



HAL
open science

La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales.

Paulette Robic, Dominique Barbelivien, Nicolas Antheaume

► To cite this version:

Paulette Robic, Dominique Barbelivien, Nicolas Antheaume. La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales.. 2013. hal-00829947

HAL Id: hal-00829947

<https://hal.science/hal-00829947>

Preprint submitted on 4 Jun 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Lemna

EA 4272

La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales.

Paulette Robic*
Dominique Barbelivien*
Nicolas Antheaume*

2013/07

LEMNA - Université de Nantes

* Les auteurs tiennent à remercier la chaire banquet-finance de la fondation de projets de l'Université de Nantes pour son soutien financier.

La fabrique de l'entrepreneur familial

Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales

Paulette Robic
Maître de Conférences
en Gestion
Université de Nantes
IEMN – IAE
LEMNA
France

Dominique Barbelivien
PRAG
Economie-Gestion
Université de Nantes
IEMN – IAE
LEMNA
France

Nicolas Antheaume
Maître de Conférences
en Gestion
Université de Nantes
IEMN - IAE
LEMNA
France

Les auteurs tiennent à remercier la chaire banquet-finance de la fondation de projets de l'Université de Nantes pour son soutien financier.

Résumé

Dans cet article nous cherchons à comprendre comment, en vue d'une transmission à la génération suivante, les successeurs potentiels d'une entreprise familiale sont façonnés pour passer du statut d'héritier à celui d'entrepreneur familial. Dans une première partie nous expliquons à partir d'une revue de littérature, comment se fabrique l'entrepreneur familial en passant par des processus de socialisation qui génèrent de l'engagement, qui permet à son tour aux entrepreneurs en devenir d'accepter ou de choisir, selon les circonstances, le rôle qui leur est dévolu. En croisant ces concepts avec la littérature sur les entreprises familiales nous montrons que le concept de familiness est à la fois présent comme élément du processus de fabrique et comme produit de ce processus, se renforçant ainsi par lui-même. Dans une deuxième partie nous présentons l'entreprise familiale et la famille étudiée. Dans une troisième partie, pour donner à comprendre la fabrique de l'entrepreneur, nous utilisons les repères théoriques présentés dans la première partie pour analyser deux processus de transmission (de la 3^e à la 4^e génération et de la 4^e à la 5^e génération).

Mots clefs : entrepreneur familial, héritier, socialisation, engagement, familiness, transmission, pérennité

Abstract

In this article we try to understand how, in view of a transmission to the next generation, the potential successors to a family business are transformed from the status of heirs to the one of family entrepreneurs. In a first part, we will explain, based on a review of literature, the making of a family entrepreneur, through socialization processes which generate commitment, which in turns enables the upcoming entrepreneurs to accept, or to choose, according to circumstances, the role devolved to them. By crossing these concepts with the literature on Family Business, we show that the familiness concept is both an element an output of the process which makes entrepreneurs, thus reinforcing itself. In a second part, we present both the family and the family business studied. In a third part, so as to provide an understanding of how entrepreneurs are made, we use the concepts presented in part 1 to analyse two transmission processes in the same family business (from the 3rd to the 4th generation, and from the 4th to the 5th generation).

Key words: family entrepreneur, heir, socialization, commitment, familiness, transmission, perennity

Introduction

Dans cet article nous cherchons à comprendre comment, en vue d'une transmission à la génération suivante, les successeurs potentiels d'une entreprise familiale sont façonnés pour passer du statut d'héritier à celui d'entrepreneur. Nous mobilisons pour cela les concepts de socialisation et d'engagement, que nous croisons avec celui de familiness. Nous proposons de reprendre une définition utilisée par auteurs (2009) qui définit l'entreprise familiale comme telle : « lorsque la famille possède une part suffisante du capital pour lui permettre de contrôler les décisions stratégiques de l'entreprise, de décider de sa transmission et d'imposer ses valeurs à l'entreprise ».

La crise financière et économique a redonné au capitalisme familial une place qu'il avait perdue à l'avantage du modèle économique managérial développé notamment par Berle et Means (1932). Au delà de cette conjoncture, une communauté de chercheurs-économistes, gestionnaires, historiens-mène des recherches sur les entreprises familiales (EF). L'importance croissante de ces recherches s'explique par la part que représentent les EF dans le monde économique quels que soient les pays, comme en attestent la synthèse bibliographique de Colli (2000) et l'étude de Faccio et Lang (2002). Un véritable enjeu de société se pose ici puisque si ces entreprises sont très nombreuses, on sait que nombre d'entre elles ne seront pas transmises et soit feront faillite, soit deviendront des entreprises managériales. Stamm et Lubinski (2011) ont pu souligner qu'il s'agissait d'un enjeu politiquement chargé. Ceci explique certainement l'attention portée à la pérennité des EF et particulièrement à une étape qui les fragilise, à savoir la transmission. Cette fragilité au moment de la transmission a notamment été soulignée par Beckhard et Dyer (1983), Birley (1986), Lansberg (1988), Hugron (1993), Cadieux, Lorrain et Hugron (2002). Dans la perspective de l'école dite de la convergence, ce processus pourrait apparaître comme « naturel » dans le cycle de vie des entreprises. Au fur et à mesure qu'elles atteignent certains stades de leur développement, pour croître et exploiter l'idée du fondateur-entrepreneur, elles sont inéluctablement amenées à sortir du giron de la famille qui les a créées. Cet argument de la convergence est notamment mis en avant par Penrose (1959), Chandler et Daems (1980), Chandler et Hikino (1997).

Si, depuis les travaux fondateurs de Christensen (1953), la transmission des EF reste un sujet très étudié, comme en attestent Allouche et Amman (2000), il n'en reste pas moins que des sujets comme celui du processus par lequel les individus se sentent « appelés » à reprendre l'EF l'est beaucoup moins.

Nous nous intéressons ici à la transmission en tant que transfert de direction, et non de patrimoine. Nous cherchons à comprendre comment les EF opèrent pour passer le flambeau de l'entrepreneuriat d'une génération à l'autre. Comment des héritiers, qui ne sont pas des entrepreneurs nés, le deviennent-ils ?

Nous avons retenu le terme d'entrepreneur en opposition à l'école de la convergence, qui fait de l'entreprise managériale une étape ultime du cycle de vie de l'entreprise. Cette école met en avant comme preuve de l'échec de cette transition l'effet dit « Buddenbrooks », selon lequel le fondateur d'une entreprise crée l'affaire, son successeur l'exploite et le suivant dilapide le patrimoine familial ainsi accumulé. Comme l'indique Colli (2000), si nombre d'études de cas sont une illustration avérée de cet effet, il existe aussi beaucoup de contre exemples d'EF qui le sont restées et ont réussi à passer le cap de la transition sur plusieurs générations.

Nous nous intéressons donc aux cas d'EF qui, d'une génération à une autre, ont réussi à la fois à exploiter le capital économique et social créé par la génération précédente et à le développer au profit de la génération suivante. C'est à travers ces deux dimensions, exploitation ainsi que renouvellement d'un capital économique et social que nous définissons la figure de l'entrepreneur familial.

Nous avons retenu le terme de fabrique pour insister sur le fait que si on naît héritier, on devient entrepreneur familial, et ce au terme d'un long processus de socialisation qui commence dès le plus jeune âge, se traduit par des actes d'engagement et se poursuit jusqu'au moment de la transmission de l'EF.

Il existe un consensus aujourd'hui sur le fait qu'une lecture systémique est nécessaire pour cerner le fonctionnement des EF. Ceci permet de mettre en évidence que la spécificité des EF réside dans l'interaction entre trois sous-systèmes qui la composent, en référence au concept des trois cercles de Lansberg (1988) ainsi que Davis et Tagiuri (1992). Pour qualifier le résultat de ses interactions Habbershon et Williams (1999) parlent de familiness. Ce terme traduit l'acquisition des ressources spécifiques que génèrent ces interactions, qui ne sont ni imitables ni transposables à un autre contexte,

et qui renforcent les EF par rapport aux entreprises non-familiales. Selon eux plus le degré de familiness est élevé plus les chances de pérennité de l'entreprise sont assurées. Arrègle, Durand et Very (2004, p.25), prolongent ces travaux en considérant que le familiness correspond au degré d'interaction entre le capital social de la famille et celui de l'entreprise. Il est donc porteur des valeurs culturelles et sociales de la famille et de l'entreprise qui doivent permettre aux futurs entrepreneurs de s'engager dans l'entreprise. Pour Gersick, David, Hampton, et Lansberg (1997) le risque pour les EF est de voir s'atténuer le degré de familiness au fil du temps, ce qui aurait pour conséquence de voir la pérennité de l'entreprise menacée.

Dans la logique de cette approche systémique, nous proposons d'emprunter à la sociologie et la psychologie les notions de socialisation et d'engagement, pour les croiser avec les notions de familiness et de capital social. L'originalité de notre travail réside dans ce croisement et dans son utilisation pour analyser une étude de cas. Nous considérons que la famille est une institution qui socialise ses membres (Berger et Luckman 1967). Pour comprendre la fabrication de l'entrepreneur familial, il est donc nécessaire de s'interroger sur la socialisation des membres de la famille de l'entreprise familiale. Vu l'existence et l'importance des interactions entre la famille et l'entreprise dans le cadre de l'EF, en analysant le processus de socialisation des membres de la famille liée à l'EF, nous rencontrerons ces interactions.

Pour mener notre analyse nous avons choisi la méthodologie de l'étude de cas Yin (1990). Elle nous paraît adaptée à notre intention de comprendre la fabrication de l'entrepreneur familial avec la complexité et la longueur de temps nécessaire pour s'inscrire dans une lecture systémique du processus de transmission des entreprises familiales. Nous avons veillé à ce que l'étude de cas combine à la fois les faits et l'analyse. Ainsi nous observerons et analysons le cas particulier de l'entreprise familiale JANUS. L'objectif est de comprendre comment, au fil des générations, elle a façonné certains de ses héritiers en entrepreneurs et pérennisé l'affaire familiale tandis que d'autres avaient disparu. L'étude de cas a été construite à partir d'entretiens auprès de 9 personnes de la famille. L'une est une veuve qui a pris part à la gestion de l'entreprise au décès brutal de son mari. Elle a participé au processus de transmission de l'entreprise de la 3^è à la 4^è génération. Nous avons également interviewé trois membres de la 4^{ème} génération, le Président du Directoire, le Président du Conseil de Surveillance et la Vice-Présidente du Conseil de Surveillance. Les autres sont 5 membres de la 5^{ème} génération qui nous ont invités à les rencontrer et à présenter notre recherche lors d'une réunion de travail organisée pour eux par la 4^{ème} génération. Nous avons également soumis un questionnaire aux 17 membres de la 5^{ème} génération. Nous avons reçu 6 réponses. Nous avons complété ces entretiens par une revue de la presse professionnelle. Les éléments d'information sont particulièrement riches et ancrés dans l'histoire de l'entreprise, mais aussi des individus. Nous pouvons ainsi analyser l'étude de cas dans une perspective historique et par ce regard temporel analyser le processus de fabrique qui nous intéresse.

Dans une première partie nous présentons nos repères théoriques, à savoir la socialisation et l'engagement, afin d'en identifier les caractéristiques propres aux entreprises familiales et les croiser avec les notions de familiness et de capital social. Dans une seconde partie nous présentons notre étude de cas. Dans une troisième partie, à la lumière des repères théoriques identifiés, nous présentons et analysons et comparons les processus, qui ont été mis en œuvre par l'entreprise JANUS, pour assurer sa transmission principalement de la 3^{ème} à la 4^{ème} génération, puis celle en cours, de la 4^{ème} à la 5^{ème} génération.

1. Le croisement des notions de socialisation et engagement, avec la littérature sur les E.F pour comprendre la fabrique de l'entrepreneur

Pour comprendre comment se fabriquent des entrepreneurs familiaux, il a nous a paru important de faire appel aux concepts de socialisation et d'engagement, puis de les croiser avec ceux de familiness et de capital social. Si, dans la littérature sur les EF ces différents concepts ont été utilisés séparément l'un de l'autre, notamment pour comprendre la succession dans les entreprises familiales, ils n'ont jamais été réunis pour observer une partie spécifique de la transmission, à savoir la fabrique de l'entrepreneur familial.

1.1. Vers une conceptualisation de la socialisation dans la fabrique de l'entrepreneur familial

Selon Darmon (2006), la socialisation correspond à l'ensemble des processus par lesquels l'individu est construit, « formé, modelé, façonné, fabriqué, ou conditionné », par la société globale et locale dans laquelle il vit. Processus au cours desquels l'individu acquiert –« apprend, intériorise, incorpore, intègre » - des façons de faire, de penser et d'être qui sont situés socialement. En résumé, c'est donc la « façon dont la société forme et transforme les individus ».

La fabrication de l'entrepreneur familial, nous amène à nous interroger sur un cas particulier de socialisation. Après avoir exposé, dans ses grandes lignes, le processus de la socialisation tel qu'il est décrit dans des ouvrages de référence, nous retenons, à partir des travaux d'Arrègle, Durand et Very. (2004) et de Lubinski (2011), sur la transmission au sein d'une entreprise familiale, deux notions spécifiques aux EF :

- celle de socialisation anticipatrice de Merton (1968) ;
- et celle de capital social, (Bourdieu 1994).

1.1.1. Le processus de socialisation : primaire puis secondaire

La socialisation est qualifiée de primaire du fait qu'elle a lieu dans l'enfance, et par référence à l'instance socialisatrice, ici principalement la famille, mais aussi les professionnels de l'enfance et les pairs, du fait de la durée et de la qualité du contact qu'ils entretiennent avec l'enfant. Elle est dite secondaire, lorsqu'elle est réalisée par toutes les autres instances et plus tard dans la construction de l'individu. La socialisation primaire est particulièrement forte et liée à l'affectif. La socialisation secondaire est plus « faible » car elle intervient après la socialisation primaire. Selon les acceptions elle a lieu soit en dehors de la famille, lieu de la socialisation primaire, soit à l'âge adulte, une fois passé le temps de la socialisation primaire. Retenons, pour ce qui suit, cette acception temporelle de la socialisation secondaire. Elle est largement conditionnée par la socialisation primaire et sauf exceptions (travail sur soi ou accident), elle ne l'efface pas, mais soit la conforte soit la remet en cause. Ceci prend place à travers les épreuves que l'individu rencontre dans son milieu professionnel ou dans sa vie d'adulte de manière plus générale. Soit la socialisation primaire lui aura donné les « codes » nécessaires pour réussir sa socialisation d'adulte soit, au contraire, il se retrouvera dépourvu et se sentira en difficulté du fait d'un trop grand décalage entre ce qu'il est devenu à l'issue de sa socialisation primaire et, par exemple, les exigences du milieu professionnel dans lequel il est inséré. C'est notamment de l'adéquation entre socialisation primaire et socialisation secondaire que découlent les phénomènes de reproduction sociale.

1.1.2. Spécificité de la socialisation dans les entreprises familiales: socialisation anticipatrice et capital social

En résumé, retenons que la socialisation primaire a lieu au moment de l'enfance et de l'adolescence. Cette étape définit probablement la personnalité de l'individu et, comme le suggère Lubinski (2011), sa vocation professionnelle. La socialisation secondaire a lieu à l'âge adulte, l'individu peut probablement y affiner sa personnalité et, comme l'indique Lubinski (ibid), marque le choix du lieu d'exercice de la vocation. Pour les deux types de socialisation, ce sont des individus, des institutions, des objets chargés de symboles, des moments occasionnels ou réguliers de rencontre qui permettent de la matérialiser. Lors de la présentation et de l'analyse de notre étude de cas, nous nous attacherons à identifier ces éléments et leur contribution à la socialisation de nos entrepreneurs familiaux.

La spécificité des EF réside notamment dans le fait qu'elles sont un système complexe d'interaction entre la famille actionnaire/dirigeante et l'EF (Gersick et al., 1997). Lubinski (2011) explore ces spécificités de la socialisation dans les EF à travers le concept de socialisation anticipatrice. Elle emprunte ce concept à Jablin (2001). Toutefois c'est à Merton (1968) que nous rendons la paternité de ce concept selon lequel le fait de désirer appartenir à un groupe dont on n'est pas encore membre nécessite une anticipation afin d'intégrer ses normes, ses codes, ses valeurs. L'entremêlement famille-EF est au cœur de ces normes et de ce fait la distinction entre socialisation primaire et secondaire devient plus difficile à effectuer. Comme l'indiquent Arrègle et al. (2004), les membres de la famille

se constituent un capital social (un réseau de relations) qui imbrique le réseau de la famille et celui de l'EF. Comme le montre Lubinski (2011) ceci va avoir des conséquences quant au choix de la vocation et de son lieu d'exercice. Dans le cas général, ces deux choix s'effectuent de manière séquentielle (d'abord la vocation, ensuite lieu d'exercice d'une profession). Dans le cas des EF le fait d'être héritier d'une entreprise familiale conditionne le lieu d'exercice d'une future profession. Les héritiers se posent très tôt la question de savoir s'ils souhaitent, ou pas, travailler au sein de l'EF. Il est fort possible que le processus de socialisation se déroule de façon à ce que cette question ne se pose pas, ou que la réponse coule de source. Il en sera de même du choix de la vocation, qui sera étroitement mêlé à celui du choix du lieu de travail. Par ailleurs, à l'âge adulte, les institutions qui ont assuré la socialisation primaire ne marquent pas le pas et restent très présentes, à côté des institutions qui assurent la socialisation secondaire. Notons que ces institutions que l'on associe souvent à la socialisation secondaire dans un parcours « classique » ont déjà été présentes au stade de la socialisation primaire dans le contexte du système famille-EF. Ainsi, il est tout à fait possible que l'héritier ou l'héritière ait assisté, dans son enfance, à de nombreux rendez-vous avec des clients, venus dîner ou déjeuner à la maison. L'analyse de Lubinski (2011) fait appel à Pierre Bourdieu et à sa théorie du capital familial (1994). On peut effectivement analyser la transmission au sein de la famille au travers des trois différentes formes de capital décrite par Bourdieu : capitaux économique, social et culturel.

1.2. Vers une conceptualisation de l'engagement dans la fabrique de l'entrepreneur familial

En complément de la socialisation, il nous a paru pertinent de mobiliser un deuxième repère théorique, celui de l'engagement. Ce dernier nous semble en effet être le produit de la socialisation des héritiers. Une première difficulté réside dans la multiplicité des définitions existantes de ce concept dans la littérature, ce qui suggère son caractère multidimensionnel. Dans sa revue de littérature, Labaki (2007) identifie que l'engagement peut se manifester envers un comportement, un rôle, une valeur ou une institution et être une source de signification et d'identité. Meyer et Allen (1997 : p.5, cité par Labaki 2007) précisent que « les engagements se développent naturellement » et qu'ils portent selon Gersick et al. (1997 ; p.2, cité par Labaki, 2007, p.3) « sur les deux éléments de la vie humaine qui sont la famille et le travail]... [qui sont amenés à coexister dans une entreprise familiale ». Ce sont précisément ces éléments qui sont entremêlés et imbriqués dans le contexte de l'EF.

Pour ce qui concerne la fabrique de l'entrepreneur, l'engagement concerne deux cibles :

- celui du ou des dirigeants à se mobiliser pour planifier et assurer la formation de la future génération de dirigeants familiaux. Ainsi Lansberg et Astrakan (1994) montrent, à partir d'entretiens avec 130 dirigeants dans 109 EF, que l'engagement est positivement corrélé avec le degré de planification de la succession et avec la formation du successeur par le fondateur et le prédécesseur.
- par celui de la génération montante à se mobiliser pour adhérer au processus de formation qui leur est « imposé » par les dirigeants actuels. Ainsi, Sharma et Irving (2005) à partir d'entretiens semi-directifs avec quatre successeurs familiaux potentiels montrent que l'engagement influence positivement la poursuite de carrière du successeur dans l'EF et le fonctionnement efficace de l'entreprise familiale.

Reste à identifier, compte tenu de la multi-dimensionnalité de ce concept, de quoi il se compose exactement, et quels sont ces antécédents. C'est ce que qu'accomplit Labaki (2007), qui identifie les multiples dimensions de l'engagement, présentes dans la littérature. Dans le cas des EF, elle est amenée à distinguer deux dimensions. La première concerne l'engagement envers la famille, puis envers l'EF et enfin leur entremêlement. Une deuxième dimension recouvre quant à elle :

- d'une part l'engagement envers un groupe social auquel on s'identifie, aux valeurs desquels on adhère, du fait de la signification accordée à ces valeurs, dit engagement attitudinal. Ce dernier peut avoir (Sharma et Irving, 2005) un caractère affectif basé sur le désir perçu ou normatif basé sur le sentiment perçu de l'obligation.
- d'autre part l'engagement à une ligne de conduite et à des actes, en raison d'efforts passés, dit engagement comportemental ou de continuation. Sharma et Irving (2005) le

décomposent en engagement calculatoire, tel que ne pas perdre les investissements déjà effectués dans l'EF et la famille, ne pas se sentir capable de travailler en dehors de ce milieu et en engagement impératif fondé sur le besoin perçu.

Ces engagements revêtent un caractère dynamique, entremêlé et systémique. Les membres d'une famille s'engagent à la fois dans le soutien à l'équilibre des relations familiales et soutiennent les actions de l'EF, du fait de l'engagement des membres de la famille qui y sont associés. Quant aux dirigeants de l'EF, ils s'engagent dans la vision de long terme de l'entreprise et dans la continuité de la famille dans l'entreprise.

En résumé, et selon Labaki (2007), il devient possible de distinguer sept types d'engagement des actionnaires familiaux, qui sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 Dimensions de l'engagement des actionnaires familiaux dans l'EF (Labaki, 2007 : p. 18)

Engagements envers la famille	Engagements envers l'EF
1. Engagement pour le maintien de l'équilibre des liens familiaux	1. Engagement pour la convergence des objectifs
2. Engagement pour la perpétuation des valeurs et des traditions familiales.	2. Engagement pour une vision long-termiste de l'entreprise.
3. Engagement pour la perpétuation de la réputation et la fierté de la famille.	3. Engagement pour la continuité de la famille dans l'entreprise.
4. Engagement pour la responsabilité sociale de la famille.	

Dans le cadre de la fabrique de l'entrepreneur familial, nous postulons que le résultat du processus de socialisation, qui est entamé très tôt, vise à générer ces sept types d'engagement. C'est à travers la densité des contacts à la fois au sein de la famille, mais aussi auprès des actionnaires de l'EF que l'héritier se forge à la fois un capital social et une identité. Il est conditionné pour y adhérer, ce qui génère un engagement attitudinal. Quant au capital social qu'il a acquis, il mesure à la fois ce que cela a représenté comme efforts de sa part, et ce qu'il perdrait en quittant le giron du système famille-EF. Ceci génère un attachement à une ligne de conduite qui vise à maintenir ce système, et donc le degré de familiness qui garantit la pérennité de l'entreprise familiale.

En résumé, nous concevons la socialisation comme étant le processus par lequel se fabriquent les entrepreneurs familiaux et l'engagement comme étant le résultat du processus de socialisation. La notion de familiness est présente à la fois en tant qu'élément du processus de socialisation et comme caractéristique de l'engagement, ainsi que comme résultat de la socialisation et de l'engagement. La familiness est à la fois processus et produit. Voyons si ces différents éléments se retrouvent dans l'étude de cas.

2. L'étude de Cas JANUS

Pourquoi avons-nous retenu le cas de l'entreprise JANUS pour comprendre la transmission des entreprises familiales et plus précisément le processus par lequel les héritiers se sentent « appelés » pour reprendre la direction de l'entreprise. Deux raisons principales ont participé à notre choix.

En premier lieu l'entreprise JANUS fait partie des rares entreprises parvenues à la 4^{ème} génération et qui voit arriver la 5^{ème} génération. La question de la transmission à la 5^{ème} génération se pose et se met en place pour cette entreprise en raison de l'âge de la 4^{ème} génération. Outre le fait que ce cas nous permet d'observer un processus de transmission qui est en train de se concrétiser, nous avons ici affaire à une entreprise dont le processus de transmission a été institutionnalisé à un certain degré, dès le passage de la 3^{ème} à la 4^{ème} génération. Même si la forme et le degré d'institutionnalisation ne sont plus les mêmes pour le passage à la 5^{ème}, le fait même qu'il y ait eu volonté de formaliser ce processus nous paraît être un élément important pour choisir cette entreprise en vue de comprendre la fabrique de l'entrepreneur familial.

En second lieu cette entreprise présente une particularité intéressante, à savoir que par ses effectifs, 1500 salariés et son CA supérieur à un quart de milliard d'euros, elle appartient au groupe des ETI qui est considéré ou plutôt perçu comme « l'espoir » d'un certain modèle économique. En même temps elle se cantonne au marché français alors même que des entreprises de plus petite taille ont choisi les marchés étrangers pour se développer. Par ailleurs, au sein de son secteur, auquel elle appartient, les travaux publics, elle fait partie du petit groupe des 44 entreprises qui ont un effectif supérieur à 1000 salariés alors que l'on dénombre au total 8033 entreprises dans ce secteur. JANUS est donc une ETI au sein de son secteur d'activité. Autrement dit JANUS figure dans la frange minoritaire d'un secteur dont la structure concurrentielle demeure encore atomisée du fait de la myriade de TPE et qui en même temps a été marqué par un fort mouvement de concentration et d'internationalisation avec l'arrivée de grands groupes de niveau international comme De Vinci, Bouygues. En effet le secteur a réalisé plus de 60 milliards d'euros de CA en 2010, dont 38,8 milliards d'euros de CA (2010 FNTP¹) ont été effectués en France et 22,9 Mds à l'étranger.

Il nous a paru intéressant de chercher à comprendre comment une entreprise familiale, qui cultive le paradoxe du dynamisme tout en se fermant au marché international, dans un secteur très fortement marqué par une activité internationale pour les grosses entreprises, réussit à insuffler le goût de l'entrepreneuriat aux nouvelles générations.

Après avoir présenté l'entreprise aujourd'hui, nous dresserons une brève histoire des récits que nous avons recueillis sur la transmission.

2.1. L'entreprise JANUS hier et aujourd'hui

L'entreprise JANUS est créée officiellement par Clément-Maxime JANUS, à la toute fin du 19^{ème} siècle, à Boncamp (carrière du Département 99) ; Clément-Maxime JANUS comprend que le périmètre géographique de la Gent représente un marché intéressant du fait du faible développement de ses voies de communication comparé aux départements voisins. Il achète alors une première carrière et s'y installe, alors qu'il était déjà entrepreneur dans les TP depuis 1892. Cela lui permet de mettre en œuvre la nouvelle technologie de recouvrement des routes qu'est le Macadam. Par cette décision de stratégie d'intégration verticale il peut se maintenir sur ce secteur des travaux publics en pleine évolution.

Plus de 100 ans ont passé, et en 2012, l'entreprise JANUS est toujours une entreprise familiale qui exerce son activité dans le secteur des Travaux Publics (TP). Située en France ses effectifs sont d'environ 1500 salariés, dont 1300 en province et 50 en Ile de France, qui se répartissent dans une quarantaine d'entités, dont une trentaine de filiales gérées à 100% par l'Entreprise JANUS. En 2010 elle a réalisé un CA supérieur à 250 millions d'euros issu d'un portefeuille d'activités composé de 5 domaines d'activités. Depuis janvier 2012 la famille du fondateur n'est plus seule aux commandes opérationnelles, en revanche elle l'est totalement aux commandes stratégiques et détient toujours 100% du capital. Les actions sont réparties équitablement entre les 7 membres de la 4^{ème} Génération ; André, Jean-Marie, Georges-Arthur, Maurice, Yann, Mathurin, Virginie qui arrivent tous à l'âge de la retraite. Le Conseil de Surveillance est composé uniquement de membres de la famille : Jean-Marie (Président), Georges-Arthur (Vice-Président), Virginie (Vice-Présidente), Mathurin et Yann (membres). Depuis janvier 2012 la Présidence du Directoire est détenue par Patrick Urian, personne externe à la famille JANUS qui travaillait déjà dans l'EF au moment de sa nomination. Aujourd'hui trois membres de la 4^{ème} génération travaillent dans l'entreprise : André, Maurice et Georges-Arthur responsable environnement et ancien Président du Directoire. Ils ont été rejoints par quatre membres de la 5^{ème} génération ; Hélène Responsable Juridique, Clément Responsable des achats, Georges-Emile responsable chantiers et Jack, sous contrat professionnel.

L'arbre généalogique (annexe 1) donne une idée de la complexité de la famille et permet de visualiser les processus de transmission entre générations.

2.2. Récit des pratiques de transmissions

2.2.1. 1^{ère} Génération à la 2^{ème} génération

¹ FNTP (Fédération Française des Travaux Publics)

-1925- 1949 :

En 1925, à la mort de son père l'aîné des fils et des garçons, Georges-Etienne, demande le partage du patrimoine de l'entreprise familiale, à la fois la partie industrielle et la partie carrière. Ainsi Georges-Etienne JANUS, qui avait déjà créé son entreprise reprend l'entreprise familiale et Lucien JANUS, dernier des fils et de la famille, hérite des carrières, et créé sa propre entreprise.

Au cours de cette phase de transmission les fils héritent du patrimoine de l'entreprise-familiale ; l'aîné la partie plutôt industrielle (matériel, bâtiment,), l'autre la partie carrière qui représente aussi l'entreprise originelle. En même temps les filles sont oubliées.

En 1937 la nouvelle génération arrive dans l'entreprise avec l'entrée de Georges-Jacques le fils aîné de Georges-Etienne en tant qu'apprenti auprès de son père dans l'entreprise

-1949 – 1963 :

En 1949, Georges-Etienne JANUS transforme l'entreprise individuelle en SNC.

En 1950, Yann le second fils, termine ses études (HEC) et entre dans l'entreprise et est associé ainsi que son frère Georges-Jacques avec leur père dans la SNC.

La SNC JANUS est transformée en SARL vers 1956.

2.2.2. 2^{ème} Génération à la 3^{ème} génération

- 1963- 1971 :

En 1963, peu avant sa mort, Georges-Etienne, alors âgé de 71 ans organise la transmission du patrimoine industriel de son entreprise avec son notaire. Il donne 45% des parts à chacun des fils et 10% à sa fille. Il écarte de l'affaire, ou presque, Marie-Clémence, sa seule fille, mariée à un radiologue.

Les deux fils, Georges-Jacques et Yann reprennent l'affaire, Yann étant le Gérant.

En 1963, Yann JANUS, le second fils, de formation HEC prend la direction de l'entreprise. Georges-Jacques, l'aîné, rentré à 15 ans comme apprenti, s'occupe de l'exploitation des carrières.

En 1968 la transmission à la 4^{ème} génération se prépare déjà. Yann JANUS, oblige ses 6 enfants, alors âgés de 17 à 13 ans, à créer leur entreprise : ACG. L'objectif est de former ses enfants à travailler ensemble et prendre des responsabilités. Concrètement, ils ont dû acheter un bulldozer, puis un second, une pelleuse et un camion qu'ils ont loués à la SARL JANUS. Le financement de cette entreprise a été effectué en partie par l'épargne de chacun des enfants et en partie par un prêt.

En 1971 Yann JANUS alors âgé de 47 ans décède.

2.2.3. 3^{ème} Génération à la 4^{ème} génération

- 1971- 1979 : - Intérim(1) - une régence facilitée par la professionnalisation de l'entreprise

Yann JANUS s'est appuyé sur une équipe de cadres pour renforcer les compétences de la direction et rationaliser les modes de gestion en informatisant notamment l'entreprise dès 1970. La rationalisation des modes de gestion d'une part et l'acquisition de compétences grâce aux cadres va permettre à l'entreprise de survivre à la disparition prématurée de son dirigeant en 1971.

En 1971, suite au décès de son frère Yann, Georges-Jacques JANUS prend la direction de l'entreprise comme gérant avec Denise JANVIER veuve de Yann JANUS. Il est secondé par les deux bras droits de son frère décédé.

En 1973 la SARL est transformée en S. A. Georges-Jacques JANUS en est le PDG, et Denise JANVIER, la D.G.

En 1975 l'entreprise, change de nom pour devenir "Société des Entreprises JANUS"

Cette période, qui sur le plan de la direction est une période d'intérim, est marquée par la prudence en termes de gestion. L'équipe dirigeante a certes à cœur de transmettre une entreprise en bonne santé à la 4^{ème} génération, en revanche elle n'a pas pour priorité de la développer. Concrètement cela se traduit par un développement géographique plutôt régional que national.

-1979- 1988 : - Intérim(2) - une transition apprentissage

En 1979, quatre garçons de la 4^{ème} génération sur six intègrent l'entreprise à différents postes sans prendre la direction : Jean-Marie, Georges-Arthur, Maurice et André. Cela correspond à deux fils de Yann sur trois et deux fils sur trois de Georges-Jacques. Aucune fille n'entre dans l'entreprise. La

direction reste aux mains de l'équipe en place excepté Denise JANVIER, la veuve de l'ancien PDG qui se retire. En entrant dans la SARL JANUS, la nouvelle génération lui vend son entreprise « ACG ». Elle n'avait plus de raison d'être. La transmission des actions à la nouvelle génération se fait selon le principe d'égalité entre tous ses membres.

Durant ces 10 années de transition, l'entreprise est marquée par la prudence. Stratégiquement elle est dans un état d'esprit de maintien des positions acquises sur le marché plutôt que le développement. L'objectif est de préparer la succession, l'esprit est à la continuité plutôt qu'à la rupture stratégique.

- 1988 -2004 Prise de direction

En 1988 le PDG « intérimaire », Georges-Jacques prend sa retraite. Jean-Marie devient PDG de la SA JANUS tandis que son frère Georges-Arthur devient DG et occupe successivement différents postes de terrain, comme chef de chantier, conducteur de travaux ingénieur-affaires ou responsable d'entité. Les deux autres cousins sont affectés à des postes opérationnels. Une équipe de cadres expérimentés accompagne la nouvelle génération à la direction de l'entreprise et ceci jusque 2007.

En 2003, des solutions sont cherchées pour préparer la transmission à la 5^{ème} génération: une université familiale est créée. Elle se réunit depuis chaque année deux fois par an.

En 2004 l'entreprise met en place un nouveau mode de gouvernance avec la transformation de la SA en Société à Directoire et Conseil de Surveillance. Jean-Marie devient Président du Conseil de Surveillance et Georges-Arthur Président du Directoire. André et Maurice conservent leurs postes de cadres de direction. De cette date l'entreprise ne s'appelle plus « Groupe JANUS », mais « Entreprise JANUS ».

- 2004- 2012 : Direction et anticipation familiale

L'année 2007 marque le début de l'intégration des membres de la 5G dans l'entreprise, avec l'arrivée de l'aînée de cette génération, Hélène en tant que juriste. A ce jour quatre membres de la 5G travaillent dans l'entreprise familiale, sur des postes différents. En janvier 2012, un Président du Directoire extérieur à la famille a été nommé. La 4^{ème} génération souhaitant se retirer de l'opérationnel, tandis que la 5^{ème} génération est trop jeune pour prendre la direction, les actionnaires familiaux ont décidé de recruter une personne extérieure. Il s'avère que la personne qui a été recrutée, Patrick Urian, travaillait dans l'entreprise depuis 2007, d'abord comme Directeur délégué du département granulats puis Directeur délégué. Agé de 59 ans, ce Directeur, diplômé de l'Ecole nationale de géologie de Nancy, titulaire d'un doctorat de sciences physiques de l'Institut National de Polytechnique de Lorraine assure, pour les actionnaires familiaux, en réalité l'intérim de la présidence du directoire en attendant le recrutement du prochain Président du Directoire qui aura en charge d'assurer la direction opérationnelle de l'entreprise pendant environ un dizaine d'années, le temps qu'il faudra à la 5^{ème} génération pour se préparer à en reprendre la direction.

Suite à ce changement de gouvernance, Georges-Arthur JANUS l'ancien Président du Directoire demeure responsable du développement durable et des relations avec les institutions. Jean-Marie JANUS reste Président du Conseil de Surveillance et Georges-Arthur en est désormais le Vice-Président.

3. Analyse du cas JANUS

L'histoire de l'entreprise JANUS nous montre un processus de transmission très riche. Nous avons décidé de centrer notre analyse sur les deux dernières qui, au fil du temps, se formalisent toujours plus. Leur formalisation de plus en plus importante au regard des transmissions précédentes d'une part, et la richesse des informations recueillies à leur sujet à travers les entretiens justifient en grande partie notre choix. De cette façon nous analysons le passage de la 3^{ème} à la 4^{ème} génération ainsi que celui de la 4^{ème} à la 5^{ème} génération.

Le processus de fabrication des entrepreneurs-héritiers est à la fois long, continu, constitué d'éléments transmis de façon formelle, consciente et volontaire par la famille principalement, mais aussi d'éléments plus informels et inconscients. C'est un processus de socialisation continu qui a pour finalité de préparer les héritiers à la reprise de l'entreprise, dans le respect des valeurs de la famille, et en favorisant l'émergence d'entrepreneurs.

Yann et Denise JANUS sont à la source de la première socialisation de la 4G. Leurs actes, comme leurs discours vont préparer l'arrivée de repreneurs. Ces actes conscients et volontaristes sont aussi soutenus par des éléments contribuant de façon informelle, voire inconsciente à la formation des héritiers. Dans cette génération, la primauté est donnée aux fils, même si le conditionnement des filles n'est pas négligé.

La préparation de la transmission à la 5G diffère sur ce point, laissant aux filles une plus grande place. Par ailleurs, d'une génération à une autre, cette préparation prend une forme de plus en plus institutionnalisée. Il est à noter que cette formalisation de temps, de lieux destinés à la socialisation des héritiers concerne des générations de plus en plus nombreuses (les cousins de la 5G sont 17, contre 12 de la 4G), parmi lesquels il faut détecter de futurs entrepreneurs. La socialisation primaire au sein de la famille est ainsi, accompagnée par la mise en contact précoce avec le monde professionnel. Elle concerne l'ensemble des cousins pour la 4G, des cousins et des cousines pour la 5G.

Nous allons donc nous attacher à montrer dans un premier temps que cette fabrique des héritiers entrepreneurs naît d'un désir des parents de transmettre l'EF et leurs valeurs. Puis nous chercherons à en décrire les procédés : modes et instances de socialisation, pour enfin comprendre ce qui peut en résulter, à savoir, les différents niveaux d'engagement des générations successives.

3.1. Un désir de transmettre un patrimoine

L'étude des deux dernières phases de transmission de JANUS SA donne à voir une volonté de transmettre un patrimoine au sens large du terme. C'est-à-dire tant au sens du savoir et des compétences individuelles et collectives acquises qu'au sens financier. Les trois notions sont indissociables ici.

3.1.1. Préparer le devenir professionnel de ses enfants pour créer la vocation et le désir de travailler dans l'EF

Afin de doter les nouvelles générations des compétences requises pour travailler dans l'entreprise et œuvrer à son développement, la famille JANUS et en même temps l'EF JANUS vont proposer, voire imposer deux voies d'apprentissage des pratiques de l'entreprise, celle du terrain familial et celle de l'école et des autres entreprises.

3.1.1.1. Former les héritiers par l'expérimentation sur le terrain

L'exemple le plus frappant dans cette famille est donné par Yann (3G) JANUS lorsqu'il oblige les 12 cousins de la 4G à créer leur propre entreprise de travaux publics. Ceci va en effet entraîner tous les membres de la 4G dans une expérimentation grandeur nature du métier d'entrepreneur. Cette expérimentation aura le mérite de plonger la 4G dans la réalité du monde professionnel très tôt dans leur vie, et, sans doute, aussi, de révéler les aptitudes de certains à la reprise de l'EF.

Un jeu sérieux

Georges-Arthur Janus (GAJ). Non ! On n'a pas joué. C'était chiant. C'est complètement... Attendez se réunir c'était sympa. (...) Participer à des... comprendre comment ça marche un compte d'exploitation, un bilan, actif, passif ouf... voir notre bull c'était sympa. A l'époque on avait un salaire en plus qui est parti à la retraite depuis. C'était aussi, c'était vraiment un moment fort Notre bull il était loué à l'entreprise Charrier, bon c'est pas nous qui gérons tout ça et tout ça, mais euh bon, on avait un petit dividende aussi, mais tout ça, ça nous était présenté avec des formalités, ... Et ça, ça a été très formateur oui, très intéressant
--

Georges-Arthur, comme sa sœur Virginie et son frère, Jean-Marie, ont donc trouvé dans cette expérience un premier cadre d'apprentissage de la gestion de l'EF. Tous les trois disent avoir apprécié cette expérience, Georges-Arthur insistant sur la facette projet entrepreneurial qui lui correspondait particulièrement.

Par cet apprentissage, au cours de leur adolescence sur le terrain, les héritiers de la 4G ont été conditionnés de manière consciente et inconsciente à choisir un métier dans le domaine qui les

intéressaient, certes, mais aussi dans un domaine qui pourrait correspondre à un besoin de l'entreprise familiale. Le choix de la vocation, s'est donc accompagné du choix d'un type d'entreprise dans laquelle l'exercer, à savoir l'entreprise familiale JANUS pour quatre d'entre eux sur sept. Nous trouvons ici l'illustration de la thèse de Lubinski (2011). Cette possibilité d'entrer dans l'entreprise a pu être présentée et vécue comme une obligation morale de prendre cette charge, comme elle peut être présentée et vécue comme une simple possibilité par ces héritiers.

3.1.1.2. Apprendre et se former avant d'intégrer l'EF

En parallèle de cette action de formation sur le terrain, dans cette famille il semble que depuis la 3G, plusieurs actions aient été mises en œuvre pour susciter des vocations au sein de l'entreprise et donc pousser les générations à entrer dans l'EF et y développer leurs compétences au service de l'EF.

Pousser les enfants à faire des études

Se former à un bon niveau semble avoir été un objectif partagé très tôt par cette famille. En effet Yann JANUS (3G) est diplômé d'une école de commerce tandis que son frère, Georges-Jacques a fait son apprentissage dans l'entreprise familiale. Une génération plus tard, les quatre enfants de Yann ont suivi des études leur permettant d'entrer dans l'entreprise : gestion, commerce et géologie. Deux générations plus tard, parmi tous les arrière cousins en âge de travailler, sept ont fait ou font encore des études dans le domaine de la gestion et du commerce, auxquels on peut ajouter Hélène qui est juriste. A l'exception d'un cas, ces formations ne correspondent pas spécifiquement au domaine du BTP, mais constituent des parcours similaires à celui de leur grand-père, Yann. Elles permettent de prendre en charge la gestion de l'EF. Le choix de formation le plus adéquat reste celui de Georges-Emile, ingénieur BTP, ce qui lui a permis au moins en partie, d'intégrer l'EF à un poste opérationnel. Plus de 50 % des cousins de la 5^e génération en âge de travailler ont suivi des formations qui leur permettent d'envisager d'entrer dans l'entreprise.

Nous n'avons pas entendu de la part de nos interlocuteurs de commentaires sur ces formations, à l'exception notable de Virginie JANUS (4G), dont la vocation première était de devenir vétérinaire. Elle n'a malheureusement pas pu la réaliser, son père étant décédé pendant son année de préparation au concours, ce qui l'a fragilisée. Elle s'est donc tournée vers la géologie, dans l'optique de travailler avec l'IFREMER ou l'Institut Français du Pétrole. Elle aussi a donc été encouragée dans ses études. Aucun des membres de ces générations n'exprime de regret ou avoir subi des pressions pour choisir leurs formations.

Une première expérience professionnelle en dehors de l'EF

Il existe, depuis la 4G une charte décrivant comment un membre de la famille peut intégrer l'entreprise. Cette charte stipule qu'avant tout, il faut que l'impétrant effectue une expérience dans une autre structure. Cette règle a été respectée par les 4^{ème} et 5^{ème} générations. Tous les membres des générations 4 et 5 ayant aujourd'hui intégré l'EF sont passés par une expérience en dehors. C'est le cas en particulier de Georges-Arthur et de son frère Jean-Marie, qui font donc leurs premiers pas dans le monde des TP en créant leur propre entreprise. Georges-Arthur fait aussi son service militaire comme ingénieur de l'équipement, donc dans un domaine « utile ».

Par ailleurs, le parcours professionnel de Georges-Arthur au sein de l'entreprise familiale illustre bien l'idée qu'il faut faire ses preuves au sein de chez JANUS SA pour accéder à la direction.

Cette charte s'applique aujourd'hui à ceux qui souhaitent rejoindre l'EF. Les parcours de Clément JANUS actuellement responsable achat, ainsi que celui d'Hélène JANUS, responsable juridique en sont le reflet.

3.1.2. Volonté de préparer l'arrivée des fils en conservant et en développant le patrimoine

Outre la volonté de transmettre des compétences nécessaires aux pratiques de l'entreprise, la famille JANUS est porteuse des valeurs que les aînés s'appliquent à transmettre aux plus jeunes. On le ressent

particulièrement au travers des propos de Denise JANVIER-JANUS, la veuve de Yann JANUS veuve, (3G) et de sa fille Virginie.

Transmettre des valeurs...

Avant sa mort précoce en 1963, Yann JANUS a contribué au conditionnement de tous les membres de sa famille mais aussi à la transmission des valeurs telles que le goût du travail, le respect du patrimoine constitué par la famille. La priorité donnée au « projet entrepreneurial » et à la solidarité familiale apparaît clairement.

Se sacrifier au bénéfice de l'entreprise familiale

D.J. On ne s'est pas acheté de maison à Nice, ni un appartement aux sports d'hivers, tout était pour l'entreprise. Mais ça allait venir. Mais trop-tard.
.....Au lieu de distribuer des dividendes, il prenait pas... ça restait dans la caisse et ça permettait d'acheter des bulldozers (...)

La gestion de la maisonnée est en phase avec le développement de l'entreprise : l'après-guerre a été une période de redémarrage de l'activité, interrompue durant la période 1940-1945. Toutes les économies vont donc au développement de l'entreprise et la maisonnée subit des restrictions budgétaires.

L'essentiel des revenus est donc « naturellement » réinvesti dans le développement de l'entreprise, l'épouse de Yann continue à porter ces valeurs bien après le décès de son mari : Elle « tient le cap » pour attendre que ses fils puissent reprendre la direction, avec l'aide de son beau-frère (Georges-Jacques, le frère aîné de Yann) et de deux cadres embauchés avant le décès pour accompagner le développement de l'entreprise.

Par ailleurs, pour Denise, transmettre les carrières est très important et continuer d'acheter des carrières, malgré la mort de son mari, avec l'aide des deux directeurs embauchés juste avant sa mort est primordial : en effet, les carrières constituent, depuis le début de l'histoire de cette EF, une ressource indispensable à leur activité. Elle constitue un patrimoine matériel fondamental, mais aussi un élément d'identification central pour la lignée JANUS.

Une veuve dans la continuité de son mari, une fille dans la continuité de sa mère

D.J. (veuve) : ça représente la suite de mon mari quand-même. Mon mari avait fait HEC. Il avait pris la suite de son père. C'est comme alors mon autre, mon père était commerçant à St Nazaire et j'ai tout fait pour garder le magasin et mon troisième fils tient le magasin.... /...
Virginie J. (la fille) : Et puis un deuxième (magasin de son frère Yann) sur Guéret(...). On est très conservateur dans la famille, on garde ce qu'on nous transmet, on essaye tout au moinsC'était pourquoi ça a dû perdurer, oui on a été élevé comme ça.

Virginie tient là le même discours que sa mère avec ses propres filles. La mère a donc élevé ses enfants dans le respect du patrimoine accumulé, en leur donnant l'envie de le transmettre.

Une fille qui reprend à son compte les valeurs portées par ses parents :

V.J (fille de D.J.) Le goût du travail. Que, je sais pas quoi dire moi. L'honneur, enfin bon le, la solidarité familiale ça c'est sûr. Mon, mon père il était, même avec les, ceux qui ne sont pas dans l'entreprise, il y a vraiment la famille aussi, ça euh, quelque-part on doit avoir un ancêtre italien méditerranéen, parce que c'est, la famille. (...) moi j'apprends ça à mes filles c'est, si vous êtes pas euh, si vous défendez pas votre sœur, personne ne le fera enfin, il faut il faut vraiment se serrer les coudes

Parmi les membres de la 5^{ème} génération, ceux que nous avons rencontrés nous confirment l'importance de l'entreprise familiale dans la vie quotidienne : ils y ont été 'biberonnés', depuis leur plus tendre enfance.

Il y a finalement une proximité très forte des valeurs de la famille et de l'entreprise. Cette dernière fait partie intégrante de la famille. L'EF elle-même est un support de l'identité familiale. Elle fait partie du capital culturel objectivé tel que le décrit Bourdieu (1994). Lorsque la question de la vente peut se poser, au décès du père par exemple, cette éventualité est rapidement écartée.

Ne pas vendre

V.J. (Fille de D.J.): Il y a des mots qui revenaient tout le temps oui. En fait on s'est tous retrouvés dans l'envie de... De ne pas vendre. De continuer.

3.2. Comment chacun trouve sa place

Tous les héritiers ne prennent cependant pas place dans l'entreprise. Certains, malgré leur conditionnement, ne le souhaitent sans doute pas, d'autres sont écartés.

D'après Virginie JANUS, les caractères différents de ses frères ont eu une influence sur leur devenir au sein de l'entreprise. A cet aspect, on peut ajouter, au moins jusqu'à la 4G un certain traditionalisme qui privilégie les garçons.

3.2.1. Une argumentation fondée sur la nature, le mérite et la capacité

Lorsqu'on observe la transmission de la 2^{ème} à la 3^{ème} génération, il peut être surprenant de constater que la direction générale n'a pas été prise par le fils aîné. A la transmission suivante, des choix ont été faits qui traduisent un certain respect de la tradition : l'aîné reprend « naturellement » le flambeau, mais organise avec son frère le plus proche en âge un passage de relai dans la direction opérationnelle. Le frère le plus jeune et la sœur cadette sont par contre écartés des commandes de l'entreprise JANUS. Le plus jeune fils de Yann JANUS – Yann, les prénoms se transmettant, est en effet destiné à la reprise du magasin créé par son grand-père maternel. Virginie, sa sœur, le décrit ainsi : « A l'époque il était plus petit, plus maigre. » Le fils aîné, par contre, semble disposer de toutes les capacités requises : Jean-Marie est celui qui réfléchit, qui attend, qui attend avant d'agir ». Etant l'aîné, il est celui qui devient PDG, dès que son âge le lui permet. Il trouve d'ailleurs tout à fait naturel cet ordre des choses :

Un dirigeant par nature

J.M.J. Non, je l'ai dit en blaguant, les travaux publics on sait faire que ça et on aime que ça. Non mais on allait sur les chantiers tout petit et tout, ça paraissait naturel c'est sûr. Ça paraissait naturel, et puis on habitait quand-même une région extraordinaire.

Son benjamin, Georges-Arthur est celui qui agit selon sa sœur, démontrant rapidement un profil de meneur, inventif et bouillonnant.

Un créatif par nature

V.J. : le sang bouillant, et encore il a bien changé, qui fonce avant de réfléchir, enfin qui fonçait avant de réfléchir, qui réfléchit un peu plus. Et c'était pas mal à un moment (...), je trouvais moi que c'était pas mal cet amalgame, bon avec, comment dire, une espèce de reconnaissance de l'aîné quoi qu'avait Georges, parce qu'il faut quand-même qu'il n'y en ait qu'un qui prenne les décisions, tout au moins qui tranche, et ça, moi il me semblait que ça marchait bien.

Georges il sent bien les idées, et puis si il les sent pas il les crée. Enfin il a quand-même de bonnes idées et, et il a senti que ça (la gestion des déchets) c'était un quelque-chose.

Cependant, la participation à l'EF dépend du mérite de chacun et n'est pas automatique.

Par nature certes ... mais à condition de le mériter

V.J.: Maintenant on savait nous, enfin mon père il a eu le temps de nous dire ça, que c'est pas parce qu'on est JANUS qu'on est directeur de l'entreprise, qu'on est président de l'entreprise. Il avait bien

dit que c'était chacun suivant ses mérites, et que si on était bon pour être balayeur, et bah on serait balayeur voilà.

A chacun donc de démontrer ses capacités, ce qui peut passer par « faire ses preuves », y compris hors ou dans l'EF.

Selon le mérite et selon la capacité

Virginie, parlant de son oncle, Georges-Jacques : mon oncle il était, lui il était pas, je ne sais pas s'il n'était pas, ou si on a décrété qu'il n'était pas, bon pour faire des études. En tout cas, dès son certificat d'étude, il est rentré dans l'entreprise, pareil au bas de l'échelle, et puis il est monté, mais il n'était pas à la direction

Yann a, d'après sa mère et sa sœur, été destiné à la reprise du commerce de jouets hérité de son grand-père maternel. Il ne rentrera donc jamais dans l'entreprise JANUS.

Des choix guidés

Denise J. Il (Yann) avait commencé Médecine et puis bon, il a loupé ses deux premières années, alors bon il y avait toujours le magasin. Maintenant je regrette un peu... pourquoi ne pas l'avoir poussé. Je voulais garder le magasin de mon père. (...) il aurait peut-être fait d'autres-choses je ne sais pas, si je l'avais poussé. Mais il n'a pas été gâté. J'avais une directrice qui était là et qui n'a pas été aimable avec lui. Alors il a essuyé les plâtres, au début, enfin bon, il s'en est tiré.

Parmi les enfants de Yann Janus, chacun a donc trouvé une place, selon son mérite, selon les contraintes familiales et selon sa vocation, sous condition de faire ses preuves.

3.2.2. Délimiter la place des hommes et des femmes dans cette transmission

Si l'on examine la contribution des femmes de la famille, on constate que pour celles des premières générations étudiées, ce rôle a surtout été de favoriser le contact avec des référents masculins, présents dans l'EF et de promouvoir la bonne entente au sein de la famille

Bien s'entendre : une injonction du mari ? Une volonté de contribuer à l'effort collectif ?

Denise J... : Ma belle-sœur et moi on était mémère au foyer. (Rires)(...)

P.R. (chercheur) : Et alors les mémères au foyer ? Elles étaient souvent ensemble ou pas ? Denise J. Oh bah on s'est toujours bien entendu. Là cette semaine j'allais voir ma belle-sœur un petit peu à côté. Mais... oh si si. Mon mari n'aurait pas voulu... qu'on ne s'entende pas quoi.

D.B. (Chercheur) : C'était aussi une injonction des maris.

Denise J. Il a eu raison aussi, car quand il y a des petits heurts ça fait une montagne après. Non non on s'est toujours bien... On s'est toujours fréquenté si vous voulez.

Dans ces années là (jusqu'aux années 1980 environ), le rôle des femmes est à la maison et elles ont l'obligation de faire régner l'harmonie dans la famille : les belles-sœurs s'y attèlent. Il y a là une volonté de préparer la prochaine génération à coopérer dans l'harmonie, d'éviter les conflits, sans doute dans l'intérêt de la famille mais aussi dans celui de l'entreprise, puisque, dès la 3^{ème} génération, il y a deux branches à la tête de l'entreprise et qu'il faut prévoir l'arrivée de multiples cousins.

Une famille soudée

Denise J. Mais ils s'entendent bien entre eux (les cousins) et c'est déjà beaucoup. (...)

...Il y a eu une entente mutuelle entre, entre d'abord mon beau-frère et mon mari. Mais les garçons se voient tout le temps, les cousins, entre cousins. Alors on a la forêt ensemble, ils ont les travaux publics ensemble, chacun a son rayon (...). Nous on a une chance que les JANUS, on est soudés quoi.

Il s'agit donc de créer un climat familial propice à une bonne entente. Cela fait partie de la socialisation familiale et professionnelle, en tant qu'élément culturel implicite, non-dit. La mère favorise aussi le contact avec des hommes, sources potentielles d'apprentissages nécessaires pour leur future entrée dans l'EF. Ces hommes seront leur oncle ainsi que les deux directeurs recrutés par leur père avant son décès.

Trouver des référents masculins pour remplacer le père défunt ?

P.R. (Chercheur) On est seule un peu quand on est veuve non ?

Denise J. Oui mais moi je luttai, et puis comme mes enfants rentraient tous les dimanches, ils avaient toujours des hommes à table. Ça compte ça hein. /...

Denise J. Alors, à la chasse y'avait toujours des hommes, et quand j'invitais, j'invitais toujours des hommes quand ils étaient là. Qu'ils aient une conversation d'hommes quoi si vous voulez. Je crois, je crois que, sans vantardise, je crois que je me suis débrouillée pour ça.

Il a été visiblement très important pour Denise de favoriser la présence de référents masculins pour ses enfants.

Cadres dirigeants et mentors familiaux

Denise J. Bah oui parce qu'ils sont arrivés à la mort de mon mari, juste avant la mort de mon mari, et puis ils sont partis en retraite... Monsieur Durand, il a mon âge. Il est parti en retraite à 65 ans quelque-chose comme ça. Donc ça fait quand-même 15 ans. Non non, ils menaient... ils ont bien mené leur truc, ils ont bien mené l'entreprise d'une part, et bien dirigé mes enfants aussi...

P.R. (chercheur) Et quel rôle est-ce qu'ils ont eu par rapport à vos deux fils qui ont repris ensuite finalement après eux ?

Denise J. Oh bah il était très content. Il trouvait qu'ils étaient bien à leur place.

P.R. (chercheur) Mais ils les ont poussés ? Ils les ont formés ?

Denise J. ah oui, parce qu'ils savaient bien qu'ils allaient partir, et que si ça pouvait, ça pouvait être eux l'avenir.

Denise J. Oui Quand.../.. ont eu chacun leur diplôme, Monsieur Durand notre directeur les a pris, pas à l'essai si vous voulez ...

Denise J. Y'en a un qui était pour les carrières, et l'autre qui était pour les travaux publics. Mais on ne les a pas forcés.

Les deux directeurs ont été très présents, dès la mort du père de la 4G. Ils semblent avoir servi de référent aux fils en particulier. Leur présence dans l'entreprise va durer 20 ans. Ils travaillent en étroite collaboration avec le beau-frère de Denise et côtoient ses fils régulièrement, d'autant plus que la maison familiale est située près de l'entreprise.

La mère a donc organisé une sorte de régence, dans l'attente que ses fils aient acquis suffisamment de compétences pour prendre les rênes de l'EF.

Le rôle invisible mais déterminant des femmes

Virginie J. (Fille de Denise J.): Elle aurait repris parce que, parce qu'elle savait ce que ça représentait pour mon père, pour la famille. C'est une femme de devoir. Mais elle aimait ça quand-même. Je pense qu'elle aurait fait un excellent chef d'entreprise si elle avait travaillé. (...)

Mais elle s'y est mis vraiment bien, elle n'avait pas un pouvoir de décision énorme mais elle s'y est vraiment bien mise, et elle a fait l'effort dit-elle, elle vous le redira peut-être, pour faire le lien avec la nouvelle génération quoi. Et ça c'est, pour nous, ça a été hyper précieux. Elle a même été jusqu'à inviter des gens, des relations d'affaires, mon oncle habitait à côté, mais il a pas pensé, il savait pas faire.

Malgré un rôle confiné à la gestion de la maisonnée, les femmes des 3^{ème} et 4^{ème} générations, y compris les épouses, ont donc eu une influence déterminante.

L'épouse de Georges-Arthur (4G) était elle-même commerçante à son compte jusqu'à la naissance de leur 5^{ème} enfant. Il y a certainement un fort esprit d'entreprise dans cette branche, ce qui peut expliquer la présence d'un fils (5G) dans l'entreprise à un poste de responsabilité et la prochaine arrivée d'un second fils.

Une expérimentation axée sur la reprise par les fils

Mais cette expérimentation reste axée sur la reprise par les fils, surtout pour ce qui concerne les générations 1 à 4.

Le conditionnement des jeunes filles

Virginie : Ma mère a dit « tiens, il faut tout faire pour aider tes frères à reprendre l'entreprise. Tes frères... Alors c'était intéressant mais sauf que mon père a expliqué qu'à mes frères. (...)

En étudiant l'histoire familiale, on peut remarquer que les filles, et encore plus les conjointes, sont écartées des décisions opérationnelles concernant l'EF. Leurs parts d'héritage les écartent du pouvoir de décision ; en compensation, elles reçoivent des parts dans les carrières – très rémunératrices-, mais plus faibles que celles leurs frères. C'est le cas lors de la transmission de la 2G à la 3G. C'est aussi le cas pour la transmission de la 3G à la 4G. Les femmes de la 3^{ème} génération ne sont pas parties prenantes de la gestion quotidienne de l'entreprise. La mère et les grand-mères de Virginie sont des pièces rapportées dont le rôle a été circonscrit à la gestion de la maisonnée, dans le but de libérer les maris pour la direction de l'EF.

On observe donc que l'opportunité est bien offerte aux héritiers d'intégrer l'EF, selon leurs mérites et le principal enjeu pour les ascendants est de provoquer la vocation et l'envie de rejoindre l'EF.

Pour susciter ce désir et faire en sorte que les héritiers s'engagent dans l'entreprise, différents moyens vont être utilisés chez JANUS, de façon de plus en plus formalisée, institutionnalisée, au fur et à mesure que le temps et les générations passent, mais aussi sans doute avec l'accroissement du nombre des héritiers, repreneurs potentiels.

3.3. Les modes de socialisation : Les lieux, les temps et les objets

Il s'agit ici d'essayer de répertorier tous les moments de socialisation destinés à faire naître la vocation et l'envie de s'engager dans l'EF.

La maison familiale, dans laquelle habite toujours Denise JANUS se trouve à côté de la première usine, sur le même terrain. Cette proximité a permis un contact très précoce des enfants de Yann et Denise avec le fonctionnement de l'entreprise. Dans cette maison, Denise JANUS et son mari Yann JANUS organisaient des dîners avec d'autres membres de la famille ou avec des clients.

L'entreprise ... à la maison

P.R. (chercheur) Et alors pourtant quand-même vous receviez des clients je pense? Ou des...quand vous faisiez vos...
--

Denise J. Oh bah ma belle-sœur non pas beaucoup

P.R. (chercheur) Et vous ? Vous les aviez avec vous. Vous restiez là quand vous alliez préparer à manger.

Denise J. Oh oui. Je participais. J'écoutais. Ce que je ne savais pas je l'entendais là.
--

De même, lorsque les cousins de la 3G reprennent l'entreprise, ils se réunissent à intervalles réguliers.

Déjeuner de famille ou réunion de travail ?

Jean-Marie J. : Euh bah oui oui, mais oui oui, oh oui oui oui, à un moment j'avais monté un rendez-vous tous les quatre, à l'entreprise, le déjeuner du mardi midi.

Ces déjeuners de famille perdurent et désormais, ils servent à maintenir le lien avec tous les cousins de la 5G.

Socialisation intergénérationnelle

Jean-Marie J. : On a déjeuné ensemble avec des, on a un Conseil de Surveillance, et elle était là, on l'avait invité la 5^{ème} G, c'est-à-dire les petits jeunes qui sont dans l'entreprise, à déjeuner.

Un conseil de famille a été mis en place, première institution au sens propre. Il contribue aussi à maintenir les liens entre générations et à régler les problèmes en famille avant de passer par les instances officielles de l'entreprise.

Le conseil de famille : gouvernance de la famille ou de l'EF ?

Jean-Marie J. : Le conseil de famille, qui permet de, bah de se rendre-compte, de rencontrer, de mélanger les générations, et puis qui permet de, de déminer là-aussi des problèmes de par les entreprises, puis comme ça moi quand on se retrouve après. Et hors aussi les instances officielles quoi.

Les carrières et les chantiers sont visités en famille. La famille visite carrières et chantiers régulièrement, même le dimanche. La tradition semble se perdre un peu avec la 5G, notamment du fait de l'éloignement de certains cousins. Toutes les branches de la famille n'habitent plus à proximité de l'entreprise. Par ailleurs, les chantiers se sont éloignés, au fur et à mesure que l'entreprise se développait. L'université JANUS vient palier cette perte en organisant des visites pour l'ensemble des cousins. Cela les remet en contact avec les réalités de l'activité de leur entreprise.

La forêt et la chasse font partie intégrante de la culture familiale. La chasse permet de réunir toute les générations ; les hommes principalement. Les plus jeunes sont rabatteurs pour leurs pères. Elle permet aussi d'inviter des clients.

Denise commence à chasser pour ne pas laisser son mari sans elle des dimanches entiers. Virginie commence par être rabatteur puis devient chasseur. Sa réticence provient de sa vocation première d'être vétérinaire. Jean-Marie devient l'organisateur des chasses à la mort de son père.

La forêt et la chasse : un lieu et une activité de socialisation

Denise. J. : Non. Après j'ai continué la chasse avec mon fils, j'ai tout organisé pendant 20 ans. P.R. (chercheur C'est vous qui organisiez la chasse ?

D.J. Enfin moi qui... C'est Jean-Marie qui a repris la suite de son père pour la chasse et moi pour organiser la journée quoi si vous voulez, et puis la...le « manger » je cherche le mot.... /...

Virginie : On a une forêt familiale, que mon grand-père avait achetée, et qui nous unit tous.

(Tous les cousins, jusqu'à ce qu'une partie des cousins vende leur part aux autres, ce que regrette beaucoup Virginie).../...

JMJ Non mais ça fait 44 ans qu'on chasse le sanglier ensemble tous les dimanches de novembre et décembre. Alors c'est sûr que ça aussi ça a dû jouer...

JMJ. On a trouvé un truc chez nous un style, c'est un style. On fait tout ensemble, on fait tout nous-mêmes, on dépouille tout nous-mêmes, on vide les sangliers, mais à 20h30 on est chez nous les pieds dans les pantoufles.

Ces chasses ont donc constitué et constituent toujours des lieux et des temps spécifiques de transmission des valeurs de la famille. Denise regrette d'ailleurs que la femme de son fils aîné n'y ait pas pris goût. Ce sera peut-être un frein à la socialisation anticipé du petit-fils (le fils de Jean-Marie).

Les photographies comme support d'un discours.

Virginie se rappelle des photos que sa grand-mère lui montrait : des photos de mariage, destinées à lui faire comprendre que le rôle de la femme est à la maison. Ces photos étaient accompagnées d'un discours sur le travail des femmes : ma grand-mère (...) dit « oh mais pourquoi tu travailles comme ça ? », puis elle me montrait des photos, je me rappelle d'une fois d'une photo d'une mariée tenue par

son mari dans un champ de Colza, puis elle me prend « c'est beau hein ? » (Rires), euh c'était à 100 lieues de mes préoccupations

Par ailleurs, des photos des chantiers font partie des habitudes : ... on se rend sur les chantiers pour prendre des photos, au motif de finir le rouleau de pellicule présent dans l'appareil photo :

Insupportables photos !

V.J... : Il n'y avait pas une pellicule photo chez nous où il n'y avait pas 2, 3 photos de chantiers pour terminer la pellicule pour prétexte, moi je râlais hein, parce que dimanche, alors d'abord j'ai mal au cœur en voiture, et puis en plus aller au chantier Pétaouchnock.

Les prénoms comme transmission d'une mémoire

Dans la famille les prénoms se transmettent d'une génération sur l'autre. Ils sont le moyen d'expliquer aux descendants qui était la personne qui porte leur prénom et de transmettre ainsi une partie de la mémoire de la famille, mais aussi de l'histoire de l'EF. Ceux des deux premiers hommes-entrepreneurs de la lignée (Clément et Georges) sont particulièrement fréquents. Ils sont sans doute porteurs de l'esprit de l'EF.

Pour les garçons

V.J... : Mon père était plus traditionaliste, enfin, donc il a pris, alors Jean-Marie, Jean c'est le prénom de mon grand-père, de son beau-père, euh Georges c'est le prénom de son père, Yann c'est le sien, et Virginie c'est le prénom de sa mère.

Pour les filles de Georges-Arthur

Les filles, moi je ne dis jamais mais c'est toujours Marie-Valentine, Marie-Geneviève, Marie-Bénédicte, et Marie-Domitille.

La participation aux AG

Une action a été distribuée à chaque membre de la 5G afin de participer aux assemblées Générales annuelles. Même les plus jeunes en disposent puisque le fils de Jean-Marie a participé très jeunes à ces AG.

L'université JANUS

Il s'agit de la forme la plus aboutie d'institution destinée à transmettre les valeurs de la famille. Créée à l'initiative de Jean-Marie JANUS dès 2003, elle permet à la 4G d'anticiper et de préparer très tôt ses enfants à recevoir l'EF en héritage.

L'Université JANUS : un accélérateur de socialisation

J.M.J.. Et non mais j'avais l'idée de les réunir, et puis bon j'ai vu qu'ils s'étaient réunis une fois après les vacances d'août. J'ai dit «bah s'ils ont envie, attends il faut accélérer le phénomène ». Alors surtout que moi je venais de devenir jeune papa. Et j'aurais été le père de l'ainé, c'est pas, ça serait pas depuis 2003 que ça existerait, ça serait depuis 30 ans.

Jean-Marie a donc tiré profit d'une volonté des cousins de se réunir à la fin des vacances pour pousser à l'organisation de ces universités, d'autant plus, qu'étant devenu père, il devait y voir un moyen de préserver les chances de son fils d'accéder à la direction de l'entreprise un jour.

Une solution adaptée à la nouvelle génération

G.A. Et puis nous, alors nous on a essayé de trouver d'autres solutions liées à nos générations. A la 5^{ème} génération qui arrivait. Donc c'est là où on a lancé, là avec cette culture familiale, et on a lancé une autre démarche avec des Universités pour sensibiliser, responsabiliser en tant qu'actionnaire, pas forcément dans l'affaire.

De la volonté des deux frères naît cette réunion biannuelle qui a pour objectif de réunir tous les arrière-cousins de la 5G, à partir de l'âge correspondant à la classe de seconde.

Tout le monde participe

G.A. Puisque donc dans les générations futures, la 5^{ème} arrive, elle a eu ces universités, on les mène depuis 7 ans, hiver et été donc euh. Eté c'est tout le monde, hiver c'est au-delà de la seconde.

G.A. Donc euh, quand on a démarré il y avait des, des jeunes qui étaient en seconde et bien vous voyez ils faisaient des, des reportages sur un métier de l'entreprise. Métier de géomètre et donc les petits jeunes, en classe de seconde, ils étaient 5/6.

G.A. Filles et garçons Ils étaient obligés de le retranscrire enfin de le restituer aux autres.

Objectif ; transmettre l'envie de pérenniser l'EF.

G.A.: on voit qu'ils s'approprient une culture, une méthode et que maintenant ils sont... ça fait 8 ans que ça existe, ça a démarré j'avais 50 ans et ils se l'approprient, donc c'est un facteur de pérennité et il y a beaucoup de gens qui nous demandent comment on a fait, est ce que c'est reproductible.

Le contenu tourne autour de formations techniques, à la gestion et au management ainsi que de réflexion sur le sens de l'appartenance à une EF. Ces formations sont complétées par des réflexions plus larges qui doivent conduire les participants vers plus d'engagement.

Enfin, Jean-Marie et Georges-Arthur et Virginie se sont assez rapidement engagés dans des associations professionnelles pour y retrouver des pairs partageant les mêmes problématiques. Par exemple, le Family Business Network. Virginie y trouve un lieu de partage de ses difficultés, lesquelles, selon elle, relèvent majoritairement des problèmes de famille, plus que de la gestion pure de l'EF. C'est un lieu de discours sur l'EF, et de « réécriture » de l'histoire ou de création de « mythes ». Il s'agit là d'une forme de ne socialisation extra-familiale ... pour renforcer l'engagement de la famille

Ces instances de socialisation ont pour objectif final de conduire les membres des générations successives à s'engager pour l'entreprise.

3.4. De la socialisation à l'engagement

Le processus de socialisation doit déboucher sur un engagement des individus de chaque génération dans l'entreprise familiale. Cet engagement peut prendre des formes diverses et traduire la cohérence des valeurs de l'individu avec le groupe social de référence, ici la famille en premier lieu, puis l'entreprise familiale. L'individu va donc agir et faire des choix de carrière, en particulier qui seront conformes à ses valeurs et aux normes du groupe social qu'il veut intégrer et aux intérêts de ce groupe social.

Cet engagement est bidimensionnel (Labaki, (2007, p.8 et 9)) : dans la famille et dans l'entreprise familiale.

L'engagement dans la famille : est-ce qu'un descendant, même engagé dans l'entreprise veut continuer de porter les valeurs traditionnelles de sa famille ? Ici, en particulier, quelle est l'attitude de la 5G par rapport aux pratiques de chasse, par exemple ?

En s'intéressant à l'engagement à la fois dans l'EF d'un côté et envers la famille dans l'EF, d'un autre côté, il nous est possible de mieux comprendre le processus de fabrication de l'entrepreneur familial.

En premier lieu, l'université familiale contribue « naturellement » à un engagement dans la famille en parallèle de la détention d'une action qui permet de participer aux AG dès le plus jeune âge et donc de s'engager envers l'entreprise. L'université familiale apparaît comme une instance au sein de laquelle la fabrique de l'entrepreneur peut débiter et ce très tôt. Cet outil permet la création d'un capital social, le familiness, qui doit aboutir à la fabrication d'un entrepreneur dont le stewardship est élevé ce qui assure la pérennité de l'entreprise. L'UF donne ainsi à tous l'occasion de s'engager.

Dans un second temps, on peut classer différents types d'engagement, traduisant la force de l'identification de chacun au système famille-entreprise familiale.

Sur une échelle de l'engagement, on peut positionner les individus de la manière suivante : Engagement faible ou nul : héritier n'ayant aucun rôle, ni dans la gouvernance (pas ou plus de parts au capital social), ni dans les centres décisions opérationnels – sa carrière a lieu en dehors de l'entreprise familiale. Il n'appartient donc plus qu'à la sphère Famille.

Engagement modéré : héritier actionnaire (sleeping partner), n'ayant pas un rôle actif en tant qu'actionnaire. Ses attentes sont de l'ordre purement financier (revenus du capital).

Engagement dans les structures de gouvernance : héritier actionnaire, actif, apportant une contribution importante à la stratégie de l'entreprise, par ses compétences.

Engagement total : héritier actionnaire et dirigeant opérationnel, dévoué à l'entreprise familiale. C'est dans cette catégorie que doivent se retrouver les entrepreneurs fabriqués par les différents processus de socialisation.

Dans notre cas, Georges-Arthur est une illustration de ce dernier type d'héritier. Son engagement dans l'entreprise a été très tôt important, d'une part parce que le décès de son père l'y a conduit, mais pas seulement. L'entreprise a été et est toujours pour lui le lieu de réalisation de ses projets et, malgré son retrait récent de la position de directeur général, il reste responsable du développement durable, pour y conduire les projets qui lui tiennent à cœur encore aujourd'hui. A contrario, cela n'a jamais été le cas pour son frère Yann. Georges-Arthur représente donc un cas de stewardship.

Par ailleurs, certains événements (ruptures) favorisent ou au contraire freinent l'engagement des membres de la famille. Certains vont permettre l'entrée dans l'opérationnel d'héritiers « dormants » (sleeping partners) : par exemple, un décès ou encore le changement de mode de gouvernance.

L'illustration en est donnée par les trajectoires de Denise et Georges-Jacques (3G) : leur engagement est réel après le décès de Yann JANUS, mais sans doute contraint par cette disparition, ni l'un ni l'autre n'ayant eu vocation à diriger l'entreprise. Leurs enfants subissent eux aussi cette rupture qui va modifier la construction des héritiers et sans doute accélérer leur accès aux commandes de l'EF. Elle a pu aussi être pour eux un de ces événements qui marquent et transforment l'individu : cela a pu être un révélateur de l'esprit d'entreprise pour certains.

Dans le cas de Virginie, il s'agit plutôt d'un engagement contrarié : sa génération subit un contexte social dans lequel les filles ont pour devoir de se cantonner à la sphère familiale. Il lui a donc fallu faire preuve de patience pour trouver sa place et pouvoir apporter sa contribution au développement de l'entreprise. Aujourd'hui, elle fait partie des actionnaires actifs.

V.J. : J'écoute et je tempère on va dire. J'essaye de donner mes idées, parce que je crois que j'en ai, mais je reste, je suis consciente que je ne suis pas dans la partie, même si je l'ai été à un moment je n'étais pas non-plus dans les décisions. Je suis au courant de plein de choses, je connais aussi beaucoup de choses, mais euh, mais c'est pas moi qui vais dire faut pas, je conseille quoi. Mon frère aîné euh je sens bien qu'il a besoin quelques-fois d'en parler, ne serait-ce que j'écoute, ne serait-ce que ça, et puis même mon frère cadet, enfin quelques-fois, c'est, c'est informel aussi quelques-fois. On est obligé depuis 2 ans, on a les salariés, parce que on a 2 salariés de la SA, parce que on a dépassé 64 salariés, donc on était obligé au Conseil de Surveillance d'avoir deux salariés, ce qui te, c'est pas exactement les mêmes Conseils de Surveillance. Et on a des réunions d'actionnaires...

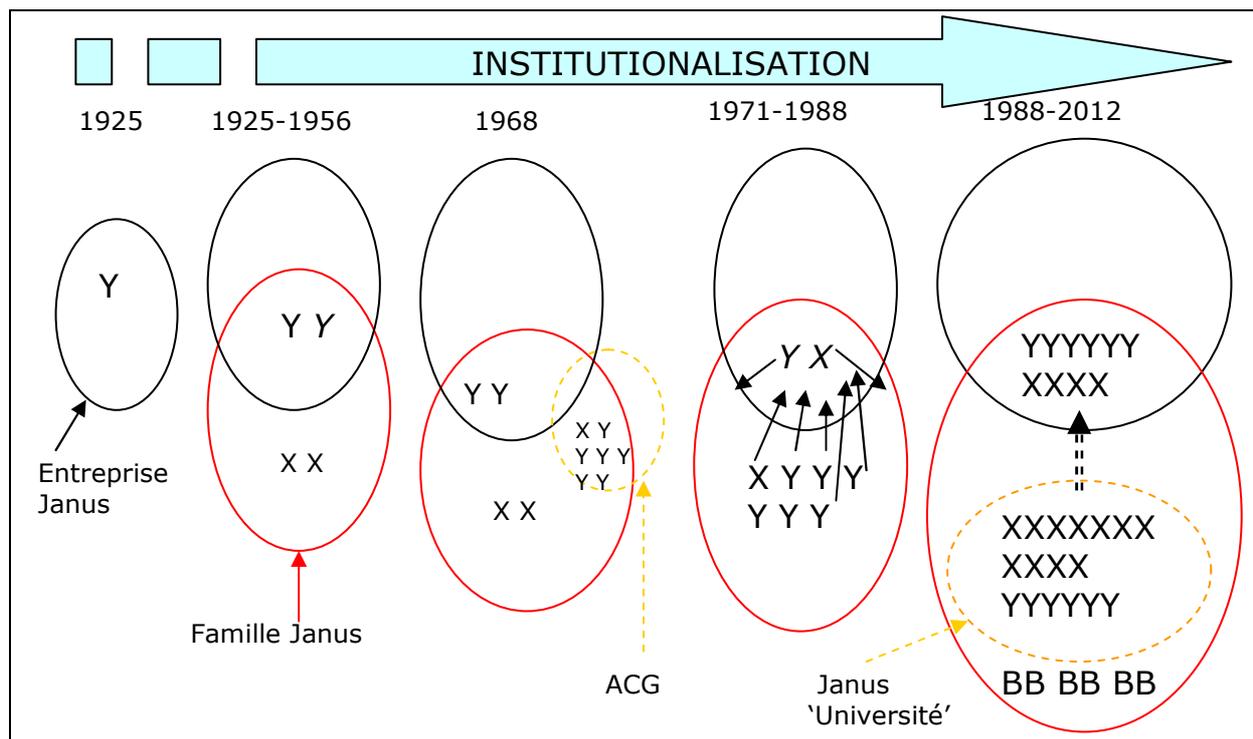
Formellement, Yann avait poussé à une création d'entreprise les douze cousins, y compris les filles. Mais Virginie a ressenti que ses frères étaient privilégiés. En agissant de la sorte, en tant que socialisateur, cet homme n'a pu échapper à son contexte historique qui naturellement privilégiait les hommes dans la transmission, ce qui avait été le cas de sa propre génération : sa sœur Anne Dorla n'avait hérité que de 10% des parts de la société créée par leur père.

Conclusion : L'engagement entrepreneurial aujourd'hui

Cultiver le familiness est donc une nécessité pour que le processus de fabrication de l'entrepreneur ait une chance de réussir et contribue à pérenniser l'entreprise familiale, tout en la conservant aux mains de la famille.

La 4^{ème} génération a donc construit avec l'université familiale un outil de fabrication de l'entrepreneur familial qui contribue fortement à cet objectif. Actuellement, trois des 17 membres de la 5^{ème} génération occupent des postes au sein de l'EF, après avoir effectué leurs premiers pas professionnels à l'extérieur de l'EF, conformément à la charte familiale. Ils ont donc sciemment choisi d'intégrer l'EF, et sont des exemples de réussite du processus de fabrication de l'entrepreneur pour cette génération : choix du métier et lieu d'exercice du métier les ont conduits dans leur entreprise familiale. Culture familiale et culture de l'entreprise constituent ainsi un système parfaitement cohérent, dans lequel ils s'insèrent.

Cette socialisation anticipatrice a permis à l'entreprise JANUS, de trouver dans sa famille, à chaque génération, un ou des héritiers qui se sont engagés comme entrepreneurs, comme cela est illustré par le schéma numéro 1.



Dans ce schéma, qui montre l'évolution de la fabrication de l'entrepreneur familial, le cercle supérieur représente l'entreprise familiale; le cercle inférieur, la famille. Les hommes de la famille sont symbolisés par un Y, les femmes par un X. Les enfants en bas âge sont symbolisés par des BB. En italique, ces lettres représentent des entrepreneurs par défaut, qui se sont retrouvés à la tête de l'entreprise suite à une crise familiale. A l'intersection des deux cercles, se trouvent les membres de la famille qui ont rejoint l'entreprise familiale. Les flèches indiquent les entrées et les sorties de l'EF. Les cercles en pointillé représentent les institutions créées par la famille pour assurer la fabrication de l'entrepreneur. Pour la dernière période, 1988 – 2012, il doit émerger, parmi les personnes à l'intersection des deux cercles, un ou plusieurs entrepreneurs.

Cet engagement est rendu possible par le familiness, activé au cours des deux dernières générations par une institutionnalisation de la transmission. L'université familiale mise en place depuis 10 ans est la forme la plus avancée de l'institutionnalisation.

Cette dernière œuvre pour un maintien de la cohésion de la famille et de l'entreprise, notamment en faisant converger les objectifs des uns et des autres. Ceci apporte une confirmation à la théorie de l'intendance.

Cependant, ce n'est pas le cas de tous les membres de la 5G.

Virginie : Alors leur question (celle de la 5G) c'était comment on en sort. Est-ce qu'on est obligé de rester toute notre vie, enchaîné. Alors nous ça nous fait drôle d'entendre ça.

Certains, ainsi, ne voient pas leur avenir dans l'EF.

Cette attitude nouvelle par rapport à leurs parents provient notamment du rôle des femmes-conjointes. Elles veulent que leur carrière compte aussi et cela peut impliquer de partir à l'étranger par exemple et donc que leur mari délaisse l'EF au moins pendant un temps. Le contexte social a clairement évolué vers plus d'égalité depuis la génération de Virginie.

Cela peut donc avoir des répercussions sur l'engagement du couple et, au sein du couple des individus envers JANUS.

Il resterait à observer les trajectoires avenir de cette génération et de la suivante (la 6^{ème}), en particulier concernant la prise de pouvoir à la tête de l'entreprise de l'un de ses membres. Depuis 2012, le choix a été fait de recruter un directeur général à l'extérieur de la famille, ce qui marque une rupture par rapport aux pratiques précédentes. Ce choix ne s'est pas fait sans difficultés et négociation au sein de la famille : restructuration de la gouvernance du groupe d'entreprises JANUS, fin des fonctions de DG de Georges-Arthur.

Bibliographie

Allouche, José, and Bruno Amann. 2000. "L'entreprise Familiale : Un état de l'art." *Finance Contrôle Stratégie* 3(1):33-79.

Arrègle, Jean-Luc, Rodolphe Durand, and Philippe Very. 2004. "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales." *M@n@gement* Vol. 7(2):13-36.

Beckhard, Richard, and W. Gibb Dyer. 1983. "Managing continuity in the family-owned business." *Organizational Dynamics* 12(1):5-12.

Berger, P, and T. Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Press.

Berle, Adolf Augustus, and Gardiner Coit Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property* (Livre numérique Google).

Birley, Sue. 1986. "Succession in the Family Firm: The Inheritor's View." *Journal of Small Business Management* 24(3):36-43.

Bourdieu, Pierre. 1994. *Raisons pratiques*. Paris: Seuil.

Cadieux, Louise, J. Lorrain, and P. Hugron. 2002. "La succession dans les entreprises familiales." *Revue Internationale P.M.E.* 15(1):115-130.

Chandler, A D, and Herman Daems. 1980. *Managerial hierarchies : comparative perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*. Edited by Alfred D Chandler and Herman Daems. Harvard University Press.

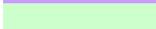
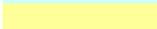
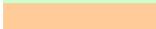
Chandler, Alfred Dupont, and Takashi Hikino. 1997. "The Large Industrial Enterprise and the Dynamics of Modern Economic Growth." P. xii, 580 p. in *Big Business and the Wealth of Nations*, edited by Alfred Dupont Chandler, Franco Amatori, and Takashi Hikino. Cambridge University Press.

Christensen, C. Roland. 1953. "Management succession in small and growing enterprises."

- Colli, Andrea. 2000. *The history of family business 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Darmon, Muriel. 2006. *La socialisation*. Paris: Armand Colin.
- Davis, John A, and Renato Tagiuri. 1992. "On the Goals of Successful Family Companies." *Family Business Review* 5(1):43-62.
- Faccio, Mara, and Larry H P Lang. 2002. "The ultimate ownership of Western European corporations." *Journal of Financial Economics* 65(3):365-395.
- Gersick, Kelin E, John A David, Marion McCollom Hampton, and Ivan Lansberg. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business Press
- Habbershon, Timothy G, and Mary L Williams. 1999. "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms." *Family Business Review* 12(1):1-25.
- Hugron, Pierre. 1993. "Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales. Partie 3: Discussion sur les méthodologies de recherche sur la succession."
- Jablin, F.M. 2001. "Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit." Pp. 732-738 in *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, edited by F.M. Jablin and L.L. Putman. Newbury: Sage.
- Labaki, Rania. 2007. "Le concept d'engagement: Une explication de la performance des entreprises familiales." 33.
- Lansberg, Ivan. 1983. "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap." *Organizational Dynamics* 12(1):39-46.
- Lansberg, Ivan. 1988. "The Succession Conspiracy." *Family Business Review* 1(2):119-143.
- Lansberg, Ivan, and J. Astrachan. 1994. "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors." *Family Business Review* 7(1):39-59.
- Lubinski, Christina. 2011. "Succession in Multi-Generational Family Firms. An Exploratory Study into the Period of Anticipatory Socialization." *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)* 5(1-2):4-25.
- Merton, Robert K. 1968. *Social Theory and Social Structure*. Free Press
- Penrose, Edith. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Stamm, Isabell, and Christina Lubinski. 2011. "Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates." *Journal of Family Business Strategy* 2(3):117-127.
- Yin, Robert.K., 1990. *Case Study Research, Design and Methods*, Sage,

Annexe 1 : Arbre généalogique de la famille de l'entreprise JANUS.

Légende

	1e génération		4e génération
	2e génération		5e génération
	3e génération		6e génération
			Conjoints

 Divorce

 En fonction dans l'entreprise

 Temporairement en fonction dans l'entreprise

