Document généré le 4 juil. 2025 14:58

Relations industrielles
Industrial Relations

La succession du chef d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises

Stephan Cambien

Volume 14, numéro 2, avril 1959

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1022318ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1022318ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Cambien, S. (1959). La succession du chef d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *14*(2), 246–264. https://doi.org/10.7202/1022318ar

Résumé de l'article

Le problème de la succession du chef d'entreprise prend un relief particulier dans les petites et moyennes entreprises. Il recouvre en effet toute la question de la formation professionnelle et de l'épanouissement personnel des futurs chefs d'entreprise; il inclut la question de la collaboration et de l'opposition entre chefs d'entreprise de générations différentes et pose, avec dix ans d'avance, tout le problème de l'avenir de l'entreprise. On peut donc, en conséquence, considérer ce vaste problème comme la jonction de plusieurs routes, comme la synthèse de beaucoup de problèmes divergents.

Mais ce n'est pas à ce caractère composite que le problèmede la succession dans les petites et moyennes entreprisesdoit son principal intérêt; il le doit à sa nouveauté,car, jusqu'à présent, ce problème n'a pas été étudié, sinontrès peu et en tout cas jamais systématiquement. On ne sepose en général la question que lorsqu'il est trop tard pourla résoudre efficacement et judicieusement. C'est à causede cette négligence que tant de petites et moyennes entreprisesressemblent si fort à des organismes sous-dévéloppéset sous-alimentés.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1959

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

La succession du Chef d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises

Stephan Cambien

Le problème de la succession du chef d'entreprise prend un relief particulier dans les petites et moyennes entreprises. Il recouvre en effet toute la question de la formation professionnelle et de l'épanouissement personnel des futurs chefs d'entreprise; il inclut la question de la collaboration et de l'opposition entre chefs d'entreprise de générations différentes et pose, avec dix ans d'avance, tout le problème de l'avenir de l'entreprise. On peut donc, en conséquence, considérer ce vaste problème comme la jonction de plusieurs routes, comme la synthèse de beaucoup de problèmes divergents.

Mais ce n'est pas à ce caractère composite que le problème de la succession dans les petites et moyennes entreprises doit son principal intérêt; il le doit à sa nouveauté, car, jusqu'à présent, ce problème n'a pas été étudié, sinon très peu et en tout cas jamais systématiquement. On ne se pose en général la question que lorsqu'il est trop tard pour la résoudre efficacement et judicieusement. C'est à cause de cette négligence que tant de petites et moyennes entreprises ressemblent si fort à des organismes sous-développés et sous-alimentés.

Au cours de leur existence, les petites et moyennes entreprises se heurtent sans cesse à un problème vital qui reparaît régulièrement et peut se formuler en ces termes: Comment assumer les charges financières de la direction compétente dont nous avons besoin? Les petites et moyennes entreprises, tout comme les grandes, doivent affronter des difficultés complexes dont la solution requiert la présence d'un éventail étendu de connaissances et de talents. Toutes proportions

CAMBIEN, STEPHAN, Directeur de l'Ecole d'Administration des Affaires de Lille, Docteur en Droit, Master of Arts in Business Administration, Université de Harvard, Administrateur Directeur de la S.A. Zildemaatschappij, Délégué de la Belgique au Groupe de Travail « Formation de Cadres » de l'Agence Européenne de Productivité.

gardées, leurs besoins en chefs compétents et en techniciens ne sont pas moindres que ceux des grandes entreprises, mais elles ne disposent pas des moyens financiers et du stimulant social qui leur permettraient de s'assurer le concours des éléments les plus valables. Leurs ressources en chefs et en techniciens sont en général très limitées.

C'est pourquoi, plus que les autres, elles devraient se poser la question: Comment valoriser notre potentiel humain si limité? Comment donner à la future direction de notre entreprise la formation la plus appropriée et la plus solide?

Comment tirer parti de la succession et de la transmission des pouvoirs dans l'entreprise pour ouvrir à celle-ci de nouvelles perspectives de progrès et en augmenter la valeur compétitive?

Hélas, c'est rarement que les petites et moyennes entreprises se posent ce genre de questions, bien plus rarement que les grandes entreprises. Cela est dû incontestablement au fait que le chef d'une petite entreprise travaille et pense dans une autre dimension du temps que celui d'une grande entreprise. Au fur et à mesure qu'une entreprise se développe, la durée qui sépare la prise d'une décision de son exécution s'accroît. Dans ses pensées et ses décisions, le chef d'une grande entreprise vit plusieurs mois et souvent plusieurs années en avance sur les réalisations concrètes de son organisation.

Le chef d'une petite entreprise, au contraire, vit au jour le jour, tributaire des aléas et de la diversité de ses occupations quotidiennes. Il tranche les problèmes dans l'ordre et sous la forme auxquels ils se présentent à lui. C'est pourquoi il n'apprend pas suffisamment à penser à long terme, à l'échelle de dix ou vingt ans. Faute de cette prévision à long terme qui seule permettrait de résoudre de façon pertinente la question de la succession patronale, les lacunes congénitales de la petite et de la moyenne entreprise se perpétuent et même ont tendance à s'accentuer.

LE PROBLEME DE LA SUCCESSION

Il est évident que la succession dans les petites et moyennes entreprises constitue un problème trop vaste pour que je puisse le traiter entièrement dans le cadre d'une étude limitée. Pour cette raison je me bornerai à étudier le problème de la succession tel qu'il se pose dans les entreprises familiales, d'une part parce que celles-ci consti-

tuent 80 à 90% des petites et moyennes entreprises européennes et, d'autre part, parce que c'est là précisément que la question de la succession revêt sa forme la plus aiguë.

Dans la succession de père en fils, il faut franchir un intervalle de 25 à 30 ans, l'espace d'une génération. Or la nature même de la conduite des affaires rend cet espace difficile à enjamber, car il représente environ deux fois la durée d'un directorat normal. Dans bien des cas, il existe entre père et fils des différences trop grandes en matière d'expérience, de développement intellectuel et de maturité émotionnelle pour que la transmission des pouvoirs puisse s'effectuer sans heurts violents et qu'ainsi la condition fondamentale d'une saine succession soit remplie.

Un cycle plus normal de succession serait celui où les cadres serviraient de charnière entre les deux générations et auraient accès aux fonctions de chef d'entreprises. Bien entendu, une telle solution suppose que, d'une part, les cadres soient doués d'une grande diversité de qualités intellectuelles, psychologiques et morales et que, d'autre part, le patron ait en ses collaborateurs une confiance suffisante pour leur déléguer cet important mandat de tutelle.

On prend trop rarement conscience dans les entreprises familiales de la situation délicate des cadres supérieurs. Pendant un certain temps, ils portent en fait la charge d'une entreprise décapitée, puis on attend d'eux qu'ils laissent la place aux fils du patron. Il faut rendre hommage à ces collaborateurs discrets et silencieux qu'on pourrait appeler parfois « les ombres des patrons ». On s'étonne souvent à la fois de leur dévouement à l'égard de la famille de leur patron et du tact qu'ils apportent à l'accomplissement d'une tâche parfois très difficile.

Cependant, lorsqu'on ne rencontre pas ces qualités de dévouement chez les cadres, le problème se complique beaucoup: l'entreprise éprouve bien des difficultés à recruter des cadres valables, car ceux-ci savent d'avance qu'ils ont peu de chances de promotion ou de participation éventuelle au capital de l'entreprise familiale. D'autre part, celle-ci a de la peine à conserver ses cadres les plus dynamiques qui rêvent de posséder à leur tour leur propre affaire. Bien souvent, les entreprises familiales constituent des centres de prolifération par division cellulaire d'où naît une série d'entreprises de même nature. Il est d'ailleurs également vrai que dans bon nombre d'entreprises familiales

on ne désire pas de cadres trop compétents: c'est notamment le cas des entreprises dont le patron ou l'héritier n'est pas spécialement à la page. Consciemment ou non, il cherche alors des cadres qui ne risquent pas de porter ombrage à ses prérogatives. C'est pourquoi dans bien des entreprises familiales il existe une très grande différence de classe et de culture entre les patrons et les cadres. Dès lors, les cadres ne peuvent plus jouer le rôle de charnière entre les différentes générations. A côté de la rupture entre deux générations se crée une autre scission entre le « patronat de droit divin » et ceux qui devraient être ses collaborateurs les plus proches.

Devant un tel problème, le patron adopte instinctivement une attitude très critiquable: d'une part, il s'efforce de conserver en mains le plus longtemps possible les rênes de l'entreprise; d'autre part, il tâche d'y intégrer ses successeurs le plus tôt possible. En recourant à ces deux meures, il croit neutraliser parfaitement les effets de la rupture entre générations.

Comme un ingénieur, nous devons cependant nous poser la question: Quelle est la solidité de ces deux piles du pont sur lequel le patron veut passer d'une génération à l'autre? Ne sont-elle pas au fond toutes deux plus fragiles qu'on ne pourrait le croire à première vue?

Voilà la première question que je me propose d'examiner avec vous.

Rester au gouvernail jusqu'à la dernière minute

Que le chef d'une entreprise familale désire rester à la tête de son affaire la plus longtemps possible, cela est fort compréhensible. C'est une réaction profondément humaine: on s'attache le plus aux choses auxquelles on a donné le meilleur de son être. N'empêche que c'est une erreur de se figurer que le fait de rester jusqu'au bout à la direction facilite la transmission des pouvoirs. Il peut, bien entendu, y avoir des exceptions à cette règle.

Sans doute cette conduite présente-t-elle des avantages: les réalisation professionnelles les meilleurs sont toujours celles qui allient l'expérience des aînés à la force des jeunes; il est certainement utile que la transmission de l'autorité dans l'entreprise puisse se réaliser en souplesse, compte tenu du moment, des dispositions du patron et

de toutes autres circonstances; d'autre part, il n'y a aucune raison de se plier à l'hypothèse anti-économique, irréelle, voire inhumaine selon laquelle un homme aujourd'hui parfaitement capable de conduire une entreprise ne le serait plus demain.

Cependant, dans la pratique, les avantages qui découlent de la fixation d'une limite d'âge l'emportent sur les inconvénients qui peuvent en résulter. Dans les entreprises familales, l'absence de limite d'âge a pour première conséquence de supprimer pratiquement toute transmission de pouvoir, concrète, systématique et progressive. Lorsque le chef d'entreprise sait qu'il lui reste encore au maximum dix, cinq ou deux ans pour se former un successeur et lui transmettre des pouvoirs, il organise sa vie en fonction de cette idée. Il use de toute son influence sur ses subordonnés pour que ceux-ci assument toutes les responsabilités que comportent leurs fonctions. En d'autres mots: la force principale sur laquelle il apprend alors à s'appuyer est le travail d'équipe de ses collaborateurs. Par contre, lorsque le chef d'entreprise n'est pas soumis à l'échéance fatale d'une transmission de pouvoirs, il ne résiste pour ainsi dire jamais à la tentation si humaine de se croire indispensable et de considérer ses successeurs comme insuffisamment préparés à leur métier de chef. Il apprend difficilement à compter sur leur valeur. C'est à son profit et non envers son entreprise qu'il entretient la loyauté et la fidélité de ses subordonnés, de sa clientèle et de ses banquiers. Son individualisme et, osons-le dire, son autocratisme, peuvent se renforcer de jour en jour. En conséquence, il faut aux jeunes cinq ans pour apprendre ce qu'ils pourraient assimiler en deux ans.

Une deuxième conséquence et non moins grave de cette absence de limite d'âge est que les jeunes s'accoutument parfaitement à ce régime. Ils demeurent tributaires des anciens et n'apprennent nullement l'indépendance de pensée et d'action qui caractérise le chef. Ils vivent exactement comme s'ils devraient toujours avoir à leur côté une providence pour corriger leurs erreurs, pour combler les lacunes de leur travail et pour se battre à leur place. Il est d'ailleurs curieux de constater avec quelle rapidité les enfants et les petits-enfants du fondateur d'une entreprise familiale perdent le sens du risque et de la combativité. Ils préfèrent la sécurité et la stabilité aux risques de l'inconnu.

Le troisième reproche et sans doute le plus grave qu'on puisse adresser à l'absence de limite d'âge est celui de la stagnation. C'est

dans les entreprises familiales que s'infiltrent le plus rapidement la fatigue et les symptômes du vieillissement. En effet, ces entreprises ont souvent à faire face à une situation qui leur est particulière: à un moment donné, l'entreprise est dirigée par un vieil homme qui se croit toujours capable de « coups de maître »; et cet homme ne disparaît que lorsque son fils n'a plus la souplesse d'esprit nécessaire pour s'engager dans une voie différente.

C'est pourquoi l'on constate que dans les entreprises familiales, les erreurs de conception commises par les aînés ont tendance à se perpétuer et même à se développer au cours des générations suivantes. On y met à l'honneur les dictons, les pratiques, les bons préceptes d'administration, les règles commerciales et les vérités ancestrales sans jamais s'interroger sur leur valeur. C'est ainsi que peu à peu, les entreprises familiales deviennent des puits de sagesse qui ont perdu tout contact avec la réalité. Elles sont étouffées par un carcan de conceptions surannées qui les empêche d'évoluer et tournent en rond dans un cercle vicieux. Des études sociologiques faites récemment en France démontrent que les conceptions des entreprises familiales en matière de qualité, de prix ou d'organisation de la distribution se répercutent, en fin de compte, sur toute l'économie nationale.

Il ressort donc clairement de ces considérations que les chefs d'entreprise âgés ne rendent certainement pas service à leurs successeurs en essayant de régenter le plus longtemps possible l'entreprise familiale. La première pile du pont qui devait assurer le passage d'une génération à l'autre se révèle donc moins solide que l'on n'aurait pu le croire.

Intégrer rapidement les jeunes dans l'entreprise

Que penser de la seconde pile sur laquelle le chef d'entreprise se propose de bâtir le pont de la transmission des pouvoirs, c'est-à-dire de son zèle à intégrer le plus tôt possible son successeur dans l'entreprise?

Ici également nous nous trouvons devant un réflexe, devant une réaction psychologique plutôt que devant une pensée bien raisonnée. Il est bien naturel qu'un père, après avoir porté seul et pendant des années la charge familiale, attende avec impatience l'aide de la géné-

ration montante; il est aussi normal que le chef d'une entreprise familiale qui connaît à fond et son entreprise et son fils, ou tout au moins croit les connaître, désire initier son successeur à la vie industrielle.

A tort ou à raison, il considère cette mise au courant comme une garantie morale pour l'avenir et de son fils et de son entreprise.

Ce souci présente cependant un double inconvénient: d'une part, il dissimule souvent un échec de l'éducation antérieure du fils; d'autre part, même s'il ne recouvre rien d'anormal, il a souvent pour résultat une initiation trop molle du jeune à ses futures responsabilités.

C'est ici qu'apparaît la grande misère des jeunes dans l'entreprise familiale. Je voudrais la mettre en évidence par un double contraste: dans les entreprises familiales, les conceptions évoluent, là où elles ne devraient pas changer, c'est-à-dire dans le domaine de la formation du caractère des jeunes et elles demeurent inchangé là où une modification s'imposerait d'urgence, à savoir en matière de formation des jeunes aux affaires.

Formation du caractère des jeunes

Les qualités morales forment la base de l'unité d'une entreprise familiale. L'énergie au travail, la discipline et le dévouement des jeunes doivent cimenter cette unité. Sans ces qualités morales chez ses membres, une entreprise familiale ne saurait survivre au changement des générations.

On trouve dans le Nord de la France des entreprises qui existent depuis plus de quatre ou cinq générations. On découvre à l'analyse que la solidité de ces entreprises provient de l'éducation donnée aux enfants au sein même de la famille.

Cela peut paraître simple. En fait, il n'est pas de problème plus difficile à résoudre et qui conduise à plus de déboires que celui de l'éducation des enfants du chef d'entreprise. Le chef d'entreprise familiale doit, en effet, réunir en lui deux qualités portées au plus haut point. D'une part, alors que sa tâche consiste à créer du bien-être matériel et que son succès se mesure à ses résultats financiers, le chef d'entreprise doit s'élever au-dessus de ce bien-être et lutter victorieusement, au sein de son foyer, contre le germe de décomposition morale qui grouille en toute richesse.

D'autre part, tout en consacrant à son entreprise le meilleur de ses forces, il doit conserver suffisamment d'équilibre moral pour s'acquitter de façon intelligente et sereine de sa tâche d'éducateur, et maintenir l'harmonie entre sa vie de chef d'entreprise et sa vie de père de famille.

Cet équilibre est difficile, particulièrement dans les entreprises jeunes et prospères. En effet, on y salue généralement avec un enthousiasme excessif les premiers succès financiers et, plus que dans les entreprises ayant déjà une certaine tradition, le chef y est tenté de négliger sa mission d'éducateur.

L'édification et le développement d'une entreprise familiale demandent tant de temps et d'efforts que le chef manque souvent du temps nécessaire pour s'occuper de ses enfants: fréquemment absent matériellement et psychologiquement de son foyer, menant une vie harassante par affection pour ses enfants, ses réactions, normales du point de vue psychologique, produisent cependant un effet déplorable sur le plan éducatif: il veut prouver son amour par les commodités matérielles qu'il procure à ses enfants et par les avantages qu'il leur prodigue; il leur permet beaucoup et comble tous leurs voeux. Il tâche de remplir, par des choses extérieures, le vide que laisse chez ses enfants l'absence d'une attention plus vigilante.

Cette tendance, assez généralement observée, s'accentue encore du fait que le chef d'entreprise mène une vie trop dure, souvent traversée de crises de surmenage; par réaction, il espère que ses enfants devront se donner moins de peine que lui et se montre d'autant plus disposé à leur faciliter l'existence. C'est ainsi que, peu à peu, la famille change là où elle ne le devrait pas; elle paraît encore en plein épanouissement, mais elle entre déjà en décadence.

Formation des jeunes à la vie des affaires

D'un autre côté, il est un domaine où les entreprises familiales n'évoluent pas alors qu'elles en ont un besoin urgent: c'est celui de la formation des jeunes à la vie des affaires.

La formation des jeunes aux affaires repose sur une idée fondamentale: les jeunes doivent être capables de reprendre l'entreprise au point où leurs aînés l'auront laissée. Tout le « training » des jeunes

est fonction de cet unique objectif: si le père vient à disparaître, il faut que le fils puisse prendre sa place. L'horizon de ce « training » ne s'étend pas au-delà de la mort du père. L'idéal de formation proposé au fils est d'en savoir autant que son père, de devenir une nouvelle édition du même livre. Dès lors, on n'attache que peu d'importance aux études supérieures ou universitaires. Dans un tel cadre, elles ne présentent qu'une opportunité relative et permettent à l'esprit de s'écarter du sentier étroit délimité par les intérêts de la famille.

Quand le fils est intégré dans l'entreprise, on organise sa vie de telle façon qu'il puisse assimiler des valeurs qui se trouvent à portée de sa main, mais non pas des valeurs supérieures et plus lointaines.

Dans la plupart des entreprises familiales, on ne se rend pas compte qu'une telle conception de la formation des jeunes équivaut à une conception minimaliste. L'objectif assigné à la formation des jeunes ne devrait pas être en premier lieu de pouvoir remplacer leur père demain, ou l'an prochain ou dans cinq ans, mais bien de pouvoir diriger une entreprise en constante évolution dans un monde mouvant, vingt ou trente ans plus loin. Les jeunes doivent viser à être encore dans vingt ans des chefs parfaitement « à la page ».

Beaucoup de chefs d'entreprise, surtout s'ils ont réussi, ont tendance à envisager la formation de leurs successeurs à la lumière de leur propre passé. S'ils n'ont pas fait eux-mêmes d'études supérieures, ils ne voient pas pourquoi leurs enfants devraient en faire. (D'après certaines estimations autorisées, le pourcentage des jeunes gens de familles industrielles ayant reçu une formation universitaire ne dépasserait pas 15 à 20% dans nos pays). S'ils ont fait leurs premières armes à monter et à démonter des machines, ils tiendront à ce que leurs fils fassent de même. Ils oublient ainsi que, depuis leurs débuts, le monde n'a cessé de tourner et que leur industrie a enregistré de nombreux progrès. Aucun chef d'entreprise familiale ne peut nier qu'en vingt ou trente ans, d'énormes changements ont marqué sa profession, que le cadre économique, technique et social dans lequel il opère se complique de jour en jour et que son industrie doit, pour subsister, se développer et s'adapter sans cesse aux circonstances nouvelles.

Hélas, très peu de chefs d'entreprise familiale tirent de ce dynamisme de la vie des affaires des conclusions positives pour la formation de leurs successeurs. Ils ont trop tendance à ne considérer la formation des jeunes à la vie des affaires qu'en fonction du passé et de l'intérêt

immédiat. Ils ne l'envisagent pas comme un facteur d'avenir, comme un investissement à long terme.

En conséquence, après une ou deux générations, c'est dans les entreprises familiales que la déficience de la direction est la plus grande; une mentalité artisanale s'oppose radicalement au développement industriel, et c'est elles encore qui sont de loin les plus exposées à la nocivité des méthodes de direction périmées.

Le relâchement dans l'éducation familiale, résultat d'une évolution fatale, et l'insuffisance de formation aux affaires, résultat d'un manque d'évolution, voilà les deux pierres d'achoppement de l'entreprise familiale.

Le temps nous manque malheureusement pour approfondir le problème si important et si vaste de la formation des jeunes. Je voudrais cependant ajouter ceci: le chef d'entreprise est toujours pressé de prendre son successeur à ses côtés à l'usine. Pour justifier cette hâte, il a recours à différentes raisons personnelles, familiales ou autres qui peuvent donner lieu à des discussions sans fin. Beaucoup de ces raisons sont exactes et admissibles. D'autres ne constituent que des prétextes.

Le chef d'entreprise se trompe cependant presque toujours sur un point: il pense, à propos de la formation de ses enfants, que l'essentiel est de choisir entre une formation théorique et une formation pratique. Dans la réalité, il convient de substituer à ce dilemme des alternatives plus précises.

En premier lieu, que vaut-il mieux: la certitude que le futur chef d'entreprise recevra une formation de base peut-être unilatérale mais néanmoins très solide ou la possibilité de recevoir « un training » pratique qui présentera après coup des lacunes impossibles à combler?

En second lieu, qu'est-il préférable pour le futur patron et pour l'entreprise: le fait qu'il acquière une formation de base en dehors de l'entreprise familiale ou le fait qu'il essaie de l'acquérir dans l'entreprise familiale?

Quand un chef d'entreprise familiale parle de la formation pratique qu'il donnera à son successeur dans l'entreprise, il cède fatalement à un certain romantisme. Il s'enthousiasme à la pensée de tout ce qu'il

apprendra à son fils et ne craint pas de surévaluer ses qualités ou sa compétence pédagogique.

Une enquête entreprise par le Département de Recherches de l'Ecole d'Administration des Affaires parmi un groupe de jeunes industriels ayant au moins cinq ans de formation pratique, a donné les résultats suivants: dans les deux tiers des cas, leur training n'avait comporté ni cohésion dans les idées, ni logique, ni esprit de synthèse et, en tout cas, pas la moindre progression pédagogique. Les jeunes déploraient spontanément cet état de choses. De plus, ils prétendaient en avoir appris davantage sur leur profession par des lectures personnelles ou des conférences, que par l'enseignement de leurs pères, ce qui n'était guère indulgent pour ces derniers. Cependant, la constatation qui nous a le plus frappés a été la suivante: Après les cours de perfectionnement de l'Ecole, c'est-à-dire après plusieurs mois d'études de problèmes d'affaires concrets, nous avons demandé à nos jeunes industriels leurs suggestions pour compléter ou améliorer notre programme. Nous n'avons pu retenir aucune de ces suggestions, tout simplement parce qu'elles demandaient d'instaurer des cours qui figuraient déjà au programme de base de l'Université à laquelle nous sommes rattachés. Ces jeunes chefs, formés pour la plupart dans leur entreprise familiale, avaient appris d'expérience l'étroitesse de cette formation qui ne leur donnait aucune compréhension du monde complexe de l'entreprise.

Tout ceci démontre clairement que l'entreprise n'est pas un établissement d'enseignement et que les tentatives faites pour remplacer l'école par l'entreprise n'obtiennent pas grand succès.

Ceci dit, je pense avoir décrit le cadre dans lequel se pose le problème de la transmission des pouvoirs dans les petites et moyennes entreprises: le chef d'entreprise s'efforce de lancer un pont entre les deux générations et se laisse guider dans cette tâche par des réactions plus impulsives que réfléchies. Il choisit avec assez peu d'efficacité les matériaux destinés à ce pont. Aussi, celui-ci est-il chancelant et peu sûr.

REACTIONS PSYCHOLOGIQUES DES JEUNES

Le moment est venu maintenant de franchir une seconde étape et de fixer notre attention sur les jeunes. Comment eux voient-ils le

problème? Comment leur optique change-t-elle? Quels sont les facteurs qui rendent pour eux le problème de la succession plus difficile?

Libre choix d'une carrière

Le problème de la succession de père en fils présente un aspect capital sur lequel on ne saurait trop insister: les enfants sont, dès leur jeunesse, destinés à entrer dans l'entreprise familiale. Les parents considèrent comme naturel que les fils succèdent au père. Leur comportement à l'égard de leurs enfants est, jusque dans ses moindres détails, inspiré par ce postulat implicite mais indiscuté. Cette mentalité va parfois si loin dans certains milieux industriels que l'on taxe d'ingratitude le fils qui ne désire pas entrer dans l'affaire.

Les parents ignorent combien une telle attitude peut peser sur leurs enfants qui, en grandissant, sentent leur liberté bridée et leur personnalité oblitérée par cette mentalité. Si ces enfants ont l'impression qu'ils ne peuvent pas librement décider de leur carrière et, en fin de compte, de toute l'orientation de leur vie intérieure, ils en éprouvent, consciemment ou non, de la rancune envers leurs parents et envers l'entreprise familiale.

Vous pensez évidemment qu'il s'agit là de cas exceptionnels qui ne peuvent se présenter ni dans votre famille, ni dans votre entreprise. Laissons parler les chiffres. Une vaste enquête, menée par notre Département de Recherches, auprès de jeunes chefs d'entreprise travaillant dans des entreprises familiales a donné les résultats suivants:

—77% des personnes interrogées étaient d'avis que les jeunes qui travaillent dans l'entreprise paternelle ne choisissent pas librement leur carrière, en général;

—25% des jeunes interrogés ajoutaient qu'eux-mêmes n'avaient pas été libres d'entrer dans la carrière de leur choix;

—parmi les 75% qui prétendaient avoir choisi librement leur carrière, un tiers taxait cette liberté de symbolique et de théorique;

—environ 30% des industriels interrogés ne se sentaient pas parfaitement heureux et à leur place dans l'entreprise familiale.

Ces chiffres démontrent certainement que, pour les enfants de famille industrielle, un certain nombre de difficultés sérieuses surgissent

à propos du choix de la carrière. Nous nous trouvons ici en face d'un problème très sérieux. Si j'ai insisté tout à l'heure sur la nécessité d'engager les enfants des entreprises familiales dans des études supérieures et universitaires, c'est parce que ces études garantissent aux jeunes le libre choix de leur carrière. Lorsque les parents minimisent l'importance des études supérieures et intègrent le plus tôt possible leurs enfants dans l'affaire pour leur assurer une formation soi-disant pratique, ils les empêchent définitivement de s'engager dans une autre voie. Si, au contraire, ils leur conseillent d'entreprendre des études d'ingénieur, de chimiste ou de docteur en droit, il y a bien plus de chances pour que la décision du jeune diplômé d'entrer dans l'affaire familiale soit prise librement.

Sentiment d'indépendance

Si dans les entreprises familiales le choix de la carrière ne s'effectue qu'avec une liberté très relative, il se trouve menacé encore davantage par le sort réservé aux enfants dans l'avenir. Ici, le problème fondamental me paraît bien être le suivant: pendant toute leur vie, les enfants ont le sentiment de dépendre de leurs parents.

Tout ce qu'ils ont ou sont, ils ne l'ont pas gagné, mais reçu: le standing, l'argent, la considération, leur maison, leurs revenus. A l'exception de quelques éléments particulièrement doués, ils éprouvent rarement ce que les Américains appellent « the feeling of accomplishment », le sentiment et la satisfaction d'avoir fait personnellement une chose qui ne soit due qu'à leur propre capacité. De plus, leur formation est souvent si médiocre qu'elle ne leur offre même pas les moyens de réaliser quelque chose de pleinement personnel.

La domestication de la personnalité et, surtout, l'enchaînement de la liberté personnelle exercent une forte répercussion sur la vie émotionnelle de ces jeunes gens. Il leur vient un complexe d'infériorité qu'ils dissimulent en général soigneusement, parfois même avec habileté, mais qui saute aux yeux de tout enquêteur objectif et averti.

Si leurs parents ont réalisé de grandes choses, ils ont, eux, le sentiment qu'ils ne parviendront jamais à être dignes d'eux; il existe, en effet, une grande différence entre la création d'une entreprise et son maintien, entre le rôle du chef d'entreprise et celui de l'administrateur d'un héritage. Ces jeunes pensent qu'ils ne sauront jamais

réaliser ce qu'on attend d'eux. Ce sentiment se manifeste chez eux avec d'autant plus d'intensité qu'ils entrent jeunes et désemparés dans l'affaire; c'est à ce moment où ils sont particulièrement impressionnables qu'ils commettent des fautes naïves, des erreurs et qu'ils les comparent aux promesses de leur père. Il existe alors, au point de vue psychologique, un tel contraste entre la petitesse, la dépendance et l'impéritie du fils, d'une part, et la grande allure et l'assurance du père, d'autre part, que le premier en perd définitivement tout espoir de rattraper l'avance du second. Il est par suite bien difficile pour le jeune industriel de trouver un équilibre émotionnel.

Ceci explique que, bien souvent, dans les entreprises familiales, le développement de la vie émotionnelle des jeunes chefs ait trois à cinq ans de retard sur leur âge réel: ils ressemblent à des voiliers qui se laissent longtemps balloter par les vagues et manoeuvrent avec peine en tous sens avant de capter le vent dans leurs voiles.

Deux facteurs qui aggravent la situation

Deux facteurs peuvent aggraver la problème émotionnel et psychologique des jeunes. Je n'en citerai que deux: le premier se rencontre parfois, mais le second existe dans presque tous les cas.

Maladresse psychologique du père

Quand le chef d'entreprise n'a pas de finesse psychologique ou pas de souci de la psychologie, ce qui arrive fréquemment aux personnes qui, toute leur vie, ont dû livrer un combat âpre et dur, il agit en général fort maladroitement. Il considère son fils comme un prolongement de sa propre personne et le charge de commissions variées ou de mettre en ordre toutes sortes d'affaires disparates. Il ne se soucie pas de lui donner une tâche définie et un statut hiérarchique précis. Il le bouscule sans cesse, il modifie ses ordres par ses contre-ordres et ne se gêne nullement pour le réprimander en présence de subordonnés, ce qui ne manque pas d'ébranler sa position déjà chancelante. Par contre, il arrive aussi que les prestations du fils soient montées en épingle, ce qui déclenche à coup sûr l'hilarité générale et donne, hélas, à « votre cher fils » l'habitude de se parer des plumes du paon.

Rémunération du fils

Un autre facteur qui complique la situation des jeunes chefs, et les empêche de s'assurer dans l'entreprise un équilibre personnel, est la façon dont ils sont rémunérés.

Notre Département de Recherches a effectué l'an dernier une enquête sur la rémunération des jeunes industriels dans les entreprises familiales. Dans 14% des cas examinés, le jeune avait débuté dans l'affaire sans avoir droit à la moindre rémunération. Dans 46% des cas, son salaire, au départ, avait été inférieur à ce qu'il aurait gagné ailleurs. L'éventail des salaires, au départ, était largement ouvert et présentait des différences de l'ordre de 1 à 15. Il n'était pas rare de rencontrer des cas où le jeune recevait un salaire de quatre à cinq fois moindre que celui d'un de ses collègues de même qualification professionnelle.

Ces chiffres confirment ce que 75% des industriels interrogés avouaient ouvertement: dans les entreprises familiales, la rémunération des jeunes ne se calcule pas en fonction de leurs services actuels, de leurs mérites ou de leur valeur réelle, mais dépend d'une série de facteurs d'ordre exclusivement familial.

Le premier critère de référence est constitué par les besoins des jeunes, besoins que les parents se réservent le droit d'estimer. Par suite, les aînés se mêlent souvent du ménage des jeunes jusque dans les détails et ne cessent de leur donner des conseils pour un meilleur emploi, de leur revenus. Et il est évident que les conceptions relatives aux besoins et au standard de vie diffèrent considérablement d'une génération à l'autre.

Une autre règle de fixation du salaire des jeunes s'appuie sur la nécessité de maintenir un équilibre entre les salaires des divers membres de la famille. Cette règle est souvent poussée jusqu'à l'absurde et l'incapable perçoit la même rémunération que la cheville ouvrière de l'entreprise. C'est pourquoi, dans les entreprises familiales, les jeunes industriels, au cours des quinze ou vingt premières années de leur carrière, n'ont jamais le sentiment que leur salaire soit réellement établi en fonction de la contribution personnelle et réelle qu'ils apportent à l'entreprise.

Me basant sur ces données et sur bien d'autres encore, j'ose affirmer ce qui peut vous paraître un paradoxe: dans les entreprises fami-

liales le stimulant matériel offert aux jeunes est insuffisant. On n'y fait usage de l'appât matériel que de façon rudimentaire et, bien souvent, maladroite.

Ce serait une erreur que de sous-estimer les conséquences psychologiques de ces usages. Rémunérer le jeune au-delà de ses mérites comme ne pas le rémunérer suffisamment provoque chez lui des réactions défavorables qui finissent par miner sa confiance en soi et son enthousiasme.

CONCLUSION

Il est temps maintenant de résumer et de conclure. Comme nous l'avons démontré, le problème de la succession dans les petites et moyennes entreprises ne se pose pas uniquement au moment où le jeune entre dans les affaires. Il ne se trouve pas résolu le jour où ce jeune a gagné sa première rémunération. Il s'agit d'un problème beaucoup plus vaste qui s'étend dans deux domaines:

—d'une part, il englobe toute la vie antérieure du jeune industriel: l'éducation caractérielle et morale qu'il a reçue au sein de sa famille, la liberté dont il a disposé pour choisir sa carrière, la formation intellectuelle qu'il a acquise au cours de ses études.

—d'autre part, il dépasse largement la simple continuation de l'oeuvre entreprise par le gérant en place. Le jeune chef devra re prendre l'affaire là où son père la laissera pour la mener vingt ou trente ans plus loin. Par suite, il doit se former, non pour atteindre le niveau de son père, mais pour le dépasser.

C'est pourquoi le problème de la succession dans l'entreprise ne peut se résoudre de façon satisfaisante si les chefs n'apprennent pas à le considérer comme un problème à long terme qui ne tolère pas l'improvisation. Nous venons de montrer que ce problème exige une action réfléchie, poursuivie simultanément sur le plan de la famille, sur celui de l'entreprise, et sur celui de l'enseignement. Plus concrètement, nous pourrions formuler les recommandations suivantes:

Premièrement, les chefs d'entreprises familiales et en particulier les créatures de nouvelles entreprises devraient se rappeler que s'ils sacrifient leur tâche de père de famille à leur tâche de patron, ils cherchent à prendre d'une main ce qu'ils perdront de l'autre. S'ils veulent faire progresser leur famille dans son ensemble, il leur faut

essentiellement trouver un bon équilibre entre leurs devoirs de chefs d'entreprise et ceux de chefs de famille.

Deuxièmement, s'ils veulent s'éviter d'amères déceptions, tant sur le plan de la famille que sur celui de l'entreprise, ils doivent prendre clairement conscience du fait que leur position exige d'eux un grand dépouillement intérieur. Ce renoncement peut leur demander parfois des efforts surhumains, un certain héroïsme caché, mais il reste indispensable à leur intégrité morale.

—Ils doivent savoir se dépouiller des valeurs matérielles pour résister à la tentation de laisser leurs enfants trop jouir du bien-être qu'ils ont patiemment et presque toujours difficilement accumulé. Sinon, ils corrompent leurs enfants.

—Ils doivent posséder un détachement intérieur suffisamment grand pour admettre que leurs enfants n'aient peut-être ni le goût, ni les aptitudes, ni même la vocation de reprendre l'affaire qu'ils ont construite au prix de tant d'efforts. Ils doivent donc se préparer à accepter l'idée qu'après leur mort, leur affaire puisse passer aux mains d'une tierce personne, sans que leurs enfants en soient pour autant des « ratés ». Ils doivent voir davantage une heureuse coïncidence qu'une règle dans le fait que leurs enfants leur succèdent dans la gestion de l'entreprise familiale.

S'ils ne savent pas faire cet effort de dépouillement intérieur, ils risquent de forcer la conscience de leurs enfants et rendent un mauvais service à ceux qui travaillent dans leur entreprise.

Enfin, ils doivent respecter la personnalité propre et unique de chacun de leurs enfants. Ils doivent apprendre à ne pas considérer leurs successeurs éventuels comme une extension pure et simple de leur propre personne, mais comme des hommes possédant un caractère, un tempérament et des façons de faire différents des leurs, et pas nécessairement moins bons.

Troisièmement, les chefs d'entreprise familiale doivent, dans toute la mesure du possible, éviter une entrée trop hâtive de leurs fils dans leur affaire, pour que ceux-ci ne se sentent pas trop écrasés par leur manque d'expérience et leurs erreurs de début. Cela leur permettra, en outre, de se valoriser à l'extérieur et d'apporter à l'entreprise un certain acquis qui s'imposera à l'attention de ceux qu'ils dirigeront

plus tard. Cela les empêchera enfin de se sentir inutiles et d'avoir l'impression de perdre leur temps.

Les statistiques rassemblées à ce sujet par notre Département de Recherches sont absolument formelles: une enquête menée parmi un groupe important de jeunes chefs d'entreprise a donné les résultats suivants: ces jeunes étaient entrés dans l'entreprise familiale à un âge moyen de 23 ans. 70% d'entre eux, estimaient que c'était trop tôt et disaient qu'ils auraient pu attendre, en moyenne, encore trois ans avant de débuter dans l'affaire. Ils situaient au-delà de 24 ans, l'âge minimum d'entrée dans l'entreprise familiale.

Quatrièmement, les chefs d'entreprise devraient profiter de ce délai pour donner à leurs successeurs éventuels une solide formation intellectuelle. Dans toute la mesure du possible, ils devraient les encourager à entreprendre des études supérieures ou universitaires, car cette solution présente de sérieux avantages:

—d'abord, elle garantit au jeune sa liberté dans le choix d'une carrière;

—ensuite, elle lui impose une discipline intellectuelle systématique qui développe son caractère;

—enfin, elle évite à l'entreprise le danger de se trouver un jour dirigée par des hommes de vues et d'orientation d'esprit trop semblables. Elle tient pleinement compte du fait que le jeune devra mener l'affaire vingt ou trente ans plus loin que son père.

Cinquièmement, étant donné que, dans la petite et moyenne entreprise, le jeune peut, du jour au lendemain, être appelé à succéder à son père, il est très souhaitable que l'enseignement, de concert avec l'industrie, développe très fort les programmes de formation post-universitaires qui traitent spécialement des techniques et de la philosophie de la gestion. Nous avons eu déjà tellement l'occasion de souligner la nécessité et l'utilité de ce genre de programmes de perfectionnement pour futurs chefs d'entreprise que nous n'y reviendrons plus.

Sixièmement, lorsque le jeune industriel entre dans l'entreprise familiale, il est très souhaitable:

—de lui donner une fonction et une position hiérarchique bien déterminées;

— de lui confier un travail qui l'oblige à apprendre à fond au moins un domaine de la gestion de l'entreprise; à ce poste, il faut

donner l'occasion de montrer sa valeur, lui laisser une certaine liberté, une certaine initiative; il ne faut pas le court-circuiter et lui consentir une certaine marge d'erreur.

—Il faut éviter à tout prix de faire du futur chef d'entreprise un vague assistant dont personne ne connaît les fonctions et la responsabilité;

—il faut payer raisonnablement le futur chef d'entreprise: ce n'est pas parce qu'il héritera plus tard de l'entreprise qu'il faut l'exploiter pendant des années; le fait d'être le fils du patron n'est pas non plus une excuse pour le payer au-dessus de ses mérites et de sa qualification professionnelle;

—enfin, dans son initiation aux affaires, il convient de suivre un plan d'ensemble et de procéder de façon méthodique.

J'ajouterai en terminant que la montée du futur chef d'entreprise doit être coordonnée avec le repli progressif du patron en place. Si le chef d'entreprise n'arrive pas à déléguer des responsabilités de plus en plus larges à son successeur il est vain d'espérer que celui-ci se trouvera un jour en mesure de diriger de façon efficace l'entreprise familiale.

BULLETIN DU CENTRE D'ETUDES ET RECHERCHES PSYCHOTECHNIQUES

(Trimestriel)

publie des articles originaux sur la psychologie et la psycho-physiologie du travail, la psychométrie, la psychologie sociale, les problèmes de main-d'oeuvre et toutes les questions d'orientation, de sélection, de réadaptation et de formation professionnelle des adultes.

Sommaire du no 4, octobre-décembre 1958, 7e année

NUMERO SPECIAL

G. BARBICHON et S. MOSCOVICI:

Analyse dimensionnelle de l'entreprise et du milieu de travail. Documents méthodologiques.

Le numéro: France, 450 Fr. - Etranger, 600 Fr. — Abonnement: France, 1500 Fr. - Etranger: 2000 Fr. — Direction des Services de Sélection, 13, rue Paul Chautard, Paris (15e), C.C.P. Paris 9.135-03.