

**PROPOSITIONS THÉORIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES POUR UNE  
MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES FREINS "PSYCHOLOGIQUES " DES  
DIRIGEANTS DE PME LORS DES TRANSMISSIONS D'ENTREPRISE**

Philippe PAILOT  
Maître de Conférences à l'IAE de Lille  
CLARÉE (URA CNRS 936) - IFRESI

104 avenue du Peuple Belge  
59043 Lille cedex

Tél. : 03-20-12-34-50 Email : philippe.pailot@iae.univ-lille1.fr

Résumé

Si le thème de la transmission d'entreprise représente un enjeu majeur pour l'économie française, les freins psychologiques qu'expriment certains dirigeants lors de ce processus de succession managériale n'en restent pas moins mal cernés dans leurs logiques profondes. Sur la base d'une étude de cas d'une TPE familiale, cet article propose un cadre méthodologique (la méthode biographique) et théorique (l'épistémologie dialectique) susceptibles d'éclairer ce phénomène sous un nouvel angle. En nous démarquant du paradigme socio-politique, nous chercherons à montrer dans quelle mesure l'histoire de vie des dirigeants peut nous renseigner sur les blocages que certains d'entre eux expriment lorsqu'ils doivent quitter leur entreprise.

Abstract

Even though the transmission of firms is one of the major stakes of the French economy, the psychological drags shown by some company heads during the process of managerial succession are not thoroughly known. Based on the case study of a family Smaller Business Firm (SBF), this article puts forward a methodological frame of study, (the biography method) along with a theoretical one (dialectical epistemology), which may shed a new light on this phenomenon. On lines other than those of the social and political paradigm, we will try to show to what extent the lives and histories of company heads can inform us about the psychological blocks shown by some of them when they have to leave their business.

## Introduction

Dans la littérature sur la transmission d'entreprise, l'analyse de freins psychologiques des dirigeants est certainement l'un des thèmes le plus évoqué, mais le moins étudié dans ses logiques profondes. Trop souvent limités à l'analyse socio-politique, les modèles explicatifs proposés occultent le plus souvent l'influence de l'histoire de vie des dirigeants qui représente pourtant un facteur structurant central du lien Dirigeant-Firme auquel toute transmission met un terme définitif. Après avoir rappelé les enjeux de la transmission d'entreprise et souligné les limites du paradigme socio-politique, nous proposerons une méthodologie et un cadre théorique d'analyse de ces freins psychologiques qui s'appuient sur une théorie du lien Dirigeant-Firme fondée sur l'épistémologie dialectique telle qu'elle se définit en psychosociologie des organisations ou en sociologie clinique.

## La transmission d'entreprise : enjeux et contexte

Quand on cherche à établir une hiérarchie des difficultés auxquelles sont confrontées les PME françaises, l'insuffisance des fonds propres et la transmission sont deux des problèmes les plus souvent cités (HIRIGOYEN, 1987). Si ce second thème n'est pas nouveau <sup>1</sup>, il n'en reste pas moins d'une actualité aiguë dans les préoccupations des gestionnaires et des gouvernements <sup>2</sup> et ce, pour au moins deux raisons :

- 1 Tout d'abord, dans un horizon de 10 ans, 55 000 PME françaises devront remplacer leur dirigeant (DUCHÉNAUT, 1995). Or, une majorité d'entre eux déclare ne pas avoir d'héritier pour reprendre leur affaire (HIRIGOYEN, 1987).
- 2 Ensuite, selon une étude du CEPME, plus de 10 % des dépôts de bilan (soit près de 7 000 par an en France) seraient la conséquence directe d'une succession effectuée dans de mauvaises conditions (DUCHÉNAUT, 1995). Ce constat n'est pas neutre puisque les transmissions ratées seraient à l'origine de la disparition de près de 50 000 emplois chaque année.

En première analyse, l'examen du contexte d'une transmission peut être rapproché de plusieurs facteurs explicatifs : l'internalisation du marché des capitaux, qui se conjugue parfois avec celle du marché du travail, contribuant largement à "*la mise en place du piège interne*" (VATTEVILLE, 1994) <sup>3</sup>, l'opacité et la confidentialité du marché de la transmission des PME très éloignées des conditions de la concurrence (CHINEAU, 1989 ; VATTEVILLE, 1994), une fiscalité particulièrement pénalisante pour les héritiers repreneurs (BAUMERT, 1992 ; VOYDEVILLE, 1992), la solvabilité des repreneurs pas toujours détenteurs d'un patrimoine personnel (AMANN, COURET, 1992 ; LEHMANN, 1993), l'absence de préparation de la transmission (HIRIGOYEN, 1987) sont quelques-uns des thèmes les plus souvent évoqués pour comprendre le problème de la transmission d'entreprise.

---

<sup>1</sup> O. GÉLINIER et A. GAULTIER (1974) estimaient déjà, il y a près de vingt cinq ans, qu'une succession mal préparée était l'une des principales causes de "*l'extinction des entreprises familiales*".

<sup>2</sup> voir notamment le rapport N° 2207 d'information sur la transmission des entreprises enregistrées à la présidence de l'Assemblée nationale le 4 juillet 1991.

<sup>3</sup> Ce point est d'autant plus important que dans l'Union Européenne, le pourcentage des entreprises familiales, c'est-à-dire possédées, contrôlées et gérées par une famille, varie, selon les pays, de 75 % à 99 % des entreprises (CROUZET, 1995). Elles assurent les 2/3 du P.I.B. et des emplois de l'Union. Aux États-Unis, elles représenteraient 96 % des sociétés, un tiers des 500 plus grandes entreprises industrielles (de la liste fortune) seraient contrôlées par des familles (The Economist, 02/04/1994, p. 73).

## L'approche socio-politique et ses limites

À ces éléments juridiques et gestionnaires, il convient d'ajouter le thème classique des freins "psychologiques" qu'éprouvent certains dirigeants face à un refus de l'inutilité sociale ou de la perte de leur pouvoir. Ce sujet est souvent cité comme critique. Il n'en reste pas moins peu étudié et mal compris dans ses logiques profondes. Trop souvent cantonné à des explications de type "socio-politique" (BAUER, 1993 ; BAUMERT, 1992 ; LANGLOIS, 1987), il demeure fortement marqué par la sociologie du pouvoir qui permet de relativiser le modèle mythique de la transmission spontanée au profit du celui du despote vieillissant qui s'accroche au pouvoir et dirige son entreprise comme si la question du temps et de l'âge ne se posait pas (BAUER, 1993). Ce positionnement théorique est justifié en soi. En effet, le dirigeant-propriétaire fait rarement la distinction entre pouvoir et propriété (BAUMERT, 1992). À ce titre, sa rationalité "*d'Homo Politicus*" ne le pousse guère à abandonner son pouvoir, mais plutôt à le conserver et à le consolider en vue de renforcer son monopole dans la production de l'autorité légitime (BAUER, 1993). En s'inscrivant dans une stratégie d'enracinement organisationnel, le dirigeant peut ainsi s'efforcer de rendre l'exercice de son pouvoir personnel inévitable à la survie de celle-ci (GOMEZ, 1996 ; PAQUEROT, 1996 ; SCHLEIFER, VISNHY, 1989) <sup>4</sup>.

Malgré son intérêt indéniable, le paradigme socio-politique ne s'inscrit pas moins dans une analyse fonctionnaliste et utilitaire de la "résistance au changement" des dirigeants, c'est-à-dire qu'il privilégie l'étude des systèmes d'action qui déterminent les jeux d'acteurs en supposant que ceux-ci s'efforcent de "maximiser" leur satisfaction personnelle. La conception néo-rationaliste du pouvoir qu'il véhicule (CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1988) conduit à enlever à ce concept tous ses aspects affectifs et dramatiques (ENRIQUEZ, 1991) pour en faire simplement une notion-clé autour de laquelle s'élabore l'analyse du phénomène de résistance. De ce fait, ces modèles laissent une place ontologique au pouvoir qui devient une forme ultime d'explication, sorte d'axiome heuristique posé comme une proposition élémentaire par hypothèse. Ils se contentent alors parfois de nommer le phénomène qu'ils doivent étudier en croyant l'avoir expliqué. Cette "axiomatique" n'est pas indépendante des postulats du fonctionnalisme stratégique pour lequel les jeux d'acteurs ne sont pas considérés comme des effets de structure. En adhérant implicitement au postulat méthodologique selon lequel "*l'exercice de la fonction détermine le comportement beaucoup plus que les caractéristiques de l'individu*" (BERNOUX, 1995, p. 69), cette conception du pouvoir occulte en effet l'analyse structurale des déterminations sociales et psychologiques (ANSART, 1990), c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle les situations concrètes ne sont pas surdéterminées par la mémoire ou l'histoire (JUFFÉ, 1996). La légitimité théorique de cette forme de réductionnisme dans l'analyse organisationnelle ou la sociologie des organisations ne permet pas d'affirmer pour autant qu'elle soit *a priori* appropriée et pertinente dans l'analyse des processus de transmission où la dimension affective s'énonce pleinement dans les blocages exprimés par certains dirigeants. Cette remarque nous rappelle que les effets d'intelligibilité des concepts n'échappent pas aux limitations de sens que l'état du champ théorique leur prescrit.

---

<sup>4</sup> Cet enracinement ne peut occulter l'influence des facteurs disciplinaires externes (marché) et internes (conseil d'administration), ces derniers étant particulièrement importants lorsqu'il existe une séparation de la propriété et du pouvoir de gestion, du principal et de l'agent de la fonction de décision et de la fonction de contrôle (AMANN, COURET, 1992 ; MORIEUX, 1992 ; CHARREAUX, PITOL-BELIN, 1992 ; THIÉTART, 1992) - même si, rappelons-le, près de 3/4 des dirigeants de PME maîtrisent, directement ou indirectement, la majorité du capital de leur entreprise (DUCHÉNEAUT, 1996).

En ce sens, la vigilance épistémologique doit conduire à subordonner leur utilisation à une interrogation sur les conditions et les limites de leur validité.

Sur ce point, les tenants du paradigme socio-politique ne nous paraissent pas fournir de clarification méta-théorique du rapport conceptuel pressenti entre les notions de freins psychologiques et de pouvoir dans le processus de transmission. Cette absence de stabilisation du rapport entre le langage conceptuel de la théorie et les exigences de l'observation repose partiellement sur un élargissement du pouvoir théorique de ces notions <sup>5</sup> qui s'exprime dans la multiplicité des emplois descriptifs dont elles font l'objet (BOURGEOIS, NIZET, 1995 ; ENRIQUEZ, 1991). Pourtant, il est loisible de constater que les effets d'intelligibilité des théories du pouvoir ne permettent pas d'expliquer de façon satisfaisante l'un des éléments explicatifs le plus souvent évoqué pour analyser les freins psychologiques des dirigeants lors d'une transmission, à savoir l'attachement viscéral, charnel, quasi-possessif qu'éprouvent certains d'entre eux à l'égard de leur entreprise (BAUMERT, 1992 ; GÉLINIER, GAULTIER, 1974 ; GAULTIER, 1980). En effet, de par leur ancrage épistémique et théorique, elles tendent à interpréter la résistance des dirigeants comme une réponse stratégique à la logique d'action du système dans lequel ils sont placés. Elles occultent ainsi certaines classes de phénomènes, notamment les effets de la causalité psychique qui donnent pourtant une intelligibilité partielle aux comportements de défense des dirigeants et jouent un rôle majeur dans la construction du lien d'attachement Dirigeant-Firme. Ce constat n'est pas indépendant d'une tradition épistémique qui fait l'objet d'un consensus implicite dans les sciences de l'organisation. En s'inscrivant dans un fonctionnalisme synchronique et utilitariste, on oublie peut-être un peu trop souvent que les acteurs n'abandonnent pas leur histoire aux portes de l'entreprise. Ils la portent en eux et celle-ci structure plus ou moins certaines de leurs logiques d'action et ce, parfois à leur insu.

Pour le dire en peu de mots, le reproche principal que nous pourrions formuler à l'encontre du paradigme socio-politique tient peut-être à la place ontologique qu'il laisse au pouvoir. En s'inscrivant dans une démarche interactionniste et a-historique, on peut se demander si cette notion n'appartient pas, comme le suggère O. WILLIAMSON (1994), à la boîte de Pandore des concepts flous évoqués sur un mode nominaliste lorsque l'on ne sait plus expliquer les phénomènes. Cette critique rejoint celle formulée par Eugène ENRIQUEZ (1991, p. 7) pour qui le pouvoir *"est une véritable plaque projective qui peut recevoir (...) des significations multiples sinon contradictoires et qui connote des réalités très diverses. (Il) permet ainsi une communication fondée sur des malentendus non explorés et qui sont souvent désirés comme tels. C'est en quelque sorte un concept-écran qui permet la communication tout en la masquant"*.

## **De l'analyse socio-politique à l'analyse du lien Dirigeant-Firme**

Sans en nier l'intérêt théorique et l'utilité pratique, notre hypothèse explicative pour comprendre et expliquer les freins "psychologiques" lors d'une transmission d'entreprise s'inscrit dans une autre orientation théorique et épistémologique que celle proposée par le paradigme socio-politique. Selon nous, cette résistance tient moins à la volonté des dirigeants de conserver leur pouvoir qu'à un refus conscient et/ou non-conscient de perdre un objet d'attachement central dans la construction de leur identité personnelle et sociale, à savoir l'entreprise. En effet, une transmission correspond le plus souvent au dénouement d'une histoire de vie qui s'accompagne d'une perte d'identité, d'un amoindrissement de la

---

<sup>5</sup> c'est-à-dire de leur *"capacité conceptuelle à mettre en œuvre des chaînes ou des réseaux intelligibles de relations"* (PASSERON, 1991, p. 39).

reconnaissance sociale s'exprimant parfois dans une expérience de crise douloureuse : *"Renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort) est une décision naturellement perçue comme une rupture"* (VATTEVILLE, 1994, p. 19 ; KETS DE VRIES, 1988). Transmettre son entreprise revient alors pour le dirigeant à perdre un *"petit bout de soi"* (ALLOUCH, 1995) à travers la perte d'un lien fortement investi qui prend sens au regard de son histoire de vie.

Cette orientation nous conduit à avancer l'hypothèse selon laquelle la théorie de la transmission doit partiellement reposer sur une théorie du lien Dirigeant-Firme qui reste aujourd'hui largement embryonnaire et implicite. L'étude de ce lien est d'ailleurs un axe de recherche particulièrement fécond dans les PME où le chef d'entreprise éprouve un attachement profond envers son entreprise (BAUMER, 1992 ; GÉLINIER, GAULTIER, 1974), la perçoit comme une véritable prolongation de sa personnalité et s'identifie totalement à elle (CARLAND & alii, 1984 ; CATRY, BUFF, 1996 ; DUCHÉNEAUT, 1996 ; LEVY, 1988). Or, s'il est souvent évoqué indirectement ou implicitement, cet axe de recherche apparaît paradoxalement un sujet relativement peu étudié en profondeur dans la littérature sur les PME, les théories du cycle de vie de l'entreprise, les théories de la succession managériale ou de la transmission qui n'abordent pas directement ou évacuent la question du lien Dirigeant-Firme au profit d'autres dimensions. De ce fait, ces différentes théories ne permettent pas de comprendre pourquoi la séparation Firme-Dirigeant peut être une source de blocages importants. La cause de ce silence théorique repose moins, à notre sens, sur les limites des capacités d'investigation que sur la nécessité de faire appel à des théories peu mobilisées en gestion, mais pourtant susceptibles de nous éclairer sur l'inertie de l'histoire de vie des dirigeants face à l'épreuve de la transmission.

## **Problématique de recherche et positionnement épistémologique**

Pour éclairer partiellement ces zones d'ombre, nous avons étudié un cas de transmission d'entreprise consécutif à un changement technologique majeur ayant modifié profondément le contexte d'action pertinent d'un dirigeant de PMI (PAILOT, 1995). Son dirigeant, Fernand, ayant vécu cette transmission à travers un processus de crise pouvant être décrit par la théorie du deuil, nous nous sommes attachés à cerner les freins "psychologiques" pouvant expliquer une telle réaction au regard de son histoire de vie en questionnant la manière dont le lien Dirigeant-Firme s'était biographiquement construit. La théorie du deuil étant une théorie de la perte subie d'un lien d'attachement, la compréhension du processus de construction de ce lien constituait le fondement de notre problématique théorique de recherche. Pour le questionner, nous avons articulé notre recherche autour de deux propositions épistémologiques :

q la réfutation du postulat méthodologique, généralement admis en sciences de l'organisation, conduisant à la séparation entre l'homme organisationnel et la personne ;

r l'inscription de notre travail dans le cadre de l'épistémologie dialectique telle qu'elle est développée en psychosociologie (PAGÈS & alii, 1984 ; PAGÈS, 1986, 1986/a, 1990, 1993, 1994 ; GAULEJAC & alii, 1997) et en sociologie clinique (GAULEJAC, 1983, 1986, 1991). Ce positionnement nous a permis d'intégrer et d'articuler des niveaux d'analyse relevant de champs théoriques irréductibles, complémentaires les uns aux autres et possédant chacun une autonomie relative en vue de saisir la dynamique complexe au cœur de la construction du lien de sens reliant le dirigeant à son entreprise. Autrement dit, nous avons montré que la notion de freins "psychologiques" relève en fait de niveaux d'analyse irréductibles et interdépendants ne pouvant se réduire à une seule dimension, psychologique

ou autre. Pour notre part, nous avons retenu trois niveaux d'analyse dont la formulation nous a été dictée à la fois par l'analyse de contenu des discours du dirigeant et par les limites des niveaux d'observation propre à toute recherche empirique :

### 1 L'irréductibilité de l'organisationnel

Ce niveau d'analyse nous a conduit à apprécier les modifications du système de rôles du dirigeant dans ses dimensions fonctionnelle, interactive et psychologique <sup>6</sup>. Dans la même veine, nous avons cherché à apprécier les apprentissages individuels réalisés par le dirigeant, en nous appuyant sur la distinction classique entre les apprentissages du premier ordre ou du second ordre (VIRANY, TUSHMAN, ROMANELLI, 1992), en boucle simple ou en boucle double (ARGYRIS, SCHÖN, 1974, 1978), ainsi que les formes d'apprentissage collectif, en nous référant aux théories socio-cognitives de l'apprentissage (BEAUVOIS, JOULE, MONTEIL, 1987 ; DOISE, MUGNY, 1984 ; MUGNY, 1991) qui permettent de comprendre certains modes collectifs d'apprentissage au sein de structures d'échanges inter-dirigeants (DUCHÉNEAUT, 1996 ; PERRIEN, 1994, 1994/a).

### 2 L'irréductibilité du sociologique

À ce niveau, nous avons cherché à cerner les caractéristiques centrales de l'identité (personnelle et professionnelle) du dirigeant à travers la théorie de l'habitus de Pierre BOURDIEU (1972, 1980, 1987, 1992). Dans sa sociologie de l'action, Pierre BOURDIEU examine la socialisation comme une incorporation d'habitus, c'est-à-dire des "*systèmes durables et transposables de schèmes de perception, d'appréciation et d'action qui résultent de l'institution du social dans les corps (ou dans les individus biologiques)*" (BOURDIEU, 1992, p. 102). Les effets de cette matrice de perceptions, d'appréciation et d'actions se manifestaient principalement dans l'appropriation d'une culture de métier résultant du processus de socialisation au carrefour de la sphère privée et professionnelle. Elle structurait fortement le schéma identitaire du dirigeant, mais conditionnait également ses pratiques managériales, son système de rôles (volonté de conserver une proximité vis-à-vis de l'exécution concrète du travail), sa conception et sa relation aux dispositifs de formation (survalorisation de l'autodidaxie et de l'apprentissage sur le tas).

### 3 L'irréductibilité du psychologique

Ce niveau d'analyse nous conduit à mettre à jour certains ancrages psychiques du dirigeant, à entendre et écouter le processus d'intériorisation des événements psycho-affectifs s'étant déroulés dans sa sphère familiale. Pour ce faire, nous nous sommes référés à différents apports de la psychologie dynamique, et notamment aux modèles relationnels post-freudiens (théorie du narcissisme, etc.). À ce niveau, nous avons également intégré un certain nombre d'apports de la psycho-pathologie du travail (DEJOURS, 1987, 1993), notamment pour comprendre la dialectique paradoxale du plaisir et de la souffrance s'exprimant dans le lien entre le dirigeant et son activité professionnelle.

## **Stratégie et méthodologie de recherche**

Notre stratégie de recherche se situe au croisement de l'étude de cas (YIN, 1981, 1989) et de l'approche biographique (BERTAUX, 1980 ; CLAPIER-VALLADON, 1983, & alli, 1984 ; FERRAROTTI, 1983 ; GAULEJAC, 1984 ; LEGRAND, 1993 ; PENEFF, 1990 ; PINEAU,

---

<sup>6</sup> pour reprendre une distinction classique de la théorie des rôles (ROCHEBLAVE-SPENLÉ, 1962).

1993 ; SMITH, 1994). La première de ces stratégies de recherche étant bien connue des gestionnaires, nous ne reviendrons que sur la seconde.

Une biographie peut se définir une reconstruction narrative suscitée de l'ensemble des éléments de vie d'un narrateur en une totalité produite au cours d'un récit selon un principe interprétatif actuel <sup>7</sup>. Pour ce faire, elle procède d'une refiguration de l'expérience du temps (temps recomposé) qui s'élabore autour d'une construction à plusieurs étages inséparable : 1) d'un regard du présent sur le passé, d'une mémoire qui produit du sens 2) d'une conjoncture biographique contextualisée dans une interaction sociale s'articulant autour des pôles qu'anime le champ propre de l'enquête 3) d'un travail de mise en forme du récit de vie qui ne peut occulter les déformations occasionnées par le passage de l'oral à l'écrit (différences de conventions entre le langage écrit et parlé) 4) d'un questionnement préétabli indissociable d'une problématique théorique de recherche. Par opposition, une biographie n'est ni un accès direct aux dimensions objectives du champ social-historique ou aux conditions objectives de vie d'un narrateur ni une refiguration objective (au sens positiviste ou réaliste du terme) du temps historique vécu par ce dernier : "*Ce serait pure illusion que de supposer que le récit, la reconstruction ou reconstitution, est simplement le reflet de ce qui s'est passé*" (ARON, 1989, p. 157).

Selon Vincent de GAULEJAC (1984), l'approche biographique peut être un moyen d'articuler le fonctionnement social et psychique en vue de dépasser les clivages entre les disciplines pour mieux déceler les facteurs structurants, et leur dynamique interne, qui influent sur les logiques d'action des acteurs. Au-delà des potentialités théoriques et des limites épistémiques de l'approche biographique sur lesquelles nous ne reviendrons pas ici (PAILOT, 1996), la méthode des récits de vie constitue, au regard de notre problématique théorique de recherche, une stratégie de recherche privilégiée pour apprécier les freins "psychologiques" du dirigeant confronté à la transmission de son entreprise. Elle nous a donné accès à des niveaux de discours susceptibles d'enrichir la vision de la rationalité de l'homme organisationnel et d'élargir les conceptions entourant le principe de localité dans l'explication scientifique. Ainsi, la reconstitution des connexions causales s'inscrivant dans des espaces et des temps irréductibles les uns aux autres nous a permis d'avancer des "explications dispositionnelles" pour comprendre une expression de la résistance des dirigeants confrontés à un processus de transmission. Cette notion "d'explication dispositionnelle" ne doit pas s'interpréter au sens strict du terme. Comme le note Raymond ARON (1989), l'explication par référence à des propositions générales relatives à la personnalité d'un sujet n'est pas un moyen d'expliquer pourquoi une action a été faite : "*Indiquer que l'action était rationnelle ou adaptée n'équivaut pas à expliquer la conduite*" (ARON, 1989, p. 183). Ici, les dispositions doivent plutôt être vues comme un héritage du processus historique de socialisation qui encadre de façon plus ou moins stricte certaines logiques d'action du dirigeant dans l'espace organisationnel.

L'orientation de ce cadre analytique n'est pas sans conséquence sur la théorisation et la conceptualisation en sciences de gestion. En effet, en considérant qu'une analyse dispositionnelle puisse rendre compte de manière plus plausible des logiques d'action d'un acteur qu'une analyse contextuelle et/ou situationnelle <sup>8</sup>, on se démarque du postulat méthodologique sous-jacent au paradigme socio-politique que nous avons évoqué précédemment. Si l'on considère, comme Alison DAVIS-BLAKE et Jeffrey PFEFFER (1989),

---

<sup>7</sup> Elle se distingue ainsi de l'autobiographie relevant d'une décision personnelle et solitaire (sens strict) ou stimulée par la demande expresse d'un enquêteur (au sens large).

<sup>8</sup> analyse dispositionnelle que l'on retrouve d'ailleurs dans certaines conceptions de l'explication historique (ARON, 1989).

que les chercheurs en sciences de l'organisation "*must reexamine some of basic conceptual, empirical and practical problems that confront a dispositional approach to organizational behavior*" (p. 386), la méthode biographique ouvre des voies fécondes de théorisation. Elle permet le dépassement des analyses synchroniques, contextuelles, utilitaristes et/ou fonctionnalistes qui occultent quelque peu l'influence du temps et de la mémoire, ainsi que leur complexité respective.

En règle générale, le recueil des récits de vie s'appuie sur l'entretien non-directif d'enquête (BLANCHET, 1983). Nos différents entretiens ont été conduits entre le mois de juillet 1994 et le mois de mars 1995. Ils représentent plus de 25 entretiens de trois à quatre heures chacun avec nos différents interlocuteurs (Fernand, son épouse, son fils et les plus anciens salariés). Nous avons conduit personnellement l'ensemble de ces entretiens en garantissant l'anonymat de nos locuteurs. Ils ont été enregistrés et retranscrits de manière littérale avant de faire l'objet d'une analyse de contenu à la fois qualitative (analyse thématique et structurale, analyse des contenus manifestes et latents, etc.) et quantitative (comptage fréquentiel des unités d'enregistrement, détermination des co-occurrences et de leurs coefficients de corrélation, etc.) qui nous a permis de renforcer la scientificité de notre démarche. Pour augmenter la validité des données, nous avons également croisé les discours (examen de la cohérence de chaque témoignage et de la non-contradiction entre les témoignages) en vue de recomposer de façon la plus fidèle possible les éléments factuels et limiter les biais liés à "*l'illusion rétrospective*" (BOURDIEU, 1986).

Enfin, sans impliquer Fernand dans le travail d'analyse et d'interprétation de sa vie énoncée, nous lui avons proposé deux bilans de restitution au cours de notre recherche. Cette démarche d'analyse <sup>9</sup> nous a permis de conserver l'objectivité de la méthodologie d'explication du sens (en maintenant une distanciation avec le sujet) tout en développant une dialectique relationnelle autorisant l'énonciateur à participer à l'explicitation du matériel biographique. Ces présentations orales ont permis, par les réactions suscitées, d'exercer une forme de contrôle et d'affinement de nos hypothèses explicatives, d'effectuer une construction ouverte avec le narrateur. Fernand n'a pas contesté ou remis en cause notre interprétation, sauf sur un point mineur avec lequel il n'était pas d'accord.

## **Les sphères de détermination du lien Dirigeant-Firme**

Notre étude de cas est basé sur l'analyse d'une T.P.E. familiale exerçant son métier dans l'imprimerie de labeur <sup>10</sup> (PAILOT, 1995). À partir de l'étude de changements technologiques <sup>11</sup>, nous avons montré que l'innovation technologique fut, en raison de son caractère stratégique dans les entreprises industrielles, à l'origine d'un changement "révolutionnaire" ("*frame-breaking change*") qui modifia en profondeur le cadre de fonctionnement général de l'entreprise. Face à l'évolution de la filière graphique, le cumul des changements technologiques

---

<sup>9</sup> qui se situe entre le modèle biographique et le modèle dialogique, de coinvestissement (PINEAU, LE GRAND, 1993).

<sup>10</sup> L'indicateur Imprimerie de labeur correspond au poste 222 C de la Nomenclature d'Activités Française (N.A.F.). Le champ de l'indicateur Imprimerie correspond aux postes 222 C (Imprimerie de labeur), 222 E (Reliure et finition) et 222 G (Composition et photogravure) de la N.A.F. Les activités de fabrication de la presse quotidienne ne font pas partie du champ de l'indicateur. Sont également exclues les imprimeries intégrées du secteur privé et du secteur public. L'imprimerie de labeur représente près de 82 % de l'activité totale, contre 7,8 % pour la photogravure et 5 % pour la reliure-brochure.

<sup>11</sup> aisément objectivables par les éléments d'informations comptables et bilancielles, notamment le calcul de l'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles et le calcul de la valeur bilancielles reconstituée des immobilisations financées par crédit-bail à partir des annexes du bilan.



au niveau des procédés d'impression (passage de la typographie à l'offset) et de préimpression (introduction de la P.A.O.) a bouleversé l'agencement organisationnel de la firme, son métier, les compétences requises par les personnels, et a occasionné la disparition presque totale et irréversible des procédés d'impression typographique et du métier de typographe. Ce changement mutationnel a consacré une rupture qualitative irréversible qui s'est accompagnée de réajustements profonds au niveau du système de gestion (mise en place d'un système de calcul de coût de revient, informatisation de procédures de gestion, modification de l'espace et des conditions de travail, innovation sociale, développement d'une logique d'organisation qualifiante, etc.), mais aussi d'une harmonisation de la culture organisationnelle et des compétences des salariés (licenciements des deux plus anciens salariés). Ces différents niveaux de changement ont fortement transformé la réalité et le cadre de fonctionnement de l'entreprise qui est devenue en l'espace de dix ans une entreprise performante <sup>12</sup> ayant fortement intégré en amont la filière graphique avec des équipements technologiques de pointe au niveau du prépresse (P.A.O., scanner couleur, flasheuse), alors qu'elle était une imprimerie en perte de vitesse aux technologies obsolètes en 1984.

Jusqu'en 1995, son dirigeant était Fernand, fils aîné du fondateur qui avait assumé dans les faits la direction de la société depuis 1972. Autodidacte, aujourd'hui âgé de 60 ans, Fernand était profondément imprégné d'une culture de métier (GRESLE, 1987) qu'il avait acquise et intériorisée au contact de son père. Ayant conservé une très grande proximité vis-à-vis de l'exécution concrète du travail pendant plus de 25 ans, il s'est trouvé confronté en l'espace de cinq ans (de 1984 à 1989) à deux mutations technologiques qui ont modifié les procédés d'impression (passage de la typographie à l'offset) et de préimpression (passage de la photocomposition à la PAO), mutations qui ont rendues obsolètes ses connaissances et ses compétences tout en déstructurant profondément son contexte d'action pertinent.

Nous avons montré ailleurs que Fernand avait vécu la transmission de son entreprise à travers une crise psychique pouvant être décrite par un processus de deuil. Au-delà de ce constat descriptif, il s'agissait pour nous de comprendre les raisons de ce vécu de crise traduisant le blocage de Fernand face au processus de transmission. Ce questionnement nous a naturellement amené à questionner la nature du lien Dirigeant-Firme et les processus intervenants dans la construction de ce lien. En première analyse, nous pouvons résumer les différentes dimensions structurales intervenant dans la construction de ce lien comme suit :

---

<sup>12</sup> pour apprécier le niveau de performance de cette entreprise, nous avons procédé à une analyse de sa rentabilité financière, sa rentabilité économique, son taux de marge nette d'exploitation et son taux de marge nette dans une perspective longitudinale sur 13 exercices (analyse des résultats économiques et financiers de l'entreprise de 1982 à 1994) et comparative sur 4 exercices (comparaison des indicateurs de performance retenus par rapport à ceux de ses principaux concurrents sur une période allant de 1990 à 1993).

## 1 L'irréductibilité de l'organisationnel

Les modifications du système productif (dans ses dimensions matérielles et cognitives) et du système de gestion de l'entreprise ont provoqué une déstructuration des conditions d'exercice des rôles de Fernand dans une triple dimension fonctionnelle, interactive et psychologique :

- < Fonctionnelle : Au-delà du lien relatif à un positionnement dans un système social, un rôle a toujours une valeur fonctionnelle pour le groupe dans lequel il s'exprime. À ce titre, Fernand s'est progressivement senti remis en cause dans son statut <sup>13</sup> et ses fonctions <sup>14</sup> car il ne maîtrisait plus les compétences stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. S'il avait acquis, pendant près de 35 ans, une solide maîtrise des procédés d'impression typographique, l'introduction de l'offset et de la PAO au niveau du prépresse rendaient ses compétences obsolètes, celles-ci n'étant pas transférables d'une technologie à l'autre. En fait, les mutations technologiques successives (offset, PAO) avaient considérablement réduit son champ d'action au sein de l'entreprise dans laquelle la typographie, qui représentait à son métier de base, était progressivement devenue une activité marginale de production. Ces modifications structurelles et irréversibles du système productif l'empêchaient de conserver sa place dans l'atelier, cette proximité vis-à-vis de l'activité de production à laquelle il était tant attaché.
  
- < Interactive : Le comportement de rôle se trouve toujours mis à l'épreuve dans l'interaction où les rapports sociaux s'actualisent et se reproduisent (CICOUREL, 1979). Dans ce champ de l'intersubjectivité, les salariés se sont progressivement rendus compte du glissement des compétences stratégiques du père vers le fils. La dimension symbolique de Fernand s'est naturellement trouvée affectée par cet état de fait. Cette remise en cause était telle que certains salariés, qui ont quitté l'entreprise depuis, ont tenté de jouer sur une opposition père-fils pour déstabiliser Fernand et contester sa légitimité à la tête de l'entreprise. Cette modification des dynamiques socio-relationnelles ne peut être séparée de l'anticipation de la succession managériale qui conduit parfois à un renoncement très rapide des anciennes allégeances (KETS DE VRIES, 1988).
  
- < Psychologique : Corrélativement au mouvement d'intériorisation des prescriptions de rôle, l'acteur imprime toujours sa singularité dans les situations concrètes d'interaction où s'expriment ses rôles. Dans la période de cohabitation avec son fils, les relations père-fils étaient marquées par des oppositions de valeurs et de conception du travail donnant lieu à des conflits fréquents et récurrents. Très proche de l'exécution concrète du travail, profondément impliqué dans sa vie professionnelle et son entreprise, Fernand avait du mal à comprendre et accepter que son fils puisse se détourner progressivement des activités de production pour se consacrer à la gestion de l'entreprise ou ne pas respecter certaines règles symboliques comme, par exemple, d'arriver sur le lieu de travail avant les salariés et de repartir après eux. Ces différences de conception du rôle de dirigeant peuvent s'expliquer partiellement par une divergence d'habitus produits selon "*des modes de génération différents*" (BOURDIEU, 1972) qui donnaient à éprouver à Fernand comme naturelles ou raisonnables certaines conduites et pratiques professionnelles que son fils ressentaient comme disproportionnées et décalées par rapport à son propre système de valeurs ou aux exigences de la situation. Parallèlement, pour Fernand, la modification des

---

<sup>13</sup> c'est-à-dire l'ensemble des attributs liés à la position de l'acteur dans le système social.

<sup>14</sup> définissant, plus ou moins formellement, un ensemble de tâches imparties à un acteur et une délimitation de son champ de décision et de responsabilité.

conditions d'exercice de ses rôles s'accompagnait d'une déstructuration progressive de certains éléments centraux de son "*image de soi*" (L'ECUYER, 1978).

Ce premier niveau d'analyse peut également s'apprécier au niveau des processus d'apprentissage et de méta-apprentissage qui contribuent à l'adaptation des comportements des acteurs, dans un triple registre représentationnel, cognitif et praxéologique, à travers un processus interactif avec leur environnement (DORÉ, MERCIER, 1992) :

- < Apprentissage du premier ordre : Dans la filiation du béhaviorisme skinnérien, les apprentissages du premier ordre décrivent des processus cognitifs orientés vers la recherche d'une adaptation incrémentale à un environnement en vue d'en assimiler<sup>15</sup> l'organisation et d'acquérir des connaissances de ses propres actions sur cet environnement. Sur ce plan, Fernand n'a jamais souhaité acquérir les nouvelles compétences techniques rendues nécessaires par l'introduction des nouvelles technologies (offset, P.A.O., outil informatique) qui ont progressivement modifié le processus de production et le système de gestion de la firme. Les apprentissages réalisés sur le matériel typographique n'étant pas transférables à l'offset, la question de leur transposition ne se posait pas. Cette absence de recombinaison interne des savoirs, par recombinaison des savoirs anciens et adjonction de savoirs nouveaux, a naturellement conduit à accélérer la perte de maîtrise cognitive de son espace personnel dans ses dimensions matérielles, organisationnelles et symboliques. Elle consacrait ainsi l'action déstabilisatrice du temps sur la compétence professionnelle qui peut se lire à travers la variable domestique de l'âge dans une logique où l'expérience devient un obstacle à l'apprentissage et la formation (TREPOS, 1992).
- < Apprentissage du second ordre : Les apprentissages de second ordre décrivent des expériences méta-cognitives par lesquelles le sujet questionne ses modes de pensée et d'action et se réapproprie de nouveaux modes de raisonnement et d'action en vue de s'accommoder<sup>16</sup> à l'organisation de son environnement. En confirmant certains travaux proposés par les théories du cycle de vie qui soulignent la difficulté de passage d'une logique entrepreneuriale à une logique managériale, Fernand a toujours souhaité conserver une proximité avec l'exécution concrète du travail, proximité associée, en référence avec sa culture artisanale, à une forte valence hédoniste. Cette valence apparaît inséparable des conditions de son processus de socialisation au carrefour de la sphère privée et professionnelle. Elle ne peut occulter que Fernand a été, la plus large partie de sa carrière professionnelle, un membre (central) de l'atelier de production, particulièrement tant que l'effectif de l'entreprise se limitait à quelques salariés. Cet engagement prolongé dans l'exécution concrète du travail, avec un type de technologie donné qui n'a connu que très peu d'évolution (la typographie), n'a pu que renforcer sa réticence à acquérir de nouvelles compétences techniques, à s'inscrire dans d'autres logiques fonctionnelles consécutivement à la disparition de l'atelier typographie et ce, à un âge où certains agents de l'État sont déjà en retraite. L'absence de gestion prévisionnelle et anticipée de ses propres compétences n'a pu qu'amplifier son sentiment de décalage par rapport à l'évolution de son entreprise lorsque les effets déstructurants associés aux mutations technologiques ne lui permettaient plus de disposer des compétences pour maîtriser et être un acteur actif du processus de transformation de son espace de travail.

---

<sup>15</sup> au sens donné à ce terme par Jean PIAGET (1973).

<sup>16</sup> au sens donné à ce terme par Jean PIAGET (1973).

En d'autres termes, Fernand n'a pas voulu et/ou pas pu, pour des raisons conscientes ou non-conscientes, effectuer les méta-apprentissages cognitifs et praxéologiques qui auraient pu le conduire à reconsidérer ses rôles, ses fonctions, sa place dans l'entreprise. Cette situation ne peut toutefois occulter la valence hédoniste, historiquement constituée, qu'il associe naturellement à sa participation à l'exécution concrète du travail. En ce sens, la difficulté de la transition entre une identité artisanale et managériale ne peut évacuer l'influence de l'activité désirante, la rationalité de l'acteur qui trouve une satisfaction intrinsèque "*at producing a quality product backed with personal service*" (STANWORTH, CURRAN, 1976, p. 104).

< Apprentissage socio-cognitif : Les modes collectifs d'apprentissage procèdent d'une reconnaissance de l'influence des facteurs sociaux sur le développement cognitif et, plus largement, des rapports entre dynamiques sociales et dynamiques cognitives dans le perfectionnement des dirigeants. N'ayant pas participé activement au processus d'apprentissage organisationnel qui s'est mis en place à tous les niveaux de l'entreprise consécutivement à l'intervention d'un consultant extérieur, Fernand, fortement retranché à l'intérieur son entreprise, ne s'est jamais inscrit dans les modes d'apprentissage collectif que l'on retrouve au sein des structures d'échanges inter-dirigeants. Ces structures, dont il conteste d'ailleurs l'efficacité, sont pourtant susceptibles de nourrir des démarches informelles d'appropriation des acquis en privilégiant des formes et des réseaux de socialisation comme support de diffusion du perfectionnement (DUCHÉNEAUT, 1996 ; PERRIEN, 1994, 1994/a). Son relatif isolement, hormis quelques contacts informels avec certaines relations affinitaires, l'a sans doute conduit à s'enfermer et à reproduire des logiques d'action "auto-référentielles" qu'il avait apprises au contact de son père, sans pour autant s'apercevoir des effets pervers<sup>17</sup> de ce retranchement à terme.

En résumé, il apparaît clairement que Fernand n'a pas réalisé les apprentissages et les méta-apprentissages qui lui auraient permis d'éviter, ou tout au moins de limiter, les effets déstructurants associés à la désappropriation de son espace personnel, de s'adapter, au moins partiellement, aux nouvelles exigences de son contexte d'action, de repousser l'échéance de la succession managériale. En conduisant Fernand à reproduire des logiques d'action décalées par rapport à l'évolution de son entreprise, cette absence d'apprentissage, conjuguée à une cristallisation de la conception de ses rôles, a sans doute accéléré sa succession à la tête de la firme et la transmission de celle-ci à son fils.

## **2 L'irréductibilité du sociologique**

En tant qu'intériorisation des structures objectives du champ social, le système d'habitus consacre une présence agissante du passé dans le présent qui structure durablement les pratiques et les schémas d'interprétation d'un individu. Il confère ainsi aux pratiques une indépendance relative par rapport aux déterminations extérieures du présent immédiat en reproduisant les régularités immanentes aux conditions objectives de la production de leur principe générateur (BOURDIEU, 1972). À ce titre, les modifications de l'environnement technique de l'entreprise et leurs conséquences sur la déstructuration des territoires praxéologiques et cognitifs de Fernand ont éprouvé son système d'habitus et sa culture artisanale (GRESLE, 1987 ; STANWORTH, CURRAN, 1976). Ces transformations l'ont amené à remettre en cause les caractéristiques structurales de son "style" qui le situaient

---

<sup>17</sup> au sens donné à ce terme par Raymond BOUDON.

jusqu'alors dans son groupe d'identité (les "dirigeants-artisans" <sup>18</sup>) et l'incitaient à agir dans le respect des codes intériorisés (historiquement et sociologiquement constitués) par le processus de socialisation qu'il avait vécu (système de valeurs, conception de son rôle, pratiques managériales, style de management et de direction). Le double mouvement d'intériorisation de l'extérieur et d'extériorisation de l'intérieur opéré par Fernand se retrouve d'ailleurs dans la définition (partielle) de l'*habitus* proposée par Pierre BOURDIEU (1980), à savoir un "*système de dispositions durables et transposables*" :

<*dispositions* : Fernand a intériorisé et incorporé, le plus souvent de manière inconsciente ou non-consciente, des inclinaisons à percevoir, sentir, agir et penser inséparables de ses conditions objectives d'existence et des caractéristiques de sa trajectoire sociale. Cette influence intériorisée des structures objectives de son champ social s'incarnait notamment dans la conception de ses rôles et l'attachement qu'il avait à l'égard de cette conception.

<*durables* : Ces dispositions acquises étaient fortement enracinées dans son schéma identitaire et contribuaient à réguler durablement les aspects perceptifs, cognitifs et praxéologiques attachés à ce schéma.

<*transposables* : Ces dispositions acquises au cours du processus de socialisation primaire et secondaire <sup>19</sup> (sphère familiale) ont des effets sur d'autres sphères d'expériences (champ organisationnel).

Ainsi, le changement objectif du contexte d'action pertinent de Fernand s'est heurté à l'inertie de ses structures cognitives et praxéologiques (système d'*habitus*) façonnées par l'exposition durable dans son champ social et l'espace organisationnel. En d'autres termes, l'évolution de la firme ne nécessitait pas de sa part uniquement l'acquisition de nouvelles compétences, mais marquait également une rupture par rapport aux logiques d'action acquises au contact de son père et profondément intériorisées. Face aux modifications de son contexte d'action, le mouvement inertiel de l'*habitus*, sa personnalité historico-sociale l'empêchaient de s'adapter aux nouvelles exigences du mode de fonctionnement interne et externe de la firme.

Cette intériorisation, laissée longtemps sans importance tant que le contexte d'action de Fernand était relativement stable, a joué un rôle décisif suite à la mutation du système de production et de gestion de l'entreprise, car le passé, accroché au présent, lui dictait alors un mode d'être au quotidien inadapté à la réalité de son nouveau contexte d'action. Elle a ainsi affecté ses capacités d'apprentissage, son désir et sa volonté de remettre en cause ses logiques d'action (proximité par rapport à l'exécution concrète du travail, culture artisanale, etc.), mais aussi sa conception même de l'apprentissage et du perfectionnement (survalorisation de l'autodidaxie au détriment d'autres modes éducatifs).

### **3 L'irréductibilité du psychologique**

Au-delà de ses dimensions objectives, l'appréciation du caractère mutationnel d'un changement stratégique est inséparable du vécu des acteurs organisationnels (LOUART, 1995). La perception de la profondeur d'un changement reste un phénomène construit qui prend partiellement sens au regard de l'histoire du sujet. Si l'on se place dans une perspective

---

<sup>18</sup> en reprenant la typologie de J. LAUFER (1975).

<sup>19</sup> pour reprendre la distinction établie par P. BERGER et T. LUCKMANN (1986, p. 177-200).

individuelle, c'est moins le rythme, la profondeur ou l'étendue d'un changement que sa valeur signifiante pour l'acteur qui permet de comprendre sa "résistance". En bouleversant la structure bipolaire Firme-Dirigeant, le changement mutationnel a déstructuré le lien de sens historiquement constitué entre Fernand et son entreprise, lien inséparable de certains éléments de son parcours de vie. L'analyse de contenu du discours de Fernand nous a permis de distinguer deux niveaux intervenant dans l'élaboration de ce lien : la nature des relations affectives avec ses parents (notamment sa mère) et son sentiment d'être dépositaire du destin familial.

### **1 - La nature des relations affectives avec ses parents**

Durant son enfance, Fernand a vécu dans un contexte familial perturbant caractérisé par une absence de confirmation affective positive et une violence maternelle physique, morale et psychologique omniprésente, violence particulièrement vivace tant que son père était prisonnier de guerre (de 1939 à 1945) alors qu'il vivait, avec sa mère et son jeune frère, dans des conditions matérielles très précaires <sup>20</sup>.

Cette dépendance affective à l'égard sa mère, qui se conjugait avec une filiation paternelle difficile à assumer (ombre d'un père charismatique), a constitué sans nul doute un principe organisateur fondamental de sa vie. Dans sa symbolique, l'entreprise avait un poids d'autant plus important pour Fernand qu'elle lui fournissait le moyen pour prendre sa revanche, prouver sa valeur, mériter enfin l'amour et la reconnaissance (qu'il n'a pas obtenu et qu'il n'obtiendra sans doute jamais) de cette mère, simultanément aimée et haïe. Indispensable à son équilibre narcissique menacé et précaire, l'entreprise était devenue pour Fernand un élément vital dans la construction de son statut de sujet. Elle était pour lui un lieu privilégié de renégociation de son histoire singulière (DEJOURS, 1987) qui lui permettait de relayer une souffrance venue du passé par des impératifs et les enjeux technico-économiques s'exprimant notamment dans le couple plaisir-souffrance qu'il éprouvait consciemment dans son surinvestissement professionnel.

### **2 - Le sentiment d'être dépositaire du destin de sa famille**

Tout individu est pris dans les mailles d'une filiation, porteur d'une histoire familiale qui inscrit ses effets de façon plus ou moins profonde dans ses membres en orientant, de façon consciente (par le processus de socialisation - DUBAR, 1991) et inconsciente (par "*l'encastrement de cryptes*" - ABRAHMAN, TOROK, 1987), leurs façons d'être, leurs comportements et leurs attitudes. Dans l'appropriation de cet héritage, les parents considèrent l'enfant comme le porteur de leurs rêves, de leurs désirs non réalisés à travers un contrat narcissique par lequel le sujet est investi de cette mission d'avoir à assurer la continuité narcissique de la génération. Comme le note Max PAGÈS (1993), il ne s'agit pas toujours d'une demande exprimée, et donc négociable ou opposable, mais d'une forme de contrat inconscient au niveau de l'être, et non du faire, qui lie l'enfant à l'une des figures parentales et par lequel celle-ci exerce une forme d'emprise sur les projets sociaux de l'enfant.

Ces influences transgénérationnelles apparaissent significatives dans l'histoire de vie de Fernand qui s'est toujours senti l'héritier d'une histoire familiale, senti investi d'une forme de responsabilité vis-à-vis du destin de sa famille. Renforcé dans sa détermination par la volonté

---

<sup>20</sup> cette précarité conduira au décès de son frère en 1942 qui n'avait pu être soigné de graves problèmes intestinaux.

de son père de le voir prendre sa succession, il s'est pleinement approprié un projet parental <sup>21</sup> dont les finalités profondes correspondaient à un besoin de se conformer aux attentes de son père, à l'image, réelle ou imaginaire, qu'il renvoyait à cette figure idéalisée. En ce sens, nous pourrions dire que l'histoire de Fernand se nourrit d'identifications inconscientes aliénantes l'empêchant d'instaurer un espace psychique suffisant pour qu'il puisse élaborer un schéma identitaire dégagé du pouvoir aliénant d'un projet parental vecteur de conflits (figure paternelle trop marquante ayant rendu la transmission difficile). En ce sens, son destin était étroitement scellé à celui de son entreprise. Celle-ci constituait un prolongement de ses racines, la réalisation de son père, le fruit d'une vie entière de travail et de sacrifices (LEVY, 1988).

Dans l'analyse du processus de transmission, les niveaux sociologiques et organisationnels précédemment décrits expliquent pourquoi la succession managériale est apparue nécessaire à la survie de l'entreprise. En ce sens, l'absence d'apprentissages et de méta-apprentissages de Fernand, sa fixation dans un système d'habitus hérité expliquent les difficultés qu'il a eu à conserver sa place dans l'entreprise et les raisons contextuelles qui ont conduit à la transmission d'entreprise. Ces éléments ne fournissent que peu d'explications sur la nature du lien de sens Dirigeant-Entreprise, son attachement et son identification à celle-ci. Pour comprendre ces phénomènes, l'explication la plus significative nous paraît être celle qui se rapporte la dimension psycho-affective de l'analyse. En décrivant les rapports du passé et du présent en résonance avec les événements psycho-affectifs de l'histoire de vie de Fernand, ce niveau de réalité se trouve au centre du rapport symbolique qui confère à la firme son statut d'objet d'attachement.

## **L'emprise comme forme de lien d'attachement Dirigeant-Firme**

Après avoir mis en évidence ces différents niveaux d'analyse (organisationnel, sociologique, psychologique), le problème qui se pose à nous est la conceptualisation de leur articulation. En effet, la mise en évidence de niveaux d'analyse ne constitue à proprement parlé une théorie du lien susceptible de rendre compte de l'attachement pouvant exister entre un dirigeant et son entreprise. Pour répondre à cet objectif, nous avons besoin d'un concept dialectique et explicatif capable à la fois de médiatiser ces différentes niveaux de réalité (organisationnelle, sociologique et psychique) et susceptible de spécifier la nature de la relation existant entre le dirigeant et son entreprise. En nous appuyant sur les fondements de l'analyse et de l'épistémologie dialectiques, nous avons montré que ce lien de sens pouvait être décrit par la notion de structure socio-mentale d'emprise (PAGÈS & alii, 1984).

Dans l'épistémologie dialectique, l'emprise désigne une dynamique interprocessuelle décrite par une structure et un système socio-mental reliant des processus de nature différente <sup>22</sup>. Cette notion, qui s'inscrit dans une théorie structurale du lien, nous a permis de caractériser la nature et la dynamique du lien reliant le dirigeant à son entreprise. Elle a ainsi donné une intelligibilité à l'attachement quasi-charnel éprouvé par le dirigeant à l'égard de son entreprise et ce, en faisant intervenir des niveaux de détermination inscrits dans des temps (vie familiale, parcours professionnel, etc.) et des espaces (sphère familiale, sociologique, organisationnelle) irréductibles les uns aux autres. En ce sens, le concept d'emprise, tel que nous l'appréhendons, permet d'enrichir les conceptions détemporalisées de l'action qui restent dominantes dans l'analyse des freins psychologiques lors des transmission d'entreprise. À l'inverse d'une vision

---

<sup>21</sup> Pour Vincent de GAULEJAC (1991, p. 53), le projet parental désigne "*l'ensemble des représentations que les parents se font de l'avenir de leurs enfants*".

<sup>22</sup> Dans l'épistémologie dialectique, un processus peut se définir comme une représentation théorique d'une sphère de détermination qui permet d'expliquer une classe de phénomènes.

explicative qui privilégie le synchronique et le situationnel <sup>23</sup>, le processus d'emprise nous permet de comprendre dans quelle mesure ces freins ne s'inscrivent pas uniquement dans un fonctionnalisme stratégique, mais portent en eux-mêmes les effets d'un processus historique de socialisation et les traits caractéristiques d'une histoire familiale.

Dans notre étude de cas, la structure socio-mentale d'emprise induisait une correspondance entre les structures psychologiques, historico-sociologiques et socio-organisationnelles et les mécanismes de défense de Fernand reliés dans un quadruple processus que nous pouvons résumer comme suit :

- 1 **un processus inconscient** par lequel la firme devient un prolongement narcissique de la personnalité du dirigeant en lui permettant d'aménager une autre scène à ses conflits intrapsychiques et expliquant la nature du lien psycho-affectif qui le lie à son entreprise.
- 2 **un processus socio-familial** qui s'exprime dans l'incorporation d'habitus profondément enracinés dans son schéma identitaire et dans l'actualisation dans le champ organisationnel d'un projet parental profondément intériorisé et sociologiquement situé.
- 3 **un processus socio-organisationnel** qui marque la cristallisation d'apprentissages affectant la capacité de Fernand à questionner son système de rôles et à faire évoluer ses compétences (apprentissage du premier et second ordre). Ces difficultés d'apprentissage apparaissent inséparables des caractéristiques structurales de son identité professionnelle (valorisation de l'exécution concrète du travail, de l'autodidaxie, etc.) sociologiquement indissociable des caractéristiques de son champ social.
- 4 **un processus de contrôle psycho-corporel** qui encadre les comportements relationnels de Fernand et les modes d'expression de son langage affectivo-émotionnel (rigidité de son système de valeur, etc.)

L'interaction et la logique d'auto-renforcement entre ces quatre processus expliquent non seulement la nature de lien affectif entre le dirigeant et son entreprise, mais aussi les raisons pour lesquelles ce lien s'était maintenu et renforcé au cours du temps. En fait, ce système socio-mental procède d'un processus récursif <sup>24</sup> qui se produit et se reproduit lui-même dans une logique de clôture opérationnelle (VARELA, 1989) en mettant en jeu conjointement les forces profondes du Moi et les étayages significatifs dans l'environnement. Dans ce cas, l'attachement à l'entreprise, dont l'emprise permet de rendre compte, produit son propre antécédent en le répétant. Il va à la rencontre de ce qui virtuellement le cause et l'oriente, comme pour renforcer cette cause et cette orientation qui ne cessent d'être re-produites. À travers ce processus, la firme est simultanément, dans un symbolisme paradoxal, une prothèse narcissique indispensable au dirigeant pour maintenir ses grands équilibres psychiques (étayages narcissiques, identité personnelle, etc.) et un objet d'aliénation qui l'enferme dans son histoire.

Le dégagement de ce processus rendu nécessaire lors d'une transmission d'entreprise apparaît particulièrement complexe et difficile. En effet, c'est parce que cette forme d'emprise est

---

<sup>23</sup> comme le sont les modèles socio-politiques que nous avons évoqué précédemment.

<sup>24</sup> dans le sens donné à ce terme par Edgar MORIN (1986, p. 101) pour qui une boucle récursive définit "*un processus où les effets ou produits sont en même temps causateurs et producteurs dans le processus lui-même, et où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux*".



librement consentie et recherchée pour les bénéfices secondaires qu'elle procure, qu'elle est une forme d'aliénation profonde dans laquelle le dirigeant se maintient sans pouvoir se dégager d'un faux sens du réel, pour reprendre l'expression de Ronald D. LAING (1971), qui l'enferme dans une "*prison psychique*"<sup>25</sup>. En fait dans ce cas, se dégager du processus d'emprise ne revient pas moins pour le dirigeant à s'extraire du mouvement qui avait donné un sens à toute son existence.

## Conclusion

L'idée centrale de notre thèse est d'affirmer que les freins "psychologiques" qu'éprouvent certains dirigeants lors de la transmission de leur entreprise sont inséparables du lien de sens biographiquement constitué qui les relie à cette dernière. Si l'analyse socio-politique possède un pouvoir explicatif indéniable, elle n'offre pas un cadre théorique satisfaisant pour rendre compte de l'attachement viscéral de certains dirigeants pour leur entreprise, attachement qui reste pourtant un obstacle (plus souvent évoqué qu'expliqué) central lors des processus de transmission. Par son ouverture épistémologique, l'analyse dialectique nous paraît être un cadre intéressant pour comprendre dans quelle mesure leur histoire de vie permet de donner une intelligibilité à certaines de leurs logiques d'action. Sans prôner une vision mécaniste de l'homme mû par des forces inconscientes sur lesquelles il n'a pas de prise ou par un déterminisme sociologique et psychologique strict, elle ne fait que prolonger la reconnaissance des zones d'intersection entre la famille et l'entreprise particulièrement importantes dans l'analyse des entreprises familiales (CATRY, BUFF, 1996). Si l'emprise n'est qu'une forme de lien possible permettant de caractériser un attachement profond du dirigeant à son entreprise, l'analyse dialectique, conjuguée à la méthode biographique, ne nous paraît pas moins un cadre d'analyse plus global pour comprendre la structure et la dynamique de ce lien si l'on accepte de renoncer au postulat méthodologique de la séparation entre l'homme organisationnel et la personne.

## Bibliographie

ABRAHAM N., TOROK M. (1987), *L'écorce et le noyau*, Flammarion, (nouvelle édition révisée et complétée).

AMMAN B. & COURET A., "Les relations actionnaires-dirigeants selon les types d'organisation", *Revue Française de Gestion*, N° 87, janvier-février, p. 93-102.

ANSART P. (1990), *Les sociologies contemporaines*, Éditions du Seuil.

ARGYRIS C. & SCHÖN D. A. (1974), *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.

ARGYRIS C. & SCHÖN D. A. (1978), *Organizational Learning*, M.A. : Addison-Wesley.

ARON R. (1989), *Leçons sur l'histoire*, Éditions de Fallois.

BAUMERT H. (1992), *Succession dans la PME familiale*, Les Éditions d'Organisation, collection PME.

BEAUVOIS J.-L., JOULE R.-V. & MONTEIL J.-M. (1987), *Perspectives cognitives et conduites sociales : théories implicites et conflits cognitifs*, Delval.

BERGER P., LUCKMANN T. (1986), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986.

---

<sup>25</sup> pour reprendre une métaphore proposée par Gareth MORGAN (1989).

- BERNOUX P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Éditions du Seuil.
- BERTAUX D. (1980), "L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités", *Cahiers internationaux de la Sociologie*, vol. LXIX, p. 197-225.
- BLANCHET A. (1983), "Epistémologie critique de l'entretien d'enquête de style non directif", *Bulletin de Psychologie*, Tome 36, N° 358.
- BOURDIEU P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Groz.
- BOURDIEU P. (1979), *La distinction : critique sociale du jugement*, Les Editions de Minuit.
- BOURDIEU P. (1980), *Questions de sociologie*, Les Editions de Minuit (édition augmentée d'un index 1984).
- BOURDIEU P. (1986), "L'illusion biographique", *Actes de Recherches en Sciences Sociales*, N° 62-63, juin, p. 69-72.
- BOURDIEU P. (1987), *Choses dites*, Editions de Minuit.
- BOURDIEU P. (avec L. J. D. WACQUANT) (1992), *Réponses*, Editions du Seuil.
- BOURGEOIS E., NIZET J. (1995), *Pression et légitimation : une approche constructiviste du pouvoir*, P.U.F., collection "Sociologies".
- CARLAND J. W., HOY F., BOULTON W. R. & CARLAN J. and C. (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 9, N° 2, p. 354-359.
- CATRY B., BUFF A. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union Éditions.
- CHARREAUX G. & PITOL-BELIN J.-P. (1992), "Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires", *Revue Française de Gestion*, N° 87, janvier-février, p. 84-92.
- CICOUREL A. V. (1979), *La sociologie cognitive*, P.U.F., collection "Sociologie d'aujourd'hui".
- CLANCIER A. (1983), "Psychanalyse et récit-écran", *Revue des Sciences Humaines*, tome LXII, N° 191, juillet-septembre.
- CLAPIER-VALLADON S. (1983), "Le récit de vie", *Bulletin de Psychologie*, Tome 36, N° 361.
- CLAPIER-VALLADON S., RAYBAUT P. (1993), *Les récits de vie : théorie et pratique*, P.U.F., collection "Le sociologue", (3ème édition mise à jour).
- CROUZET F. (1995), "Rôle et géographie des dynasties d'affaires", *Entreprises et Histoire*, N° 9, p. 5-11.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- DAVIS-BLAKE A., PFEFFER J. (1989), "Just A Mirage : The Search for Dispositional Effects in Organizational Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, N° 3, p. 385-400.
- DEJOURS C. (sous la direction de) (1987), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Tome I et II, publié avec le concours du C.N.R.S..
- DEJOURS C. (1993), *Travail usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard éditions, (nouvelle édition augmentée).
- DOISE W., MUGNY (1984), *The social development of the intellect*, Pergamon Press.

- DORÉ F. & MERCIER P. (1992), *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition*, Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeurs.
- DUBAR C. (1991), *La socialisation construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
- DUCHÉNAUT B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur.
- DUCHÉNAUT B. (1996), *Les dirigeants de PME*, Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur.
- ENRIQUEZ E. (1991), *Les figures du Maître*, Arcantère Éditions.
- FERRAROTTI F. (1980), "Les biographies comme instrument analytique et interprétatif", *Cahiers internationaux de la Sociologie*, vol. LXIX, p. 227-248.
- FERRAROTTI F., (1983), *Histoire et histoires de vie : La méthode biographique dans les sciences sociales*, Méridiens Klincksieck.
- FRIEDBERG E. (1988), "L'analyse sociologique des organisations", *Autrement*, Pour, N° 28.
- GAULEJAC V. de (1983), "Irréductible social - Irréductible psychique : Éléments d'une problématique", *Bulletin de psychologie*, Tome 36, N° 360.
- GAULEJAC V. de (1984), "Approche socio-psychologique des histoires de vie", *Education Permanente*, N° 72-73.
- GAULEJAC V. de (1986), *La névrose de classe : trajectoire sociale et conflits d'identité*, Doctorat d'État de sociologie, Université de Paris VII.
- GAULEJAC V. de (1991), *La névrose de classe*, Hommes & Groupes éditeurs, (2ème édition corrigée).
- GAULEJAC V. de, AUBERT N. et NAVRIDIS K. (Textes réunis par) (1997), *L'aventure psychosociologique*, Desclée de Brouwer.
- GAULTIER A. (1980), *Pérennité et succession dans les entreprises moyennes familiales*, Éditions Hommes et Techniques.
- GÉLINIER O. & GAULTIER A. (1974), *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, Éditions Hommes et Techniques.
- GOMEZ P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions.
- GRESLE F. (1987), "Le travail artisanal" in LEVY-LEBOYER C. & SPERANDIO J.-C. (1987), *Traité de psychologie du Travail*, P.U.F.
- HANDLER W. C. (1990), "Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members", *Entrepreneurship*, vol. 15, N° 1, pp. 37-51.
- HIRIGOYEN (1987), "La transmission des PME familiales : constat et suggestions", *La Revue du Financier*, N° 55, p. 37-48.
- JUFFÉ M. (1996), *Pouvoirs et valeurs dans l'entreprise*, Editions Eska, collection "sciences de l'organisation".
- KETS DE VRIES M. (1988), "Succession du PDG : l'ombre au tableau", *Harvard L'Expansion*, N° 50, Automne, p. 99-104.
- LAING R. D. (1971), *Soi et les autres*, Editions Gallimard, collection Tel.
- LANGLOIS C. (1987), *Succession du chef d'entreprise : contribution à l'étude de transmission de la petite entreprise familiale*, Thèse de Doctorat de 3ème cycle, I.A.E. de Lille, U.S.T.L. de Lille, avril.

- LAUFER J. (1975), "Comment on devient entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, N° 2, p. 3-15.
- LECUYER R. (1978), *Le concept de soi*, P.U.F.
- LEGRAND M. (1993), *L'approche biographique : théorie, clinique*, Hommes et Perspectives.
- LEHMANN P.-J. (1993), "Le financement de la transmission des PME", *Revue Française de Gestion*, N° 95, septembre-octobre.
- LEVY A. (sous la direction de) (1988), *Les dirigeants de PME et leur entreprise*, Recherche effectuée pour le Ministère de la Recherche, GRAD, Université d'Angers, Mai.
- LOUART P. (1995), *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Éditions Liaisons.
- MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- MORIEUX Y. (1992), "Le dirigeant, l'actionnaire, l'organisation : quelles logiques d'action ?", *Revue Française de Gestion*, N° 87, janvier-février, p. 62-74.
- MORIN E. (1986), *La méthode Tome III. La connaissance de la connaissance*, Editions du Seuil.
- MUGNY Gabriel (sous la direction de) (1991), *Psychologie sociale du développement cognitif*, Peter Lang, Collection Exploration
- PAGÈS, BONETTI, GAULEJAC & DESCENDRE (1984), *L'emprise de l'organisation*, P.U.F.
- PAGÈS M. (1986), "Pour une démarche dialectique dans les sciences humaines", *Bulletin de psychologie*, Tome 39, N° 377.
- PAGÈS M. (1986/a), *Trace ou sens : le système émotionnel*, Hommes & Groupes Éditeurs.
- PAGÈS M. (1990), "L'analyse dialectique : propositions", *Psychologie Clinique*, N° 3.
- PAGÈS M. (1993), *Psychothérapie et complexité*, Hommes et Perspectives, EPI.
- PAGÈS M. (1994), "Le système socio-mental hospitalier", *Bulletin de psychologie*, Tome XLVII, N° 417.
- PAILOT P. (1995), *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement : de l'emprise au deuil - approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse de doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille (Lille I), I.A.E. de Lille, novembre.
- PAILOT P. (1996), "L'approche biographique : une stratégie de recherche pour la gestion ?", Actes du colloque "Méthodes qualitatives et GRH", I.A.E. de Lille, C.L.A.R.É.E. (URA CNRS 936).
- PAQUEROT M. (1996), L'enracinement des dirigeants et ses effets, *Revue Française de Gestion*, N° 111, novembre-décembre, p. 212-225.
- PENEFF J. (1990), *La méthode biographique : De l'École de Chicago à l'histoire orale*, Armand Colin Éditeur.
- PERRIEN C. (1994), "Logiques de perfectionnement des dirigeants de PME/PMI", *A.N.D.C.P. Personnel*, N° 351.
- PERRIEN C. (1994/a), "La formation continue des dirigeants de PME/PMI : pour une approche sociologique de l'action" in Discours, acteurs et pratiques, *Education Permanente*, N° 118.
- PIAGET J. (1973), *Biologie et connaissance*, Gallimard, collections "Idées".

- PINEAU G., LE GRAND J.-L. (1993), *Les histoires de vie*, P.U.F., collection "Que sais-je ?", N° 2760.
- ROCHEBLAVE-SPENLÉ A.-M. (1962), *La notion de rôle en psychologie sociale*, P.U.F., Bibliothèque Scientifique Internationale.
- SCHLEIFER A. et VISHNY R. W. (1989), "Manager Entrenchment : the Case of Manager specific Investment", *Journal of Financial Economics*, vol. 2.
- SMITH L. M. (1994), "Biographical Method" in DENZIN N. K., LINCOLN Y. S., *Handbook of Qualitative Research*, Chap. 18, Sage Publication, p. 286-305.
- STANWORTH M. J. K. & CURRAN J. (1976), "Growth and Small Firm - An Alternative View", *The Journal of Management Studies*, vol. 13, N° 2, may.
- THIÉTART R.-A., "Contrôle des actionnaires et pouvoir des gestionnaires : comment assurer l'équilibre", *Revue Française de Gestion*, N° 87, janvier-février, p. 58-
- TREPOS J.-Y. (1992), *Sociologie de la compétence professionnelle*, Presses Universitaires de Nancy.
- VARELA F. (1989), *Autonomie et connaissance : essai sur le vivant*, Editions du Seuil.
- VATTEVILLE E. (1994), "Le risque successoral", *Revue Française de Gestion*, N° 98, mars-avril-mai, p. 18-27.
- VIRANY B., TUSHMAN M. L. & ROMANELLI E. (1992), "Executive succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments : An Organization Learning Approach", *Organization Science*, vol. 3, N° 1, February.
- VOYDEVILLE D. (1922), "Transmissions d'entreprises à titre gratuit", *La Revue Banque*, N° 531, octobre.
- WILLIAMSON O. (1994), *Les institutions du capitalisme*, InertEditions.
- YIN R. (1981), "The case study crisis : some answers", *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 58-65.
- YIN R. (1989), *Case study research*, Sage Publications