d'excellents; mais ce sont, selon lui, des manifestations du système paternaliste qu'il ne faudrait pas perdre avec la marche vers la professionnalisation. D'ailleurs, pour Nei Matogrosso (1995), ce système en vigueur chez Chocolatissime dans le passé était « beaucoup plus clair, réaliste et mobilisateur ». Selon lui, les employés s'impliquaient beaucoup plus dans leur travail.

L'aspect négatif attribué au paternalisme renvoie à la centralisation des activités dans les mains des personnes « proches » des dirigeants familiaux et de leur style de gestion autoritaire (Jorge Benfor, 1995). De plus, le paternalisme est perçu comme la cause des échecs en termes d'initiative, de responsabilisation et de proactivité de la part des employés. Autrement dit, le confort apporté par le paternalisme serait facteur d'accommodation et de stagnation professionnelle, ainsi qu'une raison pour que les employés reproduisent toujours les mêmes erreurs (Dovi Caymmi, 2000; Elis Revina, 2000; groupe mixte, 1995). Elis Revina (2000) affirme que certains employés comprennent le paternalisme comme un système qui néglige les erreurs et qui limite professionnellement, puisqu'il ne pousse pas

les gens à maintenir à jour leurs compétences et leurs connaissances professionnelles.

Lorsque les personnes disent que l'entreprise est paternaliste, elles voient par là une entreprise bienveillante qui caresse la tête des employés et qui n'exige pas de résultats. Mais, un vrai père, lorsqu'il faut, corrige et apprend à ses enfants (...) le père est celui qui enseigne et montre le chemin à suivre. Il donne les outils et apprend à pêcher, à la place de donner le poisson dans les mains de la personne. De quel paternalisme parle-t-on quand il limite et ne donne pas de soutien pour qu'on puisse bien se placer sur le marché de travail? (Elis Revina, 2000).

Alors que Chocolatissime reconnaît les avantages et les inconvénients du paternalisme, chez Constructions l'avenir, seulement les côtés négatifs sont mis de l'avant. Par exemple, Ajusto dos Anjos (2000) mentionne l'attitude d'accommodation en termes de développement professionnel que le paternalisme peut susciter. George Amado, dans un de ses livres, affirme :

Notre organisation ne peut pas être dirigée à partir des critères purement familiaux ou patrimoniaux. On a besoin d'organiser et de gérer sur des bases professionnelles. Les leaders doivent être sélectionnés selon leurs vertus et leur potentiel et non par des pressions familiales ou patrimoniales. On a besoin de méthodes et de systèmes rationnels de production (...) L'entreprise ne peut plus être traitée comme une « grande famille ». Cette formule n'est plus qu'un comportement paternaliste, entretenu par des nostalgiques qui égoïstement veulent diriger de façon directe, à travers des individus passifs (Amado, 1992).

Selon lui, « le gestionnaire professionnel doit être sélectionné à partir de critères techniques » (Amado, 1970); « on n'admet pas que l'organisation grandisse attachée à la personnalité qui l'a créée (...) on n'admet pas de conflit entre les personnalités et l'organisation » (Amado, 1999).

L'ambiguïté de la professionnalisation

Les sens du professionnalisme n'ont jamais été définitivement fixés, puisqu'il s'agit d'un concept qui a été interprété de diverses façons au long du temps par les

sciences sociales (Evetts, 2003). Même situation : les sens attachés à la notion de professionnalisation sont pluriels chez Chocolatissime. En outre, ils reflètent souvent des points de vue des employés en opposition à leur conception du paternalisme. Autrement dit, les problèmes évoqués dans le paternalisme trouvent des réponses dans la professionnalisation et vice-versa, les problèmes envisagés pour celle-ci reflètent les bienfaits du paternalisme.

La signification immédiate et générale de professionnalisation renvoie à l'idée d'embauche des professionnels issus du marché, qui détiennent non seulement des connaissances et des compétences techniques acquises dans une formation universitaire et validées par un diplôme d'étude supérieure, mais aussi des expériences professionnelles accumulées dans d'autres contextes de travail (Luiz Gonzaga, 2000; Doribal Caymmi, 2000; Tony Jobim, 1995, 2000; Dovi Caymmi, 2000; Zandra de Za, 1995). L'idée derrière l'idéal de professionnalisation chez Chocolatissime découle de la conception populaire qu'on a de la culture professionnelle : des expériences, des expertises et des compréhensions partagées, ainsi que des façons de percevoir les problèmes et leurs possibles solutions. Il s'agit alors d'une identité partagée qui se produit et se reproduit à travers la socialisation et qui s'appuie sur des bases éducationnelles communes, ainsi que sur l'affiliation à des associations professionnelles (locale, régionale, nationale ou internationale). De plus, l'idéologie de la professionnalisation est fondée sur le présupposé de propriété exclusive d'un champ d'expertise et de savoir, ainsi que sur le pouvoir de définir la nature des problèmes et de contrôler l'accès à des solutions possibles (Evetts, 2003). Ainsi, le professionnalisme est perçu comme étant axé sur un ensemble bien défini de connaissances, ce qui doit fournir une fondation pour la rationalité cognitive (Alvesson et Johansson, 2002).

En revanche, chez Chocolatissime, la professionnalisation ne signifie pas seulement des experts provenant d'ailleurs. Elle est utilisée par les employés pour référer à leurs besoins et à leurs efforts de développement professionnel (Geraldo

Asevedo, 2000). Par exemple, Caetano Velozo (1995) note que la professionnalisation ne concerne pas uniquement des professionnels du marché et que l'entreprise doit donner des occasions de perfectionnement aux employés à l'interne, en investissant dans leur formation continue. Un autre exemple : pour référer à la professionnalisation, Elis Revina (2000) et Vinicios de Noraes (2000) parlent des politiques de qualification offertes par l'entreprise et Fabio Venturini (1999) mentionne les projets de formation des superviseurs. Toutefois, la professionnalisation des superviseurs était interprétée comme une augmentation de leur scolarité, c'est-à-dire la formation formelle reçue dans des institutions éducationnelles. Cela a causé une démission des employés qui n'ont pas obtenu les diplômes prévus dans le temps stipulé, ce qui pour Luiz Melodie (2000) représente une contradiction, puisque « les superviseurs étaient engagés, ils donnaient tout à l'entreprise, ils connaissaient très bien leur travail, la technologie, le processus et les employés, mais tout à coup, la scolarité est devenue un critère exigé ».

La revendication des employés pour la professionnalisation s'appuie sur le besoin d'avoir des règles impersonnelles, formelles, rationnelles et objectives afin de mieux structurer le travail, qualifié dès lors comme « professionnel » (Rita Lie, 2000; Vinicios de Noraes, 2000; Joao do Vale, 2000; Luiz Melodie, 1999; Astrud Guilberto, 2000; groupe de techniciens, 1995; Elis Revina, 1995; Caetano Velozo, 1995; Fabio Venturini, 2000; Nei Matogrosso, 2000). Cette conception se décompose en plusieurs idées. Le fait qu'une décision d'embauche soit imposée ou suggérée par un dirigeant du secteur de la gestion du personnel est considéré comme une absence de règles formelles et impersonnelles (Steva Caymmi, 2000; Rita Lie, 2000; Astrud Guilberto, 2000) et par conséquent, un manque de professionnalisme. Cela peut être évoqué comme une faiblesse organisationnelle dans le sens que les liens d'amitié ou d'affinité sont privilégiés au détriment des compétences formellement acquises. Autrement dit, le fait que les décisions soient orientées par la subjectivité découlant des liens affectifs, amicaux et sentimentaux

est perçu comme un facteur de désorganisation et d'échec (Steva Caymmi, 2000; Rita Lie, 2000).

Une autre illustration du manque de règles formelles se reflète dans la situation d'utilisation du nom de Doribal pour faire avancer les demandes entre différentes divisions (Nei Matogrosso, 2000). Si un superviseur de la division industrielle a besoin qu'une machine soit entretenue rapidement, il peut dire que c'est Doribal qui le demande afin que la tâche soit exécutée avec rapidité et en priorité (Nei Matogrosso, 2000). Encore une fois, la règle fait place à l'informalité et alors à « l'incohérence » (Joao do Vale, 2000). Vinicios de Noraes (2000) explique que les relations personnelles jouent un rôle important dans les prises de décision. « Même si un professionnel est excellent et important pour l'entreprise, parce que le dirigeant ne l'aime pas, il ne l'accepte pas; il n'oublie pas les rancunes qui ont pu avoir eu lieu dans le passé ou bien ses sentiments éprouvés envers la personne » (Vinicio de Noraes, 2000).

Le caractère affectif et sentimental qui imprègne les relations au travail peut être perçu par les employés comme un manque de professionnalisme (Joao do Vale, 2000; Rita Lie, 2000; Astrud Guilberto, 2000). Ainsi, être professionnel signifie être « froid » (Joao do Vale, 2000; Caetano Velozo, 1995); avoir un « comportement orienté vers des résultats et appuyé sur la raison, plutôt que sur les émotions » (groupe de techniciens, 1995). Elis Revina (1995) commente que pour être professionnel, « on a besoin, quelques fois, de prendre le cœur et de le mettre dans le tiroir, car on ne peut pas laisser les émotions se mêler au travail. Tout ce qu'on fait doit comporter de l'émotion, mais à certains moments, l'émotion qui éclate est celle qui dérange la conduite du professionnel ». D'ailleurs, « la transition vers l'oblitération de l'affection de la relation professionnelle choque énormément les personnes » (Elis Revina, 2000).

Par exemple, dans un contexte de changement de direction, les employés camouflent leur attachement affectif à l'ancien dirigeant en disant qu'ils ne travaillent pas pour un tel, mais plutôt « pour l'entreprise » (Vinicios de Noraes, 2000). Le rapport de fidélité est devenu alors impersonnel, consacré désormais à la figure abstraite : l'entreprise. Fabio Venturini (2000) explique que dans une telle situation de changement de direction, il doit s'oublier et dire « qu'il fait ce qui est le mieux pour l'entreprise ». De telles attitudes de dépersonnalisation du lien établi avec l'ancien dirigeant cherchent à assurer leur « professionnalisme », contrairement à la personnalisation qui aurait pu exister auparavant dans ce lien.

L'idéal de professionnalisation pour chasser tout vestige de personnalisation dans les rapports de travail se légitime par le besoin d'être plus réactif, prêt à s'adapter et rapide face aux concurrents (Luiz Gonzaga, 2000; Elis Revina, 2000). Toutefois, cela ne va pas sans contradiction, puisque Jorge Benfor (1995) convient que les rapports plus personnels avec les dirigeants de Chocolatissime rendent la prise de décision plus facile, efficace et rapide; « cela rend l'entreprise plus agile ».

En somme, la professionnalisation n'est pas un trait, mais plutôt une revendication ou un devis publicitaire qui prend place dans les discours des employés. En tant que revendication, elle cherche à hausser le statut social de celui qui est considéré comme professionnel, tout en renforçant les atteintes implicites ou explicites de rationalité, de fiabilité, de confiance et de crédibilité que le terme présuppose. En effet, le professionnalisme est considéré comme un préalable très important pour assurer un sens de sécurité et de confiance (Misztal, 2002) dans une société où le risque devient un enjeu davantage prédominant (Beck, 1992).

Une autre dimension de l'idéal de professionnalisation chez Chocolatissime concerne le besoin de faciliter la transition vers des valeurs dites professionnelles, objectives et rationnelles. Dans ce contexte, l'appel à la professionnalisation opère

comme un mécanisme politique qui facilite et valide les changements socioculturels et organisationnels en cours. Ainsi, le professionnalisme peut être utilisé pour convaincre et persuader les employés d'agir et de se comporter en conformité avec ce que l'entreprise indique comme étant le plus approprié, effectif et efficace (Evetts, 2003). Autrement dit, le discours de la professionnalisation dissimule un mécanisme disciplinaire à partir duquel la mobilisation des ressources discursives se manifeste dans une forme de contrôle qui s'inscrit dans la production des identités et des conduites dites « appropriées » (Fournier, 1999) et désirées.

Professionalisation ou personnalisation?

Même si dans les discours, la professionnalisation apparaît comme charnière, dans les pratiques, la personnalisation des rapports sociaux et des prises de décision est encore appliquée. Graduellement, l'utilisation de l'idéal de professionnalisation sert à valider les intérêts de certains groupes (Fabio Venturini, 2000; Dovi Caymmi, 2000), mais il sert aussi à légitimer l'introduction des restructurations productives et des modes managériales, telles que la qualité totale et le système d'information intégré (SAP).

L'idéal de professionnalisation qui se matérialise dans les efforts de changement de l'organisation du travail génère des effets considérés comme négatifs par les employés. Par exemple, lors de l'entretien réalisé avec un groupe d'employés de divers secteurs de Chocolatissime, un employé affirme que pour être compétitive, l'entreprise doit être professionnelle, plus « froide » et plus rapide dans le marché, ce qui rend les rapports interpersonnels au travail plus compétitifs, plus égoïstes, plus froids et par conséquent, moins amicaux. Cet employé démontre une ambivalence à l'égard des changements. D'une part, il les trouve positifs parce que nécessaires à la pérennité de l'entreprise, tandis que d'autre part, il la vit

négativement parce que les rapports interpersonnels sont moins agréables et subjectivement appauvris.

D'après Joao Gilberto (2000), « avec l'infiltration des nouvelles philosophies de gestion, l'entreprise a subi beaucoup de pertes (...) elle n'arrête pas de changer et de perdre le berceau familial ». En effet, l'idéal de professionnalisation peut être source de démotivation pour les employés (Mariza Monte, 2000), vu que cela déprécie l'histoire et les façons de faire vécues ensemble dans le passé proche. Caetano Velozo (2000) élucide la question : « l'entreprise familiale donne plus de résultats parce que ses professionnels sont plus engagés. Ce n'est pas suffisant d'être professionnel, il faut aussi se sentir partie intégrante du processus ».

Damilo Caymmi (1993) nuance l'idéal de professionnalisation afin de réduire les sentiments de malaise des employés pendant l'introduction du programme de qualité totale. D'après lui, « la professionnalisation signifie l'engagement qu'on doit avoir dans la réalisation d'un travail bien fait. Cela ne veut pas dire que la chaleur humaine et l'informalité doivent être abolies de l'entreprise » (journal d'entreprise, 1993). Une autre nuance est fournie par Juao do Vale (2000) lorsqu'il explique que

les rapports d'amitié dans l'entreprise ne doivent pas changer pour que la professionnalisation puisse évoluer (...) le fait que j'éprouve un fort sentiment d'amitié pour un employé ne doit pas changer ou affecter l'environnement de travail, car le vrai ami est celui qui dit la vérité, c'est-à-dire qui sait faire autant d'éloges que de critiques.

Le discours autour de la professionnalisation peut aussi devenir un moyen de valider les intérêts de certains groupes au sein de l'entreprise et des familles propriétaires. Par exemple, lors d'un conflit de succession entre Doribal et David, Doribal propose la professionnalisation, en présupposant que les postes occupés par les membres de la famille seraient désormais occupés par des professionnels non membres de la famille propriétaire. À son tour, David Caymmi (2000) modifie

la signification de la professionnalisation pour légitimer son poste de PDG, en expliquant que « on peut professionnaliser en employant des membres de la famille, car professionnalisme est synonyme de gens compétents (...) alors, il est possible pour l'entreprise d'être professionnelle, toute en embauchant des membres de la famille ». D'ailleurs, Nama Caymmi (2000) fait le même usage du terme afin de légitimer son intérêt de travailler dans l'entreprise : « Doribal n'a jamais pensé qu'on pouvait contribuer à l'essor de la compagnie, mais chaque personne possède un potentiel à être développé et on peut ainsi devenir un excellent professionnel ».

En synthèse, la professionnalisation peut revêtir plusieurs sens et fonctionnalités politiques. Or, elle semble être perçue davantage comme un processus formel d'accumulation des savoirs et compétences. Pourtant, la professionnalisation ne concerne pas la simple transmission objective d'un ensemble de connaissances ou l'acquisition d'une compétence technique et rationnelle. Grafton-Small et Linstead (1985) remarquent que les professionnels ne se constituent pas à partir d'une acquisition absolue d'un corps d'habiletés et des connaissances techniques parce que le professionnalisme en soi n'englobe ni la réalisation des compétences rationnelles et techniques ni la transmission d'aucune forme de connaissance. Ces auteurs argumentent que le professionnalisme consiste dans une construction sociale négociée, qui se détermine par les façons à travers lesquelles les groupes apparentés de professionnels gèrent les frontières entre eux-mêmes et chacun d'entre eux.

Vu autrement, l'apprentissage à la base des compétences professionnelles ne relève pas d'une simple transmission de connaissances formelles (matérialisées dans des livres, articles ou vidéos) par une personne qui la possède à une autre qui ne la possède pas. Bien plus complexe, les connaissances professionnelles prennent forme dans le flux d'expériences que l'on vit. Ce sont des connaissances situées dans un système de pratiques continues (Gherardi, 2006) qui font en sorte

que les personnes sont socialisées dans un contexte d'activités continues de travail au sein d'une ou plusieurs communautés (Gherardi, Nicolini et Odella, 1998; Wenger, 1998; Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Si c'est à travers ce contexte d'apprentissage socio-pratique que les savoirs tacites (Kikoski et Kikoski, 2004; Polanyi, 1983; Tsoukas, 2003) et les intelligences pratiques (Leonard et Swap, 2004; 2005) se développent, l'entreprise familiale devrait alors être perçue comme un terrain fécond pour le professionnalisme, puisque l'esprit de communauté lui est déjà préalablement familier. Autrement dit, le professionnalisme recherché par Chocolatissime ne serait qu'un artifice linguistique ou une illusion créée par la modernité; ses employés formés à travers les années sont sans doute plus aptes professionnellement à réaliser le travail et à innover que de nouveaux employés considérés comme des professionnels, mais qui sont en fin de compte des novices dans la compréhension de la trame socioculturelle qui singularise l'entreprise.

Défis du marché et de la compétitivité

Un autre défi qui se pose dans la culture familiale concerne les discours autour du marché, de la compétitivité et du client. Notamment à partir des années 90, le marché devient un principe organisateur et régulateur des rapports sociaux et hiérarchiques dans les entreprises (Du Gay et Salaman, 1992; Neuville, 1999; Segrestin, 1997). En effet, il devient un principe d'autorité ayant des répercussions marquantes sur les styles de gestion, la formation et les identités sociales (Colbari, Davel et Santos, 2001). À cet égard, les discours dans Chocolatissime et Constructions l'avenir sont relativement divergents et les significations attribuées au marché peuvent varier considérablement (tableau 7.3). Tandis que Chocolatissime soutient une idée abstraite et naturaliste du marché, Constructions l'avenir ne croit qu'au client en tant que personne bien identifiée et par conséquent à la capacité de construire son propre marché à travers ses propres actions. Chez

Constructions l'avenir, la conception du marché passe alors par un processus de personnalisation et d'individualisation.

Tableau 7.3 Les sens attribués au marché

CHOCOLATISSIME	CONSTRUCTIONS L'AVENIR
<ul style="list-style-type: none"> - Entité externe et abstraite. - Menace à la survie. - Situation de guerre. - Raison pour accepter les changements. - Imposition pour réagir plus rapidement et agressivement aux concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistant en tant qu'organisation générique et impersonnelle. - Entité palpable, individualisée et personnalisée (le client). - Conséquence de la capacité d'identifier et de générer des clients satisfaits et fidèles.

Marché comme principe d'autorité

Chez Chocolatissime, la valorisation du marché comme un principe directeur du fonctionnement de l'entreprise reflète son attirance pour des formules supposément modernes de gestion. À la suite de la mise en œuvre du programme de qualité totale, Chocolatissime forge sa représentation comme un type de marché interne (où les employés se traitent comme s'ils étaient des clients internes) et la représentation du marché externe comme un agent impersonnel, abstrait et menaçant. Ainsi faisant, elle dissimule une logique culturelle axée sur l'efficacité, l'excellence et l'urgence (Aubert, 2003; Aubert et De Gaulejac, 1992).

Par exemple, Elis Revina (2000) mentionne que les employés de la division industrielle sont ses clients les plus importants. Par ailleurs, d'autres employés vont parler du marché comme s'il était une entité abstraite : « l'entreprise ne sera

plus familiale parce que le marché l'exige » (groupe mixte, 1995); « le marché impose actuellement beaucoup d'entrave à l'entreprise familiale » (groupe de techniciens, 1995); « je lui ai dit : Fred, ce n'est pas le marché qui est mauvais, c'est nous qui ne savons pas traiter le marché » (Tony Jobim, 2000); « ce qui est plus attirant actuellement, c'est ce qui est plus près du marché » (Lulo Santos, 2000). Un mécanicien (groupe mixte, 1995) explicite le sentiment de menace du marché, en évoquant la métaphore de la grenouille :

si on jette une grenouille dans une casserole et qu'on réchauffe l'eau graduellement, la grenouille ne va pas la sentir et va mourir gonflée. Par contre, si on la jette dans l'eau chaude, elle va sauter de la casserole. Il y a beaucoup de grenouilles dans Chocolatissime, ce sont des personnes qui ne sentent pas l'eau se réchauffer.

Un autre sens attribué au marché est celui d'agent menaçant la survie et produisant de l'exclusion. Émotionnellement, le discours sur le marché peut être utilisé comme vecteur pour créer des sentiments de peur, d'effroi et de réticence. Ainsi, pour « survivre dans le marché » (Luiz Gonzaga, 1999; journal d'entreprise, 1999; groupe mixte, 1995; Vinicios de Noraes, 2000), pour « ne pas se faire avaler » (Vinicio de Noraes, 2000) et pour « n'être pas exclu du marché » (Luiz Gonzaga, 2000), l'entreprise doit être compétitive (Luiz Gonzaga, 1999), se professionnaliser (Luiz Gonzaga, 2000), se réorganiser et réduire les coûts (journal d'entreprise, 1990; groupe mixte, 1995), ainsi que s'adapter aux changements (Vinicio de Noraes, 2000). Il faut aussi « combattre la concurrence » (David Caymmi, 2000), comme si l'entreprise était dans une sorte de guerre et que ses employés étaient tous les soldats d'une armée préparée au combat. Une autre représentation du marché est alors celle de la guerre qui suscite des sentiments d'agressivité envers les concurrents, voire des comportements considérés comme « sauvages » (groupe mixte, 1995).

Le discours du marché est souvent utilisé chez Chocolatissime pour provoquer de la mobilisation collective, mais aussi pour faciliter l'acceptation des changements organisationnels et leur légitimation respective. Parce que « le marché l'exige et

l'impose », « c'est nécessaire de changer » (Elis Revina, 2000), « l'entreprise doit changer » (Ricardo, 2000), « les postes de travail doivent malheureusement être réduits » (groupe de techniciens, 1995), les relations affectives au travail ne doivent plus exister (Mariza Monte, 2000), les opinions des employés ne doivent plus être considérées (Fabio Venturini, 1999), les employés peuvent être congédiés (journal d'entreprise, 1993) et de nouvelles mesures peuvent être appliquées (document d'entreprise, 1997). Joao Guilberto (2000) mentionne que le changement est un mot en évidence et que son supérieur hiérarchique lui a dit : « qui n'accepte pas le changement ne peut pas demeurer ici; qui n'accepte pas le changement ne peut pas continuer à travailler ici ».

À travers le discours du marché et de la compétitivité, nous retrouvons également l'imposition à tous d'être plus proactifs, agiles et flexibles dans leurs pensées et dans leurs actions (Damilo Caymmi, 1995; Luiz Gonzaga, 2000). « L'entreprise devient plus agile et efficace dans le marché, alors plus compétitive. Chocolatissime veut devenir désormais une entreprise flexible et capable de se reprogrammer rapidement pour répondre aux attentes du consommateur et élargir sa participation dans le marché international » (Doribal Caymmi, document d'entreprise, 1998). Ainsi, le marché devient une ressource rhétorique qui est mobilisée en vue d'assurer le contrôle, la discipline et l'ordre social chez Chocolatissime.

Personnalisation du marché

Chez Constructions l'avenir, le marché prend un autre sens, il est personnalisé dans la figure du client. Cela ne veut pas dire que dans Constructions l'avenir la logique du marché soit moins prenante ou sans implications politiques. En fait, dans les deux entreprises, le marché et le client, en tant que symboles, deviennent des principes d'autorité qui balisent les sources de contrôle social. La distinction est que chez Chocolatissime, le discours du marché a été adopté récemment et entre

en conflit avec la culture familiale, tandis que chez Constructions l'avenir, le discours du client fait partie de sa culture depuis sa fondation, étant alors enraciné dans la culture familiale. Cela dit, au cours des changements organisationnels, lorsque les deux entreprises s'axent sur le besoin de s'orienter vers le marché ou vers le client comme forme de réponse à des défis externes (e.g. la compétitivité, la survie, la perpétuité), elles sont en train de faciliter l'acceptation indubitable de certains principes et rapports au travail.

Dans ses livres, George Amado affirme qu'il s'agit de stupidité ou de naïveté de penser qu'il existe des forces du marché ou de se préoccuper des concurrents, car les entreprises ne sont pas passives dans un marché; elles créent ces forces à travers leurs actions (Amado, 1999). En effet, le centre de gravité de Constructions l'avenir est le « client individualisé » (Amado, 1998; document d'entreprise, 1997); c'est-à-dire une personne ou un groupe de personnes qui ont le pouvoir de prendre des décisions. Alors, la tâche première et permanente des leaders-entrepreneurs de Constructions l'avenir est axée sur le client; il faut l'identifier, comprendre sa spécificité, le conquérir, satisfaire ses besoins, entretenir un dialogue franc et honnête avec lui, lui fournir une assurance émotionnelle et enfin le rendre loyal : « les entreprises ne servent pas à des 'marchés'. Elles servent à des clients individualisés » (George Amado, rapport annuel, 1997). « S'il n'a pas de client, il n'a pas d'affaires. Alors, il faut toujours penser à ajouter constamment de la valeur à l'affaire du client » (Graciliano Ramos, 2000). « Il faut toujours garder l'accent sur le client. Un client satisfait est toujours signe que le travail livré est bon et que le client reviendra » (Bernard de Guimaraes, 2000). « Il faut se préoccuper de servir le client de mieux en mieux et avec humilité (...) Il faut lui offrir une assurance émotionnelle » (José de Alenkar, 2000). « Le paradigme pour une organisation qui cherche la croissance, la survie et la perpétuité ne peut pas être le concurrent. Il doit être, exclusivement, le client et ses besoins d'aujourd'hui, de demain et de toujours » (Amado, 1991).

Une entreprise est créée et dirigée par des êtres humains. Alors, il est stupide ou naïf de penser que s'adapter aux forces du marché est une fonction de la gestion. La gestion ne trouve pas ces forces, mais les crée à travers son action. Il existe une seule définition valable pour notre propos d'affaires : créer un client satisfait et fidèle. Les marchés sont créés par des hommes d'affaires (Amado, 1999).

Le travail du leader-entrepreneur consiste à conquérir et à créer des liens durables avec le client d'aujourd'hui et, en même temps, à se préparer pour conquérir de nouveaux clients et les servir, encore mieux, demain (...) Ce qui est décisif pour le leader-entrepreneur, c'est la spécificité du client et ses besoins. La spécificité de l'affaire, du produit, de la technologie et d'autres ne sont que de simples conséquences de ce que le client veut et requiert (Amado, 1998, vol.2).

La tâche d'entreprendre est un processus continu orienté vers l'identification, la création et la conquête du client, ainsi que sa satisfaction (...) Dans Constructions l'avenir, chaque client doit avoir à sa disposition un leader-entrepreneur, directement engagé à le satisfaire et avec lequel il peut communiquer directement, grâce à un dialogue franc, honnête et loyal (Amado, 1998, vol.1).

Il faut remarquer que le client est toujours une personne ou un ensemble parfaitement individualisé de personnes capables de décider si les services et les biens livrés représentent pour elles une richesse effective. Voir les clients comme des organisations génériques et impersonnelles est une abstraction dangereuse, puisqu'elle fait en sorte qu'on perd de vue l'être humain qui accompagne, évalue et juge les services et les biens qui lui sont fournis (...) La richesse générée dans l'entreprise est destinée à des êtres humains et est créée et dirigée par des êtres humains. Pour cette raison, c'est une démonstration de naïveté de parler des « forces abstraites du marché », auxquelles les entreprises doivent s'adapter. Les marchés surgissent comme conséquence de l'action entrepreneuriale (Amado, 1998, vol.1).

Comme les clients sont des êtres humains qui peuvent être satisfaits seulement par d'autres êtres humains, il s'en suit que l'entreprise ne peut se développer que si on : (a) identifie, acculture, éduque et intègre de nouveaux êtres humains éthiques, talentueux et motivés à servir; (b) soutient chacun de ces êtres humains à définir son client et son affaire; et (c) crée un système de communication à travers lequel les êtres humains et leurs clients forment un ensemble cohérent et harmonieux afin de réaliser leurs propos partagés (Amado, 1991).

Le client représente une valeur essentielle de Constructions l'avenir; ce qui dissimule un discours inusité de restructuration hiérarchique dans l'entreprise. Le palier plus haut devient celui des leaders-entrepreneurs qui sont les plus proches

du client. Par conséquent, le palier le plus bas devient celui des actionnaires. Une telle vision de la structure hiérarchique se convertit en source de motivation, de lucidité et de distinction pour les employés. Ils l'interprètent et l'expérimentent de cette façon. Par ailleurs, l'idée du « client interne », comme on peut l'observer chez Chocolatissime, est abolie du vocabulaire de Constructions l'avenir.

La vraie hiérarchie commence avec le client, passe par les partenaires dans les sections et alors on arrive à celui auquel les actionnaires ont délégué la direction de l'entreprise. Si le client est celui qui détient le pouvoir dans une organisation, alors celui qui se trouve plus proche du client aura plus de pouvoir (...) Dans l'entreprise, le pouvoir ne peut être compris qu'en tant que pouvoir de servir, soit les clients, soit les employés, les actionnaires, la communauté et dans chacun des pays où nous œuvrons (Amado, 1991).

La hiérarchie est inversée. C'est incroyable, mais la hiérarchie ne se trouve pas dans le PDG, mais plutôt dans le leader-entrepreneur qui est proche du client, parce que la hiérarchie vient du client, le pouvoir se trouve chez le client (Euflides da Cunha, 2000).

Le pouvoir se trouve exactement chez ceux qui sont proches du client, puisque c'est le client qui paie et qui décide, tout le reste demeure à son service (Ajusto dos Anjos, 2000).

Le soutien fourni aux leaders-entrepreneurs par les employés-experts est toujours orienté vers l'extérieur, cherchant l'identification, la conquête, la satisfaction et le leadership du client. À l'intérieur de n'importe quelle organisation, il n'existe que des coûts. Les résultats proviennent de l'extérieur et sont produits par le client. Si cela est une vérité confirmée par la pratique, il est insensé d'appeler « client interne » celui qui reçoit un soutien dans l'entreprise. Celui qui soutient et celui qui est soutenu sont, les deux, orientés vers la conquête du même client (Amado, 1991).

Défis de la succession managériale

Un autre facteur de transformation observé notamment chez Chocolatissime relève des conflits autour de la succession à la direction. Ce n'est pas un facteur à part, mais plutôt un événement qui amplifie et intensifie les changements déjà en cours. L'expérience de la deuxième succession chez Chocolatissime découle d'une

mobilisation diversifiée des ressources par les différents membres des familles propriétaires, mettant alors en action un circuit de pouvoir. Ce circuit est alimenté par l'expérience éprouvante (contenu latent) de la première succession (tableau 7.4), mais aussi par la capacité de chaque acteur de mobiliser stratégiquement les symboles légitimés par les modes managériales, telles que la professionnalisation et le marché. Toutefois, le circuit reflète aussi les aspirations et le vécu émotionnel des acteurs en lien avec le développement de Chocolatissime et à leur participation ou leur exclusion. Parce que le circuit de pouvoir qui alimente la succession chez Chocolatissime est émotionnellement chargé, certaines actions sont par conséquent difficilement explicables d'un point de vue purement rationnel.

Tableau 7.4 Points de repères sur les successions chez Chocolatissime

ANNÉE	ÉVÉNEMENTS MARQUANTS
1929	Fondation de l'entreprise par Hildon Caymmi.
1951	Hildon s'associe avec Gil Jobim, qui exerce la fonction de directeur administratif jusqu'à son décès en 1962.
1961	Doribal Caymmi commence à travailler dans le secteur industriel en tant qu'ingénieur mécanique, mais autant lui que son frère Fred Caymmi ont déjà travaillé informellement dans l'entreprise dans les années 50.
1962	Décès de l'associé Gil dans un accident aérien. Dans les prochaines années, Doribal deviendra directeur administratif et Fred exercera la fonction de directeur industriel. Les deux frères n'arrivent pas à bien travailler ensemble; le conflit éclate.
1973	Décès de Hildon. Les membres du conseil d'administration soutiennent la volonté de Doribal d'assumer seul la direction générale de l'entreprise et interdisent à Fred d'y travailler.
1979	Tony Jobim, fils de Gil, travaille en tant que stagiaire. En 1983, il devient employé de la division administrative, ensuite gestionnaire et, en 1986, il devient directeur de ressources humaines.
1987	Damilo Caymmi, fils de Doribal, travaille en tant que stagiaire. En 1988, il devient employé de la division technique, ensuite gestionnaire de diverses sections et, en 1994, il devient directeur industriel.
1989	Maria Jobim, fille de Gil, commence à travailler en tant qu'auxiliaire dans le secteur de l'importation. En 1993, elle devient gestionnaire du secteur de l'importation de cacao et de sucre.
1992	David Caymmi, fils de Fred, commence à travailler comme stagiaire dans l'entreprise en tant qu'ingénieur dans la division technique. Toutefois, il entre en conflit avec Doribal et quitte l'entreprise en 1996. Les deux filles de Doribal et le fils de Nama Caymmi travaillent dans l'entreprise, mais la quittent quelques années plus tard.
1997	Insatisfait, Tony quitte l'entreprise. Il dit qu'il recherche une nouvelle expérience professionnelle ailleurs.
1998	Tony veut retourner à l'entreprise et retrouve son ancien poste de directeur des ressources humaines. Comme il est déjà occupé, Doribal refuse. Motivés par Tony, un groupe d'actionnaires se montre insatisfait de la gestion de Doribal et veut le destituer de son poste de PDG. À l'aide des instances légales de la région, Doribal empêche la destitution.
1999	Suite à la régularisation légale de la décision, Doribal est destitué. Tony devient PDG, mais plusieurs conflits éclatent, et diverses tentatives de négociation sont entreprises. À travers les conflits, plusieurs PDG sont nommés jusqu'à ce que David assume le poste pour une période de temps plus stable. Doribal reste cependant président du conseil d'administration. En fin d'année, Doribal est destitué de la présidence du conseil d'administration. Damilo, qui exerçait les fonctions de directeur commercial, décide de quitter l'entreprise.

L'idée de circuit reflète un jeu d'influences réciproques et complexes, où plusieurs membres des familles qui composent le conseil d'administration veulent travailler dans l'entreprise, de préférence dans des postes de direction. Pouvoir travailler dans l'entreprise revêt des significations profondes, car le travail en soi reflète la possibilité de travailler, d'œuvrer et d'agir sur la réalité (Arendt, 1983). Cependant, il présente également la possibilité de participer au développement de la famille, d'interagir avec les membres du réseau familial, de faire valoir ses compétences ou de réguler les sentiments d'exclusion éprouvés dans le passé. Il devient alors un pont pour perpétuer la famille.

Au fait, pendant la gestion de Doribal, plusieurs membres des familles Caymmi et Jobim commencent à travailler dans Chocolatissime, soit Tony Jobim, Damilo Caymmi, Maria Jobim, David Caymmi, les deux filles de Doribal et le fils de Nama Caymmi (tableau 7.4). Comme plusieurs membres du conseil d'administration ont déjà acquis une expérience de travail dans l'entreprise et comme l'entreprise est une entité qui a traversé leur vie et leurs relations familiales, les intérêts ne sont pas fondés uniquement sur des gains socioéconomiques. Ils sont davantage chargés symboliquement et affectivement. Ainsi, le circuit de pouvoir qui se met en place est alimenté par la capacité de chaque acteur de décrire la réalité de Chocolatissime de manière convaincante, en évoquant des situations passées, en occultant d'autres situations indésirables et en formulant un type de récit chargé émotionnellement. Il va de soi que chaque acteur familial compose sa propre version des événements à sa manière, avec ses propres « épices » émotionnelles, de manière à lui permettre d'atteindre ses buts. L'affection familiale devient ainsi une ressource politique.

D'ailleurs, l'affection s'avère une ressource politique pour n'importe quel employé chez Chocolatissime. Astrud Guilberto (2000) relate que, comme les relations sont

très affectives, il faut entretenir un lien affectif afin d'avoir un certain pouvoir d'action et de progresser hiérarchiquement. À cause de ce lien affectif, les relations interpersonnelles sont considérées comme fondamentales, voire stratégiques dans l'entreprise (Astrud Guilberto, 2000; Xico Buarque, 2000; Emilio Chantiago, 2000; Caetano Velozo, 2000; Tony Jobim, 2000; Rita Lie, 2000; Elis Revina, 2000). Elles le sont également chez Constructions l'avenir (Carlos Drummond, 2000; Jotelho de Oliveira, 2000; Eric Verissimo, 2000; Clarice Lispektor, 2000; Castro Alvis, 2000; Ajusto dos Anjos, 2000; Amado, 1991, 1998, 1999). De plus, entretenir des relations interpersonnelles de qualité est évoqué souvent comme étant primordial pour bien s'intégrer dans le quotidien du travail de Chocolatissime (Luiz Gonzaga, 1995; Joao Guilberto, 1995; Moel Rosa, 1995; Mariza Monte, 2000; Joao do Vale, 2000), même si cela implique parfois des conflits et des discussions (Nei Matogrosso, 1995).

Parmi les situations passées, celle de la première succession est déterminante. Elle est le pôle de réussite ou d'échec, de fierté ou de rancune, auquel les différents individus vont se référer pour justifier leur raison d'agir. Autrement dit, ce qui s'est passé entre Doribal et Fred et puis entre eux et les membres du conseil d'administration, lors de la première succession, marque profondément toutes les personnes concernées. Pour cette raison, le contenu latent de cet épisode est préalable à la compréhension du circuit de pouvoir qui s'établit autour de la deuxième succession managériale chez Chocolatissime.

Le contenu latent : la première succession

La première succession relève d'un processus longitudinal. Elle comprend l'introduction graduelle des deux frères, Doribal et Fred, dans l'entreprise. Cette introduction se fait à travers un processus lent de socialisation à la fois familial et professionnel, qui prend place autant au foyer familial qu'en entreprise. Espace familial et professionnel se chevauchent et s'entrechoquent constamment dans la

formation des enfants. En effet, c'est à la fois une formation familiale qui s'appuie sur la vie professionnelle et une formation professionnelle qui se nourrit de la vie familiale.

Par exemple, Doribal grandissait et allait régulièrement à l'entreprise. « Lorsqu'il avait l'occasion de faire quelque chose, il le faisait » (Xico Buarque, 2000). Il entendait souvent des histoires sur les difficultés et les réussites de l'entreprise, puisque la vie familiale et la vie professionnelle de son père ne constituaient pas deux mondes distincts. Marcela Lobo (1999) raconte que Doribal allait au secteur de production depuis qu'il était enfant.

Il arrivait proche des ouvrières et leur demandait qu'on lui raconte une histoire. Alors, on roulait le bonbon sur nos mains et en même temps on lui racontait une histoire. Mais, quand Hildon passait et le voyait là, il le tirait par les oreilles. Mais, quelques minutes plus tard, il revenait et on le cachait sous la table de travail pendant qu'on lui racontait des histoires (Marcela Lobo, 1999).

En effet, Chocolatissime est un lieu gravé par les vécus de l'enfance; un espace peuplé par des mémoires ludiques et affectueuses. Par ailleurs, elle peut aussi devenir un moyen de punition. Pery Ribeiro (1999) raconte que quand Doribal était adolescent et qu'il a eu un accident avec la voiture de Hildon, son père l'a mis au travail avec les ouvriers pour transporter les sacs de sucre sur son dos. C'était un travail considéré comme ardu et exigeant physiquement.

Dans Chocolatissime, Hildon s'occupait des activités industrielles, tandis que Gil s'occupait des activités administratives (e.g. ventes, ressources humaines et finances) (Doribal Caymmi, 1995). Hildon voulait former ses deux fils pour qu'ils travaillent ensemble dans l'entreprise (Simonal, 1999; Xico Buarque, 2000; Damilo Caymmi, 2000). Alors, Doribal a été formé en génie mécanique dans une université allemande, pendant que Fred a reçu une formation en génie chimique dans une université brésilienne (Simonal, 1999; Jamelao, 1999; document d'entreprise, 1995; Xico Buarque, 2000). Toutefois, les deux ont travaillé pendant

quelques années dans des entreprises allemandes : Doribal a travaillé dans des entreprises qui produisaient des machines pour l'industrie du chocolat et Fred a travaillé dans une entreprise pharmaceutique (Simonal, 1999; document d'entreprise, 1995). « Le père a montré les choses de la même façon à chacun de ses fils » (Xico Buarque, 2000).

Au début des années 60, suite à l'obtention de son diplôme universitaire, Doribal retourne travailler dans l'entreprise avec son père et Gil. Il aidait son père dans des activités industrielles (Doribal Caymmi, 1995). Fred a commencé, lui aussi, à travailler dans l'entreprise, mais il a y eu un conflit avec Gil Tobim et il a décidé de quitter l'entreprise (Doribal Caymmi, 2000; Nama Caymmi, 2000). À la suite de décès de Gil dans un accident aérien, Fred a été invité par Hildon et Ella Caymmi à retourner travailler dans l'entreprise (Simonal, 1999). Hildon « voulait que ses deux fils travaillent ensemble » (Damilo Caymmi, 2000). Les deux exerçaient alors des fonctions de direction. Doribal était directeur commercial et Fred directeur industriel (Xico Buarque, 2000; Elis Revina, 2000).

Toutefois, Doribal (2000, 1999) décrit la situation comme si son père l'avait déjà choisi pour la relève :

mon père m'a envoyé en Allemagne pour me préparer afin que je devienne son successeur (...) Je suis retourné pour l'aider; il était un peu malade et fatigué. Mon père a choisi un de ses fils, c'était moi. Il trouvait que j'étais mieux formé pour le poste et que j'avais plus d'habiletés (...) Il m'avait dit : « je vais t'envoyer en Allemagne pour que tu puisses avoir une meilleure formation ».

Or, plus tard, Doribal précise qu'il n'arrivait pas à travailler avec son frère et qu'il a demandé à son père de choisir entre les deux fils celui qu'il voulait voir prendre en charge l'entreprise (Doribal Caymmi, 2000). Doribal lui affirma qu'il restera dans l'entreprise seulement si son frère la quitte et demande à son père de choisir. « Il voulait que les deux fils continuent de travailler ensemble (...) il n'a pas pris de décision. Alors, les actionnaires se sont réunis et ont décidé d'éloigner mon

frère de la gestion de l'entreprise (...) Ils savaient qu'il n'avait pas de compétences pour la diriger » (Doribal Caymmi, 2000). Ainsi, guidés par Ella Caymmi, les actionnaires ont soutenu Doribal pour la relève (Damilo Caymmi, 2000; Steva Caymmi, 2000; Elis Revina, 2000; Tony Jobim, 1995); mais, Fred participait toujours au conseil d'administration (Elis Revina, 2000). Parmi les personnes qui composaient le conseil d'administration, nous pouvons retrouver Ella Caymmi, la mère de Tony Jobim, Doribal et Fred. Cela devient l'épisode qui marque les discordes qui perdurent pendant des années entre Fred (et sa famille) et les familles de Doribal, de Tony et d'Ella (Tony Jobim, 1995; David Caymmi, 2000). « Fred a éduqué sa famille ainsi, dans un climat de haine » (Xico Buarque, 2000); « il y a eu un épuisement des relations » (Dovi Caymmi, 2000). Cependant, « graduellement, les enfants grandissaient et les choses évoluaient. Les relations commençaient à devenir meilleures et les fils de Fred étaient embauchés dans l'entreprise » (Elis Revina, 2000).

Même si, dans les discours, l'éducation des deux frères, Doribal et Fred, semble être similaire de la part de leur père, Maria Jobim (2000) observe « qu'il existe des rancœurs entre les deux, parce qu'ils ont été élevés différemment ». Nama Caymmi (2000) explique la rivalité entre eux d'une autre façon. D'après elle, lorsque Doribal a obtenu son diplôme, son père venait d'acheter des actions de sa première épouse et il a voulu les donner en cadeau à Doribal comme « forme de reconnaissance » de ses efforts pour l'obtention du diplôme universitaire et comme « forme de motivation ». Parce que un possédait plus d'actions que l'autre, « un pensa avoir plus de pouvoir que l'autre »; et le conflit et les rivalités ont commencé ainsi à se manifester (Nama Caymmi, 2000).

D'autres raisons sont aussi évoquées pour expliquer l'incompatibilité entre les deux frères. Angela Maria, Joao Guilberto, Xico Buarque et Astrud Guilberto (2000) soutiennent que Fred et certains de ses enfants ont des problèmes psychiques sérieux et qu'ils prennent des médicaments puissants pour la

dépression. Cela pourrait être alors une raison pour laquelle les membres du conseil d'administration étaient rapidement d'accord pour éloigner Fred de la direction de Chocolatissime.

Une autre explication relève des différences culturelles entre Doribal et son frère. Selon Doribal Caymmi (2000), son frère ne travaille pas bien : « il n'a jamais bien travaillé dans sa vie (...) Je faisais tout et il me critiquait ». De plus, Doribal était méticuleux et voulait investir dans la qualité des produits et dans la formation des employés, tandis que Fred ne partageait pas cette vision de gestion (Damilo Caymmi, 2000; Steva Caymmi, 2000; Xico Buarque, 2000; Joao Guilberto, 2000). « Fred avait une vision rétrograde de l'affaire » (Damilo Caymmi, 2000) ; « il n'avait pas de vocation » (Steva Caymmi, 2000) ; « lors qu'il achetait des matières premières, par exemple, il cherchait le moins cher, il ne regardait pas la qualité » (Xico Buarque, 2000).

Indépendamment des raisons qui expliquent la dispute entre Doribal et Fred, la première succession chez Chocolatissime a été vécue comme un véritable « traumatisme » (Elis Revina, 2000). Xico Buarque (2000) décrit l'épisode :

J'ai vu de loin leur dispute dans le terrain de l'entreprise. Ils se sont disputés au point où un des deux a agressé l'autre physiquement, ici, dans l'entreprise (...) Ils ont même utilisé des armes. Ensuite, Doribal a pris une voiture et il la conduisait vite vers Fred. Il a freiné fort à quelques centimètres de distance de Fred qui a mis ses mains sur le capot de la voiture (...) Tout le monde regardait la scène et demeurait dans une attente terrifiée. On était tous mal à l'aise, on ne savait pas quoi faire.

Les différends de plusieurs ordres – politique, émotionnel, culturel et social – ont généré une rivalité significative entre les deux frères, ainsi qu'un malaise qui reste latent et est peu exorcisé au sein du collectif familial. En complément, le vécu de la transition prend des formes dramatiquement rocambolesques, comme le décrivent Xico Buarque (2000) et Elis Revina (2000), ce qui ne fait sans doute qu'hausser la charge émotionnelle du sentiment d'exclusion et d'inadéquation

ressenti par Fred. Le conflit est alors chargé en sens et en émotion; il devient le moyen privilégié d'interagir et de vivre la vie familiale du réseau de parenté qui compose le conseil d'administration de Chocolatissime.

Le circuit du pouvoir : la deuxième succession

Lorsque Doribal agit en relation avec sa propre succession, un circuit de pouvoir commence à se mettre en place. Cela se fait au moment où Doribal choisit plus ou moins explicitement son fils Damilo pour lui succéder à la direction de l'entreprise. « Mon père disait clairement que c'était moi son successeur » (Damilo Caymmi, 2000). En 1995, dans les documents de l'entreprise qui circulent parmi les employés, on peut trouver l'annonce suivante : « Doribal affirme que Chocolatissime arrive déjà à la troisième génération. Son fils travaille dans la division technique et il travaille comme n'importe quel autre employé. Doribal assure que, chez Chocolatissime, les fils auront une place seulement s'ils sont compétents ».

D'ailleurs, Damilo, comme son père, allait souvent à l'entreprise, depuis qu'il était enfant. Il grandissait, en y allant avec son père, de temps en temps, durant les fins de semaine ou les jours de congé (Xico Buarque, 2000). À la suite de l'obtention de son diplôme universitaire en génie mécanique, il fait un stage dans l'entreprise, dans la division technique (Xico Buarque, 2000; Damilo Caymmi, 2000; Steva Caymmi, 2000). Pendant plus de dix ans de travail, il a occupé les postes d'ingénieur dans le développement de projets, de gestionnaire du secteur de l'ingénierie, de gestionnaire de la division technique, de gestionnaire de la division d'entretien, de gestionnaire de la division industrielle et de directeur de la division industrielle (Damilo Caymmi, 1995). Damilo a débuté dans l'entreprise en polissant le fer; « il a commencé par le bas (...) Mon époux lui disait : 'si tu ne peux pas travailler avec la forge ou le four, tu ne peux pas être un ingénieur mécanique' » (Steva Caymmi, 2000). Au fur et à mesure que Damilo travaille à

différents postes dans l'entreprise, il complète ses apprentissages pratiques à travers des formations qu'il suit dans des institutions universitaires en Allemagne et aux États-Unis. Il suit, dans le milieu des années 90, un plan de succession selon lequel il doit exercer la fonction de directeur dans chaque division de l'entreprise pendant une période de deux ans chacune, avant de devenir PDG de Chocolatissime (Astrud Guilberto, 2000).

Par contre, « au fur et à mesure que la succession effective de Damilo approche, la situation devient insupportable pour les autres membres de la famille, Damilo étant perçu comme le cousin et l'héritier envié » (Xikinha Gonzaga, 2000). En effet, Doribal admet que le fait d'avoir préparé son fils Damilo à prendre la relève s'est avéré « une raison de tellement d'envie », parce que les fils de Fred et de Gil étaient déjà grands et qu'« ils voulaient tous une place au soleil ».

En revanche, Damilo Caymmi (2000) observe qu'entre ses frères et sœurs, il n'y a pas eu de conflit concernant la succession dans l'entreprise, car ses sœurs avaient déjà travaillé dans l'entreprise, mais n'aspiraient pas à continuer et son frère ne voulait pas travailler avec son père à cause de l'incompatibilité de tempérament entre les deux. Damilo Caymmi (2000) précise que son frère et son père se disputaient beaucoup et les deux ont réalisé que cela serait inviable dans un contexte de direction de l'entreprise. Alors, son frère et ses sœurs le voyaient comme « le successeur naturel » (Damilo Caymmi, 2000).

Pendant le processus de préparation de Damilo pour la relève, il a été mis en place une discussion entre les divers actionnaires a eu lieu. Cette discussion a été organisée par une firme-conseil dans le but d'établir un accord sur les relations des actionnaires et sur les règles pour travailler dans l'entreprise, mais aussi dans le but de créer un conseil familial (Damilo Caymmi, 2000; Nama Caymmi, 2000). Une fois par mois, pendant un an, un successeur possible de chaque famille propriétaire composait le groupe de personnes qui se rencontraient pour discuter

en vue d'en arriver à un accord. Toutefois, à la fin des rencontres, l'accord a été rédigé, mais n'a pas été signé par les représentants de la famille de Fred et de d'Ella (Damilo Caymmi, 2000). À la suite de cet épisode, Doribal était furieux et il décida de congédier David (qui travaillait dans l'entreprise en tant qu'ingénieur depuis cinq ans) et le fils de Nama (qui travaillait dans l'entreprise depuis trois ans) (Nama Caymmi, 2000; David Caymmi, 2000). Selon Nama Caymmi (2000), le texte final du document ne concordait pas avec ce qui avait été discuté durant les réunions et était préjudiciable à leur participation à l'entreprise.

Parallèlement, Tony éprouve des difficultés dans ses fonctions de directeur des ressources humaines, plus particulièrement dans les rapports avec Doribal et dans la perspective selon laquelle Damilo devient le successeur pour le poste de PDG. Ces difficultés le poussent à quitter l'entreprise. En effet, Tony était responsable du projet d'informatisation de l'entreprise et ce projet avait exigé de lourds investissements, mais générait peu de résultats et beaucoup de problèmes (Damilo Caymmi, 2000; Tony Jobim, 2000). Tony était alors la cible des questionnements permanents de Doribal en termes de solutions et résultats (Damilo Caymmi, 2000; Tony Jobim, 2000). De plus, la comparaison constante avec les directeurs « non familiaux », en provenance du marché, rendait les demandes de Doribal encore plus dérangeantes chez Tony. « L'environnement est devenu davantage compétitif et les directeurs du marché lui faisaient de la pression également » (Damilo Caymmi, 2000). S'ajoute à cela les problèmes issus des procès de travail que l'entreprise recevait et qui étaient traités par la division des ressources humaines (Damilo Caymmi, 2000). « Il était souvent mis à l'épreuve (...) mon père disait qu'il n'était pas satisfait de son rendement » (Damilo Caymmi, 2000).

Dans ce contexte, Tony ne se sent pas suffisamment soutenu par Doribal. Il soulève que

lorsqu'il avait de bonnes choses, les directeurs allaient le dire directement à Doribal, mais quand il s'agissait d'une mauvaise chose, ils venaient me le dire pour

que je puisse ensuite le communiquer à Doribal. Alors, quand Doribal voulait démontrer son mécontentement aux directeurs, il le disait à moi pour que les directeurs le sachent (...) Je n'ai jamais eu beaucoup de soutien de Doribal (...) tout semblait être alourdi; j'avais l'impression que ça ne devrait pas fonctionner et qu'il me tolérait ici (Tony Jobim, 2000).

« Mon père ne l'a pas soutenu. Il a commencé à se sentir exclu » (Damilo Caymmi, 2000). Tony, qui avait perdu son père quand il était encore enfant, perçoit sans doute Doribal comme une figure paternelle dans la mesure où Doribal l'avait embauché, aidé, formé, soutenu et promu au poste de directeur des ressources humaines, où il reste des années (Damilo Caymmi, 2000). Or, quand Doribal affirme clairement que Damilo est son successeur, Tony voit sans doute ses efforts de « fils symboliquement adopté » ne pas recevoir suffisamment de reconnaissance. Le lien symbolique est alors contesté et il se sent blessé. « C'était la comparaison avec moi qui a généré une forte rancune chez Tony, car j'avais plus vite dans ma carrière » (Damilo Caymmi, 2000). « Doribal disait souvent : 'c'est moi et mon fils', 'mon successeur est mon fils'. Alors, je suis entré en crise. Je me suis demandé : que fais-je ici? (...) Quand j'ai quitté l'entreprise, c'était une grande satisfaction pour lui, parce qu'il restait lui et son fils, comme il le voulait » (Tony Jobim, 2000). D'ailleurs, Xikinha Gonzaga (2000) suppose que Tony voulait être le fils de Doribal, mais comme celui-ci le traitait durement et que Damilo était considéré le fils chéri, Tony éprouvait un mélange d'admiration et de haine envers Doribal.

Après un an à l'extérieur, Tony voulait pourtant retourner travailler dans Chocolatissime. Il s'ennuyait et avait des problèmes d'argent (Doribal Caymmi, 2000; Tony Jobim, 2000; Nama Caymmi, 2000; Xikinha Gonzaga, 2000). Comme le poste de directeur des ressources humaines était déjà occupé, Doribal lui a dit qu'il n'avait plus de place pour lui (Xico Buarque, 2000; Nama Caymmi, 2000). Doribal Caymmi (2000) décrit l'épisode lorsqu'il parlait à Tony : « Je t'avais prévenu, mais tu es entêté et tu voulais quitter. Maintenant, je n'ai plus besoin de toi; tu as déjà été remplacé ». Alors, Tony a cherché à vendre ses actions, mais

comme elles ne représentent pas la majorité, elles ne sont pas valorisées dans le marché (Nama Caymmi, 2000). Doribal « ne voulait pas l'embaucher et (...) il ne réussirait pas à vivre seulement des dividendes » (Nama Caymmi, 2000).

Tony commence alors à s'organiser pour se rebeller contre la gestion de Doribal. Il forme une espèce de pandémonium (Burrell, 1997), en s'associant à la famille de Fred et à Ella Caymmi afin d'avoir la majorité des actions et de pouvoir destituer Doribal de la direction de l'entreprise. La première justificative utilisée relève de l'utilisation de l'idée de professionnalisation. Tony Jobim (2000) explique que lorsque le directeur commercial avait quitté Chocolatissime, Doribal a voulu que son fils Damilo occupe le poste. Tony Jobim (2000) lui a dit qu'il ne fallait pas le faire, mais qu'il fallait embaucher un professionnel du marché et qu'il pouvait l'aider dans le recrutement. Pour lui, Damilo n'était pas compétent pour le poste et les promotions de postes qui se faisaient étaient incorrectes. L'idéal de la professionnalisation est alors mobilisé comme ressource politique pour faire valoir ses intérêts de réinsertion dans l'entreprise.

La participation d'Ella dans le complot relève de son insatisfaction à l'égard de Doribal, concernant la façon dont il a traité sa fille Eva. Selon Joao Guilberto (2000), Eva voulait travailler dans l'entreprise et Doribal ne lui a pas permis, ce qui a blessé Ella. D'après Steva Caymmi (2000), Eva a beaucoup d'influence sur Ella et elle conserve énormément de ressentiments à l'égard des familles de Fred et de Doribal; « elle éprouve tellement de haine (...) Le but de sa vie est de détruire l'entreprise (...) et se venger de nous tous ». « Ella a une fille révolutionnaire (...) qui vit beaucoup de haine », dit Doribal (2000).

La motivation de Fred et de David Caymmi à s'engager dans le complot s'explique à travers les rancunes accumulées par Fred lors de la première succession : « Fred n'a pas réussi à soigner les blessures au bon moment; elles sont restées ouvertes, alors quand on les touche, ça fait mal, il crie et se bat » (Xico

Buarque, 2000). La motivation se nourrit également du fait que David n'a pas réussi à avancer dans l'entreprise. Doribal l'a congédié après quelques années de travail. D'ailleurs, Nama Caymmi (2000) raconte que David a été humilié une fois, lorsqu'il travaillait dans la division de projets et qu'il voulait participer en compagnie de Doribal et Damilo à une foire en Allemagne. Comme son voyage n'a pas été accepté et financé par l'entreprise, David décide d'y aller avec ses propres ressources. Pour Nama cela démontre que Doribal ne valorise pas son propre neveu, qu'il ne l'aide pas à se développer professionnellement. De son côté, Nama est blessé parce que son fils a été congédié et qu'elle-même n'a jamais eu d'occasion de travail dans Chocolatissime.

Pourquoi le complot ne s'est-il pas produit auparavant? L'incapacité de se révolter dans le passé relève d'une situation de difficulté relationnelle entre les divers membres du conseil d'administration. Par exemple, Ella n'avait pas une bonne relation avec Fred (David Caymmi, 2000; Nama Caymmi, 2000); Tony n'avait pas une relation forte avec la famille de Fred et celle d'Ella, parce qu'il travaillait dans l'entreprise et était perçu comme un allié de Doribal. Parce que les relations entre les actionnaires étaient fragiles et régies par la désunion, Doribal « restait PDG avec l'appui d'un des trois groupes (...) Alors, il n'a jamais eu besoin de donner des explications à personne » (David Caymmi, 2000). « Il pouvait s'allier à n'importe qui pour devenir actionnaire majoritaire (...) Ainsi, nous dépendions tous de lui au conseil d'administration » (Nama Caymmi, 2000). Les problèmes relationnels entre les divers membres du conseil d'administration génèrent ainsi une désunion et une certaine passivité envers la gestion de Doribal.

Néanmoins, les personnes sont insatisfaites et se sentent blessées (Xico Buarque, 2000; Joao Guilberto, 2000). La conduite de Doribal est perçue comme étant despotique ou autoritaire : « les relations personnelles étaient totalement envenimées (...) Les relations que Doribal entretenait avec les autres actionnaires n'étaient pas satisfaisantes » (Dovi Caymmi, 2000). « Il ne nous donnait pas de

liberté dans l'entreprise » (Nama Caymmi, 2000). Doribal n'établissait pas des relations « proches » avec les membres de son réseau familial; il ne participait pas à la vie quotidienne de ce réseau (Xico Buarque, 2000). Bien au contraire, il investissait plus Chocolatissime et les employés comme étant de sa famille par considération que son propre réseau familial par consanguinité.

Doribal s'occupait beaucoup de l'entreprise, mais il était un peu froid avec sa propre famille (...) Il était autoritaire avec les membres plus distants de sa famille. Il n'entretenait quasiment pas de rapports avec eux (...) Son erreur est qu'il ne s'est pas occupé des relations interpersonnelles avec les autres membres de la famille. Pendant qu'il s'occupait beaucoup d'ici, les autres ont créé un climat de haine et de révolte (Xico Buarque, 2000).

Tony se sert de l'éloignement relationnel de Doribal pour créer les alliances nécessaires au complot. Par exemple, il questionne les membres des familles à savoir s'ils ont vu Doribal leur téléphoner, leur souhaiter « joyeux anniversaire » ou « joyeux Noël ». Ainsi faisant, Tony mobilise les ressources affectives et morales que l'institution familiale impose implicitement et implacablement à ses membres : les devoirs et les responsabilités liés à l'entraide, à la compassion, à la solidarité, à la cordialité et au « prendre soin de ».

Certes, l'entreprise devient un lieu vital pour « travailler », « œuvrer » et « agir » sur la réalité et pour vivre la « *vita activa* », en exerçant les rôles vitaux « d'homo faber » et « d'animal laborans » (Arendt, 1983). L'entreprise devient un moyen d'agir, d'entreprendre, de fabriquer et de se faire reconnaître par ses actions. Nama Caymmi (2000) explique qu'elle voulait avoir l'occasion de « vivre » davantage le quotidien de l'entreprise, d'y participer, pas nécessairement pour faire de l'argent, mais plutôt pour pouvoir faire quelque chose, pour participer et contribuer. Selon elle, si Doribal avait donné une possibilité de travail à son fils, à Dovi et à Eva, tous seraient déjà heureux. « La révolution a été faite parce qu'on n'arrivait pas à obtenir notre tout petit peu » (Nama Caymmi, 2000). En effet, les actionnaires veulent participer au quotidien de Chocolatissime et plus tard quand David devient

PDG, il les invite à participer chacun à sa manière. Par exemple, Ella a été invitée à écrire un mot pour le journal de l'entreprise (Damilo Caymmi, 2000). Tony Jobim (2000) argumente dans le même sens : « il y aura une occasion pour ceux et celles qui veulent travailler dans l'entreprise ». L'investissement de l'entreprise comme territoire pour la « *vita activa* » est la source des revendications de tous.

En outre, l'entreprise, y travailler et la diriger revêt un sens surchargé d'émotions et de sentimentalité. « Les actions de Chocolatissime ont une valeur émotionnelle » (Damilo Caymmi, 2000). Damilo Caymmi (2000) explique que Chocolatissime est comme une digue et que d'un côté il y a un volume immense de problèmes, de conflits et de ressentiments familiaux. D'un autre côté, c'est une entreprise très efficace. Le volume de problèmes, selon lui, était tenu par un mur, une barrière nommée Doribal. Avec les disputes entre les actionnaires, « cette barrière a commencé à s'éroder et à éclater au point que tous les problèmes des actionnaires se transposent à l'entreprise » (Damilo Caymmi, 2000). Maria Jobim (2000) considère la situation comme une sorte de « dispute de mariés, car tous les fantômes ont été sortis du garde-robe et jetés sur la table ».

Dans ce cas, parce que surchargé d'émotion et de sentimentalité, le travail signifie un moyen de satisfaction et de réalisation familiale. L'union des actionnaires devient une façon de rétablir et de renouveler leurs relations familiales, dans la mesure où, pour s'organiser contre Doribal, ils doivent se fréquenter régulièrement. Les rencontres se réalisent dans les maisons de Fred, d'Ella et de Tony, ce qui donne la sensation qu'ils s'entraident, développent un projet ensemble et partagent une expérience en famille. Le conflit devient à la fois une catharsis émotionnelle (Carlos Lira, 2000), un moyen de participation et d'intégration sociale, voire un pilier pour assurer la vie familiale, comme il peut l'être dans la société démocratique (Hirschman, 1994). Autrement dit, l'absence de conflit peut signifier de l'oppression, de l'exploitation et de la domination, ce qui confère une fonction positive au conflit et au pluralisme (Hardy, 2002).

Se confronter à Doribal, arrêter d'être opprimé et lutter pour nos droits c'est une chose qui encourage. Cependant, ce qui a été vraiment fantastique c'était la réceptivité qu'on a sentie lorsqu'on allait chez les personnes de la famille pour discuter des problèmes et des mesures à prendre (David Caymmi, 2000).

En rapport à la deuxième succession, le circuit de pouvoir qui se met en place est alimenté par le vécu émotionnel de la première succession et par l'insatisfaction des actionnaires de ne pas pouvoir participer à la vie quotidienne de l'entreprise. La structure de ce circuit est illustrée à la figure 7.1, tandis que la séquence d'acteurs et de ses stratégies d'action est présentée à la figure 7.2

Figure 7.1 La structure des relations autour de la deuxième succession chez Chocolatissime

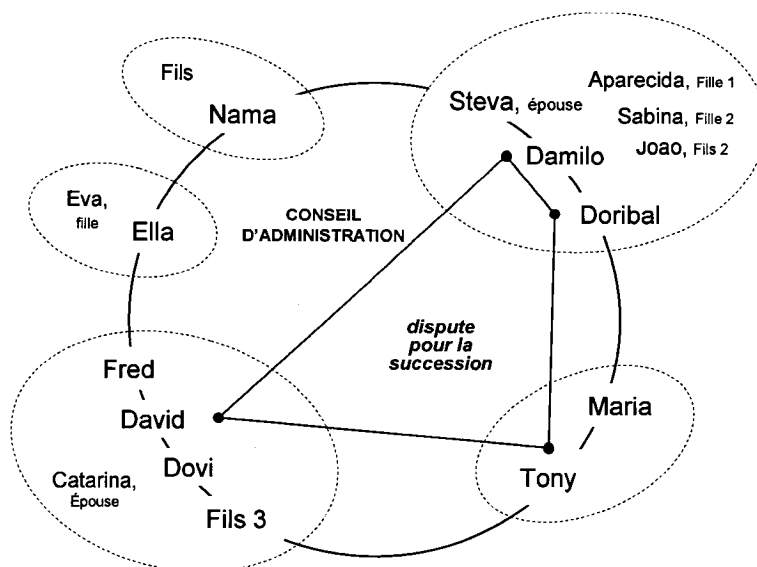
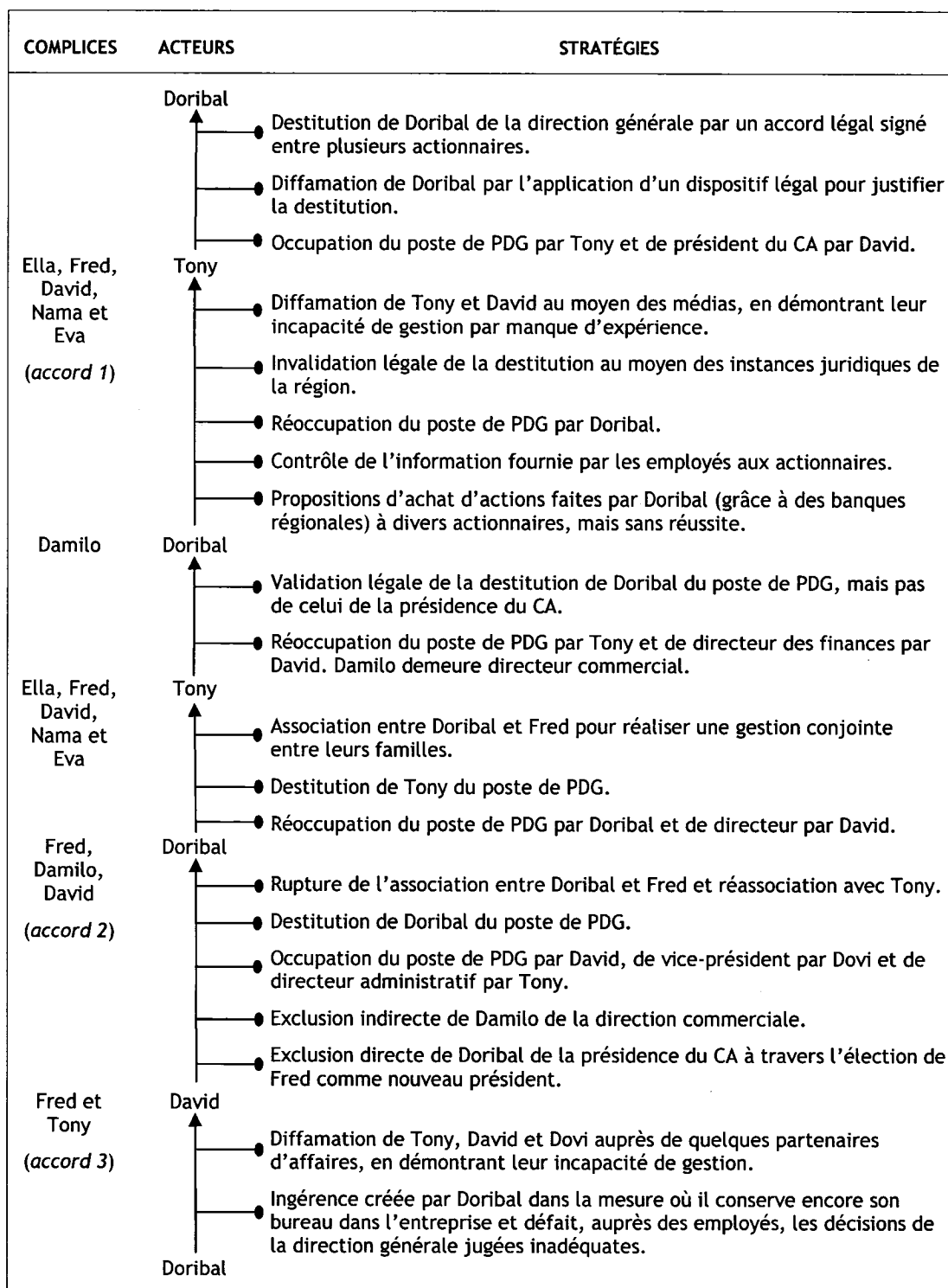


Figure 7.2 Les acteurs et leurs stratégies autour de la deuxième succession chez Chocolatissime



Le démarrage du circuit provient de l'impossibilité de Tony de réintégrer l'entreprise. Alors, il commence à discuter avec Fred et ensuite, en compagnie de David, il rencontre Ella. Celle-ci se montre insatisfaite avec Doribal à cause des problèmes vécus par sa fille, Eva. Ensemble, ils vont établir un accord légalement fondé pour destituer Doribal de la direction générale de l'entreprise et du conseil d'administration.

Les justificatives apparentes qui sont présentées par les divers acteurs relève des problèmes de rendement financier de l'entreprise et du besoin de professionnaliser l'entreprise. Par exemple, Tony Jobim (2000) raconte à Fred que ce n'est pas le marché qui n'est pas bon, mais plutôt les dirigeants qui ne savent pas faire face au marché. Par ailleurs, le fils de Doribal qui occupe la direction commerciale n'est pas considéré comme suffisamment « professionnel » pour occuper le poste, ce qui mène au besoin de le voir occupé par un professionnel du marché (Tony Jobim, 2000). De plus, la perte d'efficacité financière est perçue comme un attentat à l'idéal de croissance, tellement bien vécue pendant les périodes de consolidation culturelle de l'entreprise (voir chapitre 6). « J'assume le poste de PDG motivé à mettre en place les changements nécessaires pour reprendre en charge la croissance » (David Caymmi, journal d'entreprise, 1999). Face à une crise économique généralisée, les actionnaires « ont éprouvé une frayeur que l'entreprise éclate; ils paniquaient » (Damilo Caymmi, 2000).

Steva et Damilo contestent la contradiction entre le discours et la pratique liés à la professionnalisation. « Ils ont dit qu'ils assumaient la direction pour professionnaliser l'entreprise, mais celle-ci est de moins en moins professionnalisée (...) Ils embauchent beaucoup d'amis (...) Alors, ce n'est pas la capacité professionnelle qui est recherchée » (Steva Caymmi, 2000). « C'est compliqué de présenter des résultats et de ne pas recevoir une rétroaction des personnes (...) Les membres de la famille m'évaluent en tant que membre de la famille et non pas en tant que professionnel » (Damilo Caymmi, 2000).

La première action du groupe dissident a été la destitution de Doribal de son poste de PDG .

Lors d'une réunion du conseil d'administration, personne ne s'est présenté, seulement un avocat avec une procuration me destituant de la direction commerciale, destituant mon père de la direction-générale de l'entreprise et de la présidence du conseil d'administration. C'était un moment où les actionnaires ont cassé la vaisselle et ont rompu le rapport de confiance (Damilo Caymmi, 2000).

Conseillés par un avocat, la destitution était fondée sur l'application d'une loi à partir de laquelle Doribal était pris dans un « acte d'irresponsabilité administrative » (Damilo Caymmi, 2000; David Caymmi, 2000). Doribal a été furieux à la suite de cette procédure, ce qui a augmenté la charge émotionnelle en lien avec l'événement et sa volonté de réagir agressivement au complot. « Doribal était tellement dérangé qu'il a vraiment décidé de lutter. Il a trouvé que c'était une calomnie et éprouvait une haine terrible envers les gens » (David Caymmi, 2000). Il a mobilisé les instances juridiques de la région afin d'invalider légalement l'acte de destitution. Il ouvre aussi un procès contre Tony pour calomnie, diffamation et préjudices moraux (Damilo Caymmi, 2000). Il a également envoyé un communiqué aux employés, les empêchant de fournir de l'information aux actionnaires; « les informations sollicitées doivent être envoyées aux divisions compétentes » (document d'entreprise, 1998).

Doribal Caymmi s'est alors senti trahi par ceux et celles qu'il avait aidé dans le passé (Damilo Caymmi, 2000; Steva Caymmi, 2000). En revanche, Dovi Caymmi (2000) interprète l'événement comme une sorte de vengeance : « il y a 28 ans, les actionnaires ont éloigné Fred de la gestion; maintenant, une nouvelle composition actionnaire a éloigné Doribal de la gestion ». Par contre, David nuance ce propos de vengeance : « dans l'histoire de Chocolatissime, tous ont commis une erreur. Non, personne n'est ni démon ni saint (...) Lorsqu'on connaît le passé, on pardonne aux autres » (David Caymmi, 2000).

Après quelques mois, l'acte de destitution de Doribal est légalisé et Tony et David assument la direction de l'entreprise. Pendant ce temps, Doribal continue de chercher des ressources légales pour les en empêcher. Il cherche aussi à acheter des actions de divers actionnaires. Avec l'entremise des banques de la région, il fait des propositions individuelles d'achat d'actions, sans toutefois avoir de résultats favorables.

La réélection du PDG au sein du conseil d'administration était prévue légalement quelques mois plus tard. Par conséquent, une entente a été convenue entre Fred et Doribal pour mettre en place une gestion conjointe. Bien avant cela, Doribal a rencontré Fred pour lui proposer une gestion conjointe entre les deux familles et pour exclure Tony de l'entreprise. Les épouses de Fred et de Doribal communiquent pour assurer le climat de paix et de rapprochement entre les deux familles (Tony Jobim, 2000). Un nouvel accord (voir figure 7.2) se produit et Tony est destitué par Doribal. Selon cet accord, Doribal redevient PDG, une personne de la famille de Fred devrait être choisie pour présider le conseil d'administration et les fils de Fred participeraient à la gestion de l'entreprise (Tony Jobim, 2000).

Quelques semaines plus tard, Fred rend visite à Tony pour lui expliquer la situation et lui dire que pour lui il était plus facile de s'insérer sur le marché du travail. Cependant, lorsque Damilo va chez Fred demander sa signature, Tony y est et il commence à questionner Fred et Damilo. Il soulève la possibilité qu'il soit poussé à vendre ses actions à une personne qui connaît sans doute Doribal. Il questionne alors Fred : « ton frère ne s'est jamais entendu avec toi (...) lorsqu'il sera l'actionnaire majoritaire, il ne va plus jamais accepter qu'un de tes fils soit dans la gestion de Chocolatissime ». Fred revoit sa décision et revient sur l'accord préalable, qui devient le troisième accord mis en application. Pour arriver à ce nouvel accord, David est celui qui arrive à créer un consensus et à devenir désormais le PDG. Son frère Dovi devient le vice-président, Tony le directeur administratif et Damilo le directeur commercial (Damilo Caymmi, 2000).

À travers toute la dispute, Damilo arrive à se maintenir à la direction commerciale. Cependant, à partir du troisième accord, Tony et David créent des situations inconfortables pour l'exclure de l'entreprise. Par exemple, Tony propose à David de recruter un professionnel du marché pour le poste occupé par Damilo. David pense que Tony a mis Damilo au courant, ce qui n'était pas le cas (David Caymmi, 2000). Alors, Damilo voit cet épisode comme la marque d'un manque de respect et de confiance à son égard. Il déplore le fait qu'il n'a pas été consulté. Un autre épisode est celui du congédiement d'un employé important dans la division dirigée par Damilo, sans prévenir celui-ci ou demander son avis. De plus, David congédie le gestionnaire du SAP en pleine mise en place du système et cela est fait d'une façon considérée comme inhabituelle (sans passer par la division concernée) par Damilo et Doribal (Damilo Caymmi, 2000).

Enfin, le cumul de situations conflictuelles, d'incompatibilités personnelles et relationnelles, font en sorte que Damilo décide de quitter l'entreprise et que Doribal n'est pas réélu comme président du conseil d'administration. « Je ne voulais pas l'éloigner du processus, mais c'était une bonne chose qu'il quitte », David (2000) commente la décision de Damilo. Toutefois, Doribal demeure dans l'entreprise et continue à gérer informellement au plan opérationnel à travers des contrordres (Astrud Guilberto, 2000; Beth Orvalho, 2000). Autrement dit, toutes les décisions prises par David qui sont considérées par Doribal comme inadéquates ne sont pas facilement mises en œuvre. Doribal rencontre les employés qui doivent les appliquer et altère leur application. Alors, par l'ingérence, Doribal résiste à la nouvelle direction de l'entreprise. Cela n'empêche pas qu'il se sent de plus en plus seul et isolé car son fils a quitté l'entreprise et les employés l'évitent par peur de se faire congédier (Xico Buarque, 2000). « C'était extrêmement difficile pour Doribal à mesure qu'il a rêvé toute sa vie la succession de son fils Damilo » (Elis Revina, 2000).

La succession comme flux

Chez Constructions l'avenir, la succession pour la direction générale se fait apparemment de façon stricte et directe. George Amado choisit catégoriquement son fils comme successeur et s'assure d'avoir la majorité des actions pour ne pas voir de dissidents. Nario de Andrade (2000) affirme que George a transféré « naturellement » la direction à Adam Amado, contrairement à l'expérience de George en rapport à son père. Dans ce cas-ci, George a été obligé de prendre la relève dans un contexte de faillite et de difficulté économique éprouvé par l'entreprise de son père. Dans un rapport annuel, le processus de succession de George est décrit et légitimé ainsi :

Il est arrivé le moment de conclure mon mandat en tant que PDG (...) Adam Amado a commencé à travailler comme stagiaire et pendant 25 ans il a été responsable de divers programmes (...) C'était une étape du processus de succession qui a été planifiée depuis longtemps par George.

Toutefois, cela n'étouffe pas complètement les mécontentements de la part des dirigeants non familiaux qui ont fait carrière dans l'entreprise et qui se considéraient comme des « fils symboliquement adoptés » de George.

Par contre, la succession à la direction générale est sans doute étouffée par l'idée de succession comme flux continu. Cette idée fait partie des principes clés de la TEA et dissimule une conception de la relève comme processus permanent à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise :

Dans les organisations mûres, comme dans les familles, il est commun de trouver trois générations ensemble qui cohabitent (...) Parce que les trois générations cohabitent en permanence, le cycle de succession n'est pas un moment dans la vie des organisations. Il occupe tous les moments de leur vie, car il ne s'arrête jamais : aussitôt qu'une génération occupe une position dans la géographie de l'organisation, il faut commencer la planification pour occuper la nouvelle position et préparer la prochaine génération pour la remplacer (Amado, 1991).

À n'importe quel moment de la vie de l'entreprise, la succession doit être envisagée. Comme dans n'importe quel programme d'action correct, chaque leader-entrepreneur doit clairement signifier qui est son successeur. C'est un processus qui ne s'inscrit pas dans un moment de l'entreprise, mais en tout temps. C'est tout le moment de l'entreprise (...) l'entreprise est née à partir de la préoccupation d'assurer la succession, de préparer les substituts (...) La succession n'a jamais été vue comme une crise pour moi, parce que tous devaient prendre des décisions (...) Je les obligeais à avoir des successeurs (George Amado, 2000).

Défis de l'ambiguïté et des contradictions organisationnelles

Les défis vécus par Chocolatissime concernant la différenciation, la professionnalisation, le marché et la succession font partie des processus variés de sa transformation culturelle. Ces processus découlent essentiellement de la façon des dirigeants d'interpréter et de réagir aux crises économiques et aux discours séducteurs des modes managériales en vogue depuis les dernières décennies. En effet, cet ensemble de défis installe de nouvelles dynamiques socioculturelles qui entrent en conflit avec les principes et les pratiques formés et consolidés dans le passé à l'aide de la culture familiale. Cet entrechoquement crée une mosaïque de situations de malaise, d'ambiguïté, de contradiction et d'ambivalence chez les employés et les dirigeants de Chocolatissime. Dans cette section, je traite de quelques-unes de ces situations.

Entre trahison et confiance

La première contradiction qui émerge de l'expérience de Chocolatissime relève des congédiements. Si la gestion est fondée sur le principe familial de la bienveillance, le congédiement représente l'extrême opposé de ce principe. Il signifie que le lien familial est rompu. Alors que la bienveillance assure la confiance réciproque entre les individus, le congédiement remet en cause le lien symboliquement familial, en réactivant la prédominance du lien économique du travail. Être congédié et voir les collègues de travail se faire congédier

déstabilisent le rapport de confiance et engendrent une sensation d'avoir été trahi par l'entreprise et ses leaders.

Astrud Guilberto (2000) et un technicien (groupe de techniciens, 1995) racontent que les personnes se sentent blessées par Chocolatissime quand elles sont congédiées; leur émotionnel devient encore plus exalté. « Devoir se séparer de l'entreprise est douloureux et blessant (...) Si je devais quitter Chocolatissime, je souffrirais beaucoup (...) Les personnes ont très peur de quitter l'entreprise et de ne plus retourner » (Astrud Guilberto, 2000). Elis Revina (1995) affirme qu'elle entretient un rapport fort transparent avec son supérieur hiérarchique parce qu'elle ne veut surtout pas se rappeler de l'entreprise avec du ressentiment. Comme elle a passé une grande partie de sa vie dans l'entreprise, se faire congédier serait un acte de trahison de l'entreprise à son égard, ce qui se traduirait pour Elis dans un souvenir néfaste, dans un goût profondément amer.

Même si les congédiements composent la vie de l'entreprise à tout moment, deux situations sont souvent évoquées comme des moments de trahison. Il s'agit de la démission des dizaines de superviseurs pendant la mise en œuvre du programme de qualité totale, mais aussi de la démission de centaines d'employés lors d'une forte crise économique. Toutefois, ces deux situations sont inscrites dans un mouvement de transformation plus large qui se balise à travers la valorisation de la professionnalisation, de la différenciation et du marché (tableau 7.1), et qui se matérialise dans les changements des politiques de gestion du personnel (perçues comme moins généreuses qu'avant), dans l'éloignement des collègues de travail et des leaders. « C'est un climat où il n'y a plus de confiance parce qu'il y a eu tellement de changements que les personnes ne savent plus quoi faire ou quoi penser » (Joao Guilberto, 2000).

Le congédiement des superviseurs engendre l'érosion de la confiance envers l'entreprise et ses dirigeants. Inspirés par les principes de la qualité totale,

l'entreprise a instauré un programme de formation qui cherchait à changer le profil de la supervision en haussant la scolarité des superviseurs dans l'espace de trois ans (Nei Matogrosso, 2000, Fabio Venturini, 1999). Les superviseurs qui, à l'intérieur de cette période, n'arrivaient pas à atteindre le niveau de scolarité stipulé seraient congédiés. Cela représente le premier acte emblématique de trahison de l'entreprise envers les superviseurs qui étaient toujours engagés et loyaux à l'entreprise, comme les fils peuvent l'être à leurs parents. Le lien familial est ainsi ébranlé.

En effet, certains anciens superviseurs n'ont pas atteint les exigences et ont été congédiés « sans une justificative claire » (représentants syndicaux, 1995; journal du syndicat, 1992). « C'était le mauvais exemple qui a tout changé, parce que les superviseurs étaient engagés, ils donnaient tout à l'entreprise, ils connaissaient très bien leur travail, la technologie, le processus et les employés, mais tout à coup, la scolarité est devenue un critère exigé » (Luiz Melodie, 2000). Luiz Melodie (2000) explique qu'à la suite de cet épisode les employés pensaient que si l'entreprise a fait cela aux superviseurs, eux qui étaient des leaders, elle n'aurait aucun scrupule d'agir de la même manière envers les ouvriers. Alors, d'après Luiz, les personnes disaient : « c'est terminé, la famille Chocolatissime n'existe plus ». Le rapport de confiance soutenu par la culture familiale est l'objet de doute et de désengagement. « J'ai déjà travaillé avec beaucoup d'amour pour Chocolatissime, je l'aimais beaucoup, mais à la suite des démissions des superviseurs, tous se méfiaient. Les gens disent qu'ils n'aiment plus l'entreprise, qu'elle n'est plus comme celle du passé » (Nei Matogrosso, 1995). Même s'ils disent ne plus faire confiance à l'entreprise, même s'ils sont inquiets et même s'ils ne travaillent plus avec le même engagement, le lien affectif établi dans le passé rend le détachement affectif un processus inachevé.

Le congédiement des superviseurs a été suivi de l'embauche de nouveaux superviseurs universitaires diplômés en génie alimentaire. La marche vers la

professionnalisation prend son rythme et le sentiment de trahison s'aggrave. Par exemple, Joao Guilberto (2000) parle d'un de ses superviseurs qui est devenu coordonateur des superviseurs et qui démontre des attitudes très individualistes lorsqu'il dit à ses superviseurs qu'il n'était responsable que d'eux, mais pas de leurs employés respectifs. Cette attitude devient grave dans la mesure où elle va à l'encontre des valeurs et des pratiques instaurées par la culture familiale (e.g. bienveillance, soutien, exemple, valorisation de l'humain) et qui étaient transmises aux superviseurs par Hildon et Doribal. Ce sont des attitudes contraires à l'entraide, à la solidarité et à l'esprit d'équipe qui ont souvent prévalu entre les employés et leurs leaders immédiats et non immédiats.

Les anciens superviseurs ont assimilé de Hildon et de Doribal cette culture d'aimer les personnes, d'être bon, de bien les traiter (...) L'exigence pour être embauché n'était pas d'avoir un haut niveau de scolarité, mais plutôt d'être travaillant, car toutes ces histoires de scolarité ne valent rien. Quand je suis entré ici, j'ai bien appris, les autres ont bien appris et tout a très bien fonctionné (Joao Guilberto, 2000).

Lorsque les professionnels diplômés d'ailleurs sont valorisés et embauchés, cela crée une vague de démotivation, de désengagement et de contradiction avec la culture familiale. Mariza Monte (2000) relate que dans le passé les personnes avaient beaucoup d'occasions de progresser dans l'entreprise, mais qu'avec les changements et la valorisation des professionnels hautement diplômés, les employés se sentent confus, limités, impuissants et moins engagés. Les nouveaux superviseurs contribuent à questionner la culture familiale et à rendre les rapports interpersonnels davantage impersonnels et « froids » (Rita Lii, 2000). En effet,

depuis quelques années, avec l'embauche des leaders avec d'autres mentalités et d'autres idées, on n'a pas cherché une façon d'instaurer ces changements sans traumatiser et sans blesser les personnes. Ce sont des séquelles qui restent et qui sont mauvaises pour le reste de leur vie, puisqu'elles passeront leur vie dans l'amertume (Elis Revina, 2000).

L'autre congédiement significatif se passe lors d'une crise économique au plan national qui fait en sorte que l'entreprise n'obtient pas des profits dans l'année et doit réduire la journée de travail des employés afin de faire face à la crise. Le syndicat s'oppose à cette solution et l'entreprise se voit contrainte de congédier des centaines d'employés, ce qui est considéré par beaucoup d'employés comme l'événement le plus triste, difficile et douloureux de l'histoire de Chocolatissime (Nei Matogrosso, 1995; Elis Revina, 1995). Toutefois, lors des démissions, l'attachement à la culture familiale est questionné, régulé, mais pas totalement défait. Les employés éprouvent une sorte d'oscillation entre les valeurs consolidées par la culture familiale et les valeurs des nouvelles pratiques et discours. Par exemple, Nei Matogrosso (1995) relate l'incohérence des changements à l'égard de la culture familiale, mais plus tard il dit que Doribal n'aime pas congédier les employés et qu'il incite tous à penser beaucoup avant de congédier quelqu'un. Alors, en même temps que Nei vit le congédiement comme une défaite de l'attachement familial, il réinterprète, régule et reconstruit le rôle du leader de manière à conserver le caractère typiquement familial de la culture organisationnelle.

Un autre moment de trahison est lié au changement de style de direction des superviseurs à cause du SAP. Comme ce système d'information exige beaucoup de leur temps maintenant passé à l'ordinateur, ils ne peuvent plus consacrer le même temps et porter la même attention à leurs employés (Beto Guedes, 2000). « Le superviseur s'est éloigné des employés et des activités opérationnelles de la production » (Beto Guedes, 2000). Cela est perçu alors comme un abandon ou un rejet, comme un manque de soutien, de disponibilité, d'accessibilité de la part de leaders, d'autant plus que le système SAP génère un climat généralisé d'insécurité et de peur chez les employés (Rita Lii, 2000).

Les personnes ont très peur, car la relation avec le superviseur a changé. On a perdu l'esprit d'équipe, puisque le système est fait pour identifier les individus qui font des erreurs. Le système ne leur pardonne pas. Ainsi, personne ne veut prêter son

numéro d'usager aux autres, les personnes sont devenues plus individualistes; elles ne veulent plus assumer l'erreur, alors qu'avant l'erreur individuelle était assumée par toute l'équipe (Rita Lii, 2000).

De plus, le sentiment de trahison reflète aussi les modifications des politiques de gestion du personnel, notamment la réduction des avantages sociaux et le non-partage des profits de quelques années à cause des pertes découlant d'une conjoncture économique défavorable. Il s'agit ici de pratiques perçues comme malveillantes par les employés. « C'était douloureux parce que le moment était à la récession économique autant pour l'employeur que pour l'employé » (Elis Revina, 2000). Cela est vécu non seulement comme une raison d'insatisfaction, mais aussi comme une raison de douter du lien de confiance établi à l'aide de la culture familiale. À cause de ces pratiques perçues comme malveillantes, on se demande si on est encore considérés symboliquement comme des fils ou si l'entreprise est encore une famille. « Tout a été retiré et si l'entreprise le pouvait, elle enlèverait encore plus, mais je préfère regarder de l'autre côté, car elle grandit et se développe » (Nei Matogrosso, 2000). Ainsi, en même temps que la symbolique familiale est mise à l'épreuve, contradictoirement, il y a un effort de la conserver à travers la valorisation des aspects considérés comme familiaux, tels que la croissance et le développement (voir chapitre 6).

Le sentiment de trahison et de perte de confiance est amplifié par les conflits entre les actionnaires pour la succession de la direction. Pendant ce conflit qui a duré plus d'une année, les employés se sentent encore plus déstabilisés. S'ajoutant aux vagues successives de changement organisationnel, cela crée une sensation de peur, d'instabilité, d'insécurité, d'abandon, d'étrangeté et de désengagement : « les employés ont perdu cette liaison qui existait; ils ne disent plus que 'c'est à moi', 'c'est ma Chocolatissime' » (Rita Lii, 2000). « C'est une forte insécurité qu'on éprouve : bientôt tout est restructuré et je perds mon emploi. On est inquiet de la situation de l'entreprise et de l'avenir » (Mariza Monte, 2000).

Il me reste encore deux ans pour prendre ma retraite après 37 années de travail ici (...) J'ai rencontré plusieurs directeurs, mais même après tout ce qu'ils m'ont dit pour me rassurer, tu crois que je ne suis pas sûr! Je n'ai pas confiance; chaque jour, je suis dans l'attente d'être surpris et d'être congédié (...) Cela inhibe notre force de faire les choses, de mobiliser notre côté créatif, de travailler avec amour (Joao Guilberto, 2000).

De plus, le sentiment de trahison est aussi éprouvé entre membres du réseau familial de Chocolatissime. Lors du premier accord entre les actionnaires dissidents, ceux-ci ne se sont pas présentés à la réunion du conseil d'administration; ils ont envoyé un avocat à leur place. Cela est perçu par Damilo et Doribal comme un acte de méfiance, voire un acte inacceptable qui rompt tout rapport de confiance au sein du réseau familial.

En effet, plusieurs actes contribuent à ce que la confiance s'érode et que la « distance » soit plus grande entre les actionnaires familiaux, à savoir le fait que les participants aux rencontres pour la succession ne signent pas l'entente; le refus de Doribal de réintégrer Tony dans l'entreprise; le fait que pour destituer Doribal de la direction générale, l'avocat de Tony le classe dans un « acte d'irresponsabilité administrative »; les actes de David et Tony pour inciter Damilo à quitter l'entreprise. Par conséquent, les sentiments de trahison partent dans toutes les directions : Doribal qui a aidé les actionnaires et qui a toujours aidé Tony se sent trahi lorsqu'il est destitué; Tony qui a travaillé fort dans l'entreprise se sent trahi par Doribal lorsqu'il n'est pas réintégré; Ella qui a soutenu Doribal lors de la première succession se sent trahie parce que Doribal n'intègre pas sa fille dans l'entreprise; Damilo qui travaille fort pour l'entreprise se sent trahi lorsque Tony et David recrutent une personne pour le remplacer.

Entre sentiment et détachement

Les changements divers génèrent aussi une oscillation entre d'une part l'attachement affectif que les employés démontraient à l'égard de leurs leaders et

de l'entreprise et d'autre part la tendance de devoir se détacher affectivement pour pouvoir se confronter et relever les déceptions et peurs que les changements organisationnels entraînent. Par exemple, lors de la deuxième succession, le changement répété de leaders a créé un fort sentiment d'instabilité, d'insécurité, de peur et de tristesse chez les employés (Rita Lie, 2000; Elis Revina, 2000; Mariza Monte, 2000; Beth Orvalho, 2000). Avec la destitution de Doribal, les employés ont ressenti la perte « d'un grand-père » (Xikinha Gonzaga, 2000; Rita Lie, 2000; Carlos Lira, 2000) et cela de façon « traumatisante » (Rita Lie, 2000). Pour ne pas souffrir et devoir choisir entre Doribal et les nouveaux dirigeants, les employés tentent de se détacher émotionnellement et de dépersonnaliser leur lien au travail en disant constamment qu'ils ne travaillent pas pour une personne en particulier mais plutôt pour l'entreprise : « on cherche le meilleur pour l'entreprise » (Luiz Gonzaga, 2000); « je ne travaille pour l'entreprise, on veut le meilleur pour l'entreprise » (Elis Revina, 2000); « on ne travaille pas pour une personne en particulier, je travaille pour l'entreprise, je suis employé de Chocolatissime » (Joao do Vale, 2000); « je ne suis pas ni d'un côté ni de l'autre, je suis de Chocolatissime, employé par Chocolatissime » (Vinicios de Noraes, 2000).

Dans le contexte de succession, les sentiments d'affection, de loyauté et d'admiration des employés à l'égard de Doribal doivent être dissimulés, à mesure qu'il faut désormais être loyal aux nouveaux dirigeants pour conserver son emploi. Les employés se détachent ainsi affectivement, mais pas définitivement ou totalement. Ils valorisent et emploient encore le vocabulaire familial, comme Fabio Venturini (2000) l'illustre bien :

je suis professionnel, je fais ce qui est le mieux pour l'entreprise, indépendamment de qui est le PDG, car on est responsable d'une grande famille ici (...) il faut faire en sorte que l'entreprise grandisse (...) Il faut être indifférent (...) Il faut qu'on s'oublie, il faut que je m'oublie moi-même (...) L'important, c'est l'entreprise, ce n'est pas moi (Fabio Venturini, 2000).

Une hésitation se présente alors entre le fait de conserver les sentiments personnalisés du passé ou bien les chasser de son esprit à travers une dépersonnalisation du lien à l'entreprise et au travail, en le considérant seulement comme un lien économique. C'est une hésitation éprouvante, comme « le marisque qui se trouve entre la mer et le rocher » (Luiz Gonzaga, 2000), comme « faire face au néant » (Xikinha Gonzaga, 2000), comme « être dans un bateau sans capitaine, mené par la mer » (Emilio Chantiago, 2000). Une autre illustration est fournie par Caetano Velozo (2000) : « je suis professionnel indépendamment de ceux qui sont à la direction, il faut travailler pour l'entreprise, j'ai toujours travaillé pour l'entreprise et je vais toujours travailler pour l'entreprise ». Dire qu'il a toujours travaillé pour l'entreprise entre en conflit avec son rapport toujours très « proche » et loyal envers Doribal. Lui, comme beaucoup d'autres employés d'ailleurs, vit cette ambivalence de se sentir proche de la gestion de Doribal sans pouvoir l'afficher, le démontrer, voire le croire ou le ressentir. Rita Lie (2000) explique que les employés sont tellement mal à l'aise dans ce paradoxe entre leur sentiment (la légitimité de leur passé) et leur emploi (leur avenir), « qu'ils ont même peur de dire qu'ils ont connu Doribal un jour, qu'il a été leur supérieur immédiat ou leur président. Les personnes s'éloignent de lui, elles ont peur de lui parler » (Rita Lie, 2000). Or, Damilo Caymmi (2000) maintient que « l'entreprise n'a pas besoin de personnes qui soient là pour défendre leur emploi, mais plutôt pour défendre des principes, pour défendre la culture de l'entreprise, pour défendre ce qu'ils croient ».

En parallèle au conflit de succession, la mise en œuvre du SAP cristallise des expériences contradictoires où l'attachement affectif à l'équipe est questionné. Rita Lie (2000) décrit une situation d'équipe où les équipiers ne s'entraident plus comme auparavant : les personnes ont très peur de commettre des erreurs et le système SAP vient consolider cette méfiance à s'engager affectivement à son équipe. Les rapports interpersonnels deviennent alors davantage individualistes, impersonnels et « éloignés ». De plus, comme le temps du superviseur est

consommé par le système, le superviseur réduit la fréquence de son contact avec ses employés.

Cependant, le détachement affectif ne date pas des conflits de succession; il est régulièrement vécu chez Chocolatissime lorsque des changements s'effectuent. Par exemple, lorsque l'entreprise grandit, Doribal se fait moins présent auprès des employés, il permet l'embauche des professionnels diplômés d'ailleurs pour des postes de gestion, l'entreprise devient alors davantage axée sur des règles formelles et impersonnelles (Rita Lie, 2000; Mariza Monte, 2000; Elis Revina, 2000; Nei Matogrosso, 2000; Zandra de Za, 2000; Luiz Melodie, 2000). Par conséquent, les employés se perçoivent moins attachés affectivement à l'entreprise; leur lien au travail est plus impersonnel et moins amical; l'entreprise est perçue comme de moins en moins chaleureuse, affective, humaine; elle devient froide, professionnelle et machinale (Mariza Monte, 2000; Maria Creuza, 2000; Nei Matogrosso, 2000; Zandra de Za, 2000). « C'est plus machine, moins humanité » (Zandra de Za, 2000). Mariza Monte (2000) relate que l'entreprise se préoccupe encore de l'humain, mais dans le passé cette préoccupation était « plus claire »; elle se manifestait à travers des actes spontanés et émotionnels de Doribal et non à travers des règles universelles et impersonnelles de l'actuelle direction des ressources humaines. Les changements sont décrits avec beaucoup de nostalgie et de mélancolie, ce qui peut aussi être interprété comme une critique indirecte : ce qui prévalait dans le passé était bon et par conséquent ce qui prévaut dans le présent ne l'est pas. Ainsi, la nostalgie peut aussi s'avérer un acte discursif de résistance et de confrontation, mobilisé par ceux ou celles qui sont plus dépourvus de ressources politiques (Ybema, 2004).

Par ailleurs, Constructions l'avenir éprouve aussi des inquiétudes liées à l'embauche des professionnels du marché pour occuper des postes de gestion. Raxel de Queiroz (2000) prévoit qu'avec l'entrée des gestionnaires venus du marché, il est difficile de préserver la TEA, car il y a un conflit entre celle-ci et la

vision d'immédiateté et de profit à court terme apporté par ces gestionnaires. Lorsque l'entreprise décide de réduire des coûts, elle met en péril son patrimoine humain de leaders qui transfèrent leur savoir dans des relations informelles et constantes de mentorat. « Les nouveaux gestionnaires n'ont pas de bagage sur l'entreprise à transmettre, ou bien ils les transmettent partiellement ou approximativement » (Raxel de Queiroz, 2000).

Entre attachement et angoisse

Une autre expérience de contradiction et de malaise se produit pendant le conflit de succession lorsque Doribal n'est plus PDG, mais continue de fréquenter l'entreprise afin d'aider indirectement à la prise de décision et crée ainsi une situation d'ingérence. Il faut se rappeler que les employés considèrent Doribal comme leur « père symbolique » et qu'ils sont par conséquent très attachés et reconnaissants envers lui. Toutefois, ils ne peuvent pas le démontrer par peur d'être congédié par les nouveaux directeurs. Or, ceux-ci ne sont pas considérés légitimes ou aptes à occuper les postes de direction : « ils n'ont pas l'expérience de Doribal » (Alveu Valença, 2000); « la gestion de Doribal était plus proche de la réalité, il était plus expérimenté » (Beth Orvalho, 2000); « l'entreprise a le visage de Doribal, sa vie est ici » (Elis Revina, 2000). Nei Matogrosso (2000) mentionne qu'avec Doribal les choses marchaient bien parce qu'il avait de la crédibilité, tandis qu'avec les nouveaux dirigeants les choses régressent. De plus, la gestion de Doribal « était empreinte d'affection » (Luiz Melodie, 2000), ce qui semble être déploré par le nouveau PDG : « les employés ne peuvent pas vivre de la même façon, croyant que le père va les protéger » (David Caymmi, 2000).

De plus, les employés déplorent la façon agressive et inadéquate de destituer Doribal de ses postes. Lorsqu'ils pensent à la façon qu'il a été exclu de l'entreprise, lui qui a toujours démontré un dévouement total à l'entreprise et à eux, les employés se voient dans un miroir et remettent en question la façon dont

ils seront traités après s'être dévoués à l'entreprise. Alors, s'ils s'attachent affectivement à l'entreprise et à leur leader légitime, ils éprouvent de l'anxiété et de l'angoisse. Xico Buarque (2000), qui est très proche de Doribal, avoue qu'il maintient une apparence de détachement à son égard et à l'égard de son style de gestion : « on entretient l'apparence d'une chose qui n'est pas la réalité et quand on voit une chose incorrecte, on ne peut rien faire, on ne peut pas crier » (Xico Buarque, 2000).

Par exemple, Luiz Gonzaga (2000), qui était souvent très proche de Doribal, devient anxieux, angoissé et tourmenté lorsque Doribal est destitué et qu'il le cherche constamment pour donner des contrordres et ainsi altérer l'opérationnalisation des décisions prises par la nouvelle direction (Astrud Guilberto, 2000; Joao Guilberto, 2000). Les employés qui se trouvent dans la même situation « gênante » que Luiz voient Doribal comme une menace (Rita Lie, 2000) dans un double sens. D'une part, leur attachement affectif et légitime peut causer leur congédiement, mais d'autre part leur attachement peut aussi être un obstacle à ne pas se détacher affectivement de l'entreprise et de la situation plus large de changement de la culture familiale, ce qui a été vu préalablement.

Pour compliquer encore plus cette situation, pendant un certain temps, la nouvelle direction a demandé à Doribal de valider plusieurs décisions, ce qui a créé une situation d'ambiguïté dans la direction. Cette situation d'ambiguïté ne fait qu'amplifier le malaise et le besoin général de se détacher affectivement de l'entreprise et de ses leaders. Elis Revina (2000) va jusqu'à mentionner l'importance de la présence de Doribal dans l'entreprise : « on ne va pas dire que Doribal ne peut plus contribuer ici. Nous avons besoin de lui. Mais on a aussi besoin des autres qui possèdent d'autres connaissances et une autre façon de voir l'affaire ».

De son côté, Doribal éprouve lui aussi de l'angoisse due à son attachement affectif à l'entreprise comme si elle constituait sa famille, son foyer. Lorsqu'il est peu à peu exclu de l'entreprise par la nouvelle direction, que les employés l'évitent et que son fils Damilo décide de quitter l'entreprise, Doribal se sent seul, abandonné par sa famille consanguine (Damilo) et par sa famille symboliquement élargie (l'entreprise et les employés). Alors, plus il s'attache à l'entreprise, plus il angostse.

L'angoisse découlant de l'attachement à Chocolatissime dépasse la situation d'ingérence de Doribal. Elle se trouve tout au long des changements traversés par l'entreprise. Certainement, l'événement de la deuxième succession permet de mieux saisir cette dynamique d'oscillation dans la culture familiale, à mesure qu'elle l'exacerbe. En effet, la succession accélère et intensifie le processus de changement plus large, plutôt qu'elle constitue un événement complètement à part. D'ailleurs, l'attachement affectif est mis à l'épreuve lorsque le futur de l'entreprise est perçu comme ambigu ou en danger. Les employés imaginent leur lien familial disparaître dans le cas où une autre entreprise achète Chocolatissime et qu'on décide de congédier une grande partie des employés, ce qui les méduse (Beto Guedes, 2000; Rita Lie, 2000). Alors, la menace d'une éventuelle vente est vécue par anticipation comme terrifiante; elle signifie la coupure totale avec le passé et leur culture organisationnelle d'inspiration familiale.

Entre résignation et résistance

Pendant les conflits de succession, Doribal oscille entre des attitudes de résistance et de résignation face aux changements qui se produisent. Il résiste à travers l'utilisation de ressources légales pour invalider les documents de sa destitution; avec des contrordres afin de prouver l'incompétence des nouveaux directeurs; avec les contacts personnels (e.g. banquiers, fournisseurs et clients) et les médias afin de révéler l'incapacité de gestion des nouveaux directeurs. À d'autres moments, il

se résigne, lorsqu'il perd ses appuis, que les employés le fuient et que son fils se désiste de la cause. Au long du conflit de succession, d'autres expériences de résistance et de résignation ont été vécues de manière discontinue.

D'une manière générale, les employés vacillent entre des actes de résistance et de résignation pendant toutes les vagues de changement traversées par Chocolatissime. Ils acceptent le changement, en trouvant des façons de le justifier à travers le discours du marché, de la compétitivité et de la pérennité de l'entreprise. En d'autres occasions, ils résistent lorsqu'ils réutilisent le vocabulaire familial pour revendiquer indirectement les pratiques et les principes qui ont toujours fait le succès de l'entreprise.

Chapitre 8

LA FAMILLE COMME PRINCIPE DYNAMIQUE D'ORGANISATION

À partir de l'analyse des mouvements de formation, de consolidation et de transformation culturelle de Chocolatissime et de Constructions l'avenir, il est possible d'observer que la famille oriente les processus d'organisation de façon variée. Une série de dynamiques émergent de cette analyse et composent une constellation de sens, d'émotions et de pouvoirs. En fait, ces dynamiques montrent que l'expérience familiale n'est pas statique ni monolithique. En effet, la famille est utilisée et réutilisée dans diverses situations et contextes; elle crée et encourage l'attachement et la confiance en même temps qu'elle peut être la cause de leur défaite. La famille installe alors des tensions dans le processus d'organisation des individus; elle se manifeste en entreprise de façon dynamique.

Dans ce chapitre, je propose d'abord quatre principes favorisant les processus d'organisation. Ces principes émergent de l'expérience culturelle des deux entreprises étudiées; ils découlent de l'analyse des diverses dynamiques repérées dans chaque mouvement culturel de chaque entreprise. Ensuite, j'explore les contradictions et les tensions qui s'opposent à ces quatre principes lorsque les employés vivent des changements organisationnels. Les principes d'organisation sont ainsi mis à l'épreuve et peuvent devenir des principes de désorganisation : leur ancrage familial considéré habituellement comme positif est donc remis en cause et bouleversé. Finalement, j'examine la dimension dynamique établie par la famille dans le processus d'organisation. Cette dynamique consiste en une

dissimulation de l'indissolubilité que la famille impose symboliquement dans les rapports au travail, à l'entreprise et à autrui.

La famille comme principe d'organisation

Tout au long de l'expérience de formation et de consolidation de la culture organisationnelle, la famille se manifeste comme un principe d'organisation puissant. Cette force traverse les dynamiques variées des sens qui se créent, des émotions qui s'expriment et des pouvoirs qui s'exercent. À partir d'une analyse de cette diversité de dynamiques socioculturelles, je les traduis dans quatre principes clés d'organisation : la familiarité, l'appropriation, la bienveillance et la réciprocité. Cette traduction se fait à travers une analyse des dynamiques émergentes, mais aussi à l'aide de mes observations de terrain, ce qui m'a effectivement conduit à les catégoriser ainsi et non autrement.

Le tableau 8.1 présente les correspondances entre les dynamiques et les principes d'organisation formulés. En outre, ces correspondances indiquent qu'une dynamique peut être associée à plus d'un principe, ce qui permet de noter que les principes ne sont pas des catégories pures ou exclusives. Au contraire, ils se chevauchent et se nourrissent mutuellement les uns les autres. Je les formule séparément, parce que chacun attire l'attention sur une dimension particulière qui peut, à mon avis, être éclairante pour penser à des processus d'organisation dans d'autres types d'organisation ou de contexte.

Tableau 8.1 Les principes d'organisation issus de l'expérience familiale de Chocolatissime et Constructions l'avenir

Dynamiques socioculturelles émergentes	Principes émergents
<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de l'humilité, de l'intégralité, de la confiance, de la proximité, de l'exemple, de la présence, du travail en équipe, de l'éducation, de l'engagement, de ses valeurs, de l'erreur. - Sentiments d'humilité, de sincérité, de fierté, de joie, d'enthousiasme, de sérénité, de compassion. - Pouvoir de l'erreur, de la critique et du mérite. 	Familiarité
<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation du travail, de l'exemple, de la confiance, du soutien, de la présence, de ses valeurs, de l'autonomie, de l'erreur, de l'éducation, de l'engagement et de la croissance. - Sentiments de courage, de fierté, de joie, d'enthousiasme, de sérénité. - Pouvoir de la croissance, de la critique, de l'erreur. 	Appropriation
<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de la communauté, de l'intégralité, de l'humain et du souci du bien-être, de la confiance, du soutien, de la présence, de l'erreur, de la croissance et de l'éducation. - Sentiments de gratitude, d'humilité, de sincérité, de fierté et de joie, de compassion, de sérénité. - Pouvoir de l'erreur, de la critique. 	Bienveillance
<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de l'exemple, de la confiance, de la proximité, de ses valeurs, de l'éducation, de l'autonomie. - Sentiments de compassion, de sérénité. - Pouvoir de la proximité, de l'idéologie familiale, de l'erreur, de la critique et du mérite. 	Réciprocité

Le principe de familiarité

Le principe de familiarité attire l'attention sur la qualité des relations humaines et interpersonnelles. Il concerne alors le rapport à autrui et il présuppose que se considérer comme membre d'une famille implique l'entretien de rapports affectifs, ce qui établit un certain degré d'intimité dans les rapports interpersonnels. Plus on

se considère intime d'une personne, plus on se sent proche d'elle et plus on expérimente la relation d'un point de vue affectif. D'abord et avant tout, la proximité concerne la relation avec les leaders et, par conséquent, celle avec les coéquipiers.

Dans l'expérience de Chocolatissime et de Constructions l'avenir, la familiarité est soutenue par la valorisation attribuée à l'humilité, à l'intégralité, à la confiance, à la proximité, à l'exemple, à la présence, au travail en équipe, à l'éducation, à l'engagement, à ses valeurs et à l'erreur. Par exemple, lorsque les leaders font preuve d'humilité, de modestie et de simplicité, cela est interprété comme une valeur importante qui rapproche les employés de leurs leaders. La démonstration d'une conduite éthique, transparente et honnête les rapproche également : on se sent rassuré d'être traité justement et dignement. La valorisation de l'humilité et de l'intégralité alimente à son tour la confiance et la proximité qui s'établissent dans la relation. Non seulement la confiance et la proximité sont valorisées, mais elles renforcent le sentiment de familiarité.

La proximité est perçue dans des pratiques telles que le contact direct et personnalisé, le dialogue et la conversation face-à-face, la pratique de l'écoute active, l'utilisation de la « parole parlée », le respect et l'entraide. Elle implique pour les leaders : (a) l'attention portée aux expériences et aux idées d'autrui, (b) la démonstration de la compréhension à travers des gestes verbaux et non verbaux, (c) l'empathie afin de se mettre à la place d'autrui, et (d) la compassion afin de faire preuve de présence émotionnelle (Kahn, 2001). Les relations avec les leaders sont proches parce qu'elles se caractérisent par des démonstrations d'amitié, de cordialité, de convivialité et de confraternité. Ces démonstrations se produisent, entre autres, lorsque le leader fait preuve de confiance et délègue des responsabilités à ses employés, leur donnant de l'autonomie dans la prise de décision.

Un autre aspect du principe de familiarité est la valorisation de l'exemple et de la présence. Lorsque le leader est présent physiquement et régulièrement, il fait montre de disponibilité et d'accessibilité. À l'égard de ses employés, il peut alors démontrer à travers des actes les valeurs qui lui tiennent à cœur et qui font de lui un leader authentique, à savoir l'humilité, l'intégralité, la confiance dans l'humain et dans son potentiel. Ce faisant, il donne l'exemple, il traduit ses discours dans des actes qui illustrent leur consistance. Exemple et présence sont deux valeurs, voire deux pratiques, qui encouragent la familiarité qui se développe entre leaders et employés, mais aussi dans les relations non hiérarchiques.

En outre, le sentiment de familiarité, celui qui favorise tellement les processus d'organisation en entreprise, relève aussi du sens attaché à l'erreur et à l'éducation. L'erreur est un moyen crucial d'apprentissage avec le leader, ce qui exige de celui-ci de la compassion et de la sérénité à l'égard de son apprenti. L'éducation constitue une image et une pratique sociale puissantes, car elle met de l'avant l'idéal de se développer ensemble, la socialisation, voire l'acculturation qui se réalise au long du processus éducationnel ancré dans la pratique quotidienne de travail. Ainsi, l'éducation crée de la familiarité entre leaders et apprentis, en forçant à faire preuve de cohérence à l'égard de ses propres valeurs, à leur valorisation (et refus de celles qui leur sont étrangères), à faire preuve d'humilité, de confiance et de conduite éthique. Fondée sur la valorisation de l'éducation à travers la pratique et le mentorat, la familiarité génère une ambiance de complicité qui rend les efforts pour s'organiser et se coordonner plus évidents et reconnus. Quand on est proche et complice, on a tendance à s'entraider, à être solidaire, à mieux s'organiser et mieux se coordonner, comme nous l'avons observé dans les expériences de Chocolatissime et de Constructions l'avenir.

Toutes les valeurs qui soutiennent le principe de familiarité sont aussi appuyées par des émotions et des manifestations de pouvoir. La familiarité n'est pas expérimentée ou produite uniquement au plan cognitif, mais surtout à travers

l'expression des émotions telles que la modestie, la sincérité, la fierté, la joie, l'enthousiasme, la compassion et la sérénité. Ce sont des sentiments divers et reliés à différentes textures affectives qui font en sorte que les employés se sentent familiers les uns avec les autres. En effet, la familiarité est soutenue par l'affection qui se manifeste entre les personnes et qui crée une sensation d'intimité et de complicité émotionnelle. De plus, en ce qui concerne l'exercice du pouvoir, la familiarité renvoie à des rapports de réciprocité, ce qui est développé comme un principe et décrit un peu plus loin dans ce chapitre. Les expériences d'exercice du pouvoir axées sur l'erreur, la critique et le mérite sont des illustrations du principe de réciprocité.

En somme, le principe de familiarité habilite les personnes dans leur effort d'organisation. Leur degré de familiarité agit sur la nature affective de leur relation aux leaders et aux coéquipiers, ce qui peut devenir un moyen pour éviter des expériences d'anxiété ou celles qui sont potentiellement déstabilisantes au plan affectif (Kahn, 1996; 1998). Ainsi, la familiarité favorise les capacités d'organisation et de coordination, dans la mesure où les personnes se sentent engagées dans des rapports d'interdépendance, de collaboration et d'entraide. Somme toute, ce sont des rapports enrichissants qui contribuent à la construction de l'identité personnelle et professionnelle.

Le principe d'appropriation

Le principe d'appropriation concerne le rapport à l'espace et au travail. Le sentiment d'appartenance familiale qu'une personne peut éprouver provoque un sentiment d'appropriation du lieu de travail, des projets et de l'entreprise comme si tout cela lui appartenait. Parce qu'on se sent attaché au travail et à l'entreprise, parce qu'on est familier, parce qu'on s'identifie à l'entreprise et à ses leaders, la capacité d'organisation et de coordination est revitalisée. On s'engage davantage

dans son travail parce qu'il prend le sens d'accomplissement personnel, professionnel et moral qui est émotionnellement et politiquement enrichissant.

L'expérience de Chocolatissime et de Constructions l'avenir permet de penser que l'identification à l'entreprise suscitée par la culture familiale encourage un sentiment intense d'engagement, ce qui s'explique à travers l'appréciation que les employés démontrent à l'égard de ses valeurs, l'évitement des valeurs allogènes (e.g. modes managériales, idées non formulées dans la pratique), mais aussi à travers le sentiment de fierté qu'ils éprouvent lorsqu'ils parlent de leur lieu de travail, de leur entreprise et de leurs leaders. Les sentiments éprouvés pour décrire leur engagement sont à la fois expression et moteur d'engagement à l'entreprise et au mode de gestion.

Par ailleurs, l'appropriation découle de la valorisation du travail comme un acte de bravoure, de courage, de détermination, un acte digne, moralement ennoblissant. Parce que le travail est perçu ainsi et parce que les leaders le démontrent à travers leurs actes, s'engager dans le travail fait du sens et devient une raison d'éprouver et d'exprimer de la fierté et de l'enthousiasme. Toutefois, travailler va de pair avec la perspective de grandir, de se développer continuellement. La croissance prend alors des sens variés : acquérir plus de responsabilités, plus d'expériences, plus de connaissances, plus de compétences, plus d'influence. Lorsque les sens attribués à la croissance sont décodés à travers l'univers familial, on est attiré vers l'idéal de se développer et, pour y arriver, on s'attache, on s'approprie le travail et l'entreprise comme si on était les véritables propriétaires ou maîtres.

Les sens de la croissance s'entremêlent avec les sens attribués à l'éducation. Et on valorise la croissance et l'éducation en partie parce que la présence démontrée par les leaders leur tient à cœur, la preuve de confiance qu'ils nous manifestent, l'autonomie et la liberté qu'ils nous accordent, le soutien constant qu'ils nous offrent, et la tolérance aux erreurs qu'ils transforment sagement dans des occasions

d'apprentissage. Alors, le sentiment de compassion et de sérénité du leader à l'égard des erreurs de son apprenti, ainsi que ses démonstrations d'aide, de protection et de non-surprotection favorisent un processus de socialisation qui sécurise l'apprenti et lui permet de s'approprier graduellement de l'environnement de travail. Autrement dit, cela est possible grâce à l'exemple, à la présence et à la confiance que son leader lui accorde lorsqu'il lui donne de l'autonomie décisionnelle.

En effet, ce principe d'appropriation découle de cette relation de type mentorale qui offre à l'apprenti une « base de sécurité » similaire à ce sentiment de sécurité que les enfants éprouvent lorsqu'ils s'engagent dans de nouvelles explorations rassurantes. Dans ce cas, l'exploration est rassurante dans la mesure où l'enfant peut compter sur l'aide des parents si des difficultés apparaissent en cours de route (Kahn, 1996; 1998; 2001). Ainsi, l'appropriation de l'entourage, la réalisation de nouvelles découvertes, l'acquisition de nouvelles connaissances sont toutes assurées par la protection affective de ceux ou celles plus expérimentés, ce qui nous approche du principe de la bienveillance. La proximité et la bienveillance du leader à l'égard des employés, mais aussi celles des coéquipiers à l'égard de leurs collègues de travail s'avèrent des pratiques qui encouragent cette base de sécurité et se traduisent sans doute dans des relations de haute qualité, des relations qui donnent de l'énergie aux personnes, les habilitant à agir (Dutton, 2003; Kahn, 1996; 1998; 2002) et à mieux s'organiser et se coordonner.

Le principe de bienveillance

Le principe de bienveillance relève du rapport à l'humain sur une base de comportements spontanés et de fond non utilitaire. C'est notamment un rapport que les leaders démontrent à l'égard des employés et qui porte sur des actes gratuits, des dons et des attitudes perçues comme sincères concernant le « vouloir du bien à autrui », le « porter attention à autrui », le « prendre soin d'autrui », le

« bien traiter autrui ». Ces actes et attitudes se manifestent de façon variée : à travers les comportements, les valeurs et idées mises de l'avant par des leaders, à travers une conception du temps à long terme, c'est-à-dire le temps de l'humain et de la famille et non seulement le temps instrumental du profit urgent et instantané.

La bienveillance est intrinsèque à l'univers familial. Même si les familles ne fonctionnent pas dans la gratuité pure (excès d'illusions), ni dans l'utilitarisme pur (excès de soupçon), la famille demeure la sphère du don par excellence (Attias-Donfut, Lapierre et Segalen, 2002; Godbout et Caillé, 1992). Elle est considérée comme « le lieu de base du don dans toute société, le lieu où il se vit avec le plus d'intensité, le lieu où on en fait l'apprentissage » (Godbout et Caillé, 1992, p. 45). Selon Dogbout et Caillé (1992), lorsque deux étrangers se rencontrent et décident de s'unir, ils forment le noyau de ce qui se voudrait être le lieu le moins étranger possible : la famille. Alors, celle-ci peut être considérée comme le « foyer » incontournable du rapport au don, de la genèse du tissage de liens sociaux, à mesure qu'elle transmute un étranger en familier (Godbout et Caillé, 1992).

La culture de Chocolatissime et de Constructions l'avenir reflète ce principe d'inspiration familiale axé sur la bienveillance. Les gestes gratuits dans Chocolatissime, par exemple, se matérialisent dans les politiques de gestion du personnel et dans des augmentations salariales qui sont, à quelques moments, annoncées de manière inattendue. Cela crée une sorte de surprise et est souvent reçu par les employés comme un don, un acte bienveillant. Les actes gratuits détiennent un pouvoir énorme dans le rapport affectif que les employés entretiennent avec l'entreprise, avec leurs leaders et par conséquent avec leur travail. Ces actes restent profondément incrustés dans la mémoire collective et sont souvent mobilisés dans le discours à la fois comme des outils pour critiquer les pratiques et les relations considérées mauvaises dans le présent (au moyen de la nostalgie et de l'exaltation des bonnes expériences vécues dans le passé) et pour revendiquer indirectement le changement social. Cette capacité de contestation

fournie par les actes gratuits renvoie encore une fois au principe de la réciprocité sous-jacent à l'expérience familiale.

Les actes gratuits dans l'expérience de Chocolatissime et de Constructions l'avenir nous font alors penser que le fil affectif-familial qui traverse la « filiation symbolique » dans l'entreprise est bien souvent entrelacé d'un fil d'argent, comme d'ailleurs dans les familles consanguines. Des aides économiques transitent des leaders aux employés. Toutefois, l'argent qui passe de l'un à l'autre détient aussi valeur de lien; sa signification ne se réduit pas à la valeur marchande, une forte valeur symbolique et affective lui est attachée. Ainsi, la culture familiale contre-régule la loi implacable du profit, sans pour autant la renverser. Considérés sous un autre angle, les échanges d'inspiration familiale, autant matériels que symboliques, introduisent en entreprise le triple principe maussien du don, soit l'obligation de donner, de recevoir, de rendre, selon une logique de réciprocité.

Par ailleurs, le principe de bienveillance se fonde sur une conception de l'humain comme étant fondamentalement bon, éthique, intègre, digne de confiance, responsable et capable de se développer substantiellement et continuellement. Lorsqu'elle reconnaît l'humain dans sa singularité et qu'elle prime sur les dimensions purement économiques, la culture familiale tend à répudier la misanthropie et à ne pas tout instrumentaliser en marchandise. Sa répercussion se voit dans l'expression des sentiments de profonde gratitude des employés, car ceux-ci sont agréablement heureux de ressentir sincérité et compassion de la part de leurs leaders. Ainsi, le principe de bienveillance instaure un état affectif qui facilite l'organisation et la coordination, compte tenu du fait que les employés se sentent redevables et veulent faire circuler le don. La bienveillance encourage l'engagement et l'attachement au travail, ce qui engendre une ambiance favorable à l'organisation et à la coordination en entreprise.

Une autre facette du principe de bienveillance consiste dans le rapport de confiance que le leader établit avec ses apprentis. Dans ce rapport, le leader « prend soin » de son apprenti et installe son rapport par le biais de gestes gratuits lorsqu'il (a) fait preuve de compassion, de présence physique, cognitive et émotionnelle, (b) reste dans l'entourage, (c) se fait accessible, (d) accorde du temps pour que le contact personnel se développe, (e) s'intéresse et prête attention à son apprenti, (f) cherche à comprendre ses besoins émotionnels, cognitifs et physiques, (g) examine ses idées, ses expériences et ses sentiments, et (h) tolère les erreurs. En somme, il « prend soin » lorsqu'il lui offre son soutien, son exemple et sa présence. Le « prendre soin d'autrui » dans cette relation éducative est associé à des sentiments d'empathie, de respect, d'affection et de considération se dégageant spontanément des actes du leader. C'est la volonté authentique d'aider autrui et de le soutenir dans des situations potentiellement menaçantes, en l'encourageant, le réconfortant, l'assistant, lui fournissant de l'information et des ressources appropriées (Kahn, 1998) au bon moment.

L'acte de « prendre soin d'autrui » attire l'attention tout particulièrement sur la dimension affective de l'existence humaine (Noddings, 1984). Par contre, il ne faut pas penser que cet acte exige nécessairement l'établissement de relations très intimes ou la mise en place de relations thérapeutiques ou d'aide psychosociale, ou même encore l'obligation de résoudre les problèmes à la place de l'autre (Kahn, 1998). Bien au contraire, cet acte dénote tout simplement une attention portée à l'égard de la personne, une présence affective attentionnée et une reconnaissance de l'autre et de ses expériences. De plus, des attachements significatifs se forment à l'égard du leader, du travail et de l'entreprise (Kahn, 1993; 1998) lorsque l'on privilégie des relations où il devient question de prendre et de recevoir des soins; le travail devient ainsi davantage significatif.

En somme, comme on l'a vu dans les chapitres 5 et 6, le principe de la bienveillance s'alimente de la connotation riche et positive associée à plusieurs

aspects socioculturels : l'humain, le souci du bien-être, la confiance, l'éducation, l'intégrité, la communauté, le soutien, la présence et l'erreur. En contrepartie, il s'alimente aussi des sentiments de gratitude, d'humilité, de sincérité, de compassion et de sérénité. Le principe de bienveillance se manifeste autant à travers la valorisation d'une conduite éthique qu'au moyen d'une valorisation de la communauté, à savoir la préoccupation portée à l'endroit de la communauté, à l'égard du bien-être des personnes et de la protection environnementale. Dans sa globalité, le principe de bienveillance revitalise les relations interpersonnelles, l'attachement et l'engagement au travail et à l'entreprise, ce qui affecte positivement les processus d'organisation et de coordination.

Le principe de réciprocité

Le principe de réciprocité attire notre attention sur les rapports à caractère politique. L'inscription de la famille dans l'entreprise a souvent été pensée à partir des rapports de domination et d'exploitation, soutenus par l'idéologie familiale selon laquelle l'autorité paternelle et masculine s'impose de manière écrasante. De plus, comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, cette domination est fondée sur des structures profondes de pouvoir concernant les rapports de genre, entre autres. Certes, cela n'est pas faux, mais ne représente pas l'ensemble : la famille favorise également les processus de critique, de contestation, de résistance et de revendication de la part des employés. Elle les favorise, notamment, à partir du profond dispositif moral qui accompagne l'institution familiale.

En effet, la culture familiale est composée d'un mélange de sentiments et d'obligations, de droits et de devoirs, de contraintes formelles et informelles. Elle se concrétise dans des principes de familiarité, d'appropriation et de bienveillance qui instaurent un régime exigeant une pratique du pouvoir sur des bases plus proches de la réciprocité. Sous-jacents à l'institution familiale, les codes moraux découlant de ces principes établissent des droits et des devoirs aux parents et aux

enfants, et par transposition symbolique, autant aux leaders qu'aux employés. Comme les attaches sont d'ordre moral et affectif, les personnes en situation d'autorité ne sont pas dans une sorte d'indépendance totale pas plus que celles en situation de subordination dans la dépendance limitative. Elles se situent plutôt dans une condition d'interdépendance, ce qui suggère un équilibre relatif dans l'exercice du pouvoir.

Autrement dit, comme les personnes se connaissent, comme elles entretiennent des rapports « proches », comme elles disposent d'une histoire affective vécue ensemble et sont liées par des échanges marchands et non marchands, elles espèrent l'adoption de conduites et de pratiques moralement acceptables et justes, mais aussi concordantes avec les principes de la culture familiale. L'ordre moral sous-jacent à cette culture donne droit aux employés de résister et de revendiquer ces conduites et pratiques, ce que nous avons noté dans l'exemple du syndicat de Chocolatissime au chapitre 7, quand celui-ci remobilise le vocabulaire familial afin de révéler l'injustice et ainsi revendiquer de nouvelles pratiques sociales. Le principe de réciprocité relève alors du potentiel de résistance et de négociation, assurés par le contrat moral sous-jacent à l'univers familial. En tant qu'instance régulatrice des rapports de force, la culture familiale réduit ainsi les écarts dans les rapports de force, les incohérences dans les propos, et force la consistance des actes, tout en rehaussant la responsabilité sociale des leaders, ce qui facilite, par conséquent, les processus d'organisation et de coordination.

En même temps que la famille encourage le soin, le zèle, l'attention, le soutien, la confiance et l'affection mutuelles, elle instaure aussi des relations fortement ancrées sur la proximité, l'interdépendance et la responsabilité individuelle. La réciprocité dérive de cette interdépendance, de ce besoin régulier de reconnaître la subjectivité d'autrui, s'il faut assurer la confiance dans les rapports. L'organisation et la coordination sont facilitées dans la mesure où la confiance est soutenue par le principe de réciprocité.

L'expérience de Chocolatissime et de Constructions l'avenir a permis de voir que les rapports quotidiens présupposent de la confiance mutuelle, une fois que les relations interpersonnelles se structurent autour d'une charte commune peu codifiée et formalisée (Allouche et Amann, 2002). Parce que les règles implicites prédominent sur les règles explicites, qu'il faut déduire les règles de fonctionnement de l'entreprise à partir des signaux faibles et subtils, mais aussi parce qu'il faut apprendre ces règles dans la pratique quotidienne au moyen du rapport progressif avec les leaders, la confiance préalable exige un régime de réciprocité dans les relations entre leaders et employés.

Trois illustrations du principe de réciprocité font référence au pouvoir de la critique, du mérite et de l'erreur qui s'exercent lors du mouvement de consolidation culturelle de Chocolatissime et de Constructions l'avenir. L'acceptation, voire la valorisation de la critique permet à la fois au leader et à l'employé d'influencer et d'être influencé, et ainsi de négocier des interprétations sur les principes culturels de gestion et sur leurs mises en pratique dans le quotidien. L'erreur, à son tour, ouvre un espace de débat et de dialogue sur les interprétations liées au rendement individuel, ce qui favorise encore un fois la négociation, l'exercice de l'influence et de la capacité de persuasion des deux côtés. À travers les dispositifs de la critique et de l'erreur, la négociation des sens a plus de possibilité de s'enclencher sous le mode de la réciprocité. De plus, parce que tous doivent évoluer graduellement au niveau professionnel dans l'entreprise à travers les rapports de type mentorat, les leaders bâtissent une histoire de liens interpersonnels avec les supérieurs, les subordonnés et les collègues de travail. Cette chaîne affective et historiquement ficelée favorise la réciprocité dans l'exercice du pouvoir, car les leaders se sentent attachés au passé, à la conscience morale de la redevance, et aux sentiments de compassion et de tolérance qui en découlent.

La famille comme principe de désorganisation

Si, d'une part, la culture familiale instaure des principes qui favorisent l'organisation et la coordination, paradoxalement, d'autre part, les changements organisationnels et les variations dans le comportement des leaders mettent en péril ces principes. Les tensions, les contradictions, les malaises cristallisés dans les dynamiques socioculturelles émergentes lors du mouvement de transformation font vaciller les principes d'organisation et sont perçus, d'après leurs opposants comme des principes de désorganisation. Plus que perçus, ces principes sont ressentis, et ce qui fonctionnait tantôt en faveur de l'organisation, fonctionne désormais comme vecteur de désorganisation.

Il est important de noter que les changements identifiés sont très souvent situés historiquement. Toutefois, ces changements ne sont pas circonscrits uniquement à ces moments ponctuels uniquement. Plus précisément, ils mettent en évidence des changements sans doute plus diachroniques et plus microscopiques, révélant un état presque permanent de tension, qui fait en sorte que les principes d'organisation d'inspiration familiale se trouvent toujours dans un état d'oscillation. Cette oscillation explique leur caractère dynamique, le fait qu'ils sont toujours en processus de réajustement et de réactualisation. Et plus l'affection en fait partie, plus cette oscillation peut devenir, à son tour, significative.

Ceci étant dit, les changements majeurs éprouvés par Chocolatissime dans les années 90 font trembler les balises familiales. De sa culture organisationnelle et des changements microscopiques, on passe à des changements radicaux qui poussent sans doute à la rupture. Ce sont des changements qui minent de façon acide les principes d'organisation d'inspiration familiale mis en place au long de l'histoire du développement de l'entreprise. Ils les minent au fur et à mesure que le discours du marché, de la professionnalisation et d'autres nouveautés managériales sont adoptés et que les conflits au sein de la famille propriétaire prennent de

l'ampleur. Même si l'étude de Constructions l'avenir n'a pas permis d'approfondir ces dynamiques menant à la transformation de sa culture, sa résistance explicite à des idées exogènes (e.g. modes managériales) est plus marquée et catégorique. De là, on retrouve une rupture imperceptible et moins radicale que celle de Chocolatissime par rapport aux principes d'organisation d'inspiration familiale.

Du principe de familiarité à l'étrangeté

Le principe de familiarité est remis en cause principalement lorsque le lien avec l'entreprise est dissous. Si ce lien représente un acte injustifié, sa répercussion est plus considérable dans la génération d'un sentiment d'étrangeté. Nous avons observé dans l'expérience de Chocolatissime que la valorisation des professionnels exogènes, celle du discours du marché et de la différenciation ont produit de forts sentiments d'étrangeté chez les employés. Ceux-ci se sentent, en effet, plus éloignés les uns des autres, ils représentent leurs relations comme plus froides et les individus comme plus individualistes. Ils éprouvent aussi une distanciation de leurs leaders.

Au bout de compte, la conjonction de ces situations engendre une expérimentation des rapports interpersonnels comme des rapports d'étrangeté, des rapports qui s'évacuent de leur contenu affectif et qui deviennent des liens fondés davantage sur la dimension instrumentale-économique. Cela rend le sens du travail moins attirant, signifiant et édifiant moralement. De plus, la logique du marché qui s'y superpose insuffle une atmosphère de guerre, étrangère à la logique familiale, puisque la compétition, l'efficacité et la rapidité doivent prévaloir désormais dans le court terme. Il s'agit alors des répercussions de la culture de l'urgence (Aubert, 2003) qui tend à renforcer la dimension marchande et économique des rapports de travail en suscitant des comportements davantage compétitifs, égoïstes et individualistes. Par exemple, lorsque la logique du marché prend place dans les

changements, les équipiers de Chocolatissime commencent à se méfier les uns des autres, l'entraide et la solidarité sont devenues manifestations rares.

Par ailleurs, le sentiment d'étrangeté peut aussi être considéré sous un prisme dialectique. Selon Baxter et Montgomery (1996), le rapport entre proximité et éloignement relève d'une dialectique à partir de laquelle le sens qui leur est attribués change considérablement au fur et à mesure que les relations évoluent. En retour, l'histoire relationnelle qui se crée détermine des repondérations et des réajustements pour le futur de la relation. Pour ces auteurs, la proximité ne relève pas uniquement d'une situation de dépendance, de similitude et de congruence d'attitudes ou même d'une situation d'affection positive, de convergence et de fusion de valeurs. Elle inclut aussi de la différence et de l'affection négative qui contribuent à leur tour à cette calibration et au rééquilibrage du sentiment et de la perception de proximité. La proximité et l'étrangeté, selon ces auteurs, ne concernent pas une situation de pure dépendance ou de pure indépendance relationnelle, mais plutôt une situation d'interdépendance qui prévoit obligatoirement de la variation et du changement dans la relation.

Du principe d'appropriation au désengagement

Les divers changements organisationnels et l'éloignement des leaders suscitent un sentiment de désengagement de la part des employés, en contraste avec le sentiment habituel d'appropriation généré par la culture familiale. Lorsque les employés deviennent de plus en plus spécialisés, que leurs relations sont davantage encadrées et formalisées par les règles, lorsque des professionnels qui n'ont pas fait carrière dans l'entreprise commencent à occuper des postes de direction, que les rapports avec les leaders ne sont plus fondés sur la familiarité et la bienveillance, enfin quand tous ces facteurs s'accumulent, alors un processus de détachement et de désaffiliation à l'entreprise et au lieu de travail s'enclenche. En d'autres termes, un sentiment de désengagement s'installe.

Les sentiments de trahison et de déception se produisant pendant les changements organisationnels remettent en cause le rapport de « propriété symbolique » que les employés entretiennent avec l'entreprise, comme l'illustre bien le cas de Chocolatissime. Si s'approprier implique ne pas se faire reconnaître émotionnellement, symboliquement et matériellement, alors le désengagement devient la solution envisagée. En effet, ce sentiment de désengagement est provoqué par des sentiments de peur et de tristesse de devoir envisager le détachement de l'entreprise par des congédiements et ainsi d'être exclu de cette entreprise ressentie habituellement comme une famille symboliquement élargie. S'ajoutent les sentiments de déception et de trahison éprouvés par les employés à la suite de la valorisation des professionnels provenant d'ailleurs; cela signifiant implicitement que leur travail, leurs efforts de développement professionnel dans l'entreprise ne sont, dans les faits, plus reconnus ou pris en compte.

Du principe de bienveillance à la malveillance

Les changements organisationnels liés à la valorisation du marché, à la professionnalisation et au conflit sont perçus comme des actes symboliquement malveillants, autant que les congédiements qui y sont associés. Ces changements apportent des modifications significatives aux politiques de gestion du personnel, considérées désormais comme étant moins généreuses. Les actes spontanés et gratuits sont de plus en plus rares, en même temps que les leaders n'adoptent que très peu d'attitudes cherchant à « prendre soin » de leurs employés.

La valorisation du professionnalisme tend à évacuer discursivement l'affection dans les rapports leader-apprenti : le discours autour de l'idéal de la professionnalisation suppose des rapports fondés sur des règles rationnelles, impersonnelles, formelles et objectives. Cela produit un « éloignement affectif » dans toute la chaîne de direction de l'entreprise, en installant un soupçon de malveillance de la part des employés envers leurs leaders. Ce sentiment de

malveillance est aussi alimenté par des sentiments de déception, de tristesse, de peur du futur et de nostalgie des expériences vécues dans le passé. En fait, les leaders sont perçus comme malveillants dans la mesure où ils ne sont plus présents, ni affectivement ni physiquement. En réduisant le contact personnel avec les apprentis, les leaders réduisent les possibilités de faire bénéficier les employés de leurs actes gratuits et de leur compassion. L'idéal de formaliser les conduites et de les rendre impersonnelles afin qu'elles soient perçues comme « professionnelles » met en cause le principe familial fondé sur la bienveillance.

De plus, dans une culture organisationnelle d'inspiration familiale, conflits de sentiments et conflits d'intérêt se nourrissent mutuellement. Au plan symbolique de la famille, moins recevoir, avoir été moins bien traité que son frère ou sa sœur génère des sentiments cachant un manque d'amour relatif, comme si celui qui recevait davantage était aussi plus aimé. Ce sont des actes qui peuvent être perçus comme de l'injustice et génèrent alors de la malveillance. En effet, la malveillance peut aussi être perçue dans un traitement différencié à l'égard des employés. Par exemple, si on compare les nouveaux aux anciens, les dits professionnels aux soi-disant non professionnels. Le manque de compassion peut aussi générer des conflits robustes et conduire à la rupture, comme nous l'avons vu dans le chapitre 7 avec l'expérience du circuit de pouvoir mis en place autour du processus de succession chez Chocolatissime.

Du principe de réciprocité à l'abandon

Le sentiment d'abandon qui s'oppose au principe de réciprocité relève, lui aussi, de l'assemblage des changements qui secouent les principes de familiarité, d'appropriation et de bienveillance. L'abandon est éprouvé lorsque le lien affectif est affaibli ou lorsque les conflits ne respectent plus les sanctions morales sous-jacentes à la culture familiale. En effet, disputes et conflits au sein de la famille ont un prix affectif, celui de la souffrance, de l'affliction, du rejet et de la solitude. Si

les individus sont admis comme faisant partie des rouages familiaux, il y a cependant des limites à ne pas dépasser, sous peine de rupture. De plus, les blessures passées se traduisent par des ressentiments, des conflits, voire des ruptures. Elles prennent aussi, d'une certaine façon, la forme de dette, une dette inversée, comme l'ont illustré les conflits de la succession chez Chocolatissime. Ainsi, ce qui a été reçu et ressenti comme du « mal », doit, tout comme le don, être rendu, à moins d'être réparé, pardonné ou oublié. Si cela ne se produit pas, la rupture peut s'enclencher et l'abandon prévaudra sur le principe de réciprocité.

Plus particulièrement, lorsque le marché et la professionnalisation sont valorisés, les leaders s'éloignent de leurs employés, qui se sentent alors abandonnés. Ils réalisent que le lien ne se veut plus affectif et rapproché. Les règles implicites de l'univers familial ne s'appliquant plus, le code moral qui assurait la réciprocité laisse place à un sentiment d'abandon, un sentiment d'hésitation de ne plus pouvoir mobiliser les mêmes ressources, de ne plus pouvoir critiquer, discuter des erreurs, ou encore faire partie d'une maille de relations d'apprentissage dans la pratique à travers le mentorat. En effet, le sentiment d'abandon découle de l'exercice du pouvoir autour du marché et de la professionnalisation qui fonctionnent comme des mécanismes disciplinaires de contrôle social. Ces mécanismes dénigrent, contrarient et échappent à la morale familiale qui visait dans le passé d'autres formes d'exercice du pouvoir plus axés sur la base de la réciprocité, telles que celles de l'erreur, du mérite et de la critique.

La dynamique relationnelle : l'emprise affective de l'expérience passée

Les principes d'organisation d'inspiration familiale favorisent autant l'organisation que la désorganisation. Ils opèrent par des dualités (familiarité-étrangeté, appropriation-désengagement, bienveillance-malveillance, réciprocité-

abandon) dans une sorte de fluctuation relationnelle qui mène les sentiments d'un pôle à l'autre de la dualité. Alors si les principes d'organisation sont puissants, ils sont aussi dynamiques, mobiles, relatifs et élastiques. La culture familiale permet de voir le processus d'organisation comme une sorte de « samba » relationnelle, selon laquelle les individus ont une base d'expérience leur permettant d'interpréter, sentir et exécuter les mouvements nécessaires à la coordination. Toutefois, les variations se produisant dans la pratique, la relation implique des vas-et-viens constants, des réajustements et des réévaluations permanentes, en fonction de ce qui vient d'être vécu et ressenti. Il s'agit de réajustements rendant continuellement le processus d'organisation comme étant relatif, transitoire et élastique, mais également facteur d'une réévaluation interminable de sens attribués aux événements, aux relations de pouvoir établies et aux émotions exprimées.

La dynamique observée dans les principes familiaux d'organisation soulève cet état d'être transitoire qui découle du jeu des dualités. Par exemple, Carlos Lira (2000) considère Doribal Caymmi, leaders de Chocolatissime, comme étant « son bien et son mal », parce que Doribal suscite un sentiment d'ambivalence : il représente à la fois tous les principes d'organisation (familiarité, appropriation, bienveillance, réciprocité) en même temps qu'il évoque la peur de devoir un jour connaître ses opposants, c'est-à-dire la désorganisation et le manque d'affection. En effet, plus le rapport interpersonnel, au travail et dans l'entreprise s'inscrit dans le registre culturel de la famille, plus il devient vulnérable à la fluctuation. En effet, les attaches affectives de l'expérience familiale laissent des empreintes inoubliables et profondes dans le passé récent.

L'emprise affective opérée à l'aide de la culture familiale suggère un état de fluctuation et de fragilité transitoire dans les relations. Ceci permet de considérer les relations familiales à partir de leur instabilité relative : comme dans les expériences de Chocolatissime, les personnes tantôt s'aiment tantôt s'haïssent, elles se trouvent tantôt en état de cohésion, tantôt en état de fragmentation et de

différenciation. Désormais, il devient possible de penser que cette dynamique explique les frontières malléables de l'univers familial, frontières à partir desquelles la famille devient à la fois une ressource et une contrainte, une source de coopération et de conflit, et finalement, un dispositif suscitant des accords et des disputes.

Considérée sous un autre angle, la famille représente un champ de relations ouvert à la construction en permanence; elle relève alors de l'infinitude des recompositions possibles des rapports à autrui, au travail et à l'entreprise. Comme l'affection est à la base de l'intensité des relations humaines, l'expérience d'inspiration familiale rend le processus d'organisation un défi sans cesse renouvelé lors de la pratique relationnelle au travail. Par ailleurs, l'emprise affective de l'expérience familiale en entreprise est soutenue par le dispositif symbolique d'indissolubilité des relations familiales. Si d'une part, la famille nous permet de mieux comprendre les fluctuations duales, les connexions et les déconnexions, et les mouvements permettant de s'axer et de se désaxer, elle opère d'autre part, par cette sensation imaginaire que l'attachement familial est infrangible et indissociable.

Par exemple, lors des changements organisationnels, les employés se sentent très étrangers, désengagés, maltraités. Toutefois, ils n'arrivent pas à se détacher des principes familiaux expérimentés dans le passé. Ils vont donc réutiliser le langage familial pour réaffirmer leur volonté de ne pas se débarrasser de leur culture familiale, comme le fait, par exemple, Edu Lobos (1995) quand il affirme que « l'entreprise n'est plus mère, mais marâtre » ou comme le fait Fabio Venturini (2000) quand il évalue négativement la façon familiale de fonctionner, valorise les nouveaux modes impersonnels de gestion, mais, paradoxalement, affirme ensuite qu'il est « responsable d'une famille très grande » chez Chocolatissime. Certes que dans beaucoup d'exemples, la nostalgie peut s'avérer une forme de résistance, une

façon de critiquer les pratiques du présent en les comparant à de meilleures pratiques reçues dans le passé (Ybema, 2004).

Néanmoins, l'incapacité de se débarrasser de la culture familiale relève de l'attachement affectif issu des expériences enrichissantes vécues dans le passé. Elles relèvent aussi du dispositif d'indissolubilité que la famille tend à forger. En effet, le lien de sang et d'affection soudant les alliances familiales, on a du mal à se débarrasser définitivement de notre passé familial. Il nous pourchasse et demeure, à tout le moins symboliquement, indéfectible. Or, même à la suite d'un divorce, la mémoire familiale reste prégnante à cause de l'ampleur de l'expérience affective vécue ensemble. Ainsi, lorsqu'elle est transposée en entreprise, la culture familiale tend à provoquer cette expérimentation des rapports à autrui et à l'entreprise comme étant des alliances indissolubles.

Dans le prochain chapitre, j'explore d'avantage cette dimension dynamique des principes d'organisation, en attirant l'attention sur l'ambivalence résultant de l'emprise affective sous-jacente à l'expérience familiale en entreprise. L'ambivalence devient ainsi un enjeu pour penser la conception et la pratique de la gestion. L'implication de la culture familiale pour la gestion relève alors des pratiques relationnelles, puisque la considération de l'ambivalence en entreprise exige une conception et une pratique relationnelle de la gestion.

*Chapitre 9***LA FAMILLE COMME SOURCE D'AMBIVALENCE,
L'AMBIVALENCE COMME ENJEU DE GESTION**

La vérité ne peut jaillir (...) d'un seul homme, elle naît entre les hommes qui la cherchent ensemble, dans le processus de leur communication dialogique (...) Un seul homme restant seulement avec lui-même ne peut venir à bout des difficultés même dans les sphères les plus profondes et les plus intimes de sa vie spirituelle, il ne peut se passer d'une autre conscience. L'homme ne trouvera jamais sa plénitude en lui-même seul (Bakhtin, 1970, p. 155, 209).

La culture familiale soutient tant les principes d'organisation que de désorganisation; leur relation étant fragile et oscillante. De plus, il a été possible d'observer que l'affection issue de l'expérience familiale alimente cette oscillation, en même temps qu'elle est appuyée par l'indissolubilité forgée symboliquement par la culture familiale. Or, cette oscillation se passe notamment au plan de sentiments concernant l'attachement à l'entreprise, au leader et au travail. Ainsi, si la culture familiale alimente cette oscillation affective, c'est qu'elle s'avère source potentielle d'ambivalence.

Dans ce chapitre, je traite du sentiment d'ambivalence imprégné dans les processus d'organisation et de désorganisation. Tout d'abord, j'analyse la famille comme source potentielle d'ambivalence en entreprise. Ensuite, j'explique la façon dont l'ambivalence peut se traduire dans un enjeu de gestion, en situant l'ambivalence par rapport à d'autres concepts apparentés (e.g. paradoxe, contradiction, ambigüité) qui ont été davantage étudiés en gestion. Finalement, j'attire l'attention vers l'enjeu que l'ambivalence soulève en termes de gestion : la

conception relationnelle de la gestion. Ainsi, je propose l'idée de pratique et de mode relationnels comme des voies heuristiques pour penser et pratiquer la gestion. Plus précisément, le mode relationnel peut être pensé en termes de composition (sens, émotion et pouvoir) et de mouvement (évolution et ancrage des pratiques relationnelles dans l'espace-temps) de pratiques relationnelles. De plus, la composition variée des pratiques relationnelles nous permet de considérer les pratiques de gestion comme étant à la fois interprétatives, affectives et réflexives.

La famille comme source d'ambivalence

Chez Chocolatissime, l'ambivalence se fait évidente, puisque tout au long de son processus de transformation culturelle, il n'a pas été question de rupture totale avec les principes familiaux d'organisation. Les nouvelles identifications liées au changement organisationnel ne substituent pas complètement les anciennes références d'inspiration familiale, ce qui génère très souvent des sentiments de malaise et de contradiction. En effet, les employés éprouvent simultanément des sentiments opposés à l'égard de l'entreprise, des leaders et du travail. Ils expérimentent ainsi deux états émotionnels envers le même objet, ce qui caractérise un état d'ambivalence.

En général, l'ambivalence renvoie à l'expérience des sentiments mêlés, voire de deux forces de sens contraires qui coexistent. Elle concerne un état vague et diffus, le sentiment d'être attiré dans deux directions contraires. C'est un mélange de sentiments (e.g. attraction et répulsion, amour et haine, joie et tristesse) qu'on peut éprouver simultanément envers un objet; les sentiments étant relativement informulés et générant une situation d'indécision à l'égard de cet objet (Weigert, 1991). Une des caractéristiques clés de l'ambivalence porte justement sur cette difficulté à décider quoi faire, voire cet ébrouement de sentiments mêlés qui nous met dans un état d'incertitude à propos de notre expérience.

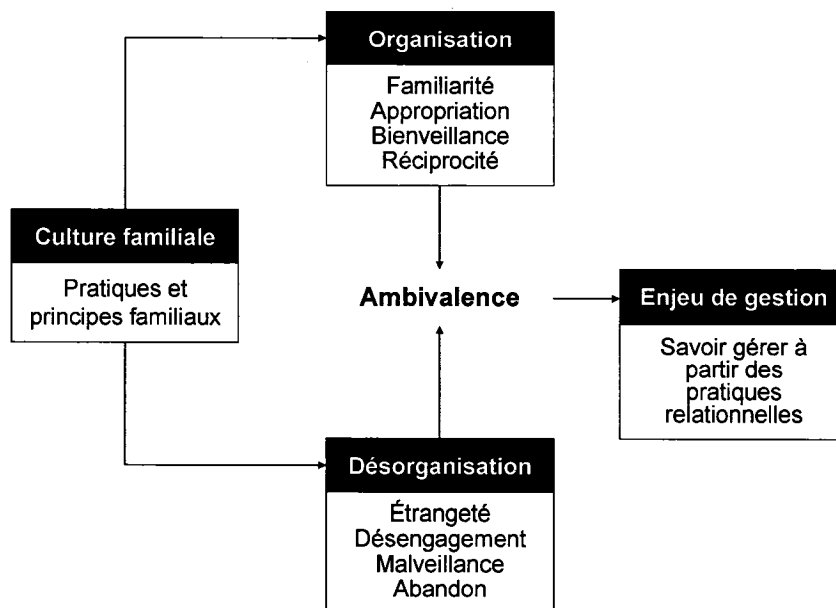
Par ailleurs, l'ambivalence se manifeste souvent dans des contextes de relations disposant d'un certain degré d'intimité, telles que les relations familiales et romantiques. En effet, l'ambivalence est inhérente à la vie familiale. Par exemple, le cycle de développement d'un enfant représente des expériences profondes de perte identitaire et des renversements de relations de pouvoir et de dépendance à l'égard des parents (Weigert et Hastings, 1977). Aussi, est-il compréhensible que les enfants éprouvent de l'ambivalence au fur et à mesure qu'ils passent d'une condition de dépendance totale à une autre d'autonomie au cours de la vie adulte, et cela se perpétue lorsque les parents deviennent vieux et de plus en plus dépendants de leurs enfants adultes. En effet, vivre en famille génère de l'ambivalence puisque la vie familiale intensifie des identités contradictoires et crée une sorte d'oxymoron, soit celui de devoir être un « membre individuel » d'un collectif (Weigert, 1991).

La culture de Chocolatissime suscite plusieurs types de sentiments ambivalents, tel que présenté dans le chapitre 7. Par exemple, en même temps qu'on admire la croissance de l'entreprise (parce qu'elle permet d'évoluer et d'offrir plus d'emplois), on la déteste (parce qu'elle rend les rapports plus déplaisants, plus froids, inhumains et éloignés), ce qui peut conduire à la fois à l'excitation envers la nouveauté et l'effroi de devoir changer les routines familiales. Ainsi, dans une situation de changement, on peut aspirer à ce que le future peut apporter en même temps que déplorer la perte du passé (Weigert, 1991).

Lors des changements survenus chez Chocolatissime, il a été possible d'observer cette ambivalence liée à la tension intrinsèque à la culture organisationnelle d'inspiration familiale qui exige en permanence de l'ordre entre rationalité instrumentale et complicité émotionnelle. En termes de principes d'organisation, la culture familiale devient alors un terrain propice à la création de liens identitaires ambivalents. Elle fait cohabiter des états émotionnels opposés qui conduisent les individus, lorsque confrontés au changement, à se demander consciemment ou

inconsciemment : sommes nous une entreprise ou une famille? Suis-je membre d'une famille ou un outil jetable de rentabilisation des profits?

Figure 9.1 L'ambivalence comme enjeu de gestion



La figure 9.1 illustre l'influence de la culture familiale sur autant de principes d'organisation que de désorganisation, ce qui produit une situation d'ambivalence et qui se traduit, par la suite, par un enjeu en termes de gestion. En effet, l'expérience de l'ambivalence attire notre attention vers une conception de la gestion qui s'avère substantiellement axée sur des pratiques relationnelles, car l'ambivalence se manifeste notamment au plan des relations interpersonnelles. Toutefois, il faut préciser que même si l'ambivalence ressort de l'expérience

familiale, elle ne se limite pas à celle-ci ou à des entreprises contrôlées et gérées par des familles.

Par exemple, Pratt et Doucet (2000) remarquent que dans n'importe quelle organisation un employé peut éprouver à la fois des sentiments de joie, d'anxiété, de peur et de fierté lorsqu'il obtient une promotion. Piderit (2000) observe, pour sa part, qu'un gestionnaire peut se sentir frustré lorsque son budget est coupé, mais, en même temps, être content d'apprendre que cela a favorisé l'amélioration des produits et, par conséquent, l'amélioration de son travail de représentation commerciale auprès des clients. Vince et Broussine (1996) montrent que les réactions des gestionnaires face au changement organisationnel suscitent des sentiments contradictoires et simultanés d'excitation et de peur. D'ailleurs, Piderit (2000) propose de repenser le changement organisationnel à partir d'une prise en compte de l'ambivalence. Dorénavant, l'ambivalence peut être considérée comme une condition humaine et sociale qui se manifeste là où les personnes doivent interagir et développer des rapports interpersonnels afin de bien travailler ensemble, de s'organiser et de se coordonner. Elle demeure ainsi inévitable en tant que réponse au changement (Piderit, 2000).

En revanche, l'expérience de l'ambivalence provoque des effets variés. Par exemple, l'analyse de Merton (1949/1957; 1976) suggère que l'ambivalence peut s'avérer fonctionnelle pour le système social dans lequel elle se manifeste, si elle découle des attentes normatives et contradictoires en termes de rôle et de statut social. En revanche, elle peut aussi devenir source d'inquiétude, de réticence, de confusion, d'angoisse et d'épuisement professionnel (Meyerson et Scully, 1995; Pratt et Doucet, 2000; Weigert, 1991). L'individu peut décider de se confronter à la source d'ambivalence aussi bien qu'il peut décider de l'éviter ou de mêler son approche : la confronter et l'éviter simultanément, ce qui peut parfois provoquer une situation de paralysie ou de vacillation (Pratt et Doucet, 2000). La confrontation à l'ambivalence peut aussi mener à des réactions extrêmes lorsque

l'individu essaye de résoudre le dilemme émotionnel, en choisissant un des pôles de la contradiction (Pratt et Doucet, 2000).

Par ailleurs, l'ambivalence peut aussi être considérée comme source de force et de vitalité, si l'on pense à l'origine latine du terme qui signifie *ambo* (les deux) et *valere* (être fort). En effet, les individus peuvent demeurer ambivalents et bien lucides à propos de leurs attachements et leurs identités (Meyerson et Scully, 1995). D'ailleurs, les deux pôles de la dualité étant représentés, des attitudes ambigües peuvent mieux répondre à des situations équivoques, que celles cherchant à démontrer un certain compromis (Weick, 1979). De plus, l'ambivalence peut favoriser l'apprentissage dans la mesure où elle contribue à se détacher émotionnellement des connaissances perçues comme obsolètes, ce qui facilite la considération des nouvelles voies d'interprétation et d'action sociale (Piderit, 2000; Pratt et Barnett, 1997; Weigert et Franks, 1989). L'ambivalence peut aussi encourager le dialogue (Piderit, 2000), l'ouverture d'esprit et la découverte, car elle suscite une ambiance où les prises de positions ne s'affirment pas de façon catégorique ou tranchante. Somme toute, l'ambigüité demeure une condition sous-jacente à la vie sociale et tous efforts tentés pour la dissoudre, tels que ceux entamés dans la modernité, ne font d'ailleurs que l'intensifier et produire parfois des résultats contreproductifs (Bauman, 1991).

L'ambivalence comme enjeu de gestion

Plusieurs études en gestion se sont intéressées à des questions liées aux paradoxes (Ahuja et Lampert, 2001; Clegg, 2002; Farson, 1996; Hatch et Ehrlich, 1993; Kahn, 2002; Koot, Sabelis et Ybema, 1996; Lewis, 2000; Lewis et Kelemen, 2002; Martin *et al.*, 1983; Meyer et Gupta, 1994; Quinn et Cameron, 1988; Vince et Broussine, 1996), aux contradictions (Ford et Ford, 1994; Hatch, 1997; Koot, Sabelis et Ybema, 1996; Putnam, 1986) et à l'ambigüité (Alvesson, 2001; Denis,

Langley et Cazale, 1996; Eisenberg, 1984; March et Olsen, 1975; Meyerson, 1994; Pfeffer, 1977; Pondy et al, 1988). Toutefois, nous disposons encore de très peu d'études traitant de la problématique de l'ambivalence au plan des organisations. Quelques études axées sur cette problématique (Meyerson et Scully, 1995; Piderit, 2000; Pratt et Barnett, 1997; Pratt et Doucet, 2000) soulèvent son importance pour l'analyse organisationnelle sans toutefois aller plus loin dans l'exploration de la nature et de l'implication de cette importance. À ce propos, Piderit (2000) soulève le besoin des études qui examinent l'ambivalence à partir des sentiments inscrits dans une perspective historique et non pas de façon ponctuelle, comme le fait une grande partie de la recherche dans ce domaine. Selon cet auteur, une perspective longitudinale sur l'ambivalence serait très utile afin de mieux comprendre les effets négatifs et positifs des changements organisationnels. Or, l'étude longitudinale de principes familiaux d'organisation contribue à cette exploration historique.

De plus, les études ne précisent pas la singularité de l'ambivalence par rapport à d'autres concepts apparentés. Il est pourtant important de remarquer que l'ambivalence permet d'envisager les contradictions, les paradoxes et les ambiguïtés à un autre plan : celui des émotions. Le tableau 9.1 présente les différentes façons d'étudier ces questions, ainsi que la place que l'ambivalence occupe à cet égard. Alors que le paradoxe, la contradiction et l'ambiguïté ont été traités sur un plan davantage cognitif, l'ambivalence est une voie pour penser aux répercussions affectives et émotionnelles des changements organisationnels et des prises de décision des leaders.

Tableau 9.1 L'ambivalence en rapport à d'autres concepts apparentés

CONCEPTS	DESCRIPTION	AXE D'ÉTUDE	PLAN
Ambivalence	Coexistence de sentiments opposés à travers l'expérimentation	Émotions dans les relations interpersonnelles, dans les processus et dans les structures sociales	Émotionnel
Paradoxe	Coexistence de propositions opposées (la possibilité de l'impossibilité) à travers la réflexion	Processus sociaux	Cognitif
Contradiction	Coexistence de situations et de conditions opposés, conflictuelles ou antagonistes à travers la réflexion	Structures sociales	Cognitif
Ambiguïté	Coexistence de sens différents à travers l'interprétation	Sens dans les relations interpersonnelles	Cognitif

L'affection étant au cœur de l'expérience familiale, l'ambivalence demeure sous-jacente aux processus d'organisation et de coordination, puisqu'elle concerne les processus d'attachement et d'engagement organisationnels. En effet, l'expérience de Chocolatissime montre que l'attachement et l'engagement affectif des employés à l'entreprise et à ses leaders fluctuent, ce qui soulève une instabilité dans les processus d'organisation et de coordination et, par conséquent, un défi pour penser et pratiquer la gestion. Cette instabilité et fragilité exige un raffinement de la conception et de la pratique de gestion afin de prendre en considération l'ambivalence, l'encourager, tout en évitant qu'elle ne devienne une source de blocage ou de rupture au plan personnel et organisationnel.

Dans une certaine mesure, l'ambivalence renvoie aux dimensions incontrôlables de l'entreprise, à savoir les blagues, commérages, surnoms, graffitis, cartons, récits et histoires (Gabriel, 1995). En effet, l'expérimentation de l'ambivalence issue d'un changement organisationnel peut s'exprimer à travers l'humour (Rodrigues et

Collinson, 1995) ou à travers d'autres modes indirects de communication (Drummond, 1998). L'expérience familiale liée à l'ambivalence peut nourrir ces dimensions, étant donné que les récits d'inspiration familiale renvoient parfois à des activités spontanées, débordantes et imprévisibles. Ainsi, ces récits révèlent un terrain subjectif qui demeure relativement décolonisé et qui ne peut être géré par une logique de gestion purement instrumentale, orthodoxe ou rationnelle. Dans ce sens, l'organisation familiale demeure une organisation relativement indomptable.

Au plan organisationnel, l'ambivalence attire notre attention à l'attachement affectif à l'organisation, au travail et aux leaders. Il s'agit principalement de la gestion et des leaders en tant qu'agents producteurs d'engagement ou de désengagement. Par exemple, les désengagements au travail (e.g. absentéisme, épuisement professionnel) sont souvent perçus à partir d'un plan individuel d'analyse (Kahn, 1998), comme si les individus possédaient un contrôle total sur le degré d'engagement qu'ils voudraient consacrer au travail et à l'organisation. L'étude de la culture organisationnelle d'inspiration familiale montre que la gestion et les leaders jouent un rôle déterminant à cet égard; ils ne sont pas des récepteurs passifs.

Les employés de Chocolatissime et de Constructions l'avenir se sentent plus ou moins attachés affectivement en fonction de la capacité des leaders d'investir leur mode de gestion en l'axant prioritairement sur des principes familiaux d'organisation, plutôt que d'agir de façon à les contrarier radicalement. Dans ces entreprises, l'attachement a un poids affectif considérable, dans la mesure où familiarité, appropriation, bienveillance et réciprocité se traduisent par des principes empêchant l'isolement et favorisant l'organisation et la coordination des personnes, voire l'attachement et l'engagement organisationnel. Lorsqu'on remet en cause ces principes, on altère alors le système d'attachement et d'engagement sous-jacent aux processus d'organisation, de même que les modes relationnels qui les soutiennent.

En outre, le type d'attachement et d'engagement affectif en entreprise est en rapport étroit avec les types de changement organisationnel instaurés dans la pratique. L'ambivalence imprégnée dans le mouvement de transformation de la culture organisationnelle devient un indicateur des conséquences que de nouvelles pratiques et principes de gestion peuvent produire sur les processus d'organisation et de coordination en entreprise. Ainsi, l'enjeu qui se pose en termes de gestion devient celui d'envisager le changement à partir de sa capacité de renforcer ou de débiliter l'attachement et l'engagement affectif, ceux-ci habilitant ou débilitant, à leur tour, les processus d'organisation et de coordination en entreprise. L'ambivalence découlant des processus de changement se reflète alors sur la capacité des leaders à développer une formulation plus fine et sophistiquée de l'organisation en tant que fruit des pratiques relationnelles. L'agencement et la continuité des ces pratiques instaurent ainsi des modes relationnels particuliers.

De l'ambivalence à la gestion relationnelle

L'ambivalence inhérente à l'engagement affectif exige une conceptualisation et une pratique de la gestion à partir d'une sensibilité aiguisée quant aux relations qui se forment, se consolident et se transforment et qui, par conséquent, alimentent ou invalident les efforts d'organisation et de coordination en entreprise. Sous cet angle, l'acte de penser et de pratiquer la gestion en tenant compte des modes relationnels devient une activité stratégique, voire vitale pour l'évolution de l'entreprise, de même que pour l'efficacité des leaders.

L'importance de penser et de pratiquer la gestion au plan de relations découle principalement de l'instabilité et de la fluctuation des processus d'organisation, ce qui a été mis en évidence au niveau de l'ambivalence éprouvée par les employés de Chocolatissime lorsque ceux-ci étaient confrontés à des changements organisationnels significatifs. Cet état inévitable et fluctuant se retrouve au plan

des relations que les personnes établissent au travail, que dans le type de relation que les leaders établissent avec leurs employés à long terme. Les leaders de Chocolatissime et de Constructions l'avenir ont mis en place un système relationnel puissant qui a certainement favorisé les processus d'organisation, et cela malgré le fait que les leaders de Chocolatissime transforment ce système, le temps le mettant ainsi en péril.

D'ailleurs, les leaders de ces entreprises mentionnent souvent que pour bien gérer, il faut comprendre la « trame » relationnelle qui constitue l'entreprise; il faut y participer activement (Rita Lie, 2000). Il faut aussi prendre en considération l'histoire des relations qu'engagent leaders et employés, car celle-ci est déterminante pour pouvoir gérer avec raffinement, propriété et efficacité (Emilio Chantiago, 2000; Rita Lie, 2000; Ajusto dos Anjos, 2000). L'historique des relations constitue le fondement même des modes relationnels qui s'instaurent dans une entreprise ou lieu de travail. Toutefois, comme les relations sont toujours en mouvance et qu'elles reflètent un état ambivalent et relativement instable, elles ne peuvent être gérées de la même façon que nous tendance à gérer des objets.

En effet, les théories et les pratiques de gestion se sont appuyées en large mesure sur des principes cherchant à chosifier et à réifier l'organisation, ses activités et les humains qui y participent. On nomme encore une fonction de gestion comme étant la gestion des « ressources humaines » et on parle souvent de gérer des humains et leurs comportements comme s'ils étaient comparables à des objets inanimés. Il s'agit alors d'une conception de l'organisation en tant que machine ou système mécanique qui prévoit la possibilité de contrôler les personnes et leurs comportements de la même manière que l'on contrôle les choses (Aktouf, 1994; Watson, 2002). Cette conception se trouve inadéquate dans la pratique, comme il a été suggéré dans l'expérience de Chocolatissime et de Constructions l'avenir. Dans sa pratique quotidienne, la gestion engage autant d'émotions que de raison, elle concerne les humains dans leur totalité et non pas seulement l'humain au travail, et

elle se confronte ainsi à des processus complexes et fragiles exigeant un minimum de collaboration, coordination et organisation des personnes.

En fait, dans la pratique, les champs disciplinaires sont moins isolés qu'en théorie et les attachements et les engagements au travail sont plus instables que l'on pense. En effet, une conception réifiant la gestion aide difficilement dans la résolution de problèmes complexes en entreprise (et moins encore dans l'observation et l'étude académique), ces problèmes relevant souvent des relations entre les individus, c'est-à-dire des relations qui impliquent de l'interdépendance, de la mouvance et de la fluctuation. Ainsi, afin d'être à même de produire des réponses à des problèmes incluant la complexité des relations humaines, la gestion doit être désormais conçue et pratiquée comme une activité fondamentalement relationnelle. Toutefois, il faut préciser qu'une élaboration théorique étendue sur cette conception échappe aux propos de cette thèse. En revanche, les résultats de notre étude empirique me permet d'attirer notre attention sur l'importance de cette conception et donc de soulever certaines questions.

Une conception relationnelle de la gestion implique une pratique de gestion qui ne soit pas axée sur des formes strictes de contrôle social (même si c'est une conséquence inévitable de n'importe quel type de pratique sociale) des employés, mais plutôt sur des façons de créer une ambiance et un contexte organisationnel encourageant le développement de relations enrichissantes en termes d'organisation et de coordination. Autrement dit, une conception relationnelle de la gestion ne tolère pas une gestion des relations comme si elles étaient des objets prévisibles et solides susceptible d'être délibérément contrôlés et dirigés. On perd d'ailleurs l'importance des relations quand on les conçoit comme des « ressources échangeables » (Gersick, Bartunek et Dutton, 2000). Aussi, si on est d'avis que l'organisation se maintient par le biais d'un réseau de relations interpersonnelles (Baskin et Aronoff, 1980) et que les modes relationnels générés par ce réseau peuvent lui fournir une constance et une pérennité (Katz et Kahn,

1966) rendant ainsi possible la coordination et l'action coopérative (Baskin et Aronoff, 1980), alors notre conception de la gestion change radicalement. Elle devient désormais axée sur la pratique relationnelle.

La gestion axée sur la pratique relationnelle

Le domaine des affaires humaines proprement dit consiste dans le réseau des relations humaines qui existe partout où des hommes vivent ensemble (Arendt, 1983, p. 241).

Plusieurs auteurs soulèvent la pertinence de l'élaboration d'une conception relationnelle de la gestion (Eraly, 1988; Fulop et Linstead, 1999; Hosking, Dachler et Gergen, 1995; Watson, 2002; Zangari et Cavaleri, 1996). Parmi ces auteurs, Watson (2002) est un des rares qui considère la dimension des émotions. Même si les auteurs attirent notre attention à la centralité d'une telle conception pour penser la pratique de gestion, il nous manque encore une élaboration conceptuelle en profondeur sur les mouvements de tensions et de fluctuation inhérents aux relations humaines. Ces mouvements constituent sans doute le défi majeur à être relevé au plan conceptuel par de futures recherches. De plus, mentionnons qu'une conception relationnelle implique également des efforts considérables tant au plan interdisciplinaire qu'épistémologique (Berscheid, 1999; Emirbayer, 1997; Scheff, 1990).

L'instabilité découlant de l'ambivalence face au changement suggère une conception des relations à partir de l'idée de pratique relationnelle. L'idée de pratique permet de considérer davantage le caractère instable et le renouvellement permanent que la notion de relation implique. L'idée de pratique permet aussi de situer la relation dans un espace-temps donné, sans exclure les flux et les reflux émotionnels, politiques, historiques, matériels et cognitifs au travers desquels les individus naviguent. En effet, la pratique est un concept qui permet d'allier

plusieurs dimensions conceptuelles et niveaux d'analyse. En tant qu'artifice conceptuel, elle se prête bien à la transversalité (Bourdieu, 1980; Gherardi, 2006; Gherardi et Nicolini, 2002; Orlikowski, 2002; Schatzki, Cetina et von Savigny, 2001) et à l'interdisciplinarité. Ainsi, les pratiques relationnelles consisteraient dans cet espace de cristallisation de processus et des conditions variées expliquant ce qui peut donner force et énergie aux individus pour mieux s'organiser et se coordonner et, par conséquent, ce qui peut conférer vitalité à l'entreprise. En revanche, elles peuvent aussi expliquer ce qui devient source de difficulté, de blocage et de désorganisation, débilisant ainsi les capacités d'organisation et de coordination des individus au travail.

À partir de l'expérience de Chocolatissime et de Constructions l'avenir, tout semble suggérer que les leaders jouent un rôle crucial au plan des relations. Ils donnent le rythme mené par les pratiques relationnelles en établissant leur propre relation aux employés et en créant des conditions favorables pour que les relations soient considérées comme une dimension valorisée tant dans les discours que dans la pratique. Autrement dit, l'expérience de ces entreprises permet aussi de constater que les relations favorables à l'organisation découlent d'un mode de gestion qui les priorisent, non seulement dans les discours mais aussi dans les actes quotidiens.

En effet, la création du sens, l'expression des émotions et l'exercice du pouvoir concernent non seulement les « immatérialités » de la culture organisationnelle, mais aussi la concordance de ces dimensions intangibles avec les actes, les comportements et les attitudes se matérialisant dans des règles, critères, plans, stratégies, politiques et évaluations (Aktouf, 1990). Par exemple, il ne suffit pas à Constructions l'avenir de valoriser le mentorat dans les livres de George Amado pour être nécessairement bénéfique, féconde et effective dans la pratique. Il faut que cette valorisation soit en accord avec les actes même de George et que ce dernier se montre régulièrement présent (physiquement et affectivement) à ses

apprentis, qu'il structure les procédures et les critères à cet égard, et exige que les autres leaders agissent de façon conséquente à ces principes. Les modes relationnels relèvent donc d'une articulation plus ou moins cohérente entre plusieurs dimensions et processus.

D'un point de vue dialectique, les relations attirent notre attention à « l'espace existant entre » deux personnes (Bradbury et Lichtenstein, 2000; Cooper, 2005; Josselson, 1992). C'est un espace dynamique et fluctuant qui est rempli, comme l'ambivalence le suggère, par la coexistence de mouvements de connexion et de déconnexion, d'indépendance et d'interdépendance, de familiarité et d'étrangeté, d'ouverture et de fermeture, de certitude et d'incertitude, de bienveillance et de malveillance, d'appropriation et de désengagement. Parce que la relation concerne un certain état de transitivité et de mobilité (Cooper, 2005), les fluctuations peuvent sembler parfois confuses, glissantes et indéterminées. En effet, les personnes engagées dans une relation sont éternellement en train d'improviser leur relation; elles sont toujours « en train de » coordonner leurs multiples voix centripètes et centrifuges issues de l'histoire passée et du futur anticipé au cours d'une action prenant forme dans le présent, ceci maintenant en vie la conversation sur la relation (Baxter et Montgomery, 1996).

Une conception relationnelle de la gestion se traduit dans la pratique par la capacité des leaders à être ouverts d'esprit et sensibles aux modes relationnels. Utilisant autant la réflexion que l'expérimentation, les leaders doivent considérer à la fois plusieurs situations interconnectées : (a) la façon dont les relations se forment et se transforment, (b) la façon dont une altération dans une relation peut affecter le réseau de relations dans lequel elle se situe, (c) la façon dont les modes relationnels en place limitent et habilitent les processus d'organisation et (d) la façon dont on réfléchit, en tant que leader, à propos des effets que notre propre action provoque sur l'établissement, l'entretien et le changement des modes relationnels.

En somme, une conception relationnelle de la gestion exige une sensibilité aux modes relationnels, à leur composition et à leur mouvement en termes de pratiques relationnelles. Si on pense à la composition des modes relationnels, elle est toute au moins triple, comme l'étude de la culture familiale peut nous suggérer. Les relations relèvent à la fois des sens qui se créent, des émotions qui s'expriment et des pouvoirs qui s'exercent. Autrement dit, une relation ne peut être analysée uniquement à partir des idées, des compréhensions ou des valeurs que les personnes créent ensemble. Elle doit aussi comporter la dimension affective et émotionnelle qui permet aux personnes de traduire et d'exprimer leurs sensations et sentiments à travers leur subjectivité et leur corps. Toutefois, émotion et cognition s'inscrivent aussi dans un réseau d'influences mutuelles et de pouvoir de persuasion qui sont inégaux; les ressources et les capacités de mobiliser ces mêmes ressources n'étant pas toujours équilibrées. Ainsi, la relation relève également d'intérêts qui ne sont pas toujours convergents; elle concerne alors une activité profondément politique.

Puisqu'elles engagent plusieurs processus simultanément, les pratiques relationnelles peuvent être pensées à partir de plusieurs pratiques simultanées de gestion. À chaque processus (sens, émotion et pouvoir), nous pouvons penser à certaines pratiques correspondantes faisant partie de l'habileté de gestion sous-jacente à une conception relationnelle, soient la pratique interprétative, la pratique affective et la pratique réflexive. Il s'agit ici de pratiques inspirées de l'analyse de l'expérience des leaders de Chocolatissime et de Constructions l'avenir, mais qui les dépassent dans la mesure où celles-ci se veulent des pistes pour la recherche future et des inspirations pour la pratique organisationnelle.

La pratique interprétative concerne l'attention portée aux sens qui sont créés et attachés aux événements. Elle inclut une appréciation des répercussions que ces sens peuvent avoir sur les relations et leur capacité de soutenir des processus féconds en termes d'organisation et de coordination en entreprise. Par exemple, la

considération des sens variés attribués à la croissance et à la professionnalisation chez Chocolatissime représente pour un leader des enjeux importants en termes de changement relationnel, comme nous l'avons vu dans le chapitre 7. De plus, le sens n'étant pas statique, il relève plutôt d'un processus discursif selon lequel il se retrouve en état continu de construction.

La pratique interprétative de gestion attire aussi l'attention sur sa capacité de tolérer l'ambiguïté, de chercher des formes nouvelles, d'interpréter les situations et de participer activement à la négociation des sens. La pratique interprétative d'un leader au plan de la gestion quotidienne implique une activité profondément interprétative et symbolique (Pfeffer, 1981; Smircich et Morgan, 1982). À partir d'une conception relationnelle de la gestion, une pratique interprétative prend pour acquis que la connaissance et le savoir sont construits socialement à travers un processus permanent de se « mettre en relation » avec autrui (Dachler et Hosking, 1995).

La pratique affective de gestion concerne la dimension émotionnelle des relations. L'émotion jouant un rôle indispensable dans les prises de décision et dans les efforts d'organisation et de coordination, le leader exerce donc une influence affective sur les personnes avec lesquelles il se met en rapport. Sa pratique doit prendre en compte les ressorts émotionnels des relations, étant donné que les émotions s'avèrent des ressources contribuant autant à développer qu'à défaire les relations (Collins, 1981; Waldron, 2000). De plus, il doit non seulement considérer ces émotions lors des jugements et de prises de décision en entreprise, mais aussi dans sa pratique relationnelle et dans le soutien émotionnel qu'il est à même d'offrir à ses apprentis.

La pratique affective de gestion concerne indirectement le jugement esthétique, dans la mesure où elle relève d'une perception sensorielle de la réalité sociale au moyen du corps (Linstead et Höpfl, 2000; Strati, 1999) et non seulement d'un

raisonnement purement logique ou cognitif. La pratique affective exige, dans une certaine mesure, l'engagement du corps (Hassard, Holliday et Willmott, 2000; Lennie, 2000), de ces sensations et sans doute de l'intuition. C'est une pratique qui considère ses dimensions comme des voies complémentaires et valables de création des connaissances dans l'organisation.

La pratique réflexive de gestion concerne la réflexion portée sur les rapports et les structures de pouvoir. Si les relations sont des manifestations de l'exercice du pouvoir, alors certaines relations peuvent se traduire dans des situations d'oppression et d'exclusion, ce qui peut limiter considérablement les efforts d'organisation et de coordination en entreprise. Ainsi, le leader doit réfléchir sur ces situations et leurs effets afin de faciliter l'autonomie et la responsabilité. C'est à travers la responsabilisation qu'il devient possible de développer une conscience de notre interdépendance sociale, voire de notre responsabilité sociale les uns envers les autres (Alvesson et Willmott, 1996).

À travers la pratique réflexive, le leader cherche à modifier les habitudes, les institutions et les entraves qui empêchent le développement de la responsabilité individuelle et collective. En ce sens, la pratique réflexive de gestion est une pratique micro émancipatrice qui prend place dans la quotidienneté de l'entreprise (Alvesson et Willmott, 1992; 1996). Elle agit de manière à encourager une condition sociale de moins en moins porteuse d'exclusion et de domination au fur et à mesure que les individus prennent conscience de leur interdépendance et de leurs marges relatives d'autonomie. En somme, la pratique réflexive porte une attention aux relations humaines en tant que relations construites socialement, à savoir en tant que relations jamais « neutres » ou « naturelles ».

Les pratiques interprétatives, affectives et réflexives de gestion offrent une voie pour étudier et pratiquer la dimension relationnelle de la gestion : elles fournissent une idée de la composition complexe des modes relationnels et suggèrent que les

leaders y jouent un rôle important. Toutefois, ces modes incluent aussi une idée de temporalité et de spatialité, ce que je définis ici comme étant le mouvement des modes relationnels. Ainsi, les relations ne peuvent être saisies dans toute leur richesse au travers d'une analyse ponctuelle ou par une sorte de « photo » momentanée. Au contraire, elles exigent une analyse plus durable et longitudinale de leur formation, de leur consolidation et de leur transformation au fil du temps et de l'espace. En effet, l'idée de formation, de consolidation et de transformation est une piste suggérée par le cadre temporel utilisé dans l'analyse de la culture organisationnelle de Chocolatissime et Constructions l'avenir.

Conclusions

Que vaudrait l'acharnement de savoir s'il ne devait assurer que l'acquisition des connaissances, et non pas, d'une certaine façon et autant que faire se peut, l'égarement de celui qui connaît? Il y a des moments dans la vie où la question de savoir si on peut penser autrement qu'on ne pense et percevoir autrement qu'on ne voit est indispensable pour continuer à regarder ou à réfléchir (Foucault, 1984).

Du début à la fin, cette thèse n'a point cherché à investiguer ce qu'est la famille, mais plutôt en quoi la famille nous sensibilise. Or, l'esprit de famille représente un souffle puissant tant au plan culturel, qu'affectif et politique. En effet, nous a été possible de constater que l'emprise familiale dépasse la simple production de biens matériels ou la reproduction humaine pour aussi englober des dimensions idéologiques, morales, affectives, sociales, symboliques et identitaires.

Même si les configurations de la famille se transforment au cours du temps et selon les lieux où elle se situe, l'esprit de famille, lui, reste et continue à animer les processus d'organisation à l'intérieur et à l'extérieur de la vie familiale, comme nous avons pu le constater au travers des expériences de Chocolatissime et Constructions l'avenir. Ainsi, en adoptant comme point d'ancrage l'influence de la culture familiale sur les principes d'organisation en entreprise, cette thèse confirme l'idée selon laquelle l'enchevêtrement de l'univers familial, professionnel et organisationnel demeure toujours fertile et puissant en termes de réflexion et d'expérimentation de la gestion.

Le parcours de la réflexion

Le parcours de développement de cette thèse se présente en plusieurs étapes. Son point de départ se situe d'abord dans la problématique des processus d'organisation et de coordination en entreprise en tant qu'éléments vitaux de l'existence et de la pérennité de n'importe quelle entreprise. La famille s'identifie alors comme étant une catégorie située au fondement même de l'organisation socioculturelle de la société; elle constitue, en effet, le noyau dur de l'introduction des individus à la vie sociale, culturelle, affective et politique. Par conséquent, la famille se positionne au cœur de cette recherche, dans le but d'approfondir notre connaissance sur la complexité des processus d'organisation en entreprise. Autrement dit, elle devient une ressource heuristique nous permettant de mieux comprendre les processus d'organisation et de coordination, qui se traduisent dans ce que nous considérons communément comme étant des principes d'organisation.

Puisque la famille – en tant que principe d'organisation – devient la cible de l'étude, l'organisation familiale est alors proposée comme un terrain fécond visant à repérer les nuances et analyser en détail la manifestation de la famille en entreprise, sans toutefois omettre d'en considérer les propriétés organisatrices. D'une part, plusieurs enjeux conceptuels, économiques et sociaux entourant l'étude de l'organisation familiale ont été mis en évidence. D'autre part, la culture a été identifiée comme catégorie centrale dans l'analyse des processus d'organisation, ce qui nous a conduit à explorer la culture organisationnelle à partir de la culture familiale dans le cadre d'une organisation contrôlée et dirigée par les membres d'un réseau familial. Plus précisément, nous avons observé que l'organisation familiale s'avère un terrain fécond dans la mesure où les membres d'une famille consanguine cristallisent, par le biais d'un rapport de propriété, leur histoire familiale à l'intérieur de l'entreprise et de sa gestion. Autrement dit, l'histoire du développement de la famille, de la socialisation et du développement des enfants, se superpose et s'enchevêtre avec le développement de l'entreprise, ce

qui rend la culture familiale plus évidente et facile à repérer lorsqu'elle en vient à se manifester dans la culture de l'entreprise.

La prochaine étape concernait la constitution d'un cadre conceptuel, non seulement susceptible d'orienter l'étude de la culture organisationnelle d'inspiration familiale, mais aussi de permettre la saisie des singularités propres à l'influence familiale. À l'aide des études organisationnelles fondées sur l'anthropologie et la sociologie, nous avons élaboré une conception de la culture organisationnelle à partir d'une approche multidimensionnelle qui considère les processus de création de sens, d'expression des émotions et d'exercice du pouvoir comme étant des processus intrinsèques et simultanés de la culture.

Par la suite, nous avons adopté ce cadre conceptuel dans l'exploration de la culture familiale en nous appuyant sur les études anthropologiques et sociologiques de la famille. La famille moderne étant considérée comme idéal type, nous avons formulé la culture familiale à partir de ses processus de création de sens, d'expression des émotions et d'exercice du pouvoir. Par ailleurs, nous avons également soulevé l'ancrage spatio-temporel de la famille moderne et ses processus de transformation. Finalement, les études qui traitent d'au moins l'un des aspects de la culture organisationnelle en fonction de la culture familiale ont été révisées et présentées.

Afin d'approfondir l'étude de la famille en tant que principe d'organisation dans une entreprise, deux cas d'entreprises familiales ont été sélectionnés. Il s'agit de deux entreprises contrôlées et dirigées par des réseaux familiaux – Chocolatissime et Constructions l'avenir – qui ont éprouvé une longue période de développement économique au cours des décennies. En effet, ces entreprises nous ont fourni la possibilité d'examiner les empreintes de la culture familiale sur la culture organisationnelle au fil du temps, ainsi que les variations et les transformations de ces empreintes. La méthode choisie étant celle de l'étude de cas, nous avons utilisé

plusieurs techniques d'interaction avec le matériel empirique, soit l'analyse documentaire, l'observation et l'entrevue auprès de membres de l'entreprise (propriétaire et employés). Mentionnons aussi que l'analyse du matériel empirique est organisée selon plusieurs dispositifs, paramètres et étapes.

La culture des deux entreprises a ensuite été analysée en fonction de trois mouvements (la formation, la consolidation et la transformation) puis à travers chacun de ces mouvements, ce qui nous a permis de mettre en évidence les dynamiques socioculturelles liées à la création du sens, l'expression des émotions et l'exercice du pouvoir. Ces dynamiques ont été expliquées et illustrées abondamment dans les chapitres 5, 6 et 7. Une analyse soignée des diverses dynamiques émergeant de chaque mouvement culturel nous a conduite à formuler quatre principes d'organisation, soit la familiarité, l'appropriation, la bienveillance et la réciprocité. Ces principes d'inspiration familiale peuvent expliquer la force des processus d'organisation et de coordination à partir de l'expérience de Chocolatissime et de Constructions l'avenir. Toutefois, nous avons vu qu'ils ne fonctionnent pas de manière linéaire et statique.

En se concentrant sur le mouvement de transformation culturelle chez Chocolatissime, il a aussi été possible de voir une oscillation significative de ces principes d'organisation. Ainsi, contrairement à leur capacité de soutenir l'organisation, ceux-ci deviennent des principes à contre-courant, voire des principes de désorganisation. À travers cette constatation, il a été donc possible de considérer que les principes d'organisation issus de l'univers familial opèrent de façon dynamique, fluctuante ou oscillante, principalement parce que l'affection ressortant de l'expérience familiale intensifie les liens interpersonnels, tout en leurs imposant une sensation d'indissolubilité.

Par ailleurs, la dynamique intrinsèque aux principes d'organisation a été analysée à partir de l'idée d'ambivalence. En effet, l'expérimentation simultanée des

sentiments opposés envers l'entreprise, le travail et les leaders crée une situation d'ambivalence qui s'avère être un défi pour penser et pratiquer la gestion. De plus, l'ambivalence attire l'attention vers l'emprise des émotions dans les processus de changement sur au moins deux plans. D'une part, elle relève d'un phénomène intrinsèque à n'importe quel processus d'organisation, car elle peut expliquer l'ouverture d'esprit, la disposition au dialogue et la volonté d'apprentissage. D'autre part, l'ambivalence indique les effets négatifs que des changements radicaux peuvent provoquer sur l'attachement et l'engagement affectif au travail, et, par conséquent, sur les capacités d'organisation et de coordination des individus. L'ambivalence devient ainsi un enjeu pour penser la gestion.

Enfin, l'ambivalence nous a amené à réfléchir sur la conception et la pratique de la gestion à partir de la centralité des relations. Les défis de penser la gestion comme étant relationnelle ont été soulevés, aussi bien que les modes relationnels ont été proposés comme étant une avenue permettant de mieux cerner le caractère relationnel de la gestion. Nous avons vu que les modes relationnels sont conçus à partir de l'idée de pratique relationnelle; les pratiques étant, à leur tour, composées par des processus simultanés de création de sens, d'expression des émotions et d'exercice du pouvoir. Enfin, ajoutons que les pratiques relationnelles concernent également le mouvement parce qu'elles oscillent et se transforment dans l'espace-temps.

Les propositions et contributions de la thèse

À travers le parcours de la réalisation de cette thèse, plusieurs propositions et contributions se sont dégagées en ce qui concerne l'analyse organisationnelle. Toutefois, ses principales contributions concernent davantage : la formulation des principes d'organisation d'inspiration familiale, la compréhension de ces principes comme étant dynamiques et non statiques, l'identification de l'ambivalence

découlant de cette dynamique comme un enjeu de gestion et la proposition de modes relationnels pour mieux penser et pratiquer la gestion.

Des principes clés d'organisation à partir de l'expérience familiale

Cette thèse contribue aussi à penser les processus d'organisation en entreprise à partir d'une formulation de quatre principes clés, soit la familiarité, l'appropriation, la bienveillance et la réciprocité. Ces principes sont souvent présentés dans les études en sciences sociales séparément et concernent, la plupart du temps, des phénomènes relevant des relations au plan de la société. À ma connaissance, ces principes n'ont pas fait l'objet, en sciences sociales et humaines, d'une réflexion qui permet de les considérer conjointement. Par ailleurs, dans le champ de l'analyse organisationnelle, ils n'ont été abordés que de manière indirecte, et ceux qui ont été étudiés de manière centrale (e.g. la bienveillance), l'ont été séparément, chaque chercheur s'axant sur une dimension précise. Aussi, penser ces principes comme étant interconnectés et considérer leur ancrage dans un contexte empirique plus large et longitudinal constituent un atout.

Par ailleurs, ces principes d'inspiration familiale peuvent aussi inspirer une réflexion pour la pratique organisationnelle dominante, qui, en période de bouleversements socioéconomiques, voire culturels peut facilement être séduite par les modes managériales de provenance étatsunienne. Les échecs observés dans l'expérience d'une des entreprises étudiées, en ce qui a trait à ces processus d'organisation et de coordination, relèvent de cette séduction facile organisée autour du discours du changement. Ceci reflète d'ailleurs certains comportements généralisés de la part de beaucoup de dirigeants et de gestionnaires : la croyance naïve dans le progrès et un fort conformisme envers l'efficacité des techniques faciles, rapides et « prêtes-à-porter » de gestion. Les principes familiaux d'organisation permettent de contrebalancer ce modèle dominant, aussi bien qu'ils suscitent une réflexion sur d'autres voies possibles d'organisation.

En attirant l'attention sur les dimensions humaines des pratiques de gestion, les principes familiaux d'organisation sont donc à même de provoquer notre réflexion sur des avenues valables d'humanisation de la gestion. Indirectement, ils soulèvent aussi les enjeux majeurs des restructurations organisationnelles actuellement en cours qui minent, dans la plupart des cas, les formes élémentaires de loyauté, de confiance, de solidarité et de collaboration en entreprise. À cet égard, l'étude de la culture familiale peut sans doute fournir une alternative féconde pour réfléchir sur les dysfonctions du système néolibéral et les effets pervers de la mondialisation, car la complicité affective et le code moral sous-jacent à la famille font en sorte que tout ne devienne pas nécessairement marchandise, que les lois économiques ne soient pas totalitaires et que les échanges ne soient pas uniquement fondés sur le calcul direct et les résultats à court terme. Ainsi, l'expérience familiale peut fournir des pistes de réflexion permettant d'envisager les effets des changements organisationnels : l'adoption irréfléchie des formules à la mode, la notion du temps, l'idéal de professionnalisation et le discours du marché, entre autres.

Par ailleurs, les principes d'organisation issues de la culture familiale permettent de considérer l'organisation et la coordination en entreprise sous des points de vue différents. Non seulement, ils attirent notre attention sur les aspects affectifs et cognitifs, mais également en ce qui concerne la dimension politique. De plus, ils peuvent nous permettre de saisir l'articulation complexe et fragile entre les divers aspects qui, dans la pratique, se manifestent de façon simultanée et interconnectée, la modification d'un principe altérant la validité des autres. Autrement dit, la familiarité concernant davantage l'aspect affectif des rapports interpersonnels ne peut être soutenue sans la réciprocité, c'est-à-dire sans que les rapports ne soient inscrits dans un registre politique fondé sur cette même réciprocité.

Une conception dynamique de l'influence familiale en organisation

Une autre implication des résultats de cette recherche porte sur une conception dynamique des processus d'organisation et de l'influence familiale en entreprise. Elle nous indique que la famille n'est pas un paradis sur terre, ni un cauchemar perpétuel. À cet effet, la famille peut s'avérer à la fois source de disputes et de collaboration, de conflits et de cohésion. Ainsi, il nous a été possible de voir que la famille affecte autant positivement que négativement l'organisation et ses modes de gestion, même si sa capacité de régénérer les processus d'organisation est significative, grâce aux codes moraux et à la complicité affective que l'institution familiale peut évoquer.

En effet, la prise en compte du potentiel d'organisation de la culture familiale, mais aussi de son potentiel de désorganisation, permet de nuancer notre conception de l'influence familiale en entreprise, toute en soulevant un aspect conceptuel important : l'organisation se produit au travers d'une oscillation constante et l'affection elle-même devient une composante qui peut amplifier les répercussions de cette oscillation jusqu'à provoquer des ruptures, tel qu'on a pu le voir dans l'expérience de Chocolatissime. Ainsi, cette thèse permet-elle non seulement de saisir les processus d'organisation dans toute leur dynamique, mais aussi de considérer le rôle que l'affection peut jouer dans cette dynamique. À ce propos, nous avons attiré l'attention sur l'importance de l'affection et de l'émotion dans les processus d'attachement et d'engagement, ainsi que leurs variations dans le temps.

Précisons toutefois que l'émotion n'est pas proposée ici comme étant l'unique dimension pour penser la gestion. Je ne revendique pas des pratiques de gestion uniquement axées sur l'émotion et l'affection. Émotion, cognition et pouvoir sont indissociables de l'expérience humaine; voilà notre présupposé. En revanche, la prise en compte de l'affection, de son influence sur l'engagement et sur les

processus d'organisation peut permettre d'élargir notre compréhension du travail de gestion. Elle peut, par exemple, améliorer notre conception envers les sources d'information et formes de connaissances considérées valables pour la prise de décision. Non seulement les chiffres, les rapports écrits, les manuels et les explications rationnelles peuvent devenir des sources de connaissances lors d'un jugement, mais il en va de même pour les sentiments.

L'ambivalence comme enjeu de gestion

Une autre contribution de la thèse concerne l'ambivalence. Comme les sentiments éprouvés face à un changement organisationnel peuvent être simultanément opposés, l'expérience de Chocolatissime nous invite à considérer l'attachement et l'engagement à l'entreprise, au travail et au leader comme n'étant pas tout à fait indéfectible. Ainsi, l'analyse de l'ambivalence nous invite à prêter davantage d'attention à ce qui se passe au plan « micro » d'une entreprise et à explorer plus en profondeur la gestion à partir de tous ces mouvements de flux et reflux qui animent la vie organisationnelle dans sa quotidienneté. L'ambivalence éveille notre curiosité afin de mieux comprendre la dynamique incertaine, fluctuante, oscillante qui soutient l'organisation et ses processus, mais aussi qui leur confère une existence et soulève leur véritable complexité pour la pratique de la gestion. Ainsi, l'ambivalence peut s'avérer une voie féconde permettant d'explorer à la fois la fragilité et la complexité de la vie organisationnelle et de sa gestion au quotidien.

Une conception relationnelle de la gestion

Une autre implication de la thèse concerne la conception qu'elle souligne en termes de gestion et d'organisation. D'une part, elle invite à une réflexion sur les infortunes d'une conception étriquée de l'organisation, c'est-à-dire une vision qui

la confine à un objet machinal ou financier. D'autre part, l'analyse de l'ambivalence nous a permis de soulever la dimension relationnelle de la gestion comme étant une forme féconde de penser et de pratiquer la gestion, ce qui permet d'ouvrir un terrain d'exploration pour des recherches futures et invite aux approches interdisciplinaires. De plus, la thèse a permis de proposer la « pratique relationnelle » comme une catégorie pouvant aider à explorer l'enjeu que l'ambivalence représente en matière de reconceptualisation de la gestion. Au plan méthodologique, l'idée de pratique permet de considérer, tant l'aspect transversal, longitudinal et multidimensionnel que peut l'exiger une analyse axée sur les relations interpersonnelles.

Contributions collatérales

Sur un plan plus global, les résultats de cette thèse peuvent inspirer plusieurs types d'investigations et de considérations en termes de recherche. L'une de ces inspirations concerne la façon dont les études pensent la gestion comme étant une activité souvent dissociée ou déconnectée des autres sphères de la vie sociale. Ainsi, le concept de famille peut permettre un regard plus clair quant à la relation entre la sphère du privé et du public, le travail et le foyer, la rationalité et l'affectivité, ainsi que la façon dont cette relation est associée à l'activité de gestion et au fonctionnement des organisations. Elle permet aussi d'explorer la perméabilité des frontières organisationnelles et le caractère holistique des pratiques de gestion.

Par ailleurs, les résultats de la thèse permettent de soulever la dimension affective de l'attachement et de l'engagement organisationnel comme étant des avenues importantes pour les recherches futures. La famille étant reconnue comme le foyer premier de l'affection, l'étude de la culture organisationnelle d'inspiration familiale peut s'avérer une voie féconde de recherche visant à mieux saisir les

sources, les dispositifs et les difficultés entourant l'engagement affectif au travail et dans l'entreprise.

L'accent mis sur l'attachement affectif renvoie aussi aux études sur l'identité personnelle et organisationnelle. Les organisations familiales peuvent s'avérer être un terrain propice à une meilleure compréhension des diverses dimensions liées à l'identité; l'affection étant encore très peu considérée dans les études traitant de l'identité organisationnelle. En tant que terrain de recherche, l'organisation familiale peut aussi favoriser l'étude de la multiplicité des sources de l'identité – famille et organisation, par exemple – et leur implication au niveau de la conceptualisation de l'identité organisationnelle.

En outre, le concept d'attachement affectif aux leaders peut aussi se révéler une avenue intéressante dans le but de saisir les ressorts des dimensions émotionnelles et affectives du leadership. Plus précisément, les résultats de cette thèse attirent notre attention sur le fait que l'adhésion des leaders aux discours sur la professionnalisation, le marché et les formules magiques de gestion, les éloignent en vérité de leurs activités de formation fondées sur la pratique. Ils fragilisent ainsi leur ancrage dans le rapport quotidien avec leurs employés, mettant ainsi en péril leur capacité effective et affective de favoriser le développement des savoir tacites et d'assurer la relève. L'expérience familiale en entreprise peut alors se traduire comme étant une occasion propice de mieux examiner le rôle de l'affection, des processus de socialisation et d'apprentissage dans la formation des leaders, voire même des entrepreneurs.

Une autre dimension qui ressort des résultats de cette thèse est celle du don et des actes gratuits. Le don étant identifié comme inhérent à la vie familiale, son étude au plan des organisations familiales peut être révélatrice des fonctionnalités en termes d'organisation et de coordination. Cette thèse peut déjà en soulever certaines prémisses, lorsque nous pensons, par exemple, au principe de

bienveillance présenté dans le chapitre 8. En effet, les actes gratuits sont inscrits profondément dans la mémoire organisationnelle, ce qui nous porte à croire qu'ils jouent un rôle plus considérable qu'on ne le pense dans le processus d'organisation. L'examen approfondi de cette dimension peut certainement fournir des connaissances considérables pour repenser le système de récompenses et les formes d'échanges traditionnellement valorisés par la gestion du personnel dans les organisations.

Précautions, limitations et nouvelles voies de recherche

La première précaution concernant les résultats de cette recherche porte sur la méthode d'étude de cas et, plus particulièrement, sur les méthodes qualificatives de recherche. Si les méthodes quantitatives permettent une généralisation statistique adressée à toute la population concernée par l'étude, les méthodes qualitatives, elles suscitent des généralisations au plan théorique et conceptuel. Autrement dit, les contributions formulées dans cette thèse ne se prêtent pas à une généralisation envers toute organisation familiale ou n'importe quel type d'entreprise. En revanche, elles représentent une valeur permettant de réfléchir conceptuellement sur les dimensions socioculturelles des principes d'organisation en entreprise. Elles possèdent aussi la particularité de provoquer une reconsidération de certaines pratiques de gestion considérées comme étant universelles, efficaces et neutres. Somme toute, elles permettent de réviser certaines notions et idées acquises et fournir de nouvelles avenues possibles de recherche dans ce domaine d'étude.

Une limitation de la présente recherche porte sur la dimension interculturelle. Les particularités socioculturelles de la culture locale où se situent les cas d'entreprises n'ont pas été prises en compte. Elles n'ont pas été considérées non plus en termes théoriques. Certes, les cultures locale, régionale et nationale peuvent influencer les

processus d'organisation et de coordination, puisque les sens sont créés à partir d'un contexte, tout comme les sont les émotions et les pouvoirs. Cependant, le contexte étant multiple et relevant d'une question de choix d'échelle d'analyse, ma recherche a choisi de demeurer au niveau organisationnel. Cela suggère, par contre, une voie de recherche féconde : comprendre l'influence d'autres types de contextes (e.g. la ville, la région, la communauté, le pays) dans la construction du sens, l'expression des émotions et l'exercice du pouvoir situés à la base d'une culture familiale et organisationnelle et, par conséquent, de ses principes d'organisation et de coordination. L'analyse interculturelle des principes familiaux de gestion peut offrir plusieurs pistes de réflexion sur les diverses façons de construire le sens, d'exprimer les émotions et d'exercer le pouvoir au sein de la famille.

Une autre limitation relève des aspects liés au secteur d'activité. L'analyse et le cadre théorique de cette thèse n'a pas fait de distinction entre les caractéristiques particulières à certains types d'industries. Même si les deux cas d'entreprises étudiés se situent dans le secteur industriel, ils n'œuvrent pas dans le même type de marché et leur processus productif n'est pas identique; l'une étant dans la construction, l'autre dans la production alimentaire. Les différences de types d'industries peuvent affecter considérablement les modes d'organisation et de gestion, comme plusieurs recherches l'ont déjà démontré par rapport, notamment, aux organisations intensives en connaissance (Alvesson, 1995) ou en symboles (Lawrence et Phillips, 2002). Ainsi, une autre voie féconde de recherche permet d'examiner les distinctions des principes familiaux d'organisation en fonction de différents types d'industries, de processus productifs et d'organisation.

Une autre limitation concerne le modèle d'autorité familiale en entreprise. Les deux entreprises étudiées sont dirigées par des hommes représentant des figures paternelles, soit un modèle patriarcal d'autorité. Une voie d'exploration féconde pour la recherche future serait d'explorer les principes d'organisation à partir

d'autres modèles d'autorité, tels que ceux du matriarcat et de la fratrie. En effet, en orientant notre axe sur d'autres types de relations de parenté, nous pourrions attirer l'attention sur de nouvelles dimensions de l'expérience familiale et ainsi alimenter la réflexion sur les processus d'organisation et les pratiques de gestion.

Finalement, une quatrième limitation relève des champs théoriques mobilisés dans cette thèse. J'ai privilégié ici les champs de la sociologie et de l'anthropologie parce qu'il s'agit de champs où la majeure partie des études sur les processus d'organisation se sont développés. Ce faisant, cette recherche n'a pu bénéficier des traditions psychologiques et psychanalytiques. Pourtant, ces traditions représentent une voie importante permettant d'élargir la dimension interdisciplinaire dans l'étude des principes d'organisation à partir de la culture familiale. La famille étant souvent reconnue pour sa dimension affective et émotionnelle, les approches psychologiques ou psychanalytiques pourraient certainement fournir d'autres pistes de compréhension et voies complémentaires, afin d'approfondir ce qui se trouve à la base même de la capacité des individus de s'organiser, de se coordonner et de revitaliser leur vie en collectivité.

Références bibliographiques

- Acker, J. *Doing comparable worth: gender, class and pay equity*. Philadelphia, Temple University Press, 1989.
- Ackers, P. On paternalism: seven observations on the use and abuses of the concept in industrial relations, past and present. *Historical Studies in Industrial Relations*, vol. 5, Spring, p. 173-193, 1998.
- Ackers, P. Paternalism, participation and partnership: rethinking the employment relationship. *Human Relations*, vol. 54, n. 3, p. 373-384, 2001.
- Ahuja, G. et Lampert, C. Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions. *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 6/7, p. 521-543, 2001.
- Ainsworth, S. et Cox, J. W. Families divided: culture and control in small family business. *Organization Studies*, vol. 24, n. 9, p. 1463-1485, 2003.
- Aktouf, O. Le symbolisme et la 'culture d'entreprise': des abus conceptuels aux leçons du terrain. Dans: Chanlat, J.-F. *L'individu dans l'organisation*. Québec, Paris, Les presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990.
- Aktouf, O. Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism. *Academy of management review*, vol. 17, n. 3, p. 407-431, 1992.
- Aktouf, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1992.
- Aktouf, O. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal, Gaëtan Morin, 1994.
- Aktouf, O., Bédard, R. et Chanlat, A. Management, éthique catholique et esprit du capitalisme: l'exemple québécois. *Sociologie du Travail*, vol. 1, n. 92, p. 83-99, 1992.
- Albert, S. et Whetten, D. A. Organizational identity. Dans: Cummings, L. L. et Staw, B. M. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, JAI Press, vol.7, 1985.

- Albrow, M. Accounting for organizational feeling. Dans: Ray, L. R. et Reed, M. *Organizing modernity: new weberian perspectives on work, organization and society*. London, Routledge, 1994.
- Albrow, M. *Do organizations have feelings?* London, Routledge, 1997.
- Allouche, J. et Amann, B. Le retour triomphant du capitalisme familial. *L'Expansion Management Review*, vol. 85, n., p. 92-99, 1997.
- Allouche, J. et Amann, B. La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Économie et sociétés*, vol. 8, n. 9, p. 129-154, 1998.
- Allouche, J. et Amann, B. Entreprises familiales: une explication de la performance par les réseaux sociaux. Dans: Huault, I. *La construction sociale de l'entreprise: autour des travaux de Mark Granovetter*. Colombelles, éditions EMS, 2002.
- Allouche, J. et Amann, B. L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, vol. 28, n. 141, p. 109-129, 2002.
- Alter, N. *L'innovation ordinaire*. Paris, Presses Universitaires de France, 2000.
- Alvesson, M. *Cultural perspectives on organizations*. New York, NY, USA, Cambridge University Press, 1993.
- Alvesson, M. *Management of knowledge-intensive companies*. Berlin, New York, Walter de Gruyter, 1995.
- Alvesson, M. *Communication, power and organization*. Berlin, New York, Walter de Gruyter, 1996.
- Alvesson, M. Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human Relations*, vol. 54, n. 7, p. 863-886, 2001.
- Alvesson, M. *Understanding organizational culture*. London, Sage Publications, 2002.
- Alvesson, M. et Berg, P.-O. *Corporate culture and organizational symbolism: an overview*. Berlin, Walter de Gruyter, 1992.
- Alvesson, M. et Billing, Y. D. *Understanding gender and organizations*. London, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications, 1997.
- Alvesson, M. et Deetz, S. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. Dans: Clegg, S.; Hardy, C. et Nord, W. R. *Handbook of organization studies*. London, Thousand Oaks, Sage Publications, 1996.

- Alvesson, M. et Deetz, S. *Doing critical management research*. London, Sage Publications, 2000.
- Alvesson, M. et Johansson, A. W. Professionalism and politics in management consultancy work. Dans: Clark, T. et Fincham, R. *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*. Oxford, Blackwell, 2002.
- Alvesson, M. et Sköldböck, K. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London, Sage Publications, 2000.
- Alvesson, M. et Willmott, H. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, vol. 17, n. 3, p. 432-464, 1992.
- Alvesson, M. et Willmott, H. *Making sense of management: a critical introduction*. London, Sage Publications, 1996.
- Amann, B. et Allouche, J. L'entreprise familiale, un état de l'art. *Finance, contrôle, stratégie*, vol. 3, n. 1, p. 33-79, 2000.
- Anderson, M. *Approaches to the history of the Western family*. London, Macmillan, 1980.
- Anthony, P. *The foundation of management*. London, Tavistock Publications, 1986.
- Arendt, H. *Condition de l'homme moderne*. Paris, Calmann-Lévy, 1983.
- Ariès, P. *L'enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime*. Paris, Editions du Seuil, 1973.
- Aronoff, C. E. et Ward, J. L. Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, vol. 8, n. 2, p. 121-130, 1995.
- Ashforth, B. E. et Humphrey, R. H. Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, vol. 48, n. 2, p. 97-125, 1995.
- Astrachan, J. H. Family firm and community culture. *Family Business Review*, vol. 1, n. 2, p. 165-189, 1988.
- Astrachan, J. H. et Kolenko, T. A. A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*, vol. 7, n. 3, 1994.
- Attias-Donfut, C., Lapierre, N. et Segalen, M. *Le nouvel esprit de famille*. Paris, Éditions Odile Jacob, 2002.

- Aubert, N. *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*. Paris, Flammarion, 2003.
- Aubert, N. et De Gaulejac, V. *Le coût de l'excellence*. Paris, Seuil, 1992.
- Audet, M. Le procès des connaissances de l'administration. Dans: Audet, M. et Malouin, J.-L. *La production des connaissances scientifiques de l'administration*. Québec, Les presses de l'Université Laval, 1986.
- Baines, S. et Wheelock, J. Reinventing traditional solutions: job creation, gender and the micro-business household. *Work, Employment & Society*, vol. 12, n. 4, p. 579-601, 1998.
- Balandier, E. *L'amour en plus: histoire de l'amour maternel*. Paris, Flammarion, 1980.
- Barley, S. R. Technicians in the Workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 404-441, 1996.
- Barnes, L. B. et Hershon, S. A. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, vol. 53, n. 4, p. 105-114, 1976.
- Barrett, M. et McIntosh, M. *The antisocial family*. London, Verso, 1982.
- Barry, B. The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, vol. 3, n. 1, p. 42-60, 1975.
- Baskin, O. W. et Aronoff, C. E. *Interpersonal communication in organizations*. Glenview, Scott, Foresman, 1980.
- Bauman, Z. *Modernity and ambivalence*. Ithaca, Cornell University Press, 1991.
- Bawin-Legros, B. *Sociologie de la famille: le lien familial sous questions*. Bruxelles, De Boeck Université, 1996.
- Baxter, L. A. et Montgomery, B. M. *Relating: dialogues and dialectics*. New York, The Guilford Press, 1996.
- Beaud, S. et Weber, F. *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. Paris, Éditions de la Découverte, 1997.
- Beck, U. *Risk society: towards a new modernity*. London, Sage Publications, 1992.
- Beechey, V. Familial ideology. Dans: Beechey, V. et Donald, J. *Subjectivity and social relations*. Milton Keynes, Open University Press, 1985.

- Belardinelli, S. The evolution of family institution and its impact on society and business. *Family Business Review*, vol. 15, n. 3, p. 169-173, 2002.
- Benedict, B. Family firms and economic development. *Southwestern Journal of Anthropology*, vol. 24, n. 1, p. 1-19, 1968.
- Benveniste, É. *Le vocabulaire des institutions indo-européennes, tome 1*. Paris, Éditions de Minuit, 1969.
- Bernardes, J. Family ideology: identification and exploration. *Sociological Review*, vol. 33, p. 275-297, 1985.
- Berscheid, E. The greening of relationship science. *American Psychologist*, vol. 54, n. 4, p. 260-266, 1999.
- Bertaux, D. *Destins personnels et structures de classe*. Paris, Presses Universitaires de France, 1977.
- Bethlem, A. d. S. *Gerencia a brasileira*. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.
- Bethlem, A. d. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*, vol. 29, n. 4, p. 88-97, 1994.
- Bethlem, A. d. S. *Estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas, 1998.
- Bhappu, A. D. The Japanese family: an institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management. *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 2, p. 409-415, 2000.
- Bornheim, S. P. *The organizational form of family business*. Boston, Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Bouchikhi, H. *Structuration des organizations: concepts constructivistes et études de cas*. Paris, Economica, 1990.
- Bourdieu, P. *The Logic of Practice*. Stanford, CA, Stanford University Press, 1980.
- Bourdieu, P. À propos de la famille comme catégorie réalisée. *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 100, p. 32-36, 1993.
- Bourdieu, P. *Raison pratique: sur la théorie de l'action*. Paris, Édition du Seuil, 1994.
- Boyson, R. *The Ashworth cotton enterprise: the rise and fall of a family firm, 1818-1880*. Oxford, Oxford University Press, 1970.

- Bradbury, H. et Lichtenstein, B. M. Relationality in organizational research: exploring the space between. *Organization Science*, vol. 11, n. 5, p. 551-564, 2000.
- Brown, A. *Organizational culture*. London, Pitman, 1995.
- Brown, A. D. Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*, vol. 15, n. 6, p. 861-878, 1994.
- Brown, R. B. et McCartney, S. A home from home: the organization as family. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, vol. 2, p. 241-255, 1996.
- Bruyne, P. d., Herman, J. et Schoutheete, M. d. *Dynamique de la recherche en sciences sociales*. Paris, Presses Universitaires de France, 1974.
- Bull, A. C. et Corner, P. *From peasant to entrepreneur: the survival of the family economy in Italy*. Oxford, Berg Publishers, 1993.
- Burawoy, M. *Manufacturing consent*. Chicago, University of Chicago Press, 1979.
- Burgess, E. W. The family as a unity of interacting personalities. *The family*, vol. 7, n. 1, p. 3-9, 1926.
- Burgess, E. W., Locke, H. J. et Thomes, M. M. *The family: from institution to companionship*. New York, American Book Company, 1963.
- Burr, W. R. *et al.* Symbolic interaction and the family. Dans: Burr, W. R. *et al.* *Contemporary theories about the family. General theories and theoretical orientations*. New York, The Free Press, vol.2, 42-111, 1979.
- Burrell, G. Sex and organizational analysis. *Organization Studies*, vol. 5, n. 2, p. 97-118, 1984.
- Burrell, G. *Pandemonium: towards a retro-organization theory*. London, Sage Publications, 1997.
- Burrell, G. et Morgan, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heinemann, 1979.
- Burton-Jones, A. *Knowledge capitalism: business, work, and learning in the new economy*. Oxford, Oxford University Press, 1999.
- Cadieux, L. et Lorrain, J. La succession dans les PME familiales: une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention. *Organisations et territoires*, Hiver, p. 25-32, 2003.

- Cairolì, M. L. Factory as home and family: female workers in the Moroccan garment industry. *Human Organization*, vol. 57, n. 2, p. 181-189, 1998.
- Casey, C. *Work, self and society: after industrialism*. London, Routledge, 1995.
- Casey, C. 'Come, join our family': discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, vol. 52, n. 2, p. 155-178, 1999.
- Castells, M. *Le pouvoir de l'identité: l'ère de l'information*. Paris, Fayard, 1999.
- Chanlat, A. et Bédard, R. Managing in the Québec Style: originality and vulnerability. *International Studies of Management & Organization*, vol. 21, n. 3, p. 10-37, 1991.
- Chaumier, S. Vers de nouveaux liens conjugaux. *Sciences humaines*, hors-série 33, p. 10-14, 2001.
- Cheape, C. W. *Family firm to modern multinational*. Cambridge, Harvard University Press, 1985.
- Child, J. et McGrath, R. G. Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 6, p. 1135-1148, 2001.
- Chua, J. H., Shrisman, J. J. et Sharma, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.
- Church, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history. *Business History*, vol. 35, n. 4, p. 17-43, 1993.
- Clegg, S. *Power, rule, and domination: a critical and empirical understanding of power in sociological theory and organizational life*. London, Routledge and Kegan Paul, 1975.
- Clegg, S. *Frameworks of power*. London, Sage, 1989.
- Clegg, S. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London, Sage Publications, 1990.
- Clegg, S. et Dunkerley, D. *Organization, class and control : an insider's guide to politics*, London : Routledge & Kegan Paul, 1980.
- Clegg, S. et Hardy, C. Organizations, organization, and organizing. Dans: Clegg, S.; Hardy, C. et Nord, W. R. *Handbook of organization studies*. London, Thousand Oaks, Sage Publications, 1996.

- Clegg, S., Kornberger, M. et Pitsis, T. *Managing and organizations: an introduction to theory and practice*. London, Sage Publications, 2005.
- Clegg, S. R. (Sous la direction de). *Management and organization paradoxes*. Amsterdam, John Benjamins Publishing Company, 2002.
- Cohen, A. *Two-dimensional man. An essay in the Anthropology of power and symbolism in complex society*. London, Routledge & Kegan Paul, 1974.
- Colbari, A. *Ética do trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional*. São Paulo, Editora Letras & Letras, 1995.
- Colbari, A. Imagens familiares na cultura das organizações. Dans: Davel, E. et Vasconcellos, J. G. *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis, Editora Vozes, 2000.
- Colbari, A., Davel, E. et Santos, G. Mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. *Revista de Administração Pública*, vol. 35, n. 2, p. 9-37, 2001.
- Colli, A. *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge, Cambridge University Press, 2003.
- Colli, A. et Rose, M. B. Families and firms: the culture and evolution of family firms in Britain and Italy in the Nineteenth and Twentieth centuries. *Scandinavian Economic History Review*, vol. XLVII, n. 1, p. 24-47, 1999.
- Collins, R. On the microfoundations of macrosociology. *American Journal of Sociology*, vol. 86, n. 5, p. 984-1013, 1981.
- Collinson, D. L. *Managing the shopfloor: subjectivity, masculinity and workplace culture*. Berlin, Walter de Gruyter, 1992.
- Comte, A. Système de politique positive. Dans: Nisbet, A. *La tradition sociologique*. Paris, Presses Universitaires de France, 1984.
- Connolly, G. et Jay, C. *The private world of family business*. South Melbourne, FT Pitman Publishing, 1996.
- Cooper, D. *Mort de la famille*. Paris, Éditions du Seuil, 1972.
- Cooper, R. Relationality. *Organization Studies*, vol. 26, n. 11, p. 1689-1710, 2005.
- Cooper, R. et Law, J. Organization: distal and proximal views. *Research in the sociology of organizations*, vol. 13, n., p. 237-274, 1995.

- Corbetta, G. Family business. Dans: Smelser, N. J. et Baltes, P. B. *International encyclopaedia of the social and behavioural sciences*. Oxford, Pergamon Press, 2001.
- Corbetta, G. et Montemerlo, D. Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: a comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, vol. 12, n. 4, p. 361-374, 1999.
- Coward, R. *Patriarchal precedents: sexuality and social relations*. London, Routledge & Kegan Paul, 1983.
- Creswell, J. W. *Qualitative inquiry and research design*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1998.
- Cromwell, R. E. et Olson, D. H. *Power in families*. New York, Sage Publications, 1975.
- Czarniawska-Joerges, B. Process of organizing. Dans: Warner, M. *International encyclopedia of business and management*. London, Routledge, 1996.
- Dachler, H. P. et Hosking, D. M. The primacy of relation in socially constructing organizational realities. Dans: Hosking, D.-M.; Dachler, H. P. et Gergen, K. J. *Management and organization: relational alternatives to individualism*. Aldershot, Avebury, 1995.
- Daft, R. L. et Weick, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- Dagenais, D. *La fin de la famille moderne: signification des transformations contemporaines de la famille*. Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval, 2000.
- Davel, E. Ethos empresarial familiar e reestruturação produtiva - gerencial: sobre o campo simbólico da Chocolates Garoto. Dans: Davel, E. et Vasconcellos, J. G. *Inovações organizationais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória, Editora da Universidade Federal do Espírito Santo, 1998.
- Davel, E. et Colbari, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.
- Davel, E. et Dantas, M. Plural family notions in organizations: organizing and ethnicity in cultural organizations. *20th European Group for Organizational Studies Colloquium*, vol. Slovenia, Ljubljana, 1-3, July, p., 2004.

- Davel, E., Souza Silva, J. D. et Fischer, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 7, n. 18, p. 99-116, 2000.
- Davel, E. et Tremblay, D. G. Organizational culture and social performance: insights from the experience of family organizations. *Iberoamerican Academy of Management, 3rd International Conference*, vol. EAESP-FGV, 2003.
- Davis, P. Realizing the potential of the family business. *Organization Dynamics*, Summer, p. 47-56, 1983.
- Davis, P. et Stern, D. Adaptation, survival, and growth of the family business: an integrated systems perspective. *Human Relations*, vol. 34, n. 4, p. 207-224, 1980.
- Deetz, S. Critical-cultural research. New sensibilities and old realities. *Journal of Management*, vol. 11, n. 2, p. 121-136, 1985.
- Deetz, S. Disciplinary power in the modern corporation. Dans: Alvesson, M. et Willmott, H. *Critical management studies*. London, Sage Publications, 1992.
- Delumeau, J. et Daniel, R. *Histoire des pères et de la paternité*. Paris, Larousse, 2000.
- Denis, J.-L., Langley, A. et Cazale, L. Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, vol. 17, n. 4, p. 673-699, 1996.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. Introduction: entering the field of qualitative research. Dans: Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.
- Déry, R. et al. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. *Cahier de recherche du Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HEC Montréal*, vol. GREF 093-08, 1993.
- Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. Le devis de la recherche qualitative. Dans: Poupart, J. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1997.
- Devereux, G. *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris, Flammarion, 1980.
- Donckels, R. et Fröhlich, E. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, vol. 4, n. 2, p. 149-160, 1991.

- Donnelley, R. G. The family business. *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 3, p. 93-105, 1964.
- Donzelot, J. *La police des familles*. Paris, Éditions de Minuit, 1977.
- Drummond, H. Go and say, "we're shutting": Ju Jitsu as a metaphor for analysing resistance. *Human Relations*, vol. 51, n., p. 741-759, 1998.
- Du Gay, P. et Pryke, M. *Cultural economy*. London, Sage Publications, 2002.
- Du Gay, P. et Salaman, G. The cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies*, vol. 29, n. 5, p. 615-633, 1992.
- Dufour, S., Fortin, D. et Hamel, J. *L'enquête de terrain en sciences sociales*. Montréal, Éditions Saint-Martin, 1991.
- Durham, E. R. Cultura e ideologia. *Dados, Revista de Ciências Sociais*, vol. 27, n. 1, p. 71-89, 1984.
- Durkheim, É. La famille conjugale. Dans: Durkheim, E. *Fonctions sociales et institutions (textes, volume 3)*. Paris, Les éditions de Minuit, 35-49, 1975.
- Dutta, S. *Family business in India*. New Delhi, Response Books, 1997.
- Dutton, J. E. *Energize your workplace: how to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco, Josse-Bass, 2003.
- Dyer, W. G. Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, vol. 2, n. 3, p. 221-235, 1989.
- Ehrenberg, A. *L'individu incertain*. Paris, Calmann-Lévy, 1995.
- Eisenberg, E. M. Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs*, vol. 51, p. 227-242, 1984.
- Eisenhardt, K. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, vol. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.
- Emirbayer, M. Manifesto for a relational sociology. *American Journal of Sociology*, vol. 103, n. 2, p. 281-317, 1997.
- Engels, F. *Origine de la famille, de la propriété et de l'État*. Paris, Éditions sociales, 1972.
- Eraly, A. *La structuration de l'entreprise: la rationalité en action*. Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1988.

- Evetts, J. The sociological analysis of professionalism: occupational change in the Modern world. *International Sociology*, vol. 18, n. 2, p. 395-415, 2003.
- Farrington, K. et Chertok, E. Social conflict theories of the family. Dans: Boss, P. G. et al. *Sourcebook of family theories and methods: a contextual approach*. New York, Plenum Press, 357-381, 1993.
- Farson, R. *Management of the absurd: paradoxes in leadership*. New York, Simon & Schuster, 1996.
- Feldman, S. Management in context: culture and organizational change. Dans: Linstead, S.; Small, R. et Jeffcutt, P. *Understanding management*. London, Sage Publications, 1996.
- Feltham, T. S., Feltham, G. et Barnett, J. J. Are Canadian Family Businesses Ready for Succession? *Isuma*, vol. Winter, n., p. 116-122, 2001.
- Fineman, S. Organizations as emotional arenas. Dans: Fineman, S. *Emotion in organizations*. London, Sage Publications, 1993.
- Fineman, S. Emotion and organizing. Dans: Clegg, S.; Hardy, C. et Nord, W. R. *Handbook of organization studies*. London, Sage Publications, 1996.
- Fineman, S. Emotional arenas revisited. Dans: Fineman, S. *Emotion in organizations*. London, Sage Publications, 2000.
- Fletcher, D. Family and enterprise. Dans: Carter, S. et Jones-Evans, D. *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. Essex, Pearson Education Limited, 2000.
- Fletcher, D. A network perspective of cultural organising and "professional management" in the small, family business. *Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, n. 4, p. 400-415, 2002.
- Fletcher, D. E. *Organisational networking, strategic change and the family business*. Nottingham, Nottingham Trent University (Thesis), 1997.
- Fleury, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização. Dans: Fleury, M. T. L. et Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- Flyvbjerg, B. *Making social science matter*. Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- Ford, J. D. et Ford, L. W. Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 4, p. 756-785, 1994.

- Foucault, M. *La volonté de savoir*. Paris, Gallimard, 1976.
- Fournier, V. The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism. *The Sociological Review*, vol. 47, n. 2, p. 280-307, 1999.
- Fournier, V. et Lightfoot, G. Identity work and family business. Dans: Ram, M.; Deakins, D. et Smallbone, D. *Small firms: enterprising futures*. London, Paul Chapman Publishing, 1997.
- Franz, C. R. et Robey, D. An investigation of user-led system design: rational and political perspectives. *Communications of the ACM*, vol. 27, n. 12, p. 1202-1217, 1984.
- Frost, P. J. Power, politics, and influence. Dans: Jablin, F. et al. *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury Park, Sage Publications, 1987.
- Frost, P. J. et al. *Organizational culture*. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.
- Fruin, W. M. The family as a firm and the firm as a family in Japan: the case of Kikkoman Shoyu company limited. *Journal of Family History*, Winter, p. 432-449, 1980.
- Fruin, W. M. *Kikkoman: company, clan and community*. Cambridge, Harvard University Press, 1983.
- Fulop, L. et Linstead, S. *Management: a critical text*. London, Macmillan Press, 1999.
- Fulop, L., Linstead, S. et Frith, F. Power and politics in organizations. Dans: Fulop, L. et Linstead, S. *Management: a critical text*. London, Macmillan Press, 1999.
- Gabriel, Y. The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity. *Organization studies*, vol. 16, n. 3, p. 477-501, 1995.
- Gabriel, Y. *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. London, Sage Publications, 1999.
- Gagliardi, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, vol. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.
- Galimberti, C. et al. Family firms and families run as firms or like firms. *Standing Conference on Organizational Symbolism Journal*, vol. 4, p. 56-82, 1986.
- Geertz, C. *The interpretation of cultures*. New York, Basic books, 1973.

- Gergen, K. J. *Realities and relationships: sousing in social construction*. Cambridge, Harvard University Press, 1994.
- Gergen, M. M. et Gergen, K. J. Qualitative inquiry: tensions and transformations. Dans: Densin, N. K. et Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2000.
- Gersick, C. J., Bartunek, J. M. et Dutton, J. E. Learning from Academia: the importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 6, p. 1026-1044, 2000.
- Gersick, K. E., Davis, J. A. et Hampton, M. M. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Massachusetts, Harvard Business School Press, 1997.
- Gerth, H. et Mills, C. W. *Character and social structure*. New York, Harcourt, Brace & World, 1953.
- Gherardi, S. *Gender, symbolism and organizational cultures*. London, Sage Publications, 1995.
- Gherardi, S. *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Oxford, Blackwell Publishing, 2006.
- Gherardi, S. et Nicolini, D. Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, vol. 39, n. 4, p. 419-436, 2002.
- Gherardi, S., Nicolini, D. et Odella, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: a notion of situated curriculum. *Management Learning*, vol. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- Giddens, A. *A contemporary critique of historical materialism*. London, Macmillan, 1981.
- Giddens, A. *The constitution of society*. Berkeley, University of California Press, 1984.
- Giddens, A. *Modernity and self-identity*. Stanford, Stanford University Press, 1991.
- Giddens, A. *The transformation of intimacy*. Cambridge, Polity Press, 1992.
- Giddens, A. Identité de soi, transformation de l'intimité et démocratisation de la vie. Dans: Audet, M. et bouchikhi, H. *Structuration du social et modernité*

- avancée: autour des travaux d'Anthony Giddens*. Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993.
- Giddens, A. *Runaway world: how globalization is reshaping our lives*. New York, Routledge, 2000.
- Girin, J. L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. Dans: Martinet, A. C. *Epistémologies et sciences de la gestion*. Paris, Économica, 1990.
- Godbout, J. T. et Caillé, A. *L'esprit du don*. Paris, Éditions de la Découverte, 1992.
- Goffee, R. Understanding family businesses: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, n. 1, p. 36-48, 1996.
- Gonçalves, S. d. C. *Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial*. São Paulo, Editora Negócios, 2000.
- Goode, W. J. *World revolution and family patterns*. New York, The Free Press, 1970.
- Gordon, S. L. The sociology of sentiments and emotions. Dans: Rosenberg, M. et Turner, R. H. *Social Psychology*. New York, Basic, 1981.
- Gramsci, A. Americanism and fordism. Dans: Hadare, Q. et Smith, G. *Selections from the prison notebooks of Antônio Gramsci*. New York, International Publishers, 1971.
- Grassby, R. *Kinship and capitalism: marriage, family, and business in the English-speaking world*. Cambridge, Woodrow Wilson Center Press, Cambridge University Press, 2001.
- Greene, A.-M., Ackers, P. et Black, J. Lost narratives? From paternalism to team-working in a lock manufacturing firm. *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, p. 211-237, 2001.
- Gregory, K. L. Native view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 359-377, 1983.
- Gubrium, J. F. et Buckholdt, D. R. Fictive family: everyday usage, analytic and human service considerations. *American Anthropologist*, vol. 84, p. 878-885, 1982.

- Gubrium, J. F. et Holstein, J. A. *What is family?* London, Mayfield Publishing, 1990.
- Gubrium, J. F. et Holstein, J. A. Family discourse, organizational embeddedness, and local enactment. *Journal of Family Issues*, vol. 14, n. 1, p. 66-81, 1993.
- Haas, J. Learning real feelings: a study of high steel ironworkers' reactions to fear and danger. *Sociology of Work and Occupations*, vol. 4, p. 147-170, 1977.
- Habermas, J. *Theory and practice*. Boston, Beacon Press, 1974.
- Habermas, J. *Legitimation crisis*. Boston, Beacon Press, 1975.
- Hales, C. *Managing through organization: the management process, forms of organization and the work of managers*. London, Routledge, 1993.
- Hall, A., Melin, L. et Nordqvist, M. Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, vol. 14, n. 3, p. 193-208, 2001.
- Hamabata, M. M. *Crested Kimono: power and love in the Japanese business family*. Ithaca, Cornell University Press, 1990.
- Hamada, T. et Yaguchi, Y. The hollowing of an industrial ideology: Japanese corporate familism in America. Dans: Hamada, T. et Sibley, W. E. *Anthropological perspectives on organizational culture*. Maryland, University Press of America, 1994.
- Hamel, J. et Forgues, É. De la famille à la culture d'entreprise: un modèle québécois de développement ? Dans: Dupuis, J. P. *Le modèle québécois de développement économique*. Cap-Rouge/Casablanca, Presses Inter Universitaires, 1995.
- Handler, W. C. Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, vol. 2, n. 3, p. 257-276, 1989.
- Hardy, C. Power and politics in organizations. Dans: Hardy, C. *Managing strategic action: mobilizing change, concepts, readings and cases*. London, Sage Publications, 1994.
- Hardy, C. On the edge of a pluralistic world. *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n. 1, p. 16-18, 2002.
- Hardy, C. et Clegg, S. Some dare call it power. Dans: Clegg, S.; Hardy, C. et Nord, W. R. *Handbook of organization studies*. London, Sage Publications, 1996.

- Hareven, T. K. *Family time and industrial time: the relationship between the family and work in a New England industrial community*. Cambridge, Cambridge University Press, 1982.
- Harris, D., Martinez, J. L. et Ward, J. L. Is strategy different for the family-owned businesses. *Family Business Review*, vol. 7, n. 2, p. 159-176, 1994.
- Hartmann, H. I. The family as the locus of gender, class, and political struggle: the example of housework. *Journal of Women in Culture and Society*, vol. 6, n. 3, p. 366-394, 1981.
- Hassard, J., Holliday, R. et Willmott, H. *Body and organization*. London, Thousand Oaks, Calif, Sage, 2000.
- Hatch, M. J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, vol. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
- Hatch, M. J. The role of the researcher: an analysis of narrative position in organization theory. *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, n. 4, p. 359-374, 1996.
- Hatch, M. J. Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, vol. 8, n., p. 275-88, 1997.
- Hatch, M. J. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, vol. 20, n. 1, p. 75-100, 1999.
- Hatch, M. J. The cultural dynamics of organizing and change. Dans: Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. P. M. et Peterson, M. F. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2000.
- Hatch, M. J. Dynamics in organizational culture. Dans: Poole, M. S. et Van de Ven, A. H. *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford, Oxford University Press, 2004.
- Hatch, M. J. et Cunliffe, A. L. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford, New York, Oxford University Press, 2006.
- Hatch, M. J. et Ehrlich, S. B. Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization Studies*, vol. 14, n. 4, p. 505-526, 1993.
- Herskovits, M. J. *Cultural dynamics*. New York, Knopf, 1964.

- Hess, R. D. et Handel, G. *Family worlds: a psychosocial approach to family life*. Chicago, University of Chicago Press, 1959.
- Hirschhorn, L. et Gilmore, T. The application of family therapy concepts to influencing organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n. 1, p. 18-37, 1980.
- Hirschman, A. O. Social Conflicts as Pillars of Democratic Market Society. *Political Theory*, vol. 22, n. 2, p. 203-218, 1994.
- Hochschild, A. R. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, University of California Press, 1983.
- Holliday, R. et Letherby, G. Happy families or poor relations? An exploration of familial analogies in the small firm. *International Small Business Journal*, vol. 11, n. 2, p. 54-63, 1993.
- Holstein, J. A. et Gubrium, J. F. Constructing family: descriptive practice and domestic order. Dans: Sarbin, T. R. et Kitsuse, J. I. *Constructing the social*. London, Sage Publications, 1994.
- Horkheimer, M. et Adorno, T. *The dialectics of enlightenment*. London, Verso, 1947.
- Hosking, D. et Fineman, S. Organizing processes. *Journal of Management Studies*, vol. 27, n. 6, p. 583-604, 1990.
- Hosking, D.-M., Dachler, H. P. et Gergen, K. J. *Management and organization: relational alternatives to individualism*. Aldershot, Avebury, 1995.
- Hosking, D.-M. et Morley, I. E. *A social psychology of organizing: people, processes and contexts*. Hertfordshire, Harvester Wheatsheaf, 1991.
- Hugron, P. Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) Partie I - Littérature générale. *Cahier de recherche du Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HEC Montréal, GREF, 093-01A, p.*, 1993.
- Hugron, P. Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) Partie II - Littérature sur la continuité, la survie et la succession. *Cahier de recherche du Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des HEC Montréal, GREF, n. 093-08, 1993.*
- Hugron, P. La régie d'entreprises familiales. *Gestion*, vol. 23, n. 3, p. 37-40, 1998.

- Ianni, F. A. et Reuss-Ianni, W. *A family business: kinship and social control in organized crime*. New York, Russell Sage Foundation, 1972.
- Ibrahim, A. B. et Ellis, W. H. *Family business management: concepts and practice*. Dubuque, Kendall/ Hunt Publishing Company, 1994.
- Jaccoud, M. et Mayer, R. L'observation en situation et la recherche qualitative. Dans: Poupart, J. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1997.
- Jackall, R. *Moral mazes: the world of corporate managers*. Oxford, Oxford University Press, 1988.
- Jermier, J. M., Knights, D. et Nord, W. *Resistance and power in organizations*. London, Routledge, 1994.
- Jodelet, D. Représentation sociale: phénomènes, concept et théorie. Dans: Moscovici, S. *Psychologie sociale*. Paris, Presses Universitaires de France, 1984.
- Jodelet, D. Représentations sociales: un domaine en expansion. Dans: Jodelet, D. *Les représentations sociales*. Paris, Presses Universitaires de France, 47-78, 1989.
- Jodelet, D. Les représentations sociales. Dans. *Grand dictionnaire de la psychologie*. Paris, Larrouse, 668-672, 1991.
- Jodelet, D. L'idéologie dans l'étude des représentations sociales. Dans: Aesbischer, V.; Deconshy, J.-P. et Lipiansky, E. M. *Idéologies et représentations sociales*. Cousset, Editions Delval, 1992.
- Johnson, P. et Duberley, J. *Understanding management research: an introduction to epistemology*. London, Sage Publications, 2000.
- Jones, G. Transaction costs, property rights and organizational culture: an exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n. 454-457, 1983.
- Jones, G. et Rose, M. B. Family capitalism. *Business History*, vol. 35, n. 4, p. 1-16, 1993.
- Josselson, R. *The space between us: exploring the dimensions of human relationships*. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

- Joyal, A. *Subjectivité et interprétation sociologique: la famille, de l'ambiguïté à la problématisation de ses pratiques*. Montréal, Département de sociologie, Université de Montréal (Thèse de doctorat), 1991.
- Kahn, W. A. Caring for the caregivers: patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n. 4, p. 539-563, 1993.
- Kahn, W. A. Secure base relationships at work. Dans: Hall, D. T. *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Kahn, W. A. Relational systems at work. *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, p. 39-76, 1998.
- Kahn, W. A. Holding environments at work. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, n. 3, p. 260-279, 2001.
- Kahn, W. A. Managing the paradox of self-reliance. *Organization Dynamics*, vol. 30, n. 3, p. 239-256, 2002.
- Kant, E. *Critique de la raison pure*. Paris, Presses Universitaires de France, 1971.
- Kanter, R. M. *Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy*. New York, Russell Sage Foundation, 1977.
- Katila, S. Emotions and the moral order of farm business families in Finland. Dans: Fletcher, D. *Understanding the small family business*. London, Routledge, 2002.
- Katz, D. et Kahn, R. L. The social psychology of organizations: organizations and the system concept. Dans: Shafritz, J. M. et Ott, J. S. *Classics of organization theory*. Belmont, Wadsworth Pub. Co., vol.24, 1966.
- Kepner, E. The family and the firm: a co-evolutionary perspective. *Organization Dynamics*, vol. 12, n. 1, p. 57-70, 1983.
- Kerfoot, D. et Knights, D. Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies*, vol. 30, n. 4, p. 659-677, 1993.
- Kerfoot, D. et Knights, D. The gendered terrains of paternalism. Dans: Wright, S. *Anthropology of organizations*. London, Routledge, 124-139, 1994.
- Kets de Vries, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. *Organization Dynamics*, vol. Winter, p. 59-71, 1993.

- kets de Vries, M. et Miller, D. *The neurotic organization*. San Francisco, Jossey-Bass, 1984.
- Kets de Vries, M. F. R. *Family business: human dilemmas in the family firm*. London, International Thomson Business Press, 1996.
- Kicza, J. E. The role of the family in economic development in nineteenth-century Latin America. *Journal of Family History*, Fall, p. 235-246, 1985.
- Kikoski, C. K. et Kikoski, J. F. *The inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation*. Westport, Praeger Publishers, 2004.
- Kirschhoff, B. A. et Kirschhoff, J. J. Family contributions productivity and profitability in small business. *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n. 4, p. 25-31, 1987.
- Knights, D. et Willmott, H. Organizational culture as management strategy: a critique and illustration from the financial services industry. *International Studies of Management & Organization*, vol. 17, n. 3, p. 40-63, 1987.
- Knights, D. et Willmott, H. *Management lives: power and identity in work organizations*. London, Sage Publications, 1999.
- Kondo, D. K. *Crafting selves: power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago, University of Chicago Press, 1990.
- Koot, W., Sabelis, I. et Ybema, S. (Sous la direction de). *Contradictions in context: puzzling over paradoxes in contemporary organizations*. Amsterdam, VU University Press, 1996.
- Krefting, L. et Frost, P. J. Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture. Dans: Frost, P. J. et al. *Organizational culture*. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.
- Kumagai, F. Research on the family in Japan. Dans. *The changing family in Asia*. Bangkok, UNESCO, 1992.
- Kunda, G. *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, Temple University Press, 1992.
- Lacombe, S. *L'individualisme contemporain*. Montréal, Université de Montréal, Dép. de sociologie (mémoire de maîtrise), 1989.
- Lafrance, G. Idéal-type. Dans: Jacob, A. *Encyclopédie philosophique universelle*. Paris, PUF, vol.2, 1989.

- Laing, R. D. *La politique de la famille*. Paris, Éditions Stock, 1972.
- Langellier, K. M. et Peterson, E. E. Family storytelling as a strategy of social control. Dans: Mumby, D. K. *Narrative and social control: critical perspectives*. Newbury Park, Sage Publications, 1993.
- Lansberg, I., Perrow, S. et Rogolsky, S. Family business as an emerging field. *Family Business Review*, vol. 1, p. 1-8, 1988.
- Laplantine, F. *La description ethnographique*. Paris, Éditions Nathan, 1996.
- Lapointe, P.-A., Bélanger, P. R. et Lévesque, B. *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*. Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, CRISE (Cahier n. 9303), 1993.
- LaRossa, R. et Reitzes, D. C. Symbolic interactionism and family studies. Dans: Boss, P. G. et al. *Sourcebook of family theories and methods: a contextual approach*. New York, Plenum Press, 135163, 1993.
- Lasch, C. *Haven in a heartless world: the family besieged*. New York, Basic Books, 1977.
- Latour, B. *La science en action*. Paris, La Découverte, 1989.
- Latour, B. et Woolgar, S. *La vie de laboratoire: la production des faits scientifiques*. Paris, La Découverte, 1988.
- Lawrence, T. B. et Phillips, N. Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n. 4, p. 430-441, 2002.
- Le Breton, D. *Anthropologie du corps et modernité*. Paris, Presses Universitaires de France, 1990.
- Le Breton, D. *Des visages. Essai d'anthropologie*. Paris, Métailié, 1992.
- Le Breton, D. *Les passions ordinaires. Anthropologie des émotions*. Paris, Armand Colin, 1998.
- Le Play, F. *L'organisation de la famille*. Paris, Tegui, 1871.
- Leach, P. *The family business*. London, Kogan Page Limited, 1991.
- Lee, J. Culture and management: a study of small Chinese family business in Singapore. *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n. 3, p. 63-67, 1996.

- Lennie, I. Embodying management. Dans: Hassard, J.; Holliday, R. et Willmott, H. *Body and organization*. London, Thousand Oaks, Calif, Sage, 2000.
- Leonard, D. et Swap, W. Deep smarts. *Harvard Business Review*, September, n. 88-97, 2004.
- Leonard, D. et Swap, W. *Deep smarts: how to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Boston, Harvard Business School Press, 2005.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G. *La recherche qualitative: fondements et pratiques*. Montréal, Éditions Nouvelles, 1995.
- Lévi-Strauss, C. Préface. Dans: Burguière, A. *et al. Histoire de la famille: mondes lointains*. Paris, Armand Colin, 1986.
- Levy, A. Solidarités régionales et développement de PMI. *Connexions*, vol. 54, n. 2, p. 83-92, 1989.
- Levy, A. Conjonction dans l'entreprise d'une projet personnel et familial et de l'histoire d'une région. *Actes des 5èmes Journées de L'invention freudienne*, 1990.
- Lévy, A. Organisation et discours. *Connexions*, vol. 39, p. 21-45, 1983.
- Lewis, M. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.
- Lewis, M. et Kelemen, M. L. Multiparadigm inquiry: exploring organizational pluralism and paradox. *Human Relations*, vol. 55, n. 2, p. 251-275, 2002.
- Lightfoot, G. et Fournier, V. The conditions of mundanity: organizing routines in family business. *First Critical Management Studies Conference Proceedings*, 1999.
- Linstead, S. Dangerous fluids and the organization-without-organs. Dans: Hassard, J.; Holliday, R. et Willmott, H. *Body and organization*. London, Sage Publications, 2000.
- Linstead, S. et Höpfl, H. *The aesthetics of organization*. London, Sage Publications, 2000.
- Litz, R. A. The family firm: toward definitional clarity. *Proceedings of the 55th Annual Meeting of the Academy of Management*, p. 100-104, 1995.

- Litz, R. A. The family firm's exclusion from business school research: explaining the void; addressing the opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p. 55-71, 1997.
- Lukes, S. *Power: a radical view*. London, Macmillan Press, 1974.
- Lukes, S. Authority and power. Dans: Bottomore, T. et Nisbet, R. *A history of sociological analysis*. London, Heinemann, 1978.
- Lyman, A. R. Customer service: does family ownership make a difference? *Family Business Review*, vol. 4, n. 3, p. 303-323, 1991.
- Macfarlane, A. *The culture of capitalism*. Oxford, Basil Blackwell, 1987.
- Malinen, P. Like father like son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol. 2, n. 3, p. 195-204, 2001.
- Malinowski, B. *Les argonautes du pacifique occidental*. Paris, Gallimard, 1963.
- March, J. G. et Olsen, J. P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway, Universitets-forlaget, 1975.
- Marcuse, H. *One-dimensional man*. Boston, Beacon Press, 1964.
- Mariussen, A., Wheelock, J. et Baines, S. The family business tradition in Britain and Norway: modernization and reinvention? *International Studies of Management & Organization*, vol. 27, n. 3, p. 64-85, 1997.
- Martin, J. *Culture in organizations: three perspectives*. New York, Oxford University Press, 1992.
- Martin, J. *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.
- Martin, J. et al. The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n. 3, p. 438, 1983.
- Martin, J., Knopoff, K. et Beckman, C. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at the Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 429-469, 1998.
- Martin, J. et Meyerson, D. Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. Dans: Pondy, L. R. et al. *Managing ambiguity and change*. New York, Wiley, 1988.
- Mason, J. *Qualitative researching*. London, Sage Publications, 1996.

- Mattessick, P. et Hill, R. Family enterprise and societal development: a theoretical assessment. *Journal of Comparative Family Studies*, vol. 7, n. 2, p. 147-158, 1976.
- McCollom, M. Organizational stories in a family-owned business. *Family Business Review*, vol. 5, n. 1, p. 3-24, 1992.
- McKenna, D. D. et Wright, P. M. Alternative metaphors for organization design. Dans: Dunnette, M. D. et Hough, L. M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press, vol. Volume 3, 1992.
- Medick, H. et Sabeau, D. W. *Interest and emotion. Essays on the study of family and kinship*. Cambridge, Paris, Cambridge University Press, Éditions de la maison des sciences de l'homme, 1984.
- Meek, V. L. Organizational culture: origins and weakness. *Organization Studies*, vol. 9, n. 4, p. 453-473, 1988.
- Melin, L. et Nordqvist, M. The role of cultural and institutional processes in shaping corporate governance systems in family firms. *FBN Annual World Conference*, 2002.
- Merton, R. K. *Social theory and social structure*. Glencoe, Free Press, 1949/1957.
- Merton, R. K. *Sociological ambivalence*. New York, Free Press, 1976.
- Meyer, M. W. et Gupta, V. *The Performance Paradox. Research in organizational behavior. Volume 16*. Greenwich, JAI Press, 1994.
- Meyerson, D. Uncovering socially undesirable emotions. *American Behavioral Scientist*, vol. 33, p. 296-307, 1990.
- Meyerson, D. E. Interpretation of stress in institutions: The cultural production of ambiguity and burnout. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, September, p. 628-653, 1994.
- Meyerson, D. E. et Scully, M. A. Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, vol. 6, n. 5, p. 585-600, 1995.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, Harvard Business School Press, 2005.
- Mills, C. W. Situated actions and vocabularies of motive. *American Sociological Review*, vol. 5, p. 904-913, 1940.

- Mills, C. W. *The sociological imagination*. New York, Oxford University Press, 1959.
- Milton, J. *Le paradis perdu*. Paris, Gallimard, 1995.
- Mintzberg, H. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, vol. July-August, p. 49-61, 1975.
- Misztal, B. A. Trusting the professional: a managerial discourse for uncertain times. Dans: Dent, M. et Whitehead, S. *Managing professional identities: knowledge, performativity and the 'new' professional*. London, Routledge, 2002.
- Morgan, D. H. J. *The family, politics and social theory*. London, Routledge & Kegan Paul, 1985.
- Morgan, G. *Images of organization*. Beverly Hills, Sage Publications, 1986.
- Morikawa, H. *Zaibatsu: the rise and fall of family enterprise groups in Japan*. Tokyo, University of Tokyo Press, 1992.
- Morikawa, H. *A history of top management in Japan*. Oxford, Oxford University Press, 2001.
- Mumby, D. K. *Communication and power in organizations: discourse, ideology, and domination*. Norwood, Ablex Publishing Corporation, 1988.
- Mumby, D. K. Power and politics. Dans: Jablin, F. M. et Putnam, L. L. *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.
- Mumby, D. K. et Putnam, L. L. The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, vol. 17, n. 3, p. 465-486, 1992.
- Nakane, C. *Japanese society*. Berkeley, University of California Press, 1970.
- Neubauer, F. et Lank, A. G. *The family business: its governance for sustainability*. New York, Routledge, 1998.
- Neuville, J. P. Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation. *Sciences de la société*, vol. 46, p. 103-117, 1999.
- Noddings, N. *Caring: a feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley, University of California Press, 1984.

- Nogueira, R. M. *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1984.
- Nord, W. Can organizational culture be managed? A synthesis. Dans: Frost, P. J. et al. *Organizational culture*. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.
- Okochi, A. et Yasuoka, S. *Family business in the era of industrial growth*. Tokyo, University of Tokyo Press, 1984.
- Orlikowski, W. J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, vol. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.
- Osmond, M. W. Radical-critical theories. Dans: Sussman, M. B. et Steinmetz, S. K. *Handbook of marriage and the family*. New York, Plenum Press, 1987.
- Pagès, M. et al. *L'emprise de l'organisation*. Paris, Presses Universitaires de France, 1979.
- Palmer, I. et Hardy, C. *Thinking about management: implications of organizational debates for practice*. London, Sage Publications, 2000.
- Parker, M. Working together, working apart: management culture in a manufacturing firm. *Sociological Review*, vol. 43, n. 3, p. 518-547, 1995.
- Parsons, T. et Bales, R. F. *Family socialization and interaction process*. New York, Free Press, 1955.
- Pérez-Lizaur, M. The Mexican family enterprise faces the open market. *Organization*, vol. 4, n. 4, p. 535-551, 1997.
- Perrot, M. Les échanges à l'intérieur de la famille: approche historique. Dans: Singly, F. d. *La famille, l'état de savoir*. Paris, Éditions la Découverte, 1991.
- Pettigrew, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, vol. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.
- Pfeffer, J. The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, vol. 2, p. 104-112, 1977.
- Pfeffer, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, n., p. 1-52, 1981.
- Pfeffer, J. *Power in organizations*. Marshfield, Pitman Publishing, 1981.

- Pfeffer, J. et Salancik, G. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p. 135-151, 1974.
- Piderit, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitude toward an organizational change. *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, p. 783-794, 2000.
- Piette, A. *Ethnographie de l'action: l'observation des détails*. Paris, Éditions Métailié, 1996.
- Piore, M. et Sabel, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York, Basic Books, 1984.
- Polanyi, M. *The tacit dimension*. Gloucester, Peter Smith, 1983.
- Pondy, L. R. The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. Dans: Pondy, L. R. et al. *Organizational symbolism*. Greenwich, Jai Press, 1983.
- Pondy, L. R. et al, e. *Managing ambiguity and change*. New York, Wiley, 1988.
- Poster, M. *Critical theory of the family*. New York, The Seabury Press, 1978.
- Pozo, E. J. Introduction. Dans: Aronoff, C. E.; Astrachan, J. H. et Ward, J. L. *Family business sourcebook*. Marietta, Family Enterprise Publishers, 2002.
- Pratt, M. G. et Barnett, C. K. Emotions and unlearning in Amway recruiting techniques: promoting change through "safe" ambivalence. *Management Learning*, vol. 28, n. 1, p. 65-88, 1997.
- Pratt, M. G. et Doucet, L. Ambivalent feelings in organizational relationships. Dans: Fineman, S. *Emotion in organizations*. London, Sage Publications, 2000.
- Putnam, L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. Dans: Putnam, L. et Pacanowsky, M. *Communication and organization*. Beverly Hills, Sage Publications, 1983.
- Putnam, L. L. Contradictions and paradoxes in organizations. Dans: Thayer, L. *Organization communication: emerging perspectives I*. Norwood, Ablex Publishing Corporation, 1986.
- Putnam, L. L. et Mumby, D. K. Organizations, emotion and the myth of rationality. Dans: Fineman, S. *Emotion in organizations*. London, Sage Publications, 1993.

- Quinn, B. et Dutton, J. E. Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, p. 36-57, 2005.
- Quinn, R. E. et Cameron, K. S. (Sous la direction de). *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, Ballinger Publishing Company, 1988.
- Quivy, R. et Campenhoudt, L. V. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Éditions Dunod, 1995.
- Rademakers, M. F. L. Market organization in Indonesia: Javanese and Chinese family business in the Jamu industry. *Organization Studies*, vol. 19, n. 6, p. 1005-1027, 1998.
- Rafaeli, A. et Sutton, R. I. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 1, p. 23-37, 1987.
- Rafaeli, A. et Sutton, R. I. The expression of emotion in organizational life. Dans: Staw, B. M. et Cummings, L. L. *Work in organizations*. Greenwich, Jai Press, 1990.
- Ram, M. Family dynamics in a small consultancy firm: a case study. *Human Relations*, vol. 54, n. 4, p. 395-418, 2001.
- Ram, M. et Holliday, R. Relative merits: family culture and kinship in small firms. *Sociology*, vol. 27, n. 4, p. 629-648, 1993.
- Redding, S. G. *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin, Walter de Gruyter, 1990.
- Reiss, D. *The family's construction of reality*. Cambridge, Harvard University Press, 1981.
- Richards, L. *Using NVivo in qualitative research*. Melbourne, Qualitative solutions and research, 1999.
- Rodrigues, S. B. et Collinson, D. Having fun? Humour as resistance in Brazil. *Organization Studies*, vol. 5, n. 16, p. 739-768, 1995.
- Rose, M. B. The family firm in British business, 1780-1914. Dans: Kirby, M. W. et Rose, M. B. *Business enterprise in modern Britain: from the eighteenth to the twentieth century*. London, Routledge, 1994.
- Rose, M. B. *Family Business*. Aldershot, Edward Elgar Publishing, 1995.

- Rose, M. B. Networks, values and business: the evolution of British family firms from the eighteenth to the twentieth century. *Entreprise et histoire*, vol. 22, p. 16-30, 1999.
- Rose, M. B. *Firms, networks and business values: the British and American cotton industries since 1750*. Cambridge, Cambridge University Press, 2000.
- Rosenblatt, P. C. et Albert, S. Management and succession: intergenerational relationships in fact and metaphor. *Marriage and Family Review*, vol. 15, p. 161-170, 1990.
- Rouleau, L. *La structuration sociale de l'activité stratégique: le cas Irving Samuel/ Jean-Claude Poitras*. Montréal, École des HEC (thèse de doctorat), 1995.
- Rouleau, L. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. Dans: Davel, E. et Vergara, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo, Editora Atlas, 2001.
- Safilios-Rothschild, C. The study of family power structure: a review 1960-1969. *Journal of Marriage and the Family*, vol. 32, p. 539-552, 1970.
- Safilios-Rothschild, C. The dimensions of power distribution in the family. Dans: Grunebaum, H. et Christ, J. *Contemporary marriage: structure, dynamics, and therapy*. Boston, Little, Brown and Company, 275-292, 1976.
- Salaman, G. *Work organisations, resistance and control*. London, Longman, 1979.
- Scase, R. et Goffee, R. *The real world of the small business owner*. London, Routledge, 1980.
- Scase, R. et Goffee, R. *The entrepreneurial middle class*. London, Croom Helm, 1982.
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K. et von Savigny, E. *The practice turn in contemporary theory*. London, Routledge, 2001.
- Scheff, T. J. *Microsociology: discourse, emotion, and social structure*. Chicago, The University of Chicago Press, 1990.
- Schein, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- Schein, E. H. The family as a metaphor for culture. *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, n. 2, p. 131-132, 1998.

- Schneider, S. C. et Angelmar, R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization Studies*, vol. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.
- Schultz, M. *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*. Berlin, Walter de Gruyter, 1994.
- Schultz, M. et Hatch, M. J. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 2, p. 529-557, 1996.
- Segalen, M. La révolution industrielle: du prolétaire au bourgeois. Dans: Burguière, A. et al. *Histoire de la famille: le choc des modernités*. Paris, Armand Colin, 1986.
- Segrestin, D. L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie. *Revue française de sociologie*, vol. 38, n., p. 553-585, 1997.
- Sennett, R. *Les tyrannies de l'intimité*. Paris, Éditions du Seuil, 1979.
- Sennett, R. *Authority*. New York, Alfred A. Knopf, 1980.
- Shanker, M. C. et Astrachan, J. H. Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy. *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, p. 107-122, 1996.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. et Chua, J. H. *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston, Kluwer Academic Publishers, 1996.
- Shorter, E. *Naissance de la famille moderne*. Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- Silverman, D. *La théorie des organisations*. Paris, Dunod, 1970.
- Simpson, R. Representations and the re-presentation of family: an analysis of divorce narratives. Dans: James, A.; Hockey, J. et Dawson, A. *After writing culture: epistemology and praxis in contemporary anthropology*. London, Routledge, 1997.
- Sims, H. P. et Goia, D. A. *The thinking organization*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Singly, F. d. *Sociologie de la famille contemporaine*. Paris, Éditions Nathan, 1993.
- Singly, F. d. La fabrique familiale de soi. Dans: Ruano-Borbalan, J. C. *L'identité: l'individu, le groupe et la société*. Auxerre, Éditions Sciences humaines, 1998.

- Singly, F. d. *Libres ensemble: l'individualisme dans la vie commune*. Paris, Nathan, 2000.
- Smircich, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 339-358, 1983.
- Smircich, L. Organizations as shared meanings. Dans: Pondy, L. R. *et al. Organizational symbolism*. Greenwich, Jai Press, 1983.
- Smircich, L. et Morgan, G. Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.
- Sprey, J. Family power and process: toward a conceptual integration. Dans: Cromwell, R. E. et Olson, D. H. *Power in families*. New York, Sage publications, 1975.
- Sprey, J. Conflict theory and the study of marriage and the family. Dans: Burr, W. R. *et al. Contemporary theories about the family: general theories, theoretical orientations*. New York, The Free Press, vol.2, 1979.
- Stablein, R. et Nord, W. Practical and emancipatory interests in organizational symbolism. *Journal of Management*, vol. 11, n. 2, p. 13-28, 1985.
- Stack, C. *All our kin*. New York, Basic Books, 1974.
- Stake, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.
- Steier, L. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, vol. 14, n. 4, p. 353-367, 2001.
- Stone, E. *Research methods in organizational behavior*. Glenview, Scott, Foresman and Co., 1978.
- Strati, A. (Mis)Understanding cognition in organization studies. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, n. 4, p. 309-329, 1998.
- Strati, A. *Organization and aesthetics*. London, Sage Publications, 1999.
- Sutton, R. Maintaining norms about expressed emotions: the case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 245-268, 1990.
- Swidler, A. Culture in action: symbols and strategies. *American Sociological Review*, vol. 51, p. 273-286, 1986.

- Szinovacz, M. E. Family power. Dans: Sussman, M. B. et Steinmetz, S. K. *Handbook of marriage and the family*. New York, Plenum Press, 651-693, 1987.
- Tagiuri, R. et Davis, J. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.
- Tahon, M. B. *La famille désintituée: introduction à la sociologie de la famille*. Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 1995.
- Taylor, C. *Les sources du moi: la formation de l'identité moderne*. Montréal, Éditions du Boréal, 1998.
- Thiétart, R.-A. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, 1999.
- Thuderoz, C. *Sociologie des entreprises*. Paris, Éditions La Découverte, 1997.
- Todd, E. *La troisième planète: structures familiales et systèmes idéologiques*. Paris, Éditions du Seuil, 1983.
- Todd, E. *L'enfance du monde: structures familiales et développement*. Paris, Éditions du Seuil, 1984.
- Tsoukas, H. Do we really understand tacit knowledge? Dans: Easterby-Smith, M. et Lyles, M. A. *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford, Blackwell Publishing, 2003.
- Tsoukas, H. et Chia, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, vol. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.
- Vallée, L. Représentations collectives et sociétés. Dans: Chanlat, A. et Dufour, M. *La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie*. Montréal, Paris, Éditions Québec, Les éditions d'organisation, 1985.
- Van Maanen, J. *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago, University of Chicago Press, 1988.
- Van Maanen, J. et Kunda, G. Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture. *Research in Organizational Behavior*, vol., n., p. 43-103, 1989.
- Varano, C. S. *Forced choices: class, community, and worker ownership*. New York, State University of New York Press, 1999.

- Vince, R. et Broussine, M. Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, vol. 17, n. 1, p. 1-21, 1996.
- Walby, S. *Patriarchy at work: patriarchal and capitalist relations in employment*. Minneapolis, University of Minnesota Press, 1986.
- Waldron, V. R. One more, with feeling: reconsidering the role of emotion in work. *Communication Yearbook*, vol. 17, p. 388-416, 1994.
- Waldron, V. R. Relational experiences and emotion at work. Dans: Fineman, S. *Emotion in organizations*. London, Sage Publications, 2000.
- Ward, J. L. *Keeping the family business healthy*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Watson, T. *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*. London, Routledge, 1994.
- Watson, T. J. *Organising and managing work: organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. London, Pearson Education, 2002.
- Weber, M. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris, Plon, 1964.
- Weber, M. *Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. Paris, Éditions Gallimard, 1991.
- Weeks, J. *Invented moralities: sexual values in an age of uncertainty*. New York, Columbia University Press, 1995.
- Weick, K. E. Cognitive processes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 41-74, 1979.
- Weick, K. E. *The social psychology of organizing*. Menlo Park, Addison-Wesley Publishing, 1979.
- Weick, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n. 4, p. 628, 1993.
- Weick, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, vol. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- Weidenbaum, M. The Chinese family business enterprise. *California Management Review*, vol. 38, n. 4, p. 141-156, 1996.

- Weigert, A. et Franks, D. D. Ambivalence: a touchstone of the modern temper. Dans: Franks, D. D. et McCarthy, E. *The sociology of emotions*. Greenwich, JAI Press, 1989.
- Weigert, A. J. *Mixed emotions: certain steps toward understanding ambivalence*. New York, State University of New York Press, 1991.
- Weigert, A. J. et Hastings, R. Identity loss, family, and social change. *American Journal of Sociology*, vol. 82, p. 1171-1185, 1977.
- Wenger, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.
- Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. M. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Harvard Business School Press, 2002.
- Westhead, P. et Cowling, M. Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, p. 31-56, 1999.
- Wharton, A. The affective consequences of service work. *Work and Occupations*, vol. 20, n. 2, p. 205-232, 1993.
- Whittington, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, vol. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.
- Wiener, Y. Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, vol. 13, p. 534-545, 1988.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U. et Maslowski, R. Organizational culture as a predictor of organizational performance. Dans: Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. P. M. et Peterson, M. F. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2000.
- Wilkins, A. L. et Ouchi, W. G. Efficient culture: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 468-481, 1983.
- Wilson, E. M. Family man or conqueror? Contested meanings in an engineering company. *Culture and Organization*, vol. 8, n. 2, p. 81-100, 2002.
- Wolf, E. Facing power: old insights, new questions. Dans: Borofsky, R. *Assessing cultural anthropology*. New York, McGraw-Hill, 1994.

- Wortman, M. S. Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, vol. 7, n. 1, p. 3-27, 1994.
- Wray, D. Paternalism and its discontents: a case study. *Work, Employment & Society*, vol. 10, n. 4, p. 701-715, 1996.
- Ybema, S. Managerial nostalgia: projecting a golden future. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, n. 8, p. 825-841, 2004.
- Yin, R. K. *Case study research: design and method*. London, Sage Publications, 1984.
- Yu, T. F.-L. The Chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, n. 1, p. 22-40, 2001.
- Zangari, N. J. et Cavaleri, S. A. Relational management. Dans: Cavaleri, S. A. et Fearon, D. S. *Managing in organizations that learn*. Oxford, Blackwell business, 1996.

Annexe A

OUTILS D'INTERACTION AVEC LE MATÉRIEL EMPIRIQUE

Tableau A.1 Repères structuraux pour l'interaction avec le matériel empirique

DIMENSIONS	DESCRIPTIONS ET INDICATEURS
Profil de l'entreprise et présentation des principaux acteurs	Identification de l'entreprise (la propriété, la production, le marché, la concurrence, données économiques sur l'usine et sur l'entreprise propriétaire, description de l'entreprise); identification de la direction; description de la main-d'œuvre (nombre d'employés selon différentes catégories, évolution de l'emploi et rapport avec la production, les différents statuts d'emploi, la sous-traitance, les comportements des salariés, la sélection à l'embauche); représentation des salariés (s'il existe un syndicat).
Les changements organisationnels	Les conditions d'émergence ou l'origine (les facteurs qui engendrent les changements, les éléments déclencheurs, les analyses et les positions des acteurs sociaux); le contenu (changements technologiques, managériaux, au niveau des relations de travail, de la gestion du personnel, de la gestion économique et financière); les processus (les modalités de conception, les modalités d'introduction, le suivi du changement, type de participation du syndicat); les résultats, les impacts et l'évolution.
Les relations de travail et la gestion du personnel	Les modalités de rémunération; les horaires de travail; les bénéfices marginaux et les avantages sociaux; les statuts d'emploi; la sous-traitance; la sécurité d'emploi; les régimes de retraite; les règles de travail; les droits de gérance et de participation syndicale; l'évolution des relations de travail.
L'organisation du travail	Description du système productif (la technologie et la division du travail, les changements technologiques, l'organisation de la production); productivité, qualité et fiabilité; organisation du travail; qualification du travail; formation, conditions de travail; santé et sécurité; charges de travail.
Les mentalités	La culture des salariés (conceptions à l'égard du travail, à l'égard de l'entreprise, à l'égard de la hiérarchie, à l'égard des relations avec les compagnons de travail, à l'égard du syndicalisme); le projet culturel de la direction.

Source : élaboré à partir de Lapointe, Bélanger et Lévesque (1993).

Tableau A.2 Paramètres d'observation directe

CONTEXTE	QUELQUES INDICATEURS
Dans les services	La géographie des lieux; les groupes de travail; les méthodes et l'organisation du travail.
Lors des contacts et des groupes informels	Les paroles échangées; les interlocuteurs; la fréquence des contacts ou des regroupements; le temps de la journée et les endroits.
Dans les réunions	La préparation de la réunion; la direction de la réunion; l'intervention des participants; la prise de décision.
Lors des cérémonies et commémorations	Le type de fête; le discours et les paroles échangées; les finalités de la fête; les comportements et les réactions des participants.
DIMENSIONS	POINTS DE REPÈRES
Rationalisations et routines	Des explications relatives aux événements courants (Comment expliquez-vous cette situation?) et des manières d'accomplir une tâche ou de prendre des décisions (Depuis quand agissez-vous de cette manière? Pourquoi?).
Savoir	Des recours à l'expérience antérieure ou à des connaissances formelles (Avez-vous déjà exécuté cette tâche ou pris une telle décision? Avez-vous une formation ou une expérience reliée à cette tâche ou à ce problème?).
Pouvoir	Des manières d'agir et de prendre des décisions dans des interactions (langage verbal et non verbal).
Subjectivité	Des émotions exprimées verbalement ou par gestes (Aimez-vous faire cette activité? Qu'est-ce que vous ressentez quand une telle situation se produit?).

Source : élaboré à partir de Rouleau (1995).

Tableau A.3 Canevas général d'entretien

STRUCTURE	POINTS DE REPÈRE
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Buts de l'entretien : Dans le cadre de mon programme de doctorat en administration aux HEC, j'effectue une recherche dans votre entreprise. J'aimerais faire des entretiens avec des employé(e)s pour connaître l'entreprise, mais aussi pour être en contact avec votre expérience de gestion ou de travail. Je voudrais vous poser des questions sur votre cheminement professionnel, sur votre travail dans l'entreprise et finalement sur les particularités et potentialités de travailler dans une entreprise familiale. - Permission d'enregistrer : Pour bien suivre la conversation, j'aimerais enregistrer cet entretien. Confidentialité : Soyez assuré de la confidentialité de notre entretien. Il n'y a que moi qui aurai accès à cet enregistrement.
Cheminement et fonction dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Quel poste occupez-vous dans l'entreprise? Pouvez-vous me décrire vos fonctions? Quelle est la fonction de votre service? Avec quels services avez-vous des liens dans l'entreprise? Depuis quand travaillez-vous dans ce secteur? Qu'est-ce qui vous a amené à travailler dans cette entreprise? - Depuis que vous êtes en fonction, y a-t-il eu des changements dans votre service? Y a-t-il des projets en développement dans votre service? - Supervisez-vous des employés? Combien? Quel type de gestion exercez-vous? Comment faites-vous pour les motiver (les faire participer, les engager)?
Travail et gestion familiale	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les changements qui ont marqué le développement de l'entreprise? Quels sont les moments les plus difficiles (crises) que vous avez vécus dans cette entreprise? Comment avez-vous vécu ces changements? - Quels sont les apprentissages les plus significatifs que vous avez réalisés en travaillant dans cette entreprise? - Est-ce qu'il existe dans votre entreprise un style de gestion familial? Interfère-t-il dans vos activités de gestion/travail? Pouvez-vous me raconter comment ça se passe (de quelle manière)? Qu'est-ce que vous pensez de ce type de gestion? - Avez-vous le sentiment que l'entreprise est une famille? Pourquoi? - Quels sont les grands défis de travailler dans une entreprise familiale? Qu'est-ce qui vous plaît le plus et qui vous plaît moins (aspects positifs et négatifs) par rapport à votre travail/à l'entreprise? - Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise? - Y aurait-il d'autres aspects que j'ai oublié de mentionner et que vous désirez me raconter? Par rapport à votre expérience dans cette entreprise et son style de gestion, y aurait-il d'autres aspects que vous jugez importants et que j'ai oublié de vous demander?
Remerciement	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de l'entrevue, rappel de son caractère confidentiel, retour sur ma présence dans l'entreprise et demande de collaboration de la personne interrogée pour un futur entretien.

Source : inspiré à partir de Rouleau (1995).

Tableau A.4 Canevas complémentaire d'entretien

DIMENSIONS	QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT
Histoires	<ul style="list-style-type: none"> - Pourriez-vous vous souvenir des incidents qui ont été largement discutés par vous et vos collègues? - Pourriez-vous vous souvenir d'un incident qui vous a rendu joyeux/inquiet/triste/fier/en colère, etc.? - Existe-t-il des histoires sur les leaders de votre organisation? - Pourriez-vous penser à un incident qui synthétise pour vous ce que signifie faire partie de cette entreprise? - Quels sont les types d'incidents qui synthétisent le mieux les tensions dans le cadre de votre travail?
	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce que cet incident signifie précisément pour vous? - Quelqu'un a-t-il perçu la situation différemment? - Qu'est-ce que cet incident montre sur la manière dont l'entreprise traite ses membres? - Que feriez-vous si vous étiez à la place de cette personne? - Quelle est la morale de l'histoire?
Incidents critiques	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi cet incident était-il tellement important? - En supposant que vous soyez à la place de cette personne qui fait face à cet incident, qu'auriez-vous fait? - Qu'est-ce que vous (ou l'entreprise) a appris de cet incident? - Est-ce que cette situation critique a généré des bénéfices imprévus? - Qui était le principal responsable de la crise? Quelqu'un a-t-il été injustement accusé?
Émotions	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'avez-vous senti à ce moment? - En pensant à cela maintenant, quels sont les sentiments que vous éprouvez? - Quels types d'émotions cela produit chez vos collègues? - Est-ce que vous essayez de contrôler ces émotions? Pourquoi? Comment? - Comment ces émotions ont-elles été exprimées? - Jusqu'à quel point cette expérience correspond-elle à votre propre personnalité? - Quel autre incident a généré des types d'émotions similaires à celui-là?

Source : élaboré à partir de Gabriel (1999).

Tableau A.5 Paramètres et séquences d'analyse du matériel empirique

ÉTAPE	TYPE DE MATÉRIEL	BUT
Caractérisation de l'entreprise	Documents d'entreprise	Caractériser l'entreprise par rapport à la propriété, à la production, à la direction, aux catégories socioprofessionnelles et au type de représentation des salariés.
Production du contexte historique	Documents publics et d'entreprise	Constituer le contexte d'événements, de situations critiques et significatives qui marquent le développement de l'entreprise, de sa fondation jusqu'à nos jours.
Production du contexte organisationnel	Documents publics et d'entreprise Entretiens avec le gestionnaire du personnel et du syndicat	Constituer le contexte des structures, des règles, des normes et des événements qui expliquent le fonctionnement actuel de l'entreprise.
Formation, consolidation et transformation de la culture familiale et organisationnelle au plan de la direction	Entretiens avec le fondateur et les successeurs Entretiens avec les membres de la famille de la direction et des actionnaires Entretiens avec les responsables de la gestion du personnel et du syndicat Entretiens avec les employés anciens, retraités et licenciés Observations correspondantes des événements, des entretiens et des lieux	Construire un portrait de la production, reproduction et transformation des représentations familiales par les membres des différents paliers de la direction de l'entreprise (haute direction, gestionnaires, cadres et chefs), en tenant compte des processus émotionnels, politiques, symboliques et sociaux. Cerner la relation entre la culture familiale et la culture organisationnelle dans le temps en se penchant sur les tensions, les expériences et les attitudes qui découlent de cette relation au plan de la gestion.
Formation, consolidation et transformation de la culture familiale et organisationnelle au plan opérationnel	Entretiens avec les gestionnaires et ingénieurs Entretiens avec les ouvriers et les techniciens Observations correspondantes des événements, des entretiens et des lieux	Construire un portrait de la production, reproduction et transformation des représentations familiales par les membres des différents secteurs qui ne sont pas hiérarchiquement responsables d'autres personnes (ouvriers, techniciens, employés de bureau, etc.) dans l'entreprise, en tenant compte des processus émotionnels, politiques, symboliques et sociaux. Cerner la relation entre la culture familiale et la culture organisationnelle dans le temps en se penchant sur les tensions, les expériences et les attitudes qui découlent de cette relation au plan opérationnel.

*Annexe B***DOCUMENTS CONSULTÉS DANS ET SUR LES ENTREPRISES**

Tableau B.1 Documents consultés de Chocolatissime

TYPE	TITRE	ANNÉE
Présentation générale	Rapports annuels	1996-99
	Statut social de l'entreprise; brochure sur le profil de l'entreprise; vidéos institutionnels (audiovisuel); catalogues de produits; page web; ordre du jour et comptes rendus de réunions ordinaires et extraordinaires.	1995-00
	Corporate profile (brochure)	1994
	Organigrammes	1990-00
Histoire de l'entreprise	37 témoignages d'employés, d'employés retraités et d'actionnaires (Centre de documentation et mémoire)	1999
	70 années d'histoire (projet de livre, centre de documentation et mémoire de l'entreprise)	1999
Politiques et stratégies	Conférence exécutive (brochures)	1993
	Plan d'investissement pour les années 1995, 1996 et 1997 (brochures)	1995
		1994
	Politique d'éthique commerciale (brochures)	1993-96
	Vision, valeurs et mission (brochures)	
	Plan d'objectifs et de travail de la division technique	1994-95
	Rapports de l'auditeur d'affaires (rapports)	1996-97
	Planification stratégique (brochures)	1996-97
Plan d'objectifs pour la GRH (brochure)	2000	

Gestion du personnel	Statistiques sur le nombre d'employés par temps de service, scolarité, sexe, âge, centre de coûts et type d'emploi (rapport)	1995
	Instructions normatives pour la concession de gratifications (brochure); manuel du superviseur (manuel de conduite)	1995
	Manuel de l'employé (manuel de conduite)	1992,
	Intégration fonctionnelle (manuel de conduite)	2000,
		1985
	Manuel des bonnes pratiques de fabrication (manuel de conduite)	1999
	Recherche interne d'opinion (rapport d'enquête d'opinion)	1992
	Projet de campagne contre le gaspillage (brochure)	1988
	Fonctions et limites de compétence de la division de production (brochure)	2000
Gestion du personnel	Politique d'évaluation par résultats; Politique de quinze ans (brochures); politique disciplinaire (manuel de conduite); politique salariale du marché; programme de reconnaissance au travail (division technique); système de rémunération; assistance médicale; course sportive de l'entreprise, assistance pharmaceutique; assistance à l'enfance; fond de retraite privé; assistance odontalgique (brochures)	1995
	Évaluation par résultats (brochure)	2000
Formation	Programme de développement en gestion (brochure)	1991
	Séminaires divers de supervision et gestion (brochures et transparents)	1992
	Vidéos de formation (audiovisuel); programme de main-d'œuvre spécialisée de la division technique (brochure); manuel de formation et développement (manuel de formation)	1995
	Matrice de qualification et de formation (tableau); programme de développement de gestionnaires de la FDC; programme de développement de coordinateurs et de superviseurs, processus de succession (brochures)	2000
Avantages sociaux	Participation aux profits (dossier)	1982-1991
	Centre sportif : guide d'utilisation; statut et règles de la fondation (brochures)	1995
	La qualité de vie débute ici (brochure)	1995
	Avantages sociaux (brochures)	2000
Relations de travail	Conventions collectives	1992-2000
Comités de santé et sécurité au travail	Ordre du jour et comptes rendus de réunions de la commission interne de prévention d'accidents	1995
	Rapport annuel du syndicat; projet d'accident zéro; le bruit, c'est toi (brochures)	1990

Programmes de gestion	Projet superviseur, résultats quantitatifs (rapport de résultats); projet superviseur (brochure de formation)	1992
	Brochure sur la sous-traitance	1995
Programme de qualité totale	Programme Cinq sens (brochures); La fabuleuse fabrique de sucreries des fourmis bleus (pièce de théâtre); lancement de cinq sens (audiovisuel)	1995
	Ordre du jour des facilitateurs	1996-97
Programme SAP	Projet SAP (Guide de soutien)	1999
	Brochures et transparents de la formation	1998-99
Journaux	Journal de circulation interne de l'entreprise, vol.1 au vol. 95	1979-95 1996-00
	Bulletin interne de l'entreprise, n.1-202; n.287-353	1988-89 1996-00
	Journal des employés de l'entreprise, vol.1-8	1988-89
	Circulaires informatives	1994-96 1998-00
	Bulletins d'information sur les lois du travail (GRH)	1993-94
Production de chocolat	Brochure de fabrication de chocolat	1995
	Rapports d'accompagnement de la production	1994-96

Tableau B.2 Documents publics consultés sur Chocolatissime

TYPE	TITRE	ANNÉE
Syndicat	Document sur la convention collective 93/95	1993
	Notre lutte, notre histoire (brochure)	1989
	Brochure syndicale	1990
	A fábrica mundial de chocolate (brochure)	1991
	Qualidade total (brochure)	1994
	Journal hebdomadaire du syndicat	1986-95
Journaux (articles)	Article historique sur l'entreprise, Journal régional, août	1989
	Journal national 1, juillet	1995
	Journal régional, mars (entrevue avec le dirigeant)	1996
	Journal régional, août	1979
	Revue nationale, 27 avril	1994
	Journal régional, février	1995
	Journal national 2, février	1995
	Journal régional, août, décembre, novembre	1998
	Journal national 3, août	1999
	Journal régional, avril	2000
	Journal national 4, novembre	1998
Revues (articles)	Vida Vitória, août	1995
	Boletim informativo do IBEFES, janvier	1993
	Doce Revista, juillet	1994
	Relações Industriais, janvier/mars	1990
	Relações Industriais, août	1989
	Noroeste, juillet	1986
	Marketing,	1994
	Revista Veja, mars	1988
	Revista da confederação nacional da Indústria, janvier/février	1994
	Revista Exame, septembre	1990
	Revista Alimentos & tecnologia	1995
	Revista Pequenas empresas, grandes negócios, décembre	1993
	Revista Isto é, dinheiro, novembre	1998
	Revista Exame, décembre	1998

Mémoires et rapports de recherche	DIAS, A. D. O impacto do processo de horizontalização da estrutura organizacional na motivação no trabalho. Vitória, FAESA.	1994
	MALVA, E. Z. Indústria de chocolates : análise de crescimento da firma. Vitória, CCJE/UFES.	1992
	SCHNEIDER, E. Do pequeno a grande capital. Vitória, CCJE/UFES.	1993
	SILVA, L. R. F. Diferenciação do produto como uma estratégia de marketing, Vitória, CCJE/UFES.	1993
	SILVA JR., A. Interesses familiares e interesses empresariais, impactos e repercussões na empresa familiar. CEPEAD/UFMG.	2001
	SEZINI, C. T. Valores familiares permeando a relação capital e trabalho, CEG/UFES.	1999
Documents sur l'industrie	BARROCO, H. & MENESES, J. A. Aspectos físicos, econômicos e políticos do chocolate brasileiro 1976-1984. Brasília, Comissão executiva do plano da lavoura cacauera, série de estudos econômicos, n.10.	1987
	BARROCO, H. E. & MENESES, J. A. Relações básicas da demanda mundial por cacau.	1988
	BASTOS, E. Cacau, a riqueza agrícola da América. São Paulo, Icóne Ed.	1987
	CHRYSOTOMO, M. C. <i>et al.</i> A estrutura do mercado da indústria de chocolates. Vitória, CCJE/UFES.	1994
	COELHO, C. H. Estudo sobre a estrutura e dinâmica da indústria de chocolates no ES. Vitória, CCJE/UFES.	1991
	Indicadores de atividade econômica do Estado do Espírito Santo, SEPLAE/DEE.	1994
	A performance das maiores empresas do ES em 1989 e 1987, FINDES/SEICT/IDEIS.	1990
	Perfil da economia do Estado do ES, Governo do Estado do ES, SEDES/DEPALE/DEE/SUPPIN.	1994
	PEREIRA, G. H.; MORANDI, A. M. Funres e Fundap no desenvolvimento capixaba. Vitória, CCJE/UFES, novembro.	1994
RATTNER, H.; MACHLINE, C. & BERTERO, C. O. Política e administração de tecnologia : um estudo comparativo da indústria de alimentos na América Latina. São Paulo, Edgard Blucher.	1983	

Tableau B.3 Documents consultés de Construction l'avenir

TYPE	TITRE	ANNÉE
Présentation générale	Rapports annuels	1990-99
	Vidéo institutionnel (audiovisuel, centre de mémoire); vidéo mémoire vive (audiovisuel, centre de mémoire de l'entreprise); Origines (brochure, centre de mémoire); Site Web	2000
	11 témoignages d'employées et d'employés retraités en vidéo	2000
Principes de gestion	AMADO, G. Sobreviver, Crescer e Perpetuar (Tecnologia Empresarial). 1 ^a ed. (livre)	1983
	AMADO, G. Sobreviver, Crescer e Perpetuar (Tecnologia Empresarial). 2 ^a ed. (livre)	1987
	AMADO, G. Sobreviver, Crescer e Perpetuar (Tecnologia Empresarial). 3 ^a ed., vol ^o 1, 2 e 3. (livre)	1998
	AMADO, G. De que Necessitamos? (Tecnologia Empresarial). 3 ^a ed. (livre)	1991
	AMADO, G. Pontos de Referência (Tecnologia Empresarial). 1 ^a ed. (livre)	1970
	AMADO, G. Pontos de Referência (Tecnologia Empresarial). 2 ^a ed. (livre)	1999
	AMADO, G. Educação pelo Trabalho (Tecnologia Empresarial). (livre)	1991
	AMADO, G. Histórico da Organização : princípios, conceitos e critérios. (mimeo)	1998
	AMADO, G. Empresário diplomata. (mimeo)	2000
	AMADO, G. Mensagem de agradecimento. Confederação Nacional da Indústria, 7 juillet. (brochure)	2000
	AMADO, G. Influenciar e ser influenciado, volume 1. (ensemble d'exposés)	1983
	AMADO, G. Influenciar e ser influenciado, volume 2. (ensemble d'exposés de 1984)	1985
	AMADO, G. Influenciar e ser influenciado, volume 3. (ensemble d'exposés 1976 - 1987)	1993
	AMADO, G. Influenciar e ser influenciado, volume 4. (ensemble d'exposés 1987 - 1989)	1993
	AMADO, G. Influenciar e ser influenciado, volume 1. (ensemble d'exposés 1989 - 1991)	1993
	FOGUEL, S. Quality as a critical factor for sustainable development : the hospitality institute case. Paper presented at International Academy for Quality, general meeting.	2000
BAIARDI, R. Vinte e cinco anos em vinte e quatro horas. (livre)		

Projet Sauípe	Projet de construction du complexe touristique, Instituto de Hospitalidade (transparentes); site web et transparents	2000
	Programas sociais (brochure)	2000
	Destaque 99 - instrumentação analítica das estruturas; o uso do PVC em sistemas tubulares; Esquadrias de PVC (concours de productivité)	
	Gibi da prevenção às drogas; Gibi do álcool (brochures)	2000
Plans d'action	TMS II (brochure)	1999
	Condomínio CS (brochure)	1997-98
	Instituto de Hospitalidade : orientações para o planejamento 2000 (brochure)	1999
	Complexo turístico (brochure)	2000
Revues et journal	Revista de Cultura Empresarial (publicação trimestral para divulgação interna da Organização, tiragem de 9.600 exemplares)	1991-00
	Revista da organização (40 anos)	1985
	Revista da organização (50 anos)	1995
	Jornal da Praia	2000

Tableau B.4 Documents publics consultés sur Construction l'avenir

TYPE	TITRE	ANNÉE
Journaux (articles)	Jornal Gazeta Mercantil (balanço anual), juin	1999
	Jornal O Globo, maio	1991
	Jornal O Globo, maio	1991
	Jornal Tribuna da Bahia, maio	1998
	Jornal Folha de São Paulo, novembre	1994
	Jornal O Jornal, maio	1998
	Jornal do Comércio, maio	1998
	Jornal Folha de São Paulo, juin	1994
	Jornal do comércio, avril	1998
Jornal Gazeta Mercantil, juillet	2000	
Revue (articles)	Engineering News-Record : Global Construction Sourcebook	1998
	HINRICHSEN, R. J. A estratégia de crescimento, Revista Análise setorial.	1997
Mémoires et manuscrits	SOUZA SILVA, J. C. Organizações Familiares e Tipologias de Análise. Salvador : Escola de Administração/NPGA/UFBA.	1999
	SOUZA SILVA, J. C. & MELO NETO, M. Programa de ação : uma ferramenta estratégica e de gestão de negócios e sua universalidade.	
	FUNDAÇÃO DON CABRAL. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio janeiro, Qualitymark Ed.	1996
	Humildade e simplicidade. Instituto de desenvolvimento empresarial, Guayaquil, Equador.	1998
	Biografias de grandes empresários. Encarte da Revista Dinheiro.	
Documents sur l'industrie	MIRANDA, F. A. & SANTOS, M. Investments in the State of Bahia tourism : a way of development. The George Washington University, Institute of Brazilian Business and Public Management Issues.	1998