



2004

**CIFEPME**

**Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME**

**Association Internationale de Recherche en  
Entrepreneuriat et PME**

**7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone  
en Entrepreneuriat et PME**

**27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier**

**La naissance des dispositions à la transmission  
intrafamiliale des entreprises familiales  
Une étude de cas auprès de quatre PME wallonnes.  
Premières réflexions**

**Delphine Lobet**

Aspirante FNRS  
Centre de Sociologie des Organisations  
Université Libre de Bruxelles

delphine.lobet@ulb.ac.be

**Résumé :**

Avant de chercher à comprendre comment une famille possédant et gérant une entreprise travaille à en assurer la continuité familiale, il faut d'abord s'inquiéter de savoir si une telle volonté de continuité existe. Plus en amont encore, on peut se demander comment se forme la réponse à la question qui se pose consciemment ou pas: "Faut-il, transmettre cette entreprise?".

Pourquoi le patrimoine que représente l'entreprise, qu'il soit créé ou hérité, dans lequel on a investi son temps et son énergie ne fait-il pas systématiquement l'objet d'un travail de transmission? Cette communication est une réflexion sur la naissance des dispositions à la transmission.

## **Introduction**

La science de gestion s'intéresse beaucoup aux PME et partant aux entreprises familiales car elles ne forment souvent qu'une seule et même réalité. Les pouvoirs publics, qu'ils soient régionaux, nationaux ou supranationaux<sup>1</sup> s'intéressent également à ces entreprises porteuses des espoirs de régénérescence du tissu économique, mais porteuses d'inquiétudes aussi face à une mortalité imputée aux transmissions mal préparées.<sup>2</sup> Ce phénomène est largement étudié, de nombreuses recherches décrivent les transmissions d'entreprises, les phases qui les composent, les clés du succès, les écueils.<sup>3</sup> S'ensuit un travail de prescription ou de conseil sur les bonnes pratiques et un effort de sensibilisation et d'encouragement des chefs d'entreprise à préparer leur propre succession, effort largement relayés par les organisations patronales et souvent appuyé par les pouvoirs publics.<sup>4</sup>

Mais ce faisant, on se penche, me semble-t-il, davantage sur le constat d'un état de fait et des ses conséquences que sur les causes profondes, sur les mécanismes qui font que la dynamique transmissive n'est pas enclenchée ou s'enclenche bien mal. Bien sûr souvent on évoque comme cause profonde la difficulté psychologique que le chef d'entreprise éprouve à concevoir l'idée de quitter le gouvernail de sa société et *a fortiori* à concevoir et à mettre en route sa transmission. L'entreprise est son œuvre, comme un prolongement de lui-même, la quitter c'est à la fois perdre de son identité, perdre de ce qui remplissait sa vie et s'obliger à penser sa propre mort, perspective toujours désagréable. De plus souligne Deschamps (1999, p.8), "*le fait de ne pas trouver de solution dans le cadre familial constitue déjà une première désolation*". Ceci donne à penser que la douleur du retrait de la société est atténuée par la certitude que l'entreprise restera dans des mains familiales, ce qui se comprend aisément eu égard aux difficultés identitaires que cause justement ce retrait: il y a un peu de soi qui vit et qui survit dans ses enfants. Et qu'ils la dirigent n'interdit pas de garder un œil, voire une main, sur la gestion, ce dont il ne saurait être question dans le cas d'une cession hors famille.

C'est avec cette proposition *de bon sens* selon laquelle une transmission familiale est moins douloureuse et donc préférée et avec l'idée tout aussi commune que tout détenteur de patrimoine est *de facto* un transmetteur, que s'est entamée une recherche en sociologie sur la transmission intrafamiliale des entreprises familiales. Elle devait se concentrer sur les stratégies de reproduction (essentiellement matrimoniales et éducatives au sens de Bourdieu) qui doivent être mises en place pour assurer la transmission du patrimoine, c'est-à-dire l'entreprise, et du statut professionnel et social que ce patrimoine implique.

La confrontation au terrain a rapidement provoqué la fameuse et salutaire "rupture avec le sens commun" (Bertaux, 1997, p.49): des rencontres avec les chefs d'entreprise et les membres de leur famille, il est apparu que la désirabilité de la transmission aux enfants n'avait rien d'une évidence. Il imposait donc de se demander *comment se construisent les dispositions à la transmission, d'où vient que la volonté de transmettre ne va pas de soi, quels sont les éléments qui modulent cette volonté.*

---

<sup>1</sup> Voir au niveau de l'Union Européenne la DG Entreprises et l'Observatoire Européen pour les PME

<sup>2</sup> Selon l'Observatoire Européen pour les PME, 30% des PME qui seront dans les prochaines années confrontées à une transmission n'y survivront pas.

<sup>3</sup> Voir notamment Cadieux et Lorrain (2002) pour une revue de la littérature.

<sup>4</sup> En Belgique, par exemple, le Ministère de l'Economie de la Région wallonne a organisé en 2003-2004 un cycle de conférences consacrées à la transmission des entreprises en partenariat avec les fédérations professionnelles patronales.

Cette communication a donc pour intention de pointer quelques éléments qui peuvent participer à expliquer l'inertie si largement constatée dans la transmission des entreprises, et plus particulièrement dans la transmission des entreprises à l'intérieur du cercle familial.

## **1. Définition et méthode**

### **1.1. Définition**

Parmi la multitude des définitions apposées à l'entreprise familiale (Allouche et Amann, 2000), on a choisi celle proposée par Hugron (1998, p.37): "*L'entreprise familiale est une organisation de production de biens ou de services, à caractère commercial, dont la propriété et le pouvoir de gestion ont été transmis ou sont sous le contrôle effectif des membres de naissance ou par alliance d'une même famille.*" Pour Hugron, cette définition comporte trois éléments fondamentaux: la propriété de l'entreprise, sa direction et l'intention de continuité. C'est l'intention de continuité qui distingue selon lui l'*entreprise au statut entrepreneurial* de l'*entreprise au statut familial* (Cadieux et al., 2000, p.9). Mais puisque l'intention de continuité est la question qui se pose ici, on ne refusera pas le titre de familiales aux entreprises pour lesquelles cette intention n'est pas fermement établie.

Pour s'assurer que les entreprises étudiées rencontrent cette définition dont l'épine dorsale est la confusion de la propriété et de la gestion, on s'intéressera aux PME de taille relativement modeste, telles que les définit par exemple le législateur fédéral belge<sup>5</sup>: des entreprises ne dépassant pas un effectif moyen annuel de 50 personnes ni un chiffre d'affaires annuel de 7 millions d'euros ou un bilan de 5 millions d'euros, et dont au maximum 25% des parts ou actions ou des droits de vote attachés appartiennent à des entreprises qui ne sont pas des PME. Il n'a pas été choisi de discriminer les entreprises manufacturières des entreprises de service ou d'artisanat, ni de se concentrer sur des industries particulières, mais il est probable qu'une composante métier influence les formes et les possibilités de la transmission. Cette composante sera à intégrer dans le modèle de transmission à construire.

Pour définir le terrain de la recherche, on aurait pu s'appuyer sur les typologies qui tentent d'ordonner "*l'ensemble informe et sans réel fondement économique des PME*" (Caby et Hirigoyen, 2002, p.5). Julien en fait une recension dans laquelle il présente notamment un groupe de typologies qualitatives basées sur le "*type d'objectifs de la direction, la stratégie poursuivie ou le potentiel de la firme*" (1994, p.31). Ces critères sont effectivement utiles, mais non pas comme variables explicatives des dispositions à la transmission: ils fonctionnent plutôt comme des indicateurs de ces dispositions. Par exemple, Marchesnay et Julien (1996, pp.58-59) définissent deux types d'entrepreneurs selon que leur logique d'action est plutôt patrimoniale (accent sur la pérennité et ensuite seulement sur l'indépendance et la croissance) ou entrepreneuriale (accent sur la valorisation du capital, sur l'autonomie et ensuite sur la pérennité). Ou encore, Bauer (1993) propose de comprendre les actions des chefs d'entreprise à la lumière de la combinaison relative des trois rationalités qui les animent toujours, celles de l'*homo economicus* (intérêt pour les résultats de l'entreprise et les revenus qu'elle dégager), du *pater familias* (souci pour l'avenir des enfants) et de l'*homo politicus* (consolidation ou conservation du pouvoir). Ces deux typologies indiquent bien dans quelle *logique dispositionnelle* se situe le chef d'entreprise par rapport à la transmission, mais la question reste entière quant à savoir pourquoi un chef d'entreprise choisit de donner à son métier tel ou tel type de finalité, pourquoi tels objectifs font sens pour lui. Cette question paraphrase celle de la naissance des dispositions à la transmission, car au sens donné au métier correspond la possibilité, la pertinence ou la désirabilité d'une transmission familiale.

---

<sup>5</sup> Loi-programme pour la promotion de l'entreprise indépendante du 10 février 1998 (art.2). Ceci n'est qu'une des définitions de la PME que propose le droit belge.

## **1.2. Le recueil des données**

Fort peu restrictive, la définition de l'entreprise familiale retenue dans le cadre de cette recherche délimite le champ de l'étude et préside donc au choix des entreprises qui constituent le corpus de cas.<sup>6</sup> Ces cas seront une dizaine, ils rassembleront des entreprises familiales ayant été transmises et d'autres qui ne sont pas appelées des vœux du dirigeant à l'être un jour, afin de souscrire à "l'exigence de variété des témoignages" (Bertaux, 1997, p.25).

Dans l'étude de cas, une démarche qualitative et compréhensive s'est imposée pour approcher la réalité par essence protéiforme et complexe de la transmission. Il s'agit d'étudier en profondeur quelques histoires de famille (Bertaux et Bertaux-Wiame, 1988). Une dizaine d'entreprises, cela peut paraître peu, leur potentiel de généralisation fait pourtant peu de doute car "le général n'est pas réservé aux grands nombres, il est aussi à découvrir dans les cas particuliers" (ibid., p.9).

Le recueil de données se fait par entretiens semi ou peu directifs, le répondant prenant idéalement la maîtrise de l'interaction pour mieux se raconter. Ils se déroulent en face à face, généralement sur plusieurs heures et de manière individuelle. Il arrive cependant que des entretiens en couple soient organisés, essentiellement quant il s'agit de mettre au jour les stratégies éducatives et les modes de fonctionnement du couple. La démarche adoptée n'étant pas celle d'une "sociologie thérapeutique", il ne s'ensuit pas une confrontation des différents membres de la famille et de leurs dires concernant l'entreprise, ses influences et sa transmission: les témoignages restent secrets aux uns et aux autres.

Les entretiens font dans la mesure du possible s'exprimer les dirigeants en place, les fondateurs et les héritiers potentiels, qui sont les acteurs et en même temps les enjeux de la transmission. Mais ces acteurs, on le comprend aisément, ne sont pas seuls concernés; leurs conjoints et leurs frères et sœurs qui ne seraient pas impliqués dans la société familiale sont aussi témoins et parties de la transmission. Enfin sont interviewés un ou deux employés, et de préférence de ceux qui ont vécu l'entreprise dans la durée, qui peuvent apporter un point de vue extérieur - mais pas forcément désimpliqué - sur la famille et l'entreprise.

## **1.3. Quatre entreprises familiales**

Les réflexions présentées ici concernent quatre entreprises, première partie d'une étude de cas destinée à nourrir un questionnement plus général sur la *transmission intrafamiliale des entreprises familiales dans ces aspects sociologiques*, objet d'un travail doctoral en cours.

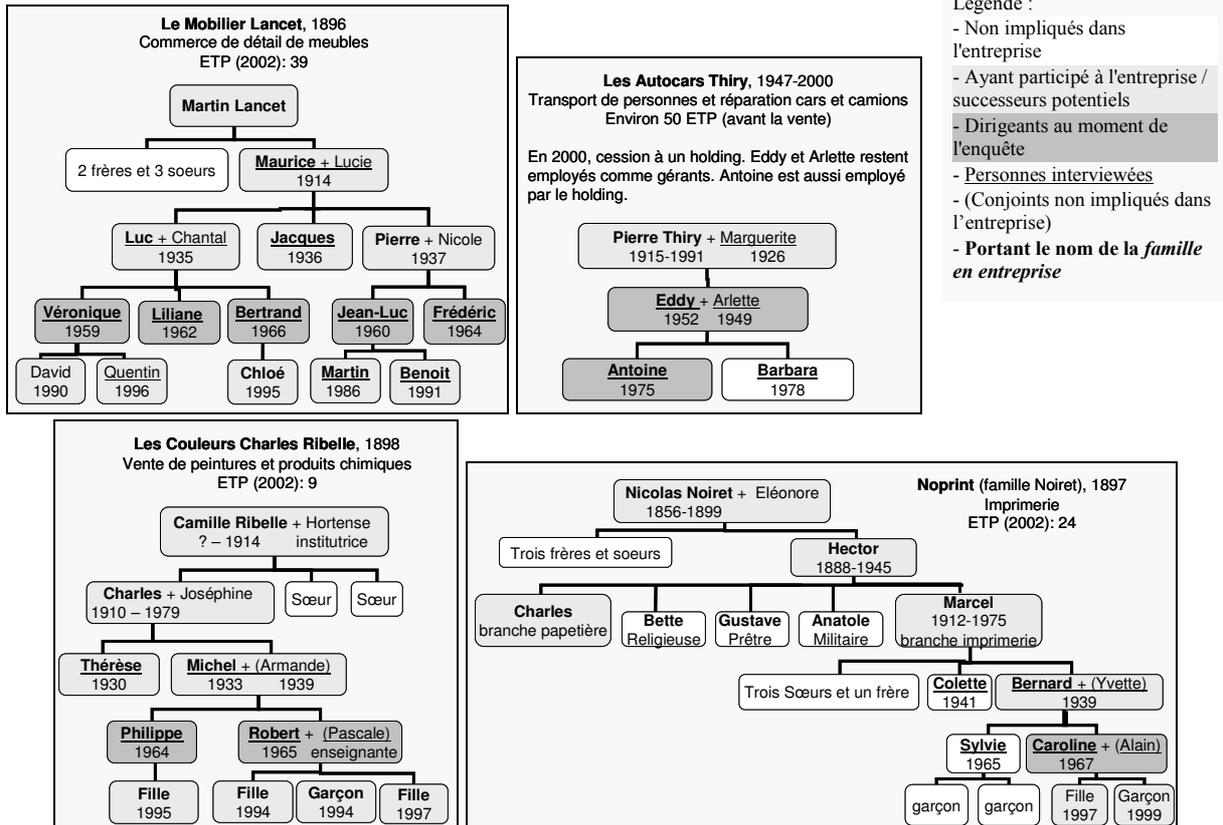
Aucune de ces quatre entreprises n'est une entreprise *sans passé*; leur forme juridique, leur objet social et parfois même leur nom ont évolué, mais toujours dans la continuité<sup>7</sup>. Trois d'entre elles sont encore entièrement familiales (aucun apport de capitaux extérieurs). Une seule est à présent sortie du giron familial, vendue à un holding par l'unique représentant de la deuxième génération, en même temps qu'il a vendu au même holding les sociétés développées avec son épouse autour de l'activité première.

Les arbres généalogiques ci-dessous présentent la structure des quatre famille et les informations relatives aux sociétés. Ils permettront au lecteur de recontextualiser les extraits d'entretien qui émaillent le texte.

---

<sup>6</sup> Notons que ces entreprises sont pour des raisons strictement pratiques wallonnes et francophones.

<sup>7</sup> Il sera bien entendu nécessaire de les confronter ensuite - avec les modes d'organisation, les représentations et les rôles qu'elles créent - à des entreprises de première génération.



Les trois entreprises toujours strictement familiales se trouvent dans une phase de relatif répit par rapport aux questions de transmission. Celle qui a impliqué les actuels dirigeants s'est clôturée récemment, à chaque fois autour de 2000, avec l'officialisation de leurs fonctions dirigeantes dans l'organigramme et avec la cession en leur faveur de tout ou partie des titres de propriété de l'entreprise. Parce que leurs enfants ne sont encore que des enfants (ils ont entre 4 et 17 ans), ils peuvent à l'heure actuelle difficilement se prononcer sur l'avenir de la société dans son essence familiale, du moins à un horizon qui dépasse leur propre carrière dans l'entreprise.

Cependant, au-delà de cette difficulté de projection inhérente à leur *calendrier*, on pourrait penser que le désir de continuité habite ces héritiers de quatrième et de cinquième générations; leurs propos dénotent bien plus d'hésitations. Ils se montrent en effet fort circonspects dans la réponse à la question "*souhaiteriez-vous que vos enfants rejoignent plus tard l'entreprise?*".

Puisqu'il n'est pas d'automatismes qui la commandent, il reste à ces témoins à nous éclairer sur la naissance des dispositions à la transmission intrafamiliale des entreprises familiales.

## **2. La naissance des dispositions à la transmission**

Les rencontres avec ces acteurs familiaux et entrepreneuriaux ont révélé plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer la naissance des dispositions à la transmission. On s'attardera ici sur quatre d'entre eux, qui ne s'excluent pas mutuellement ni ne s'accordent avec systématisme, qui se consolident parfois ou au contraire s'opposent dans leurs exigences. Sans épuiser le sujet donc, loin s'en faut, on peut déjà évoquer la foi en la situation et le réalisme économique, la logique du don et du contre-don, la norme du soi dans la famille et enfin la concurrence des instances socialisatrices.

## **2.1. La foi en la situation et le réalisme économique**

D'une manière très générale, la disposition à l'action et l'engagement dans l'action impliquent la croyance; la transmission est elle aussi une question de foi. Ainsi Champagne (1986, p.59) note que "*pour vouloir se reproduire socialement, encore faut-il croire «valable» la position sociale à reproduire*". On pourra parler beaucoup plus largement de la foi en la situation, qu'il s'agisse de la situation sociale (la désirabilité du statut), de la situation économique (la croyance en la viabilité de l'entreprise), des capacités perçues des successeurs potentiels, du mode de vie induit par l'entreprise et du potentiel d'épanouissement personnel qu'elle promet. Pourquoi en effet souhaiterait-on à ses enfants de s'engager dans une vie ou une organisation auxquelles on n'adhère pas vraiment ou dont on croit qu'elles ne feront pas leur bonheur? On parle bien de foi, cela signifie que ces considérations peuvent provenir autant de la lecture d'une situation objective que d'un vécu difficile de la situation présente, les deux étant indissociables et liés au *moral* des acteurs.

Ainsi, eu égard à l'état de l'industrie, Bertrand Lancet ne croit pas vraiment aux chances de survie du Mobilier Lancet; il ne croit pas non plus que sa fille et ses neveux voudront intégrer la société; il doute que, s'ils l'intègrent néanmoins, leurs affinités de collaboration et leurs capacités de gestionnaires suffiront; il est passablement démoralisé par la tenue du magasin et par le comportement de ses cousins avec qui il travaille ("*Parfois je suis même écoeuré. C'est toutes des petites conneries comme ça qui à la fin me gonflent. Pff, c'est lourd.*"). A l'écouter, difficile d'imaginer de Bertrand Lancet qu'il va activement travailler à faire de sa fille une héritière, la cinquième génération du Mobilier Lancet.

Bertrand est le seul à dresser un constat à ce point désabusé de son travail au magasin et des relations familiales-professionnelles en son sein. L'entretien s'est déroulé, il est vrai, dans une période de controverses autour de décisions d'investissement, mais la *partie adverse* (menée par le cousin Jean-Luc) rencontrée dans la même période a brossé un portrait beaucoup plus serein de la situation, sans occulter pourtant la discorde en question. A deux situations égales, deux interprétations différentes, dépendantes des vécus et des personnalités: Jean-Luc est un bâtisseur, il n'a froid ni aux yeux ni au portefeuille, alors que son cousin Bertrand se décrit et est décrit comme un "*prudent*".

Cependant, le peu d'optimisme de Bertrand ne touche pas fondamentalement le statut d'indépendant ni le rôle de chef d'entreprise, mais la position dans cette entreprise-là, de ce secteur-là, dans ces conditions de travail-là. Il caresse en effet le projet d'ouvrir un commerce de vêtements et d'objets décoratifs avec sa compagne - tout en conservant son emploi dans l'entreprise familiale - et de créer des succursales pour sa fille née d'un précédent mariage et pour leurs enfants à venir. On voit que l'idée de transmission et de travail en famille n'est pas du tout remise en question.

Véronique, la sœur de Bertrand, doute également de la valeur de la position à reproduire. En cause, le rythme de vie, l'état du secteur et les responsabilités qu'il faut assumer:

*Vous êtes la quatrième génération, vous accepteriez que vos enfants vous suivent?*

*Beh, disons que je trouve quand même que c'est lourd. Je trouve que c'est lourd. C'est 9-19, c'est les week-ends, c'est les jours fériés, c'est beaucoup de responsabilités quand même. [soupon] Je ne sais pas. Je ne sais pas. (...) Moi je me dis, s'il [mon aîné] peut faire sa place dans un tout autre domaine, pour moi, j'aimerais tout autant. (...) C'est vraiment une... une bagarre tous les jours. Il y a la concurrence, il y a des charges qui sont de plus en plus importantes. On a beaucoup de plaisir à avoir du monde, à avoir un beau magasin, à ce que ça travaille bien et tout, mais c'est beaucoup de travail, c'est beaucoup d'efforts.*

Cet aveu d'amertume et cette lecture de leur situation professionnelle que font Véronique et Bertrand, concordent-ils avec le vécu que leurs parents communiquaient de leur propre expérience? Il s'avère que le discours des parents et des grands-parents était bien plus teinté d'optimisme que le leur. Propriétaires d'un magasin prospère, vivant confortablement et travaillant avec plaisir dans un secteur florissant, jouissant de la respectabilité publique, les

Lancet de deuxième et de troisième générations n'avaient pas de raison de souhaiter une autre vie à leurs enfants.

C'est sans doute en termes de mobilité sociale et de perception sociale des métiers qu'il faut comprendre la foi dans la position à reproduire, du moins en expliquent-elles une part. Partis d'une petite menuiserie de village, pour les parents et les grands-parents, s'installer en ville et y devenir patrons était d'évidence assurer l'ascension de la famille dans l'espace des positions sociales. Pour la génération suivante – comme pour celle en devenir - l'évidence est plus sourde: s'asseoir dans la place façonnée par les parents est comme un *statu quo* si on ne travaille pas à l'améliorer.<sup>8</sup>

L'absence de diplôme accentue encore ce *statu quo* puisque un capital<sup>9</sup> n'est pas ajouté à son patrimoine personnel et à celui de la famille. En outre, dans une société où l'enseignement supérieur se démocratise fortement, ne pas être diplômé réduit le champ des possibles professionnels. Or on observe que des cinq cousins Lancet qui administrent la société, seuls Liliane et Jean-Luc sont diplômés de l'enseignement supérieur. Bertrand et Frédéric ont échoué dans diverses tentatives et Véronique n'a pas terminé son enseignement secondaire. Qu'elle justifie assez longuement cet abandon pendant l'entretien indique ses regrets: en exposant les raisons à l'enquêteur, elle tente de se convaincre elle-même de la légitimité de son abandon. Sans diplôme en poche, Véronique intègre l'affaire familiale et à 18 ans met au placard d'autres ambitions professionnelles. Ce choix d'entrer au magasin ressemble à un choix négatif, un choix en creux. Bertrand évoque une situation similaire:

*Beh disons, peut-être que si j'avais réussi mon truc à l'unif, peut-être que j'aurais...vogué vers d'autres lieux. Mais, pff, non, là, comme j'ai échoué dans mes études, beh j'étais bien content de venir ici de toute façon. Mais ça ne me déplaisait pas. Maintenant, je ne sais pas, qu'est-ce qui se serait passé si j'avais eu mon diplôme?*

Rejoindre l'entreprise familiale c'est pour Bertrand et Véronique accéder à un statut que la société - au sens large - ne leur aurait probablement pas permis d'atteindre avec aussi peu d'investissements scolaires: l'entreprise familiale fut une chance de réussir *malgré tout*. Véronique et Bertrand ne souhaitent pas que l'entreprise familiale soit pour leurs enfants, comme elle le fut pour eux, une espèce d'heureux pis-aller. Ils souhaitent à leurs enfants la possibilité de découvrir d'autres horizons (dont le désirabilité leur paraît plus grande) et de s'élever quand eux-mêmes ressentent une espèce de frustration devant de plus ambitieux et abandonnés destins. Véronique résume particulièrement bien le rôle qu'elle accorde à l'entreprise dans le futur de ses fils: l'ultime planche de salut, celle qu'on sort quand les rêves ou les autres possibles et préférables s'échappent.

*La question finira par se poser de savoir ce que va devenir la société. Vous en discutez déjà?*

*[Elle réfléchit] Nous, on espère qu'un beau jour y en a un qui arrivera avec une grosse valise et qui nous dira: "On achète le tout".*

*Ça ne vous chagrinerait pas?*

*Moi, non. Moi, non. Les parents et le grand-père peut-être, peut-être que ça les décevrait, mais moi non. (...) Et puis, disons qu'à partir du moment où mes enfants auraient une situation et qu'ils compteraient sur autre chose que de venir s'installer ici dans un bureau au magasin et attendre que ça tombe, moi j'aimerais autant.*

Sans exclure totalement l'éventualité de la vente, des trois Lancet de quatrième génération à avoir des enfants, Jean-Luc est le plus enclin à imaginer l'arrivée d'une cinquième génération dans le magasin. Le bémol qu'il y met provient essentiellement de l'incertitude quant aux

<sup>8</sup> A cet égard, Liliane et Jean-Luc Lancet s'investissent davantage que Véronique et Bertrand dans leur travail. Les premiers entreprennent, modernisent, innovent, quand les seconds sont plus attentistes et moins visionnaires. Quant à Frédéric, le magasin ne représente rien de plus qu'une source de revenus, ses centres d'intérêt en sont bien éloignés.

<sup>9</sup> Pour rappel, le patrimoine selon Bourdieu peut se composer de quatre formes de capitaux: les capitaux économique, social, culturel et symbolique. La richesse du patrimoine dépend du volume et de l'importance relative de chaque capital. Les diplômes sont une composante du capital culturel.

capacités de gestion de son fils aîné, il tend davantage à fonder ses espoirs sur son cadet (12 ans). Mais il n'émet aucune réserve quant à la position à reproduire. Jean-Luc aime profondément son travail, son statut et son style de vie. On peut comprendre cette différence de dispositions à la transmission en comparant les parcours de Jean-Luc et de Bertrand et Véronique. A la différence de ses cousins, la présence de Jean-Luc dans l'entreprise familiale ne saurait être vécue par lui comme un choix négatif. Il a véritablement choisi de quitter l'école à 16 ans pour entrer au magasin. L'enseignement de jour ne lui convenait pas ("*Rester assis huit heures d'affilée, c'est pas pour moi*") et loin d'être un abandon, ce départ lui a au contraire permis de décrocher un graduat en comptabilité en cours du soir<sup>10</sup> qui fait de lui une *valeur certifiée* sur le marché du travail, ce que ne sont pas ses cousins. Le magasin de meubles n'a donc pas été une roue de secours, il n'y a pas d'échec scolaire ou de rêve déçu qui explique la présence de Jean-Luc dans la société, ni de découragement qui la grève. Sa foi est intacte et la transmission peut être envisagée.

Mais la foi en la situation, on l'a dit, se construit également en référence à la situation objective de l'entreprise et aux projections rationnelles que le chef d'entreprise fait à propos de sa viabilité d'une part en considération de sa structure (taille, ressources, modes de gestion...), de l'état du secteur d'activité et de la conjoncture, et d'autre part en référence aux évaluations qu'il fait des capacités de la génération suivante et des intérêts qu'elle manifeste envers l'entreprise.

Il est compréhensible qu'un *réalisme économique* qui produirait une triste analyse de la situation tende à modérer le désir de transmettre. Cependant, est-il aussi évident qu'un tel bilan enjoigne aussi peu à l'action? Ainsi, s'il apparaît que la structure de la société est en inadéquation avec la situation économique ou avec la composition de la relève éventuelle (par exemple, la gestion bicéphale des parents alors qu'un seul enfant est disposé à la reprendre), on constate souvent une inertie à adapter cette structure et donc à lui assurer un lendemain familial. En fait de réaction à la situation objective (ou plutôt à la perception de cette situation), deux alternatives existent: "*dans une situation de complexification ou de concurrence extrême, confiner la direction aux membres de la famille peut se révéler une menace pour la survie de l'entreprise. Le père et patron peut alors décider de se séparer de l'entreprise et de ne faire hériter que de la fortune, ou nommer un cadre à la direction pour faire occuper au fils une place subalterne.*" (Amiot, 1991, p.129). En somme, il s'agit de révolutionner la structure – la coutume - hiérarchique de l'entreprise ou de vendre (ou de mourir).

Dans un des quatre cas, une réponse structurelle a eu lieu, sous forme de cession (les Autocars Thiry). En réaction aux évolutions sectorielles ou à l'inappétence ou aux incompétences des générations suivantes, c'est également la vente qui serait envisagée chez les Lancet et les Ribelle (du bout des lèvres dans le second cas), comme si installer des étrangers à la tête de l'entreprise familiale relevait de l'inconcevable.<sup>11</sup> On a vu que le manque d'optimisme dans les capacités de la génération suivante, tant au niveau de la gestion, du sens du commerce que de l'enthousiasme et de l'entente familiale, participe à faire douter les Lancet du futur familial de l'entreprise. *Désaplatir* la structure hiérarchique de la société, introduire des compétences *exogènes*, lèverait sans doute une partie de l'hypothèque, mais dans tous les discours, transparait l'idée que l'entreprise ne peut connaître d'autres formes de direction que son mode de gestion actuel, en l'occurrence être dirigée par une équipe de partenaires familiaux.

Conservant ce schéma de direction, on peut aisément comprendre que la structure de la société devienne problématique lorsqu'il s'agit d'en transmettre la direction, car cette entreprise a grandi par et pour les membres de la famille. Grandir "par" signifie que la

---

<sup>10</sup> Un graduat est un bac + 3.

<sup>11</sup> Dans le cas Noprint, la foi reste suffisamment ardente pour ne pas évoquer avec sérieux la fin de l'entreprise.

structure fonctionnelle de la société se superpose à la structure de la famille impliquée et que la gestion de la société n'est souvent pas assurée par des extérieurs. A cela s'ajoute le manque de délégation, parce que les membres de la famille conservent jalousement leurs prérogatives, parce que le mode de gestion coutumier l'impose (importance de la communication informelle, organigramme et contenu des tâches non définis), ou parce que la famille estime qu'elle s'en sort très bien comme cela et s'économise ainsi de lourdes charges salariales, car créer des postes à responsabilités implique d'embaucher un personnel qualifié et donc coûteux. Développée aussi "pour" la famille, la taille de la société correspond à la présence des membres de la famille dans l'entreprise et à l'énergie qu'ils ont déployée pour la faire prospérer.

La structure hiérarchique est donc bien souvent plate, or sans épaisseurs hiérarchiques pour supporter le volume et assurer le renouveau ou la reproduction des compétences, il faut que chaque génération soit remplacée par une génération au moins aussi fournie que la précédente et qui rassemble des compétences au moins équivalentes. On voit quels problèmes techniques cela soulève. C'est ainsi que Barbara Thiry explique le choix de la vente posé par son père:

*Est-ce que tes parents évoquaient le futur de la société, que toi ou ton frère la reprennent?*

*Oui, ils l'évoquaient [pas convaincue], mais je ne sais pas... En même temps, ça n'avait pas l'air tout à fait possible non plus, parce que ça a pris une ampleur aussi. Est-ce que quelqu'un aurait pu la reprendre?*

*Déjà, on aurait dû être deux. Je ne sais pas si ça aurait été vraiment possible. (...) Je crois qu'ils se sont rendus compte que, seul, Antoine ne pouvait pas le faire, que moi je ne le ferais pas. Donc, quelque part, c'était déjà une impasse.*

Mais comment comprendre ce refus d'introduire dans la tête de l'entreprise des personnes étrangères au cercle familial? L'argument financier est avancé:

*Donc vous préparez une vente éventuelle, ce n'est pas exclu?*

*Oui. Oui, oui. C'est pour ça à la rigueur qu'on ne pousse peut-être pas les gosses à essayer de reprendre.*

*Parce que bon, de toute façon, s'il y en a deux pour reprendre le tout, ils vont galérer. Ou alors il faut trouver des gens vraiment de confiance... De confiance, oui, mais qui de toute façon travailleront à un salaire...hein... (...) Je me dis que les gars qui rentreraient chez nous à des postes un peu plus à responsabilité, il va y avoir un salaire à donner... (Bertrand Lancet)*

Pourtant est-il sans doute techniquement possible de financer les cerveaux extérieurs tout en conservant la propriété et le contrôle familiaux. Le déni de cette éventualité souligne par ailleurs l'*amateurisme* qui caractérise souvent la gestion des petites entreprises familiales. Mais au-delà d'une omission par ignorance, cette inconcevabilité de l'Autre dans l'entreprise doit probablement aussi se comprendre par l'attache symbolique de la famille à l'entreprise et la forme particulière que prend cette attache. Elle ne peut se nourrir de la simple reconduction du nom comme est reconduit le blason de familles mieux assises (on pensera par exemple aux grands noms du capitalisme familial). Dans ces entreprises somme toute modestes, il s'agit de mettre la main à l'entreprise, de se l'approprier dans son quotidien, de la maîtriser, et pas seulement de l'administrer de loin ou d'en recueillir des dividendes, qui ne suffiraient pas à faire vivre la famille.

L'"enracinement des dirigeants familiaux" et les freins à la "transformation des modes de gouvernance" (Pichard-Stamford, 2002) sont des questions qui méritent une grande attention et dont on n'a ici qu'un premier essai de compréhension.

## **2.2. La logique du contre-don**

De nombreux sociologues se sont souvenus de la théorie du don de Mauss pour rendre compte des pratiques d'échange dans les sphères domestiques de la société. Pour rappel, cette théorie affirme que d'aspect libre et gratuit, les échanges sont en fait contraints, le don étant un cycle de trois obligations: donner, recevoir et rendre. Puisque, sans le montrer, le don oblige donateurs et donataires, il les lie fermement. Le don est ainsi une "*prestation de bien ou de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le social entre*

les personnes" (Godbout et Caillé, 1992, p.32). Le don transmet à la fois du bien et du lien quand le rapport marchand ne transmet que du bien.

L'héritage est une forme de don intergénérationnel, mais comment les enfants peuvent-ils assurer un contre-don à leurs parents, l'héritage survenant à la mort de ceux-ci? Contournant cet obstacle, afin de ne pas briser le cycle du don, l'obligation de rendre est inscrite dans une chaîne (Godbout et Caillé, 1992; Gotman, 1988, 1995): les enfants qui sont aussi parents donnent à leurs enfants, qui deviennent parents et qui à leur tour donnent à leurs enfants. Le contre-don aux ascendants se fait aux descendants, la circulation du don existe mais dans une *circularité linéaire*, le donataire devient donateur mais surtout transmetteur. Bien entendu, la transmission de l'entreprise familiale se déroule la plupart du temps du vivant des parents, mais cependant bien qu'étant rarement à proprement parler un héritage, le *don* de l'entreprise familiale implique la même obligation de contre-don et une difficulté identique à la remplir.

Dans cette perspective, on s'attend à ce que se posent en transmetteurs les chefs d'entreprise qui ont reçu leur entreprise d'un parent, or on a vu que ce n'est pas le cas. Pourtant, est-ce qu'ayant reçu une société, que parfois leurs parents eux-mêmes avaient reçue, ils n'ont pas un sentiment de devoir, d'obligation de continuer l'œuvre et de la transmettre? La question était posée aux interviewés, les réponses furent nuancées.

Parfois le *sentiment dynastique* existe: il y a conscience d'être le maillon d'une chaîne et souhait de n'en être pas l'ultime, mais ce sentiment dynastique ne génère pas un absolu désir de transmission, car les dispositions à la transmission, rappelons-le, naissent d'un ensemble de facteurs.

*Il y a une certaine... fierté à dire "Je suis la cinquième génération". Si je peux encore le transmettre, on verra. J'ai deux petits enfants qui ont 4 et 6 ans, c'est un peu tôt... Mais c'est vrai que c'est une belle histoire qui se continue, on a l'impression de faire partie aussi d'une chaîne quoi, d'être un maillon de la chaîne et que c'est bien. (...) Oui, j'aimerais bien, bien sûr, ce serait une fierté quelque part d'avoir ses enfants qui reprennent, oui, bien sûr. Maintenant, il faut voir comment les choses vont évoluer. (Caroline Noiret)*

Comme dans la famille Noiret, le sentiment dynastique est très présent chez les Ribelle, mais cette fois pas dans chacun des membres. Philippe cultive l'histoire de la famille et souhaite qu'elle se poursuive dans l'entreprise, il évoque spontanément ce désir au cours de l'entretien:

*Mais, l'objectif aussi, c'est quoi? Tout compte fait nous, on s'en serait peut-être bien tirés à laisser mourir les choses, mais non, le but c'est d'essayer d'apporter quelque chose aux enfants à un moment donné. C'est la motivation primaire, en tout cas la mienne. Leur dire: "Voilà, on a travaillé toute notre vie, d'abord pour le payer. On a fait quelque chose pour vous, maintenant, ça peut être pour que vous vous impliquiez dedans d'une manière ou d'une autre". Ils feront peut-être autre chose avec, mais le but c'est d'arriver à ça.*

Si Philippe est très intéressé par l'histoire de la famille et par ses traditions, par contre son frère, Robert, qui codirige la société, en semble complètement détaché, voire revendique ce détachement. Il y a comme un refus de l'histoire et une histoire que Robert refuse à ses enfants et à son épouse, il reste en effet très secret sur ce riche passé. Et il sait que son frère lui et ne sont pas attachés pour les mêmes raisons ni avec la même intensité à l'entreprise familiale.

*Je crois qu'à un moment donné c'est mon frère qui voulait plus reprendre la société que moi, parce que c'était familial, c'était dommage de la laisser tomber. Moi au départ, quand je suis arrivé, c'était pour voir, pour changer un peu de métier quoi, c'était pas trop pour la reprendre. Mais bon, par la force des choses... Même si au départ ce n'était pas dans vos projets de reprendre, vous n'avez pas envie que ça se perpétue?*

*Non, du moment que les enfants aiment ce qu'ils font, moi, c'est pas grave. On vendra.*

*Mais il y a quand même une attache sentimentale, non?*

*Non. Non, moi, mon but c'est pas d'avoir une société. Mon but c'est de bien vivre et de profiter de la vie jusqu'au bout. (...) Le reste, moi je ne suis pas, je ne suis pas attaché à mes briques.*

*C'est un moyen, finalement.*

*C'est un moyen, voilà. Tandis que mon frère c'est peut-être une fin. Lui, oui, c'est plus ça. Mais moi, c'est un moyen pour vivre correctement.*

La connaissance de l'histoire familiale et la propension à la transmettre symbolise et crée l'attachement à la famille. Cette histoire est l'un des vecteurs de l'identité familiale des

individus (leur inscription dans un nous qui les dépasse et les constitue) et donc l'un des moyens de faire des individus les dépositaires de la continuité de la famille (Muxel, 1996, p.14; Segalen, 2000, p.196). Pinçon et Pinçon-Charlot (1999, p.97) font précisément de l'histoire familiale un moyen de créer la "continuité enchantée" et donc l'élan dynastique. Les membres attachés à l'histoire de la famille auront à cœur de la transmettre à leur tour, car l'histoire est aussi un patrimoine, et ils se souviendront qu'ils sont ce qu'ils sont parce que d'autres ont été avant eux. La notion de dette réapparaît et avec elle l'obligation de rendre par voie de transmission. Il est aisé de comprendre que la transmission symbolique entraîne la transmission matérielle, ou tout au moins l'encouragement.

A quoi tient cet attachement contrasté de Robert et de Philippe à l'histoire de leur famille? Michel, leur père, leur aura-t-il transmis cette histoire familiale? Il se peut que son enthousiasme à la raconter égale son enthousiasme à transmettre une entreprise dont lui-même a hérité (écopé?).

*Ça ne vous inquiétait pas de savoir ce que l'entreprise allait devenir si vos fils n'y venaient pas?*

*Armande: Oh, on aurait laissé tomber, enfin je crois.*

*Michel: Oui. (...)*

*Mais ça ne vous attristait pas? Comme vous l'avez reçue de vos parents et qu'eux-mêmes l'avaient reçue...*

*Michel: Beh oui. [D'un ton peu convaincu]*

Ce peu d'énergie à convaincre ses enfants, et avant ça à faire vivre l'entreprise, est connu du personnel de l'entreprise. Aux dires d'une employée, Michel "s'est retrouvé un peu parachuté là-dedans" par son père, un "homme de poigne" selon cette même employée, "un autocrate" selon la sœur de Michel. Les fils de Michel en sont aussi conscients: leur père n'était pas à sa place dans les fonctions dirigeantes qu'il a dû endosser. On peut comprendre que Michel n'ait pas travaillé activement à entretenir et à reproduire une position à laquelle il accordait peu de valeur, et qu'il n'ait pas pris son héritage comme un don, mais plutôt comme un cadeau empoisonné.

Il est probable que Philippe a appris l'histoire familiale auprès de sa tante avec qui il entretient de très bons rapports. Celle-ci est d'ailleurs plus préoccupée de la pérennité de la société que ne l'est son frère Michel, comme si sans enfants, elle avait investi sa mémoire et ses attaches dans Philippe, en vertu d'affinités avec lui qu'elle n'a pas avec Robert. Si l'on peut ainsi expliquer les dispositions distinctes des deux frères à l'égard de l'histoire familiale et de la tradition, comment comprendre à leur tour les différences d'attitudes de Thérèse et de Michel alors que tous deux connaissent parfaitement cette histoire? L'histoire familiale est-elle un refuge de femme restée demoiselle, peut-on penser que ne pas avoir d'enfant rend moins attrayants le présent et le futur?<sup>12</sup> Thérèse a-t-elle moins mal vécu que son frère sa présence dans la société familiale, elle qui a pu au contraire de son frère, librement choisir ses études et sa carrière?<sup>13</sup> Michel a-t-il par "socialisation conjugale", par une sorte de mimétisme du couple (Berger et Kellner, 1988), moulé son rapport à la famille sur l'esprit de famille atrophié de son épouse, élevée par le personnel de maison et dans des pensions suisses?

Difficile de se prononcer sans qu'il soit permis de pénétrer plus intimement le vécu des acteurs, cependant on peut envisager le comportement professionnel de Michel, son peu de désir de transmission et sa faible propension à faire vivre l'histoire familiale, comme une tentative de désaffiliation. Michel Ribelle est décrit par ses fils comme un "fonctionnaire": pas d'innovation, pas de prise de risques, des journées millimétrées. Jusqu'à ce que ses fils décident de changer de carrière et de se consacrer à la redresser, l'entreprise de peintures tournait en roue libre avec ses vieux clients et son vieux personnel, et déclinait avec eux. Si l'on s'en réfère à Gotman (1995), cette gestion suicidaire est une forme de la dilapidation. Quand l'héritier *appliqué* s'efforce de faire durer l'héritage matériel pour le transmettre à son

<sup>12</sup> Symptomatique d'un certain rapport au futur, Thérèse est décrite par sa belle-nièce comme un "*panier percé qui vit fort au jour le jour*".

<sup>13</sup> Elle a travaillé vingt ans durant à la fois pour les Couleurs Ribelle et comme professeur d'éducation physique.

tour, l'héritier dilapidateur l'épuise le vide de sa substance. Il n'en reste rien à donner, le contre-don ne peut être fait, le cycle est rompu, le lien est brisé. Liquidier un passif successoral revient alors symboliquement à une tentative de liquidation d'un passif relationnel, une tentative de libération des liens transmis par l'héritage. Variante de cette tentative de prise de liberté, autre forme de refus du don, la dilapidation peut également être comprise comme un moyen d'échapper aux lourdes pressions professionnelles, familiales et sociales qui découlent du gouvernement d'une société.

Une tout autre configuration est le cas Lancet. On l'a compris, la dernière génération à la tête du Mobilier Lancet évoque sans tabou la vente, elle ne se sent pas d'obligation absolue à conserver l'entreprise dans le patrimoine familial. Ces Lancet ne sont cependant ni ingrats ni dénués de piété filiale: à bientôt 90 ans, Maurice et Lucie, leurs grands-parents, restent des conseillers respectés et la vente ne restera qu'une éventualité discrète tant que ceux-ci seront en vie.<sup>14</sup> Deux éléments au moins permettent de comprendre pourquoi les Lancet sont moralement autorisés à délaisser l'obligation de conservation et de transmission. D'une part, Maurice et Lucie Lancet se gardent bien de se poser en seuls bâtisseurs. Ils insistent à dire que le magasin dans sa forme actuelle est le fruit d'un travail commun à tous. On ne peut dès lors parler de don puisque l'entreprise est le construit de trois générations, oeuvrant ensemble, par et pour le groupe familial.<sup>15</sup> Tous les membres du groupe sont les créateurs, il n'y a ni donateurs, ni donataires, et sans don il n'y a pas de contre-don qui soit nécessaire.

D'autre part, même si l'obligation du contre-don se faisait impérieuse (mais rappelons qu'elle ne sera jamais qu'un des facteurs qui concourent à expliquer la naissance de l'intention de transmission), il ne s'agit pas de conserver un vase chinois, d'entretenir un château et son domaine, ni même - pour rester caricaturalement dans le monde des entreprises - de se prononcer sur les décisions de directeurs et d'administrateurs. Nous parlons de PME, d'entreprises toujours sur la brèche, et existant justement par cette souplesse à s'adapter aux évolutions des secteurs et des créneaux. La vie d'une PME n'est pas reposante, ses lendemains n'en sont jamais certains, elle demande de l'énergie, des sacrifices, de la foi, de l'intuition et des compétences diverses et changeantes.

*Ça inquiète que personne ne semble se profiler? Ce serait quand même la cinquième génération...*

*Ça serait la cinquième, mais... Je pense que maintenant, je ne vais pas dire on vit au jour le jour avec une société, mais d'année en année. Tout change tellement vite. Il y a de grosses sociétés qui étaient sur le marché depuis des années, on s'était dit que ces gens-là ça fonctionnerait toujours, et puis c'est faillites sur faillites. Nous, on essaie de maintenir la barre, de se remettre en question assez souvent pour que justement on soit toujours compétitifs, maintenant on est surtout basés là-dessus. On n'essaie plus comme nos parents de dire: "Ah ben oui, de toute façon les jeunes sont là.". Non, on les laisse faire ce qu'ils veulent, parce que c'est pas facile. (Liliane Lancet)*

Bref, l'enjeu d'une transmission de PME est de taille pour qui transmet et pour qui va (*doit*) recevoir. Reprendre une société c'est adopter un style de vie et sacrifier les autres possibles, c'est définir son futur en fonction d'une incertaine entreprise et influencer sur celui des proches, c'est conditionner sa vie sociale, sa vie conjugale, sa vie parentale... On en revient au premier point: il faut une telle foi en la valeur de la position à reproduire pour la souhaiter à ses enfants, et la foi est si fragile et si difficile à instiller<sup>16</sup>, que des considérations de dette aux ancêtres peuvent paraître bien maigres pour engendrer le désir de transmission et le travail qui doit l'exaucer.

---

<sup>14</sup> "Il y a quand même un consensus sur le fait qu'on ne vendra jamais tant que les grands-parents sont en vie. (...) Ça les tuerait. Le magasin, c'est leur vie." (Jean-Luc Lancet) Les aïeux sont cependant à peu près persuadés que l'entreprise ne sera pas familiale au-delà de la quatrième génération.

<sup>15</sup> Il n'y a pas eu collaboration avec le fondateur, Maurice ayant racheté la menuiserie à son père avec qui il était brouillé.

<sup>16</sup> Voir points 2.3. et 2.4.

Le cas des Autocars Thiry illustre le travail des deux leviers qui agissent sur la naissance des dispositions à la transmission et dont nous avons jusqu'ici traité. De la foi d'Eddy Thiry, on peut affirmer qu'elle était affectée à trois titres: par l'état d'une industrie de transport de personnes en phase de concentration, par la structure bicéphale de la gestion qui, comme on l'a vu, imposait de reconduire un binôme alors que seul Antoine est intéressé par l'entreprise, et enfin par le peu de goût d'Antoine pour les métiers mécaniques qui garantissaient pourtant la viabilité de l'entreprise (Eddy, fin mécanicien, assurait sa marge de profit en ne devant pas sous-traiter l'entretien et la réparation des véhicules). Mais le pessimisme d'Eddy, ne peut suffire à expliquer qu'il a pu outrepasser la logique du don.

Le cas Thiry est en fait à la croisée du *participatif* des Lancet et de la *dilapidation* de Michel Ribelle. En effet, Eddy Thiry ne cache pas les mauvaises relations qu'il entretenait avec son père ni le peu d'estime qu'il voue à son souvenir. Eddy déprécie le personnage et le travail du père et il s'en désaffilie d'autant plus qu'il attribue le succès de la société à son action et à celle de son épouse, et accorde à sa mère la relative réussite de l'entreprise par le passé. En cédant la société, Eddy n'a pas eu le sentiment de se défaire d'un bien qui ne lui appartenait pas en propre, il est évident pour lui que cette société était la sienne. En fait de dette, symboliquement soldée avec la vente, il n'y avait que celle d'un cadeau empoisonné: la maladie de son père a obligé Eddy à diriger très jeune l'affaire familiale et à amèrement abandonner les projets professionnels qu'ils nourrissaient par ailleurs.

### **2.3. Le soi dans la famille**

S'il y a désir, même fugace, de transmettre son entreprise, on peut platement se demander pourquoi les parents ne travaillent pas fermement à la *construction* de leurs successeurs, par exemple en obligeant leurs enfants à se former dans des domaines utiles à la société, en les faisant s'impliquer très tôt dans l'entreprise par des jobs de week-end et de vacances, en leur présentant l'entreprise familiale comme le seul et unique futur qu'il y a à envisager. Une telle proposition fait sourire tant elle est en décalage avec l'"hédonisme individualiste" (Kellerhals et Montandon, 1991, p.30), avec la norme contemporaine d'épanouissement de soi.

C'est pourtant un *destin imposé* qu'ont vécu nombre d'interviewés et nombre de leurs prédécesseurs, qui ne sont pas si vieux. Leur a-t-on demandé s'ils voulaient étudier qui la chimie ("*Un petit peu poussé par papa parce que justement on sentait bien à l'époque, comme on évoluait, c'est ce qui manquait.*"<sup>17</sup>), qui la menuiserie et qui la comptabilité, ou si la mécanique des camions ne passionnait pas davantage que celle des cars? Évidemment, ces injonctions parentales n'ont pas forcément été vécues sur le mode de la contrainte. Et même, parce que le travail d'inculcation est si efficace que le devoir devient vouloir et parce qu'il se peut que l'horizon des possibles se borne objectivement (et subjectivement) à la proposition parentale, ces injonctions ont rarement été vécues comme telles ("*Tout s'est toujours fait en douceur. On est rentré chacun son tour et on a trouvé nos marques. Je crois qu'il n'y en a aucun ici qui aurait pu dire: Oui, on m'a obligé à faire ça*"<sup>18</sup>).

Autre temps, autres mœurs, un tel dirigisme est aujourd'hui condamné. Les sociologues s'accordent à définir la norme d'épanouissement de soi une norme dominante de nos sociétés (de Singly, 1996; Déchaux, 1997). En accord avec cette norme, la famille a changé de fonction: d'une fonction de transmission d'un patrimoine (tangible et intangible) et donc de perpétuation de la lignée, sa fonction première est devenue la *révélation de soi*. Ce soi est une identité strictement personnelle, latente, que les relations interpersonnelles au sein de la famille doivent révéler, c'est la *fonction de pygmalion* de la famille (de Singly, op.cit.). La relation familiale est ainsi au service de l'individu, non plus au service du groupe.

---

<sup>17</sup> Michel Ribelle est ingénieur chimiste. Il gérait la fabrication de peintures quand l'entreprise mêlait production et négoce.

<sup>18</sup> Liliane Lancet

C'est bien ce discours de l'épanouissement personnel qu'on entend prononcer par les parents lorsqu'on leur demande de s'exprimer sur l'avenir de leurs enfants, et cela qu'ils soient largement favorables à un prolongement familial de l'entreprise ou plus réticents à cet égard.

*Pour que les enfants entrent dans la société, qu'est-ce que vous leur conseilleriez comme parcours scolaire ou professionnel?*

*On aura toujours bien notre petite idée, mais je crois qu'il ne faut pas. Il faut d'abord qu'ils fassent ce qu'ils ont envie de faire. On n'est plus à une époque où on peut dire "tu feras ça parce que j'ai besoin de toi pour faire ça", c'est dépassé, c'est tout. Et si les opportunités de la vie font qu'à un moment donné ils ont un intérêt pour, beh on en reparlera. C'est d'abord faire ce qu'ils ont envie, ça c'est notre devoir de parents.*  
(Philippe Ribelle)

La société ne permet donc plus d'imposer un futur à ses enfants, pas ouvertement, ce serait par trop dériver des valeurs dominantes, et la *matière à travailler* ne s'en laisserait sans doute pas conter. Le travail de reproduction, si cette reproduction est désirée, doit passer par des voies plus cachées, des actions plus sourdes.<sup>19</sup> Mais ce travail, même discret, s'accompagne toujours d'une forme de violence et d'une prise de contrôle sur l'individu à présent honnies. Aussi la norme d'accomplissement de soi et la fonction de pygmalion dévolue aux parents ne peuvent-elles compromettre la naissance même du désir de transmission? N'en devient-il pas un désir coupable et inavouable?

#### **2.4. La concurrence des socialisations**

La particularité des entrepreneurs, comme celle des agriculteurs et d'autres professions indépendantes, tient à ce que, à la différence des salariés, ils possèdent leurs propres moyens de production. Ces moyens de production forment un patrimoine dont la transmission exige de disposer de repreneurs capables de s'en servir, à charge des parents de *créer* ces repreneurs, d'éduquer, de socialiser leurs enfants en ce sens.

Dans son enquête sur les causes de la diminution des successions agricoles, Champagne relève que les agriculteurs vivaient autrefois dans une espèce d'autarcie sociale par laquelle *"la famille paysanne réussissait à contrôler étroitement tous ses membres aussi longtemps que rien ne venait la concurrencer sérieusement. Elle parvenait à envelopper totalement et continûment la vie des enfants (...) et à leur imposer ainsi ses valeurs, son mode de vie, sa définition de l'excellence professionnelle, bref, sa vision du monde et de l'avenir."* (1986, p.46). Bien sûr, la situation des entrepreneurs n'a rien de commun avec l'ancien enclavement rural des paysans, mais l'idée que pour qu'un jeune ait envie de reprendre l'exploitation, *"il ne faudrait pas qu'il ait goûté à autre chose"* (ibid., p.47, citant un agriculteur) fait tout à fait sens. Or aujourd'hui, *"l'éducation est simultanément menée par plusieurs agents [et] quand on étudie les pratiques éducatives familiales, [il faut] analyser (...) les influences éducatives des autres instances de socialisation"* (Kellerhals et Montandon, 1991, p.9). Les enfants ont en effet plus que jamais l'occasion de "goûter à autre chose" ou plus justement ils savent que d'autres goûts existent. Plusieurs éléments concourent à expliquer cette perte de contrôle sur la socialisation des enfants, on pensera d'une part à l'allongement et à la diversification de la scolarité, et d'autre part aux effets de la société des loisirs.

La scolarité est plus longue, de plus en plus longue, les choix d'orientation et les certifications de l'école donnent une prise sur les devenirs professionnels, ils libèrent un peu plus les individus d'éventuelles visées parentales, ils ouvrent l'horizon des futurs, subjectivement et objectivement. C'est pourquoi *"le père peut limiter ou canaliser l'ambition des études que le fils voulait faire, afin que son successeur désigné ne cède pas à la tentation de sortir de l'horizon familial"* (Amiot, 1991, p.126). Le chef d'entreprise aux intentions transmissives peut donc se poser contre trop d'école. Mais contre trop d'école ne signifie pas *pas d'école* ou *le moins d'école possible*, l'héritier doit au minimum acquérir à l'extérieur les compétences que les apprentissages familiaux ne peuvent lui transmettre. Preuve que le *pas trop d'école*

<sup>19</sup> Les stratégies de reproduction sont un autre axe de cette recherche.

aide à la succession, on se souviendra qu'en limitant leur potentiel de mobilité sociale, la scolarité des Lancet de quatrième génération explique pour beaucoup leur présence dans le magasin familial.<sup>20</sup>

Mais l'école n'est évidemment pas l'unique cause du détournement, la perte d'évidence des positions futures résulte aussi, et peut-être plus sûrement, des offres de notre société des loisirs. Jean-Luc Lancet l'explique avec beaucoup de pertinence:

*Avant, il n'y avait pas de loisirs pour les enfants comme il y en a maintenant. On allait à l'école avec mon frère, puis on faisait nos devoirs et quand on avait fini on s'ennuyait. (...) Alors on descendait au magasin qui était juste en dessous de l'appartement. A quatorze ans, on vendait déjà des meubles et les clients aimaient bien. On allait aux foires aussi avec nos parents et on ne demandait pas mieux. Mes gamins je leur demande parfois s'ils veulent m'accompagner, mais ça ne les intéresse pas. A l'époque on n'avait pas tant de possibilités de loisirs, d'études, ni de libertés que maintenant. (...) Nous, quand on s'ennuyait, on allait au magasin; mon fils, s'il s'ennuie, il va voir des copains, il va jouer à la Playstation, il va regarder la télé. Et puis, il a plus de liberté. Les parents disaient ce qu'il fallait faire et puis c'est tout. Si j'avais voulu faire autre chose, mon père ne m'en aurait pas empêché, mais est-ce qu'on entrevoyait même la possibilité de faire autre chose? Je ne crois pas. Pour nous cinq, ça c'est un peu passé comme ça, par la force des choses.*

La fin de la transmission évidente et par la force de choses peut donc s'expliquer par l'allongement de la scolarité qui élargit le spectre des devenirs possibles et par la plus grande liberté laissée aux enfants par les parents, cette liberté qui découle de la norme d'épanouissement personnel et qui interdit presque aux parents d'interdire l'accès à l'offre de loisirs. Pris dans la norme, acquis à elle, et conscients du peu de contrôle qu'elle leur laisse exercer sur leurs enfants, conscients aussi des instances socialisatrices concurrentes (loisirs, médias, école, sans compter les éventuelles divergences entre les projets parentaux amplifiées quand, en cas de séparation, le couple parental survit mal au couple conjugal), les parents peuvent-ils sereinement émettre le vœu d'une transmission et même croire qu'ils peuvent le réaliser?

### **Conclusion**

On le voit, l'intention de transmission n'a rien d'automatique. La prise de position par rapport à la transmission est un entrelacs complexe, et sans doute indémêlable, de réflexions, d'analyses, d'observations et de projections qui résultent tout à la fois du vécu des transmetteurs, de leur histoire, de leurs expériences, des rapports humains passés et présents et des états plus matériels d'industrie, de conjoncture et de structure. Et cependant, pour complexe que cela apparaisse déjà, toute une série d'éléments n'ont pas été abordés qui doivent également être intégrés dans un modèle explicatif – encore à construire - de la naissance des dispositions à la transmission et dont il reste à préciser les effets. Ainsi, par exemple, on a tu la piété filiale, la difficulté à envisager sa propre fin et donc à *se faire hériter*, l'éthique méritocratique et la recherche de l'immortalité symbolique (survivre avec la survivance d'un nom, d'une œuvre).

L'attitude des dirigeants d'entreprise familiale, et de ceux qui gravitent dans le champ d'influence de l'entreprise (essentiellement la famille), ne saurait donc être appréhendée comme une évidence, et en cela elle mérite qu'on s'attarde à la comprendre. Organisation hybride, l'entreprise familiale rassemble des sphères et des rationalités que l'on tend à cloisonner voire à opposer, le travail et la famille, le réfléchi et l'affectif, le formalisme et l'informel, le marchand et le désintéressé, l'argent et les sentiments... Déjà étourdissante, cette complexité se voit amplifiée par la norme toute puissante de l'individu et par la perte de contrôle de la famille sur la socialisation de ses membres. On peut alors légitimement se demander si l'entreprise familiale d'aujourd'hui peut espérer dépasser l'horizon de ses actuels dirigeants en continuant d'être une *entreprise familiale* répondant à l'acceptation retenue.

---

<sup>20</sup> Au moins en ce qui concerne Bertrand, Véronique et Frédéric, soit trois des cinq dirigeants.

La question suppose également de s'interroger sur les politiques de remédiation qui doivent lutter contre la mortalité des entreprises "faute d'une transmission bien préparée": ces politiques peuvent-elles dans ce contexte sociétal avoir quelque chance de se montrer jamais efficaces? Les entreprises familiales sont une composante dont l'importance dans nos économies a été maintes fois démontrée, aussi l'enjeu est-il de taille et le débat mérite-t-il sans doute d'être ouvert.

### **Bibliographie**

- ALLOUCHE J. et AMANN B. (2000), "L'entreprise familiale: Un état de l'art", in *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.3, n°1, pp.33-79
- AMIOT M. (1991), *Les misères du patronat...*, Paris, L'Harmattan
- BAUER M. (1993), *Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Paris, InterEditions, coll. L'Entreprise
- BERGER P., KELLNER H. (1988, texte original: 1966), "Le mariage et la construction de la réalité", in *Dialogue*, n°102, pp.6-22
- BERTAUX D. et BERTAUX-WIAME I. (1988), "Le patrimoine et sa lignée: transmission et mobilité sociale sur cinq générations", in *Life Stories/Récits de vie*, n°4
- BERTAUX D. (1997), *Les Récits de vie. Perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan Université, coll. Sociologie 128
- CABY J. et HIRIGOYEN G. (sldd) (2002), *La gestion des Entreprises Familiales*, Paris, Economica, coll. Gestion
- CADIEUX L., HUGRON P. et LORRAIN J. (2000), "La succession dans les entreprises familiales: Une étude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes", 5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Lille
- CADIEUX L., LORRAIN J. (2002), "Le processus de succession dans les entreprises familiales: une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs", 6<sup>ème</sup> Congrès francophone sur la PME, HEC-Montréal
- CHAMPAGNE P. (1986), "La reproduction de l'identité", in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°65, pp.41-64
- DECHAUX J.-H. (1997), *Le souvenir des morts. Essai sur le lien de filiation*, Paris, PUF
- DESCHAMPS B. (1999), "La reprise d'entreprise par une personne physique comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise", 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale-Paris
- GODBOUT J. T et CAILLE A. (1992), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, coll. Textes à l'appui, série Anthropologie
- HUGRON P. (1998), "La régie d'entreprises familiales", in *Gestion*, vol.23, pp.37-40
- JULIEN P.-A. (1994), "Pour une définition des PME", in P.-A. JULIEN (sldd), *Les PME. Bilan et perspectives*, pp.21-40, Paris-Québec, Economica-Presses Inter Universitaires
- JULIEN P.-A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica, coll. Gestion Poche
- KELLERHALS Jean et MONTANDON Cléopâtre (1991), *Les stratégies éducatives des familles*, Lausanne, Delachaux et Niestle, coll. Actualités pédagogiques et psychologiques
- MUXEL A. (1996), *Individu et mémoire familiale*, Paris, éd. Nathan, coll. Essais et recherches, série Sciences sociales
- PICHARD-STAMFORD J.-P. (2002), "L'enracinement des dirigeants familiaux", in CABY J. et HIRIGOYEN G. (sldd), *La gestion des Entreprises Familiales*, pp.57-80, Paris, Economica, coll. Gestion
- PINÇON M., PINÇON-CHARLOT M. (1999), *Nouveaux patrons, Nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy
- PINÇON M., PINÇON-CHARLOT M. (2000), *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, coll. Repères

- SEGALEN M. (2000), *Sociologie de la famille* (5<sup>ème</sup> éd.), Paris, Armand Colin, coll. U, série Sociologie
- SINGLY F. de (1996), *Le soi, le couple et la famille*, Paris, Nathan