

Les obstacles au transfert du « *réseau social* » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale

Julien De Freyman

**ATER à l'Université du Sud Toulon-Var
IAE de Toulon-Var – Laboratoire ERMMEs**

Katia Richomme-Huet

**Maître de Conférences à l'Université du Sud Toulon-Var
IAE de Toulon-Var – Laboratoire ERMMEs**

Robert Paturel

**Professeur des Universités à l'Université du Sud Toulon-Var
IAE de Toulon-Var – Laboratoire ERMMEs**

Résumé : Cette communication propose une approche exploratoire d'une problématique largement sous-traitée par le champ de la succession : le transfert générationnel d'un réseau social. Elle met en exergue, dans le cadre des entreprises artisanales familiales, la centralité des acteurs successoraux (dirigeant, héritier et parties prenantes) dans la création d'obstacles à ce transfert, et suggère de pousser plus loin l'analyse des zones de dissonance cognitive (S1), de conflits générationnel (S2) et de défiance sociale (S3). Quatre études de cas, appartenant au secteur des métiers, viennent illustrer cet essai conceptuel pour en favoriser l'appropriation.

Mots clés : Artisanat, Entreprise Familiale, Succession, Réseau Social, Entrepreneuriat.

Correspondance : Julien De Freyman, Université du Sud Toulon-Var, IAE de Toulon-Var, BP 20132, 83957 La Garde Cedex, Fax : 0494142288, julien.defreyman@univ-tln.fr.

Les obstacles au transfert du « *réseau social* » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale

Résumé : Cette communication propose une approche exploratoire d'une problématique largement sous-traitée par le champ de la succession : le transfert générationnel d'un réseau social. Elle met en exergue, dans le cadre des entreprises artisanales familiales, la centralité des acteurs successoraux (dirigeant, héritier et parties prenantes) dans la création d'obstacles à ce transfert, et suggère de pousser plus loin l'analyse des zones de dissonance cognitive (S1), de conflits générationnel (S2) et de défiance sociale (S3). Quatre études de cas, appartenant au secteur des métiers, viennent illustrer cet essai conceptuel pour en favoriser l'appropriation.

Les discours politiques ont cet avantage, pour peu qu'ils soient dissociés d'une orientation dogmatique naturelle¹, de mettre à nu un certain nombre de faits et/ou tendances à combattre activement au nom de l'intérêt économique d'un pays. Lors de sa déclaration de politique générale, prononcée devant l'Assemblée le 8 Juin 2005, le Premier ministre, Dominique de Villepin, a situé la transmission d'entreprise au rang des « enjeux majeurs » pour le calibrage et le déroulement de l'action gouvernementale : « *Ne laissons pas se perdre des savoir-faire et des services auxquels les Français sont attachés. C'est donc une mobilisation sans précédent que nous devons organiser, pour que la transmission d'entreprises donne de nouvelles chances à notre jeunesse, en même temps qu'elle favorise et favorisera la gestion patrimoniale de ceux qui partent à la retraite* ».

Si on peut objecter, avec Stavrou (1999), la réticence des jeunes héritiers à reprendre le flambeau, il est difficile de faire autrement que de se rallier à nos énarques sur le caractère vital des « *phénomènes repreneurs et/ou successoraux* » (Deschamps, 2000). Les chiffres de cette mutation sociale, ou de cette « *démographie entrepreneuriale* » pour reprendre le vocable de Boussaguet (2005), sont d'ailleurs là pour nous le rappeler² : avec un dirigeant sur deux au moins quinquagénaire, ce sont près de 450000 chefs d'entreprise qui devraient franchir le pas de la retraite dans les dix ans à venir (INSEE, 2004). A l'échelle européenne, le spectre du changement et de ses conséquences incertaines plane sur pas moins de 2,4 millions d'emplois, soit près de 610000 entreprises concernées chaque année (Commission Européenne, 2004). Autant dire, d'après ces estimations, que de ne pas se préoccuper du « *parent pauvre* » de l'entrepreneuriat reviendrait à tolérer un risque d'érosion, pour le moins dangereux, de nos maillages économiques industriels et artisanaux.

La situation des entreprises artisanales exige, à cet égard, une attention somme toute particulière : « *L'artisanat, c'est près de 800000 entreprises faisant travailler 2,3 millions de personnes* » (Chouat, 2001). Comme nous le verrons, après avoir clarifié les bornes théoriques de l'artisanat (1.1.), le secteur des métiers est tout particulièrement concerné par des successions d'ordre familial (1.2.). Evidemment, il ne sera pas question, dans ces quelques pages, de balayer exhaustivement ce vaste chantier successoral. Il s'agira plutôt de

¹ Sur le registre de la transmission d'entreprise, Renaud Dutreil, ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales, a concédé lors d'une assemblée nationale tenue le 6 Juillet 2005 que « *le sujet [était] suffisamment d'intérêt général, puisqu'il concerne l'emploi français, pour laisser de côté les polémiques et ne pas se noyer dans un verre d'eau* ».

² Au regard de l'évolution de ces chiffres, il semble néanmoins que le désormais célèbre « *papy boom* » tarde dans ses effets puisque nous en sommes toujours, une décennie après les premières estimations, à un ordre de grandeur proche des 500000 entreprises à céder sur les 10 ans à venir. La réticence de ces hommes à céder une partie d'eux-mêmes peut être une explication possible à ce ralentissement, certains préférant rester au détriment de la santé de l'entreprise (Paillot, 2002).

mettre l'emphase sur une problématique étrangement délaissée au regard de la littérature du champ (1.3), à savoir le « *transfert du réseau social artisanal* ». Ce dernier concept exposé (2.1.), nous montrerons tout d'abord en quoi cet échec particulier majore le risque successoral dans le cadre des entreprises artisanales (2.2.), avant de proposer une conceptualisation exploratoire des obstacles à ce transfert (3.1.), soutenue *in fine* par quatre études de cas (3.2.).

1. LES ENTREPRISES ARTISANALES ET LE MARCHÉ DE LA TRANSMISSION

L'incursion dans le détail des données précédemment évoquées (INSEE, 2004) nous dévoile une première vérité sur le phénomène de la transmission au sens large : près de 80 % des opérations recensées³ par l'INSEE entre 1994 et 2004 concernent uniquement quatre secteurs d'activité (Hôtels-Cafés-Restaurants, Commerce, Services aux particuliers, Construction). Ce constat, de prime abord anodin, devient de première importance quand on sait que plus d'un quart d'entre elles ont été réalisées dans un secteur des métiers où le « *réseautage* » demeure monnaie courante.

1.1. Une définition théorique des entreprises artisanales

Commençons notre exposé avec un questionnement actuel de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM) : comment rendre intelligible aux yeux de tous une classe sociale se déclarant comme la « *première entreprise de France* » ? Historiquement, l'activité artisanale évolue dans un système socio-économique de métiers (Jaeger, 1982 ; Zarca, 1986 ; Richomme, 2000), oscillant entre une double référence de reconnaissance par une appartenance à un métier ou par un statut social (Louart, 1980). Le fait est, qu'en dépit d'une succession de décrets revisitant plus ou moins clairement les contours de ses spécificités (voir le tableau 1), aucune acceptation juridique ne permet à ce jour de dépasser la problématique des chevauchements sectoriels, ni même de donner gain de cause aux « *artisans clandestins* » de certaines professions. En effet, le décret Jeanneney (1962) marque aussi bien l'avènement du « *secteur des métiers* », présenté en ces temps comme une nécessité pour le dynamisme de l'économie française, que l'abrogation du particularisme artisanal, emprisonné dans un énoncé arbitraire de conditions d'immatriculation au répertoire des métiers. Le choix de substituer au contenu (à savoir les personnes qui composent l'artisanat) un contenant en tant qu'objet juridique (le secteur de l'artisanat) a pour conséquence de créer un sous-ensemble

³ La répartition exacte pour les années 1994 et 2004 est respectivement de : 22 % et 36,9% pour les Hôtels-Cafés-Restaurants ; 35 % et 28,9 % pour les Commerces ; 11 % et 8% pour les Services aux particuliers ; 9% et 7,5% pour la Construction (INSEE, 1994 ; 2004).

économique qui s'encastre dans l'artisanat sans parvenir pour autant à le représenter dans sa globalité.

Critères d'immatriculation	Décret de 1962	Décret de 1983	Loi de 1996 et décret de 1998
Personnalité juridique	Entreprises	Personnes	Personnes physiques et morales.
Activités de ...	Production Transformation Réparation Prestations de service	+ distinction à titre principal ou secondaire - activités occasionnelles	+ activités occasionnelles et de peu d'importance + nouvelle catégorie : « les métiers d'art »
précisées par des listes restrictives et exhaustives	+ INCLUSION par liste indicative - Puis EXCLUSION	+ INCLUSION des métiers « autorisés » - Puis EXCLUSION (dont agriculture et pêche)	+ INCLUSION des activités relevant de l'artisanat. - Puis EXCLUSION (idem + activités hôtelières et de restauration)
Dimension	10 salariés. Pas de seuil familial	10 salariés. Pas de seuil familial	10 salariés + droit de suite Seuil familial. Spécificité apprentis
Indépendance	Etre indépendant techniquement et économiquement.	Ne pas travailler pour un tiers unique. Etre indépendant.	Activité professionnelle indépendante

Tableau 1 : Evolution des critères d'immatriculation des entreprises artisanales

En tout état de cause, la suppression de cette notion d'artisan témoigne de cette volonté des pouvoirs publics à endiguer la reconnaissance statutaire d'un « *groupe social* » au risque de le soumettre aux vides juridiques et conceptuels inhérents à la législation du secteur des métiers. Selon Jaeger (1982), cette mutation profonde du système nie complètement les spécificités de l'artisanat puisque « *d'une conception mettant l'accent sur la qualification des hommes quel que soit leur statut dans l'entreprise, on est passé à une conception définissant un ensemble de petites entreprises quelle que soit la qualification des hommes qui y travaillent* ». Aujourd'hui, seuls quatre critères partiellement satisfaisants (Richomme-Huet, 2002) interviennent dans la différenciation de l'artisan du dirigeant, de l'entreprise de l'atelier ou, plus largement, du secteur des métiers des autres activités commerciales, industrielles et libérales (schéma 1) :

- Le « *critère d'indépendance* » : apparu dès 1925, il entend essentiellement éviter le développement de quasi-salariés, en prohibant les liens de subordination et en encourageant les artisans à posséder leurs propres outils de production. Les obligations du critère d'indépendance sont allégées, suite aux recommandations de la loi du 11

février 1994 relative à l'initiative et à l'entreprise individuelle (loi Madelin) qui pose la présomption d'indépendance ;

- Le « *critère dimensionnel* » : suite à la loi de 1934, le nombre de compagnons et d'apprentis devient limité. Le législateur insiste notamment sur la vocation familiale de l'atelier artisanal : sous réserve d'une participation indéniable de l'artisan aux tâches productives, chaque membre du cercle familial peut activement l'épauler dans son activité. Néanmoins, avec l'instauration du seuil familial (loi de 1996 et décret de 1998), le législateur réoriente à nouveau l'entreprise artisanale dans un rôle prioritairement économique ;
- Le « *critère de qualification* » : la nécessité de qualification professionnelle est déterminée sous cette forme à partir de 1952, les textes précédents évoquant un apprentissage préalable ou un exercice prolongé du métier (conséquence logique du niveau de formation de l'époque) ;
- Le « *critère d'activité* » : il s'agit de la distinction, dans l'exercice de l'activité, entre les activités principales et secondaires.

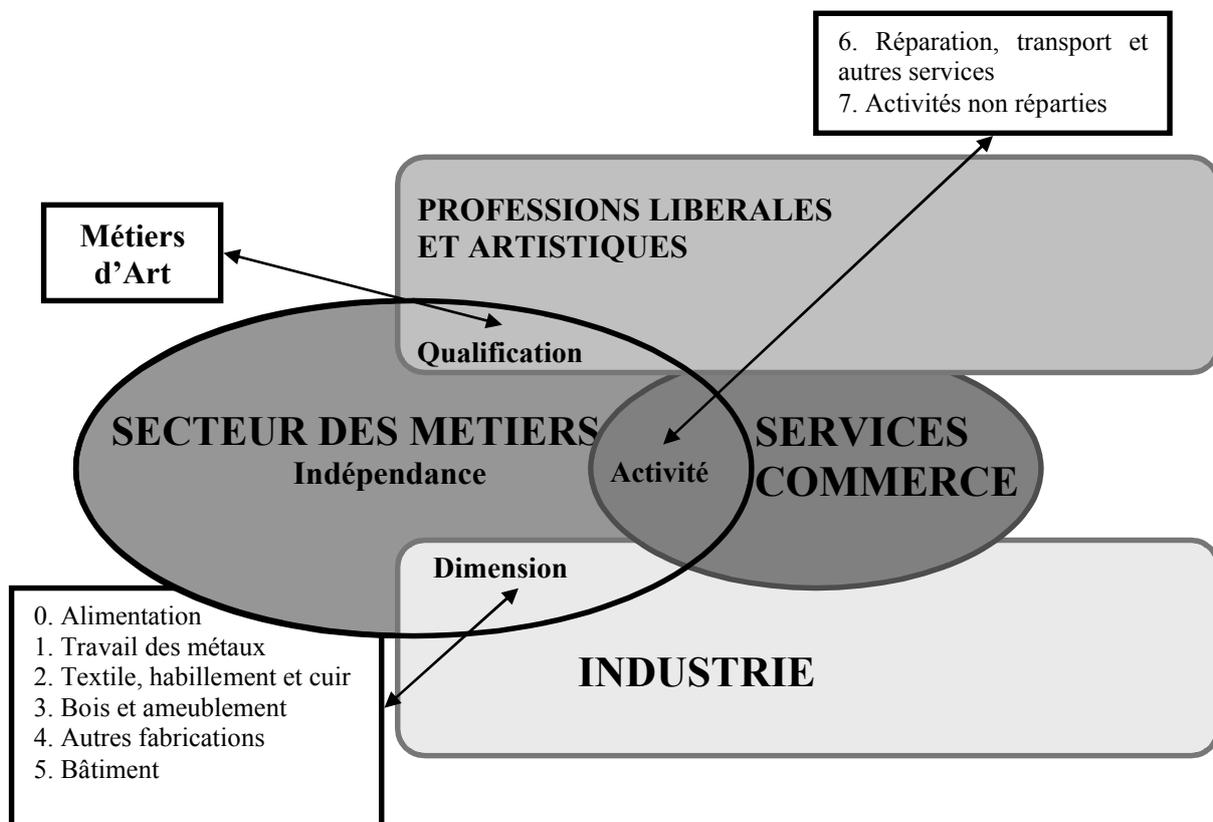


Schéma 1: Critères de différenciation entre le secteur des métiers et les autres secteurs

(Richomme-Huet, 2000)

Au bout du compte, le terme artisan ne désigne donc plus juridiquement les professionnels de l'artisanat, mais les ressortissants du secteur des métiers ayant certains titres de qualification. La loi 96-603 du 5 juillet 1996, complétée par le décret 98-246 du 2 avril 1998, précise le cadre de l'exercice de l'activité d'artisan : « Est artisanale, l'entreprise ayant une activité économique de production, de transformation ou de prestation de services exercée à titre principal ou secondaire, sous forme sédentaire, foraine ou ambulante ». Certaines activités nécessitent néanmoins une qualification professionnelle, quels que soient le statut juridique et les caractéristiques de l'entreprise

1.2. Les entreprises artisanales sous le feu de la problématique successorale ?

Globalement, les enjeux de la transmission d'entreprises sont connus de tous : il s'agit de maintenir le tissu des entreprises régionales, préserver l'activité économique et sauvegarder les emplois et les savoir-faire. Pour les entreprises artisanales, en particulier, « *un nombre important de ces entreprises sont déjà ou vont être à reprendre (sur les 850 000 entreprises que compte le Secteur des Métiers, 200 000 seraient à reprendre dans la décennie à venir)* » (Boulet et Picard, 2004 : 68). Les acteurs de la vie économique et sociale, institutions représentatives de l'artisanat, sont conscients de cette situation. Des dispositifs d'information, de sensibilisation, de soutien et d'accompagnement sont mis en place. La loi de finances pour 2000 a institué une exonération de droits de succession, à hauteur de 50% de la valeur d'entreprise, sous réserve de respecter différentes conditions, notamment un engagement collectif de conserver les titres de la société pendant 2 ans minimum avant son décès ou d'avoir détenu l'entreprise individuelle pendant plus de 2 ans, ainsi qu'un engagement identique des héritiers pour une durée au moins égale à 6 ans.

Les pouvoirs publics ont légiféré récemment (Loi pour l'Initiative Economique, n°2003-721 du 1^{er} août 2003, dite Loi Dutreil 1, et n°2005-882 du 2 août 2005) pour amplifier les opérations de reprises / transmissions et de nouvelles mesures seront mises en œuvre prochainement pour continuer dans ce sens. Néanmoins, le taux annuel de transmission demeure faible et le taux de mortalité des entreprises transmises est élevé. Les processus de transmission et de reprise émanent souvent de logiques de comportements et d'attitudes différentes. Certains artisans expriment le souhait de transmettre l'entreprise à leurs enfants afin de pérenniser l'œuvre familiale. Pourtant, la vocation des héritiers naturels tend à se raréfier que ce soit en France (OSEO, 2004), en Europe (Commission Européenne, 2004) ou

aux USA (Stavrou, 1999). Dans ce contexte, une autre difficulté pourra être de faire des choix sur le devenir du métier pour assurer la pérennité de l'entreprise avant la transmission.

Pour d'autres artisans, il s'agit de valoriser un patrimoine et de céder leur entreprise au plus offrant. Le manque de motivation des enfants ou une volonté familiale « qu'ils fassent des études » pousse inexorablement les entreprises à dominante familiale vers d'autres intéressés. Ainsi, les prétendants à la reprise sont alors à rechercher dans les extérieurs, ce qui évoque une population beaucoup plus importante : personne physique (Deschamps, 2000), personne morale, salarié seul, groupe de salarié (SCOP), client, fournisseur, concurrents, etc. Or, chaque repreneur potentiel bénéficie d'atouts et d'inconvénients qui vont améliorer ou fragiliser la transmission externe de l'entreprise cible. L'étude de la BDPME (1998) a montré l'influence du type de transmission et des circonstances sur la réussite de l'opération. De nombreux chercheurs mettent en lumière la forte incidence des dimensions individuelles et relationnelle sur la réussite de la transmission. C'est d'autant plus vrai que l'organisation étudiée est de petite taille et que son système de management implique fortement dirigeants, salariés et famille. Ainsi, Boutillier et Uzunidis (1999 : 125) estiment que « *la petite entreprise routinière disparaît généralement avec son fondateur à moins que, si les circonstances le permettent (activité suffisante, modernisation technologique), un successeur ne se déclare à la génération suivante* ».

Pourtant, la phase fondamentale repose plus sur la pertinence réelle de cette transmission : doit-on systématiquement sauver les entreprises artisanales déjà créées ? Pour comprendre cette problématique, il faut envisager que « *le maintien de l'organisation constitue une perception possible de la pérennité d'une entreprise* » (Mignon, 2002). L'auteur distingue deux grandes familles de pérennité (Mignon, 1998) que sont la pérennité du pouvoir et la pérennité du projet.

D'une part, la pérennité du pouvoir (contrôle et direction) semble, dans le cadre de la **succession**, une condition *sine qua none*. Le dirigeant souhaite la continuité de l'entreprise uniquement si elle reste dans le patrimoine familial. Il s'agit alors **d'une transmission interne**, dans laquelle le successeur est l'héritier et, de préférence, un fils. Pourtant, lors de leur recherche concernant les dyades père-fille, Barbot et Bayad (2002) rejoignent les conclusions de Ward (1987) qui estime que les filles seraient de meilleurs successeurs que les fils, car elles tendent à préserver leurs relations avec les parents fondateurs et souhaitent résoudre davantage les conflits avec leurs proches. Dans l'idéal, le prédécesseur se garde de

tout choix explicite en laissant les enfants s'épanouir et s'affirmer au sein de la structure familiale (De Freyman et Richomme-Huet, 2005).

D'autre part, la pérennité de projet “ *se décompose en une pérennité des activités et une pérennité de l'organisation* ” (Mignon, 2001). Dans ce cas, le dirigeant peut imaginer une **transmission externe** par un repreneur personne physique interne (salarié de l'entreprise à transmettre) ou par un repreneur personne morale ou physique extérieur (client ou salarié d'une structure concurrente). La direction et le contrôle échappent au fondateur mais aussi à la famille, l'entreprise se transforme en entité non-familiale ou change de famille.

Finalement, c'est le dirigeant qui est le principal acteur du changement dans l'optique de pérennisation de son entreprise. Nous avons proposé une synthèse de la démarche du dirigeant dans son processus de transmission interne ou externe dans une optique normative (Barbot et Richomme-Huet, 2004) selon trois catégories de facteurs. Dans le cas particulier de l'entreprise artisanale, il convient d'en ajouter une quatrième liée à la famille :

- **les facteurs propres au dirigeant** : origine de l'idée, élément déclencheur positif ou négatif (Shapero, 1975), motivations (PIC ou CAP au sens de Marchesnay, par exemple). Les attitudes, aptitudes et actions du dirigeant vont influencer sur l'évolution du processus ;
- **les facteurs liés à la famille** : place et rôle du conjoint (statut), investissement familial, membres participant à la gestion, actionnariat, volonté de pérennisation, annonce d'un successeur potentiel, préparation à la transmission, transfert du capital social, apprentissage du savoir-faire, etc. ;
- **les facteurs liés à l'entreprise** : secteur, activité, forces et faiblesses, opportunités et menaces, stratégie mise en œuvre, etc. ;
- **les facteurs contextuels favorables et défavorables liés à la transmission** : freins et obstacles, risques, opportunités, avis de l'entourage, compétence du repreneur, etc.

L'entreprise artisanale diffère des TPE par sa dimension familiale et ses implications, notamment en termes de pérennité au sens de Mignon (2002), c'est-à-dire la pérennité du pouvoir et la pérennité du projet. D'une part, le dirigeant souhaite la continuité de l'entreprise prioritairement si elle demeure dans le patrimoine familial. La transmission repose sur la préférence d'un héritier (*succession*) plutôt que sur la reprise (par un salarié et, enfin, la

cession à un tiers). D'autre part, il a une forte tendance à préférer une poursuite des activités et de l'organisation dans une logique de reproduction. « *Cette dimension affective très marquée s'accompagnant de motifs de cession particuliers (majoritairement non économiques) et d'attentes en matière de continuité de l'entreprise, après sa cession, constitue une (...) spécificité de la transmission en milieu artisanal* » (Boulet et Picard, 2004). L'artisan tend à orienter le choix du successeur et/ou du repreneur, à limiter les possibilités de reprise et à conduire vers la reproduction quitte à nier les évolutions de l'environnement. Pire, il oublierait presque de demander à ses héritiers s'ils veulent vraiment lui succéder, trop impliqué pour imaginer le contraire.

1.3. Les réseaux sociaux comme gap théorique de la recherche successorale familiale

La problématique de la succession au sein des entreprises familiales n'est donc pas nouvelle. Il s'agit même, pour Cadieux et al. (2002) « *de la problématique ayant préoccupé le plus les chercheurs spécialisés en matière d'entreprises familiales depuis les cinquante dernières années* ». Selon ces auteurs, cet ensemble de recherches a principalement produit des connaissances organisées autour de quatre préoccupations génériques : la modélisation du processus, les facteurs clés de succès, les motivations à prendre la relève et la dynamique psychologique inhérente à ce phénomène (Tableau 1). Cependant, sans mésestimer l'éclairage des problématiques tournées vers la compréhension de la dynamique psychologique et de l'intérêt des successeurs à prendre la relève, il convient de reconnaître que cette ossature de recherche s'est essentiellement construite autour d'une dialogique entre le volet modélisateur du processus et les facteurs susceptibles d'en conditionner le déroulement.

L'objectif de la modélisation vise à élaborer et construire intentionnellement un modèle susceptible de rendre intelligible un phénomène perçu comme complexe (Le Moigne, 1990). Compte tenu de la disparité du champ (Breton-Miller, Miller et Steier, 2004) et des difficultés à créer un environnement de recherche homogène et cohérent, des auteurs se sont massivement engagés dans une décomposition du processus successoral qui permettrait de voir les différentes productions académiques balisées, regroupées puis cimentées au sein d'un même processus. Les modèles existants sont à présent très nombreux dans la littérature (Barnes et Hershon, 1976 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Handler, 1990; Hugron et Dumas, 1993) et le choix de retenir un modèle plutôt qu'un autre peut sembler quelque peu arbitraire, voire critiquable par essence.

Objectifs	Auteurs	Apports et Limites
Connaître, comprendre et expliquer le processus	Barnes et Hershon, 1976 ; Beckhard et Dyer, 1983 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Clifford et al., 1992 ; Gersick et al., 1997 ; Handler, 1989 ; Holland et Boulton, 1984 ; Holland et Oliver, 1992 ; Hugron et Dumas, 1993 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Peiser et Wooten, 1983)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration de nombreux modèles basés sur cycles de vie, jeux de rôles, systémique ✓ Identification de deux principales étapes : entrepreneuriale et familiale ✓ Identification de deux processus : direction et propriété ✓ Ambiguïté dans les modèles (entreprise vs succession) ✓ Modèles peu vérifiés empiriquement
Identifier les facteurs de succès du processus	Ambrose, 1983 ; Morris et al., 1996 ; Morris et al., 1997 ; Cunningham et Ho, 1994 ; Barach et Ganitzky, 1995 ; Fiegener et al., 1996 ; Barach et al., 1988	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notions de succès peu définies ✓ Le plus déterminant : qualité de la relation interpersonnelle successeur/prédécesseur et membres de la famille
Comprendre l'intérêt des successeurs à prendre la relève	Barach et al., 1988 ; Birley, 1986 ; Handler, 1989 ; Stravou, 1998 ; Stravou, 1999 ; Morris et al., 1996	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crédibilité du successeur ✓ Besoin de prouver leurs capacités ✓ Principale limite : Échantillon d'étudiants n'ayant pas encore intégré l'entreprise
Comprendre la dynamique psychologique	Davis et Harveston, 1999 ; Davis et Tagiuri, 1989 ; Dumas, 1989 ; Dunn, 1999 ; Friedman, 1991 ; Gilding, 2000 ; Pailot, 1999 ; Pailot, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compréhension de l'influence de la dynamique familiale ✓ Dyades père-fils et père-fille ✓ Assimilation de certaines notions incontournables, tels équité, patterns, relations triangulaires, processus de deuil, etc. ✓ Peu de pistes de solutions concrètes

Tableau 2: Les recherches sur le processus de la succession (Cadioux et al., 2002)

Les similitudes n'ont cessé de croître au fil des années, et en dépit de l'aspect réducteur de notre démarche, nous pensons que la modélisation récente de Cadioux et al. (2000) reste fidèle à la plupart des apports de ces dernières décennies. Ces auteurs posent pour postulat de départ que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du retrait définitif du prédécesseur. Ils aboutissent, ainsi, à une modélisation en quatre phases bien distinctes avec :

- *la phase d'initiation* : le successeur s'imprègne des valeurs, normes et comportements valorisés par la famille ;
- *la phase d'intégration* : le fondateur intègre le successeur dans l'entreprise pour qu'il se familiarise avec les rouages de l'entreprise familiale ;
- *la phase du règne-conjoint* : officialisée, l'entrée en scène du successeur se traduit par un transfert progressif des responsabilités et de l'autorité dirigeante ;
- *la phase de retrait du fondateur* : ultime étape du processus, celle-ci n'est atteinte qu'une fois le retrait effectif du prédécesseur.

En parallèle de cette première vague d'écrits, d'autres travaux ont débouché sur une mise en exergue, plus ou moins fragmentée, d'un certain nombre de variables exogènes affectant le processus successoral. Néanmoins, la plupart de ces observations, anecdotiques et circonscrites à quelques facteurs en règle générale (Morris et al., 1997), se fonde sur des

études de cas ou des récits de consultants plutôt que sur de rigoureuses recherches empiriques (Venter et al., 2003). Devant le désordre perçu, Morris et al. (1997) expriment clairement la nécessité de remédier à cet éparpillement et proposent, à cet effet, une modélisation susceptible d'intégrer les déterminants et les effets des transitions successorales familiales (Tableau 3).

La recherche⁴ d'Handler (1990), portant sur la reconnaissance d'influences individuelles, relationnelles et externes dans le processus successoral, illustre parfaitement une évolution très nette du champ en faveur de problématiques nourries par les difficultés de l'interaction sociale, et légitimées autour d'une croyance partagée qui associe étroitement la qualité relationnelle des deux protagonistes avec celle du déroulement successoral. Cette évolution paraît presque naturelle tant la majeure partie des modèles cités précédemment ont en commun de décrire un processus articulé autour de la relation complexe, mais non moins fondamentale (Cabrera-Suarez et al., 2001), qui unit les acteurs successoraux. Il faut dire que depuis, la littérature n'a fait que renforcer cette idée bien établie du lien positif exercé par la qualité de cette relation sur le succès du processus (Dyer, 1986 ; Ward, 1987 ; Lansberg, 1988 ; Handler, 1990 ; Goldberg, 1996 ; Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Il est d'ailleurs assez fréquent, pour le prédécesseur, de formater à sa propre image le futur leader de l'organisation (Hall, 1986) via une incubation lente et graduelle de cet héritier (Dyer, 1986).

<p>Niveau de préparation des héritiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Education formelle, formation et expérience professionnelle (à l'extérieur de l'entreprise) ; • Poste de niveau débutant ; • Année(s) d'expérience dans l'entreprise (ou au sein du secteur d'activité) ; • Motivation à se joindre à l'entreprise ; • Perception de son propre niveau de préparation. <p>Relation entre les membres de la famille et de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication ; • Confiance, engagement et fidélité ; • Tensions familiales et rivalité entre frères et sœurs ; • Jalousie/rancœur ; • Conflits ; • Valeurs et traditions communes. <p>Activité de planification et de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification de la relève • Planification fiscale ; • Appel à un conseil d'administration extérieur ; • Appel à des conseillers d'entreprises familiales ; • Création d'un conseil de famille.
--

⁴ A partir d'une étude clinique qualitative de 32 organisations familiales engagées dans une étape du processus successoral, Handler (1990) suggère, dans la lignée des apports de Levinson (1971), Kets de Vrie (1985) et Lansberg (1988), que « *la qualité de l'expérience successorale* », c'est-à-dire la manière dont les membres de la famille personnellement impliqués éprouvent le processus, et « *l'effectivité de la succession* », c'est-à-dire la manière dont les autres jugent les fruits de la succession, sont toutes deux affectées par des influences individuelles, relationnelles et externes.

Tableau 3 : Les déterminants de la transition successorale familiale (Morris et al., 1997)

Néanmoins, malgré la richesse et la variété de ces regards théoriques, on doit admettre avec Steier (2001) que cet axe de recherche sur la succession familiale souffre d'une grande déficience⁵ en matière de « réseaux sociaux ». Or, comme l'ont récemment noté LEE et al. (2003), la profitabilité des entreprises familiales dépend souvent de l'importance des connaissances idiosyncrasiques possédées par leurs dirigeants et il est important pour les successeurs désignés de les acquérir : « *de telles connaissances ou avantages incluent les principaux contacts et réseaux personnels d'affaires, la capacité à recueillir la coopération du groupe de travail et les connaissances inhérentes aux conditions locales et aux opérations internes de l'entreprise familiale* » (2003 : 658). Si le recueil de travaux agencés autour de la personne du successeur nous renseigne sur le développement de certaines compétences indispensables à la continuité de l'entreprise (Cabrera-Suarez et al., 2001 ; Morris et al., 1997, Chrisman et al., 1998), la sous-alimentation des discours propres à la transmission des réseaux d'affaires est particulièrement préoccupante quand on sait que la plupart des entreprises artisanales s'appuient sur ces ressources intangibles pour se viabiliser (Richomme, 1999).

2. LE RESEAU SOCIAL DES ENTREPRISES ARTISANALES

Depuis quelques années maintenant, le concept de « réseau » transgresse unes à unes les bornes disciplinaires, pourtant âprement débattues, des différents champs des sciences de gestion. Les grilles de lecture, de ce que Miles et Snow (1986) ont baptisé de « *nouvelle forme organisationnelle* », reposent en fait sur des doctrines aux inspirations variées (Geindre, 1998) que les chercheurs ont su combiner pour servir l'étude de phénomènes managériaux, organisationnels et/ou sociaux. Néanmoins, nous pensons que la spécificité des entreprises artisanales familiales exige de nous concentrer, à l'instar des travaux de Froehlicher (1995), sur les individualités composant les dits réseaux sociaux, de sorte à mieux comprendre les obstacles cognitifs à leur transmission.

2.1. L'essor théorique et protéiforme des réseaux sociaux

Ce serait se détourner de notre objectif de recherche que de vouloir restituer avec exhaustivité la plupart des apports théoriques en matière de réseaux sociaux. Les courants

⁵ « *There has been little attention devoted to the transfer of social capital within family firms, existing literature on succession planning [...] focus[ing] largely on the transfer of physical and human capital* » (Steier, 2001 : 260).

économiques, longtemps concernés par la volonté des firmes à coopérer, assimilent le concept de « *réseau stratégique* » à une opportunité de réduire les coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975 ; Jensen, 1983). Il devient une réponse des organisations aux échecs conjugués du marché et de la hiérarchie (Combe, 1998) et se mesure par l'état des lieux de leurs relations contractuelles (dont l'étude ne peut se faire que par celle des liens du réseau lui-même). Les conclusions de l'analyse menée par Froehlicher (1998) sur la coopération interentreprises confirment assez nettement cette prédominance du paradigme transactionnel (Williamson, 1975) dans l'étude des réseaux stratégiques. Cet ancrage théorique n'est cependant pas complètement satisfaisant. Outre la confusion que cette approche génère dans les niveaux d'analyse, la théorie des coûts de transaction présente l'inconvénient d'introduire certaines limites dont les principales « *ont trait à la structure, aux hypothèses comportementales restrictives qu'elle véhicule et aux raccourcis qu'elle autorise en matière d'analyse du management interorganisationnel* » (Dumoulin et Lecocq, 2000 : 4).

A cet égard, la théorie des organisations s'est inscrite dans le sillage de plusieurs travaux convenant de l'intérêt commun des firmes à s'engager dans des relations qualifiées « *d'interorganisationnelles* ». Cette idée, aujourd'hui largement répandue, a trouvé une première dynamique dans les théories de l'échange social (Levine et White, 1961 ; Blau, 1964 ; Emerson, 1972), d'après lesquelles toute activité volontaire entre deux acteurs⁶ est principalement motivée par l'influence que cet échange peut avoir sur la réalisation de leurs buts et objectifs respectifs. Les relations s'encastrent dans « *un système d'échange organisationnel* » (Levine et White, 1961) capable de pallier les conditions de rareté de certains besoins essentiels (clients, travail et ressources) et d'atteindre des buts qui ne pourraient pas l'être par des organisations indépendantes (Van de Ven, 1976). La formation et la stabilité de ces relations inter-nœuds sont alors dictées par la nature, l'importance et le partage d'un objectif stratégique (Poulain, Montreuil et Gauvin, 1995), généralement éveillé par des conditions concurrentielles changeantes et complexes (Miles et Snow, 1986) et où, pour chacune d'entre elles, il existe une interaction durable et complexe (Dussuc, 2004).

Au fond, plus que le déploiement de ces liens (Johanson et Mattson, 1988), le réseau s'apparente à un processus dynamique d'échanges coopératifs à la fois tributaire de la structure et de l'organisation du système d'action social qui le soutient (Van de Ven, 1976),

⁶ La théorie d'Emerson (1972) ne limite pas l'acteur à l'individu, mais comprend au contraire les organisations et/ou les acteurs collectifs, de telle sorte à pouvoir élargir son champ d'application à différents niveaux d'analyse pour différents types de relations.

mais aussi de la totalité des « *actions réciproques*⁷ » passées et à venir (Simmel, 1909, cité par Freund, 1984). Il se nourrit, à l'instar de la sociologie de ce penseur allemand, des interactions créatrices par lesquelles ne cessent de se (re)moder les relations entre individus, exigeant de leur part des investissements permanents en vue d'en assurer l'entretien (Johanson et Mattson, 1988 ; Bourdieu, 1986). Cette résonance sociologique trouve son origine dans un postulat implicite admirablement formulé par Mulgan (Mulgan cité par Bakis) : « *Les réseaux ne sont rien s'ils ne sont pas sociaux* ». Expliquer la construction de cette forme sociale, pour reprendre la terminologie de Simmel (1909), revient donc à réactualiser les débats sur les postures objectiviste et subjectiviste des faits sociaux. Sans nier l'existence de contraintes à l'action, mais en récusant le déterminisme social, l'individualisme méthodologique positionne l'acteur individuel au cœur de l'analyse et soumet l'étude des réseaux sociaux⁸ à sa double axiomatique : (1) ils sont les produits d'actions et de croyances des individus ; (2) ces croyances et actions ont un sens, une raison d'être pour l'acteur social (Boudon, 2000 : 176).

Le strict respect de cette posture idéologique implique une compréhension du réseau social à partir des intentions et des comportements individuels de chacun de ses membres, sans pour autant condamner les groupes à l'exclusion : « *on peut parfois traiter un groupe comme une personne dans la mesure où il dispose de mécanismes de décision collective* » (Boudon, 2000 : 177). Elle ouvre les portes d'une réflexion sur la conception traditionnelle des réseaux stratégiques dont la détention est bien moins souvent le fait des organisations elles-mêmes que celui des individus qui les composent, voire les dirigent : « *une représentation des liens personnels sous la forme d'un réseau social est pleine d'enseignements. En effet, le processus qui conduit à la coopération interentreprises met nécessairement en jeu un réseau social regroupant les dirigeants des entreprises concernées* » (Froehlicher, 1998 : 105). On peut, dès lors, s'interroger sur la spécificité des réseaux sociaux d'entreprises artisanales et sur les conséquences analytiques d'une extension de ce positionnement à l'étude des principaux obstacles à leur transfert dans les successions familiales.

⁷ L'action réciproque est un concept développé par Simmel (1909) dans l'analyse de relations interindividuelles contradictoires. Il correspond à l'influence que chaque individu exerce sur autrui et a pour produit les différentes « *formes sociales* » constitutives de la sociologie des formes.

⁸ En ce qui concerne la définition même du « réseau social », nous nous rattachons aux travaux de Laumann, Galaskiewicz et Marsen dans lesquels ce concept désigne « *un ensemble de nœuds (personnes, organisations) reliés entre eux par des relations sociales [...] d'un type spécifique* » (1978 : 458). Par ailleurs, le lecteur intéressé consultera avec grand profit l'excellent travail proposé par B. Chollet (2005) sur le concept et son application au cas des ingénieurs en Recherche et Développement.

2.2. L'individualisation des réseaux sociaux d'entreprises artisanales

Comme nous venons de le voir, l'analyse des réseaux sociaux part du principe que les modèles de liens qui unissent les personnes peuvent être décrits de façon à comprendre le conditionnement de l'action sociale et des comportements interindividuels (Wellman, 1983). Elle crée en cela, chez certains sociologues, une opportunité sans pareil de disséquer les processus structurants de la société à partir des interactions sociales établies par les individus (Barnes, 1987). En ce qui nous concerne, cette analyse apparaît comme une réelle nécessité eu égard à la reconnaissance collégiale des spécificités organisationnelles de l'entreprise artisanale (Letowski, 1987 ; Zarca, 1986 ; Marchesnay, 1985 ; Arena et Romani, 1982 ; Jaeger, 1982), comme la grande vulnérabilité de ces structures (Marchesnay et Rudel, 1987) centralisées, voire très centralisées (Julien et Chicha, 1982), autour d'un dirigeant assumant une grande majorité de tâches (Candau, 1981). Il est un fait, en effet, que cet « *homme orchestre* », en quête d'autonomie (Cooper et Dunkelberg, 1984) et de survie (Filley et Aldag, 1978), use régulièrement de ses aptitudes sociales en vue de satisfaire une des exigences primaires de l'entreprise artisanale (Stanworth et Curran, 1976) : la constitution d'un solide réservoir relationnel.

Adler et Kwon (2002 :18) ont récemment établi une distinction conceptuelle entre les structures sociales fondées sur : (1) les « *relations de marché* » dans lesquelles des produits et des services sont échangés avec du capital financier ; (2) les « *relations hiérarchiques* » dans lesquelles l'obédience à l'autorité trouve sa contrepartie dans une sécurité matérielle et spirituelle ; (3) les « *relations sociales* » dans lesquelles des services sont échangés. Ces auteurs suggèrent notamment que ce troisième type de relations est à l'origine du capital social des entreprises ou des individus les constituant (même si des contacts répétés dans le cadre des relations hiérarchiques et/ou de marché génèrent en soi des relations sociales susceptibles de contribuer indirectement à sa formation (2002 : 19)). Si force est de reconnaître que la plupart des entreprises artisanales valorisent bien, en effet, ces « *relations sociales* », elles n'hésitent pas non plus à exploiter certaines « *relations de marché* » lorsque celles-ci se présentent (il n'est pas rare pour des dirigeants de se croiser sur des chantiers, des appels d'offres ou, simplement, chez des fournisseurs communs).

La diversité des sources relationnelles avait déjà été évoquée par Gulati (1998 : 297) lorsque celui-ci proposa une lecture des alliances stratégiques au regard des apports

théoriques conférés par l'analyse des réseaux sociaux : « *Les firmes peuvent s'interconnecter par l'intermédiaire d'une vaste parure de relations économiques et sociales, chacune d'entre elles pouvant finalement s'apparenter à un réseau social [...] plus ou moins significatif* » (1998 : 297). Cela étant, si bien des interrelations sont dues à la contingence de certains secteurs, dépendant initialement de relations de marché amenées ou non à devenir sociales, et dont le choix n'est pas toujours volontaire (Podolny et Baron, 1997), l'unité d'analyse habituellement adoptée est l'organisation, obstacle à la prise en compte des actions des partenaires et des relations dans lesquelles eux-mêmes sont déjà encastrés (Gulati, 1998). Moins problématique lorsque les noeuds du réseau social sont de très grandes structures, la taille diluant les contraintes de dépendance tout en inhibant certaines barrières à l'entrée, l'étude d'entreprises artisanales familiales où le dirigeant est en « *symbiose* » avec l'organisation (Verstraete, 1995), et où les réseaux sociaux de celui-ci façonnent bien souvent les résultats de l'entreprise, exige de faire de l'individu le véritable atome de l'analyse.

En 2004, près de 40% des entreprises artisanales sont associées à des « *entrepreneurs solos* » alors que 20% seulement déclarent avoir un salarié (DCASPL, 2004). Il est donc peut-être encore plus clair, au regard de cette catégorie particulière d'entreprises, que les réseaux d'entreprises ne naissent pas interorganisationnels, mais le deviennent sous l'impulsion d'individus prêts à coopérer dans l'intérêt de tous : « *l'émergence d'une coopération interentreprise passe nécessairement par la création ou le renforcement d'un lien entre dirigeants* » (Froehlicher, 1995). Les travaux de Geindre (1998 : 166), consacrés aux districts industriels, mettent d'ailleurs en évidence que « *la maîtrise relationnelle, la proximité et la confiance pouvant exister entre les parties prenantes sont une force intangible et semi-permanente [...] qui offre à l'entreprise l'obtention de prestations à des conditions plus satisfaisantes que celles des concurrents* ». C'est aussi ce que Gulati (1998 : 295) généralise en postulant que « *l'action économique – comme toute autre forme d'action sociale – ne se déroule pas dans un contexte social stérile mais s'avère plutôt encastré dans des réseaux sociaux* ». Elle se voit affectée, de manière plus ou moins détournée, par des opportunités que certaines structures de relations sociales offrent aux individus qui les composent (Marsden, 1981).

Comme le suggère Detchessahar (1998 : 53), à partir de son analyse sur les trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises, « *si l'on veut comprendre les mécanismes de l'accord, et évaluer a priori sa probabilité de stabilisation, il est souvent intéressant de sortir de la relation elle-même et d'interroger, en amont de celle-ci, la*

subjectivité des partenaires ». Cela se vérifie d'autant plus sûrement, dans le contexte des entreprises artisanales, qu'il existe bien souvent une forte proximité géographique entre ces acteurs (Saglio, 1990), principalement liée aux milieux ruraux de la plupart de ces corps de métier (Richomme, 1999). Les coopérations organisationnelles, établies sur les bases de relations interpersonnelles existantes et d'objectifs stratégiques communs, se normalisent naturellement sans que les acteurs les distinguent automatiquement des relations sociales qu'ils entretiennent les uns avec les autres. En fait, dans « *un monde domestique* » (Boltanski et Thevenot, 1991), fondé sur des relations de confiance personnalisées, il semble que « *la solidité de l'accord [soit] étroitement liée à des facteurs dont l'agencement se joue bien avant l'entrée en relation et qui vont en grande partie déterminer le possible enclenchement d'un cercle vertueux de coopération* » (Detchessahar, 1998 : 58). On comprend mieux, dès lors, tout l'intérêt d'une préparation active du successeur, mais surtout, de la valeur ajoutée que peut représenter pour lui le transfert optimal du réseau social de l'entreprise artisanale familiale.

3. LES OBSTACLES AU TRANSFERT DU RESEAU SOCIAL DANS LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE ARTISANALE

C'est sur la base de ces différentes convictions et de leurs implications sur notre recherche, que nous proposons à présent une première approche exploratoire des obstacles au transfert du réseau social lors des transmissions d'entreprises artisanales. En effet, la plupart des concepts exposés, il devient possible de développer une première construction théorique en réponse à notre problématique. Comme nous le détaillerons plus loin, cette proposition conceptuelle s'accompagnera de quatre études de cas visant à illustrer nos propos.

3.1. Essai de conceptualisation des obstacles au transfert du réseau social artisanal

L'entrée sur scène d'une nouvelle génération est un événement stratégique (Barach et al., 1988) particulièrement important dans l'évolution du cycle de vie des entreprises artisanales familiales. Cette problématique recèle des questionnements multiples, à peine défrichés par la recherche, alors que les enjeux socio-économiques de ce phénomène tendent à gagner en importance. En ce qui concerne cette étude exploratoire, les spécificités du contexte artisanal, exposées précédemment, nous laissent penser qu'il serait peut-être utile de « *désingulariser la relation* » (Detchessahar, 1998) afin de nous demander si être un héritier naturel suffit à préserver l'entreprise d'une déperdition sociale : « *cette opération consiste à déterminer si les partenaires peuvent, le cas échéant, être traités en tant que membres d'une même catégorie*

auxquels pourrait être substitué tout autre membre de cette catégorie sans que la relation en soit pour autant modifié » (Detchessahar, 1998 : 55). On conviendra, plus ou moins volontiers, que l'utilité d'une telle démarche réside aussi bien dans la mise en exergue des différentes parties prenantes de la succession que dans la manière dont elle permet de poser la problématique du transfert de réseau social (substituabilité des acteurs). En la combinant aux travaux développés sur la catégorisation cognitive des acteurs (Rosch, 1978 ; Canter et Mischel, 1979 ; Matthews, Moore et Fialko, 1999), il devient possible d'isoler au moins trois énoncés élémentaires de cette substituabilité (De Freyman, Richomme-Huet et Paturel, 2006) :

- (1) L'héritier naturel doit accepter de s'intégrer dans un « *maillage réticulaire* » déjà établi. Globalement, le successeur n'exprime donc aucune réticence à travailler avec les relations de plus ou moins longue date de son parent dirigeant ;
- (2) Le maillon fort de l'entreprise doit accepter de créer des conditions favorables à l'acceptation de son successeur. Il s'engage donc à l'introniser de la meilleure des manières auprès de chacune de ses relations et, peut-être plus important encore, avec une confiance absolue quant à leur substituabilité ;
- (3) Les partenaires sociaux doivent enfin accepter de substituer ces deux générations avec pour risque initial de ne détenir aucune certitude sur la capacité du successeur à produire une activité au moins équivalente à celle d'une époque presque révolue.

Le croisement de ces énoncés, représenté ci-après, appelle différentes situations dynamiques (respectivement S1, S2 et S3), correspondant à des problématiques spécifiques, et pour lesquelles certains obstacles bien déterminés assombrissent la perspective d'émergence d'une zone de transférabilité optimale (S4). Chacune des sphères englobe donc une catégorie d'acteurs, éléments constituant du maillage social, que le chassé-croisé générationnel affecte sous des formes et des proportions variables. C'est précisément au travers de ce recoupement de ressentis qu'il devient possible d'appréhender, dans une démarche essentiellement exploratoire, des idéaux types de situations où le degré de substituabilité des acteurs successoraux n'autorise qu'un transfert partiel du réseau social existant, soit : une zone de défiance sociale, une zone de dissonance cognitive et une zone de conflit générationnel.

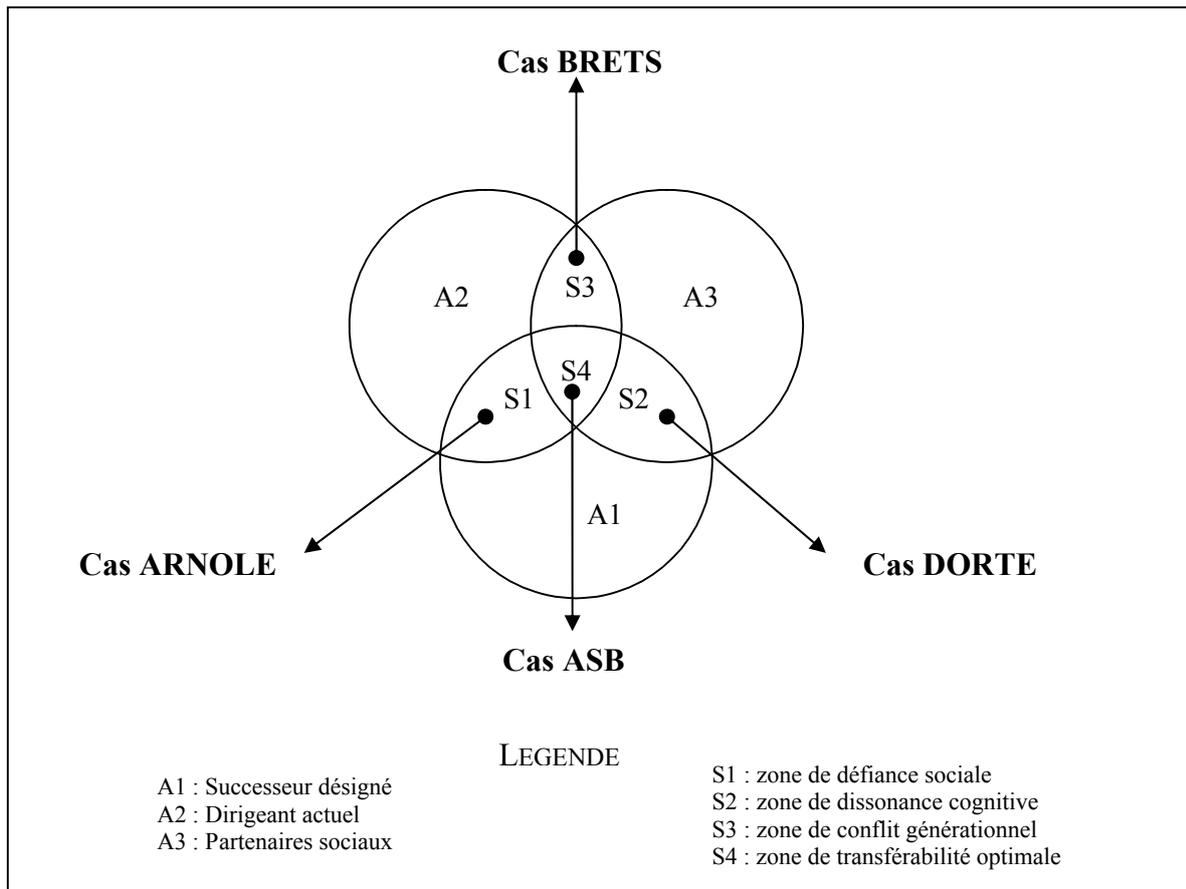


Figure 1 : Une approche exploratoire des obstacles à la transférabilité du réseau social

3.2. Etude exploratoire des zones de transférabilité du réseau social

3.2.1. La zone de défiance sociale : le cas ARNOLE

La zone de « *défiance sociale* » (S1) correspond aux situations dans lesquelles les partenaires sociaux expriment un sentiment de rejet envers le successeur désigné. Ils peuvent, pour exemple, estimer que le système de représentation de celui-ci diffère sensiblement des normes, valeurs et croyances auxquelles eux-mêmes adhèrent (Nahapiet et Ghoshal, 1998) ou simplement douter de ses aptitudes au métier. Au-delà d'une faible crédibilité, il se peut que la phase de socialisation avec l'environnement social de l'entreprise (Boussaguet, 2005) n'ait été que tardive ou mal enclenchée. On sait à quel point, les phases d'initiation et d'intégration⁹ jouent un rôle essentiel dans les transmissions familiales (Cadieux et al., 2000),

⁹ Nous retenons la modélisation du processus successoral proposée par Cadieux et al. (2000). Elle le décompose en quatre phases distinctes : (1) *la phase d'initiation* (le successeur s'imprègne des valeurs, normes et comportements valorisés par la famille) ; (2) *la phase d'intégration* (le fondateur intègre le successeur pour le familiariser avec les rouages de l'entreprise) ; (3) *la phase du règne-conjoint* (officialisée, l'entrée en scène du successeur se traduit par un transfert progressif des responsabilités et de l'autorité dirigeante) ; (4) *la phase de retrait du fondateur* (retrait effectif du prédécesseur).

et les négliger peut priver le successeur des relations sociales indispensables à la stabilité économique de l'entreprise.

Le cas ARNOLE exprime à cet égard toute la difficulté que peuvent éprouver un père et une fille, en passe de clore la relève, à se préserver durablement de comportements opportunistes et pernicioeux de certains membres d'un réseau social structuré autour d'un Groupement d'Intérêts Economiques (GIE). En effet, depuis quelques années maintenant, Mr Arnole travaille de concert avec sa fille Ingrid dont l'implication et la charge de travail n'ont cessé de croître à mesure que se profilait l'échéance d'une retraite bien méritée. Cette « *dyade père-fille* » (Dumas, 1989 ; Barbot et Bayad, 2002) oeuvre dans un métier où un compromis existe entre le salariat et l'artisanat : il s'agit des conducteurs de taxis (activités NAF 602E). Comme pour la plupart de nos régions de France, une très grande majorité d'entreprises du Sud-Est choisissent de s'organiser autour d'une « *structure coopérative chapeau* » conférant une palette de services aux sociétaires (locaux, centre d'appels, ateliers de carrosserie, véhicules relais, etc.). Aujourd'hui, pour survivre dans un milieu aussi concurrentiel, adhérer à ces groupements est presque devenu une nécessité, car « *le temps où chacun trouvait sa place est bel et bien révolu* ». Les procédures de sélection sont d'ailleurs là pour le rappeler puisque la capacité d'une entreprise à souscrire aux parts sociales ne suffit plus : la demande est telle que c'est l'évaluation de l'homme qui prévaut désormais.

En ce qui le concerne, Mr Arnole a rallié assez rapidement un GIE de sorte à stabiliser son activité autour des contacts sociaux de cette adhésion (généralement, ces structures sociales multiplient les opportunités d'échanges et contribuent à développer des affinités redéployables en dehors des espaces communs prévus à cet effet). Seulement, à l'heure de tourner définitivement cette page de vie, Mr Arnole se désespère de voir Ingrid se démener pour obtenir du GIE le même retour auquel lui pouvait prétendre du temps où il officiait encore en dirigeant. Le dernier exemple en date est une opportunité assez courante avec la SNCF. A la suite d'un accident de personne, un TGV a été arrêté en gare de Carnoules (83) pour une durée indéterminée. Certains voyageurs étaient malheureusement contraints, pour des raisons professionnelles, de se rendre en temps et en heure à l'aéroport de Nice où on ne peut guère compter sur les retards de vols. Il a suffi de quelques minutes pour que des groupes de clients se forment et que Ingrid ne puisse plus répondre à la demande. En dépit de la sollicitation immédiate du GIE, aucun sociétaire ne s'est manifesté pour la suppléer et Ingrid a dû se résigner à joindre son père à qui cela n'était quasiment jamais arrivé. Les courses acheminées, la prochaine destination de Mr Arnole fût les locaux du GIE pour recevoir des

explications... agrémentées d'excuses là où Ingrid avait eu pour seule manifestation un silence radio.

Ce cas montre néanmoins, au travers des interventions de Mr Arnole, que des actions correctrices sont susceptibles de voir le jour pour éviter une trop grande déperdition sociale. A défaut de s'être imposée d'elle-même, dans un milieu particulièrement masculinisé, Ingrid a bénéficié du statut de son père pour obtenir le temps de parfaire son apprentissage dans les meilleures conditions possibles. Certes retraité, les interventions répétées de Mr Arnole auprès du GIE ont fini par avoir raison d'un grand nombre de réticences et c'est à présent à Ingrid que le GIE s'adresse.

3.2.2. La zone de dissonance cognitive : le cas DORTE

En zone de « *dissonance cognitive* » (S2), la transférabilité du réseau social est altérée par l'ambiguïté de celui qui rechigne à s'extraire de la tunique de dirigeant. Le processus successoral est généralement engagé, l'héritier ayant déjà été initié et intégré à l'entreprise familiale, mais le règne conjoint (Cadieux et al., 2002) tarde à déboucher sur le retrait définitif de « *l'ex-maillon fort* ». Cette résistance émotionnelle, assez fréquente en situation successorale, arbore de multiples visages : elle peut tout aussi bien s'exprimer dans une capacité limitée du dirigeant à savoir partager et faire confiance (Dyer et Handler, 1994), que dans une aversion à la délégation (Barach et Gantisky, 1995) ou un deuil persistant (Paillot, 2002). Continuer à dominer les échanges sociaux, et donc museler par là même son propre héritier, peut très vite devenir un moyen détourné de se rendre indispensable aux yeux de tous, de ne pas perdre le contrôle de l'entreprise familiale et, au bout du compte, de se convaincre soi-même du réel besoin d'épauler son successeur. Cette situation est épineuse car elle peut activer des effets pervers susceptibles de remettre en cause la succession elle-même comme un sentiment d'impuissance chez l'héritier ou la naissance de doutes chez les partenaires sociaux. Le cas DORTE illustre à cet effet un phénomène courant dans des entreprises où le nombre de salariés est véritablement restreint.

C'est un peu avant les années 90 que Mr DORTE décide de se lancer dans la fabrication d'étiquettes adhésives essentiellement de haut de gamme. C'est une structure artisanale¹⁰ qui

¹⁰ Les années 2000 ont vu l'entreprise se développer à la suite d'opportunités de marché. Si bien que l'augmentation correspondante des effectifs (20 personnes à présent) ne permet plus de satisfaire le « *critère artisanal de taille* » évoqué précédemment. Néanmoins, le choix de retenir ce cas nous semblait raisonnable pour au moins deux raisons : d'une part, le processus de succession était déjà engagé lorsque chacun des critères artisanaux était respecté ; d'autre part, c'est précisément cette évolution industrielle qui a contribué à éterniser, pour ne pas dire enrayer, le bouclage de cette succession dans l'esprit du père.

caractérise la société, composée uniquement du créateur et de son fils Gaétan qui contrôlent ensemble la firme. La clientèle est surtout représentée par des grandes entreprises exprimant le besoin de se fournir en étiquettes : c'est le cas du matériel informatique et médical, des industries agro-alimentaires, de la chimie, de la grande distribution, etc. D'une façon générale, ce sont des commandes d'importance variable (quelques centaines d'unités à plusieurs milliers d'étiquettes). En 1997, au cours d'un dîner anodin, les mots innocents d'un ami proche de Mr Dorte ont eu, pour double effet, de lui révéler une vérité brutale, à savoir qu'un tel état de dépendance envers sa personne mettait en danger la firme, et de le convaincre de la nécessité de préparer dès à présent son fils à la relève. Jusqu'alors cantonné aux tâches de production, celui-ci commença un « *parcours initiatique* » dessiné sur mesure : « *il devait mettre des fonctions sur le mot dirigeant et ne pas croire que l'entreprise se résumait à une production et quelques salariés* ». D'ailleurs, pour ces derniers, aucun signe ne laissait penser que Gaétan puisse un jour changer de statut, il était simplement le fils du patron comme d'autres partenaires sociaux le pensaient. Le défi successoral en était rendu d'autant plus complexe et malaisé puisqu'en sus d'un apprentissage nécessitant du temps, Gaétan devait se rendre crédible et légitime aux yeux de partenaires enclins à l'accepter.

Mais voilà, contrairement à d'autres situations successorales, et assez paradoxalement, les difficultés sont apparues là où on les attendait certainement le moins : pourtant à l'origine de cette décision, Mr Dorte n'a eu de cesse de contribuer à la création d'un environnement social de rejet. Chacune des erreurs de Gaétan était une occasion supplémentaire de le dévaloriser auprès des partenaires sociaux présents (salariés, clients, dirigeants, etc.). Ainsi, lorsqu'il organisait des rencontres avec ses principaux clients, non seulement la participation de son fils n'était pas systématique, mais il muselait maladroitement la plupart de ses interventions. Cloisonné dans cette ambiguïté comportementale, Mr Dorte renâclait à pousser plus loin le processus, préférant continuellement amoindrir les marges de manœuvres de son fils. Non pas que ses aptitudes soient réellement en cause, mais cela impliquait surtout de perdre le contrôle d'une entreprise en passe de négocier un développement sans précédent (de nouvelles opportunités de marché ayant été détectées et nécessitant une réflexion stratégique soutenue de la part de la direction). Huit ans après, Mr Dorte mène toujours la barque familiale et la dernière phase du processus, celle du retrait définitif, n'est toujours pas à l'ordre du jour.

3.2.3. La zone de conflit générationnel : le cas BRETS

La zone de « *conflit générationnel* » (S3) décrit les situations dans lesquelles le successeur éprouve une réticence profonde à s'approprier et s'investir dans des relations sociales qu'il ne juge pas utiles à l'idée qu'il se fait du développement de l'entreprise. Comme le notent Morris et al. (1997), l'existence de conflits familiaux a pu alimenter des fractures relationnelles, plus ou moins intériorisées, entre les deux acteurs de la succession. Conscient des relations d'extrême proximité que le parent dirigeant entretient avec les partenaires sociaux, l'héritier est susceptible de les catégoriser (Matthews, Moore et Fialko, 1999) et de les rejeter par simple association. Sonnenfeld (1988) évoque, pour sa part, les tensions additionnelles survenant d'une vision de la firme différente de celle du dirigeant actuel. Chaque individu développe un ensemble d'attitudes et de croyances sur ce à quoi doit, ou ne doit pas, correspondre une fonction donnée. Aussi, la place accordée dans l'ancien régime à certains partenaires sociaux peut ne pas susciter le même enthousiasme chez l'héritier : d'une part, les investissements nécessités par l'appropriation de ces relations sociales peuvent être davantage vécue comme une contrainte ; d'autre part, certaines perspectives à court ou moyen terme risquent de modifier la configuration de la structure sociale dans un sens non désiré par le successeur.

Le cas BRETTS pourrait représenter, à cet effet, un archétype de ce qu'il conviendrait d'appeler un problème de transmission de « *génération de réseaux sociaux* » puisqu'il met en relief une situation où plusieurs successeurs ont refusé, au grand damne de l'ancienne génération, et en dépit de la coopération historique de ces entreprises artisanales du bâtiment, de renouveler ce maillage socio-économique du Sud-Ouest de la France. Il faut savoir, qu'au commencement de cette épopée entrepreneuriale, ces créations *ex nihilo* répondaient à la plupart des motivations recensées par Levy (2004) autour de « *l'entrepreneuriat immigré* ». En tout état de cause, les fondateurs se connaissaient, mais surtout, ils se comprenaient sans avoir besoin d'épiloguer sur eux-mêmes ou sur les raisons de leur venue : les conditions étaient donc réunies pour que ces hommes scellent un destin managérial commun. La qualité de ces relations amicales a ainsi donné lieu à plus de trente années d'échanges solidaires et interorganisationnels, avec cette certitude de toujours pouvoir compter sur les autres en période de vaches maigres. Cette interdépendance relationnelle devait donc, au moins dans l'esprit des dirigeants, sécuriser dans une certaine mesure l'entreprise de la manifestation d'un « *risque successoral* » (Paturel et Derrouch, 1987 ; Vateville, 1994). Malheureusement, à aucun moment, il n'a réellement été envisagé et souhaité par leurs successeurs respectifs de marcher dans leur sillon et de reconstituer ce réseau social : ce qui était la force d'une

génération d'entrepreneurs immigrés devenait le carcan de leur descendance. Faisant fi de leurs conseils, et de manière identique à un démarrage *ex nihilo*, chacun décida de se construire son propre réseau d'affaires. Seulement un an après ce choix, une entreprise perdit pied lorsque les deux autres survivaient tant bien que mal.

3.2.4. La zone de transférabilité optimale : le cas ASB

Cette « *zone de cohérence* » coïncide avec un sentiment de substituabilité partagé : chaque élément du maillage réticulaire réagit positivement à la situation successorale. On ne retrouve aucune des menaces précédemment évoquées et, peut-être plus important encore, la « *désingularisation* » (Detchessahar, 1998) de la dyade successorale se vérifie puisque cette substitution ne modifie en rien les relations que l'entreprise familiale entretient avec ses différents partenaires sociaux. Le cas ASB, déjà présenté à l'occasion de travaux antérieurs, est un exemple de cette non déperdition sociale. Cette coopérative est née de l'échec de la mise en place d'un GIE issu d'une prise de conscience de la vulnérabilité des entreprises artisanales face aux constructeurs industriels sur le marché de la maison clef en main (années 1970).

Le contexte initial faisait apparaître un secteur du bâtiment fortement atomisé dans une zone géographique rurale de Meurthe-et-Moselle. L'interdépendance des firmes est intimement liée à la géographie des marchés (rivaux proches) et à l'appartenance des offreurs au même groupe de concurrence. Chaque entreprise se trouve isolée dans une situation de compétition face à des entreprises concurrentes soit sur le même marché (plomberie et menuiserie), soit sur des marchés complémentaires qu'elle ne peut affronter par manque de moyen (Richomme, 1999, 2001). Cette première expérience, même malheureuse, a néanmoins permis au noyau de départ de se conforter dans l'idée que le fait d'être groupé constituait une solution crédible à la concurrence. Avec la reconnaissance mutuelle de leur professionnalisme, ces artisans, ont tout d'abord, continué à travailler ensemble lorsque l'opportunité se présentait, puis, de manière plus structurée, avec la création d'une coopérative (ASB).

En dépit de plusieurs successions familiales et après plus de quarante années de travail commun, cette coopérative d'artisans du bâtiment prospère toujours grâce au même réseau social. La descendance a tour à tour été intégrée sans que les relations en soient pour autant modifiées et, à l'heure du retrait définitif de la première génération, aucun des acteurs n'a

manifesté de comportements susceptibles d'enrayer le bon fonctionnement de la coopérative (et, par extension, de nuire aux entreprises familiales la composant).

CONCLUSION

L'objet de cette communication visait à explorer, dans le cadre délimité des entreprises artisanales familiales, une problématique largement sous-traitée dans le champ de la succession : les obstacles au transfert générationnel d'un réseau social. Cet essai de conceptualisation exploratoire a permis de mettre en évidence que les acteurs successoraux doivent être, avec les parties prenantes du phénomène, au cœur de l'analyse si on souhaite parvenir à une meilleure compréhension des modalités par lesquelles un réseau social devient potentiellement transférable. En outre, il suggère de pousser encore plus loin l'analyse en essayant de passer au microscope chacune des zones ici révélées (il serait, par exemple, pour le moins utile de mieux cerner l'ensemble des critères endogènes, voire exogènes, susceptibles d'expliquer la position des parties prenantes sur cette substitution de générations). Sur un autre registre, il exprime également certaines craintes sur le danger que représente cet intérêt modéré pour le phénomène successoral : les emplois concernés sont bien trop nombreux pour se satisfaire de cette « *demi-stérilité* » académique. Ouvrons donc ensemble pour que le parent pauvre de l'entrepreneuriat s'enrichisse quelque peu dans les années à venir !

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, P.S. & KWON, S.W.** (2002). Social capital : prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17.
- ARENA, R. et ROMANI, P.M.** (1982). A propos de l'artisanat de production industrielle et de sous-traitance : essai de typologie, in *Entreprise et Région*, IAE de Bordeaux, janvier.
- BARACH J.A. & GANTISKY J.** (1995). Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(2), 131.
- BARBOT, M.C. et BAYAD, M.** (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille, 6^{ème} CIFPME, Montréal, octobre.
- BARBOT M.C. & RICHOMME-HUET K.** (2004). Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME. Colloque « La métamorphose des organisations », GREFIGE.
- BARNES L.B. & HERSHON S.A.** (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105.
- BDPME** (1998), *La transmission des PME-PMI, 10 années d'expérience de la Banque du Développement des PME*, septembre.
- BOLTANSKI, L. & THEVENOT L.**(1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard.
- BOULET M. et PICARD C.** (2004), Quelle reprise pour quels artisans ? Vers une approche identitaire de la transmission dans l'artisanat, *Colloque « Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives »*, GESEM, Montpellier, 19 novembre.

- BOURDIEU, P.** (1986). The form of Capital, in Richardson, J.E. (ed) *Handbook of theory of research for the sociology of education*, New York : Greenwood, 241.
- BOUSSAGUET S.** (2005). L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation reprenneuriale, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, 13 décembre 2005, Montpellier 1.
- BOUTILLIER S. et UZUNIDIS D.** (1999), *La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Alternatives Economiques Poches, Editions La Découverte et Syros, Paris.
- BRETON-MILLER I., MILLER D. & STEIER L.P.** (2004), Toward an integrative model of effective FOB succession , *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, p. 305-328.
- CABRERA-SUAREZ K., De SAA-PEREZ P. & GARCIA-ALMEIDA D.** (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1).
- CADIEUX L., LORRAIN J. & HUGRON P.** (2000). La succession dans les entreprises familiales : Une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes, Communication CIFEPME, Lille, 20 p.
- CADIEUX L., LORRAIN J. & HUGRON P.** (2002). Succession in women owned family businesses : a case study. *Family Business Review*, 15, 17.
- CANDAU P.** (1981), Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 2^{ème} trimestre, pp.16-33.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H. & SHARMA P.** (1998). Important attributes of successors in family businesses : an exploratory study. *Family Business Review*, 14(1), 37.
- COMMISSION EUROPEENNE**, (2004), Entrepreneurship Action Plan.
- COOPER A.C. et DUNKLEBERGER W.C.** (1984), A new look at business entry: Experiences of 1.805 entrepreneurs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.1-15.
- DE FREYMAN J. et RICHOMME-HUET, K.** (2005). La triade Père Fils Filles dans la succession familiale : une approche par le récit de vie, actes du colloque « *L'entrepreneuriat : des enjeux, des stratégies et des hommes* », 13 et 14 octobre, Brest.
- DESCHAMPS B. et PATUREL R.** (2005), *Reprenre une entreprise ... saine ou en difficulté*, Dunod, 2^{ème} Edition, Paris.
- DETCHESSAHAR M.** (1998). L'homologie des trajectoires professionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(1), 49.
- DUMOULIN R. et LECOCQ X.** (2000). Réseau interorganisationnel : pour un changement de paradigme - Contribution à une analyse multi-niveaux en Sciences de Gestion, 9^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- DYER W.G.** (1986). *Cultural change in family firms*, San Fransisco, Jossey-Bass.
- EMERSON R.M.** (1972). Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis For Social Exchange In *Sociological Theories in Progress, Volume Two*. Edited by J. Berger, M. Zelditch and B. Anderson. Boston: Houghton Mifflin Company.
- FROELICHER T.** (1998). Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(1), 99.
- GEINDRE S.** (1998). L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques : une application aux réseaux de PME », Actes du Colloque AIREPME, HEC Montréal.
- GOLDBERG S.D.** (1996). Effective successors in family-owned business. *Family Business Review*, 9(2), 185.
- GULATI, R.** (1998). Alliances and network. *Strategic Management Journal*, 19, 293.
- HADDADJ S. et D'ANDRIA A.** (2001), Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.11-22.
- HANDLER W.** (1990). Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 37.
- HUGRON P.** (1993). L'entrepreneur et la succession d'entreprise : analyse de douze processus. Cahier de recherche no. GREF-93-03, Hautes Etudes Commerciales.
- HUGRON P. & DUMAS C.** (1993). Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises. Cahier de recherche no. GREF-93-05, Hautes Etudes Commerciales.

- INSEE (2004), Le rôle économique des repreneurs d'entreprise, *INSEE Première*, n°975, Juillet.
- JAEGER (C.), *Artisanat et Capitalisme, l'envers de la roue de l'histoire*, Edition Payot, Paris, 1982.
- LANSBERG L.S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 7(2), 119.
- LE MOIGNE J.L. (1990), Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, dans Martinet A.C. (Editeur), *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- LETOWSKI A. (1987), *Les systèmes socio-culturels de l'artisanat face aux mutations*, Thèse de doctorat en Sociologie des Organisations, Université de Paris IV, Dauphine.
- LEVINE JH., WHITE P. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of inter organizational relationships, *Administrative Science Quarterly*, Vol 5, p 583 – 601.
- LEVY-TADJINE T. (2004): *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud-Toulon-Var.
- LONGENECKER J.G. & SCHOEN J.E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, July, 1.
- LOUART, P. (1980). *L'artisan producteur et sous-traitant*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lille.
- MARCHESNAY M. (1985), L'artisanat, un monde en changement, *Enseignement et Gestion*, Automne, N°35, p.55-59, 1985.
- MARCHESNAY M. et RUDEL S. (1985), La gestion du risque dans la TPE, faits et théories, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°19, 6, pp.43-74.
- MARSDEN, P.V. (1981). Introducing influence processes into a system of collective decisions. *American Journal of Sociology*, 86, 1203.
- MATTHEWS C.H., MOORE T.W. & FIALKO A.S. (1999). Succession in the family firm : A cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159.
- MIGNON S. (2002), Pérennisation d'une PME, *RIPME*, 15(2), pp. 93-118. Miller et Friesen, 1982
- GEINDRE S. (2000). Du district industriel au réseau stratégique : La transformation des relations interorganisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, Université de Grenoble.
- MORRIS M.H., WILLIAMS R.O., ALLEN J.A. & AVILA R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242.
- PAILOT P. (2002). Mon entreprise, mon amour...de la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise. *Les enjeux de la transmission*, Colloque du GESEM, Montpellier.
- PATUREL R. & DERROUCH B. (1987). Risque et stratégie de l'entreprise. Cahier de recherche CERAG, n°8711.
- PATUREL R., RICHOMME-HUET K. et DE FREYMAN J. (2005), Du capital social au management relationnel, Actes de la XV^{ème} Conférence de l'AIMS, Angers, 5 à 7 juin.
- PODOLNY, J.M. & BARON, J.N. (1997). Resources and relationships : social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62, 673.
- RICHOMME, K. (1999). Contribution au management relationnel : un cas de développement de coopérative artisanale. *Actes du 2^{ème} Colloque Métamorphoses des Organisations*, GREFIGE, Nancy 2, 21,22 et 23 octobre.
- RICHOMME, K. (2001). De la cotraitance au management relationnel : le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment. *Revue Internationale PME*, 14(2), 109.
- SHAPERO A. (1975), The displaced, uncomfortable entrepreneur, *Psychology Today*, 11(7), novembre 1975, 83.
- SONNEFELD J. (1988), *The hero's farewell*, New York Oxford University Press. Stanworth et Curran, 1976
- STAVROU E.T. (1999), Succession in family business : Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business, *Journal of Small Business Management*, Vol 37(3), p. 43-61.
- STEIER, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- VATTEVILLE E. (1994). Le risque successoral. *Revue Française de Gestion*, 98, 18.

VERSTRAETE T. (1997). Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale. *Actes de la VIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, juin.

WARD, J.I. (1987). *Keeping the family business healthy*, San Fransisco, Jossey-Bass.

ZARCA (B.), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica, Paris, 1986.