LE RECOURS A UN MANDATAIRE QUASI EXTERNE : JEAN BARENNES (1887-1934), GENDRE D'EDOUARD BARDINET (1866-1936) – BARDINET S.A. DANS L'ENTRE-DEUX-GUERRES

Cécile Fonrouge

▶ **To cite this version:**

Cécile Fonrouge. LE RECOURS A UN MANDATAIRE QUASI EXTERNE : JEAN BARENNES (1887-1934), GENDRE D'EDOUARD BARDINET (1866-1936) – BARDINET S.A. DANS L'ENTRE-DEUX-GUERRES. Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management, 2010, France. halshs-00465894

HAL Id: halshs-00465894

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00465894

Submitted on 22 Mar 2010

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

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

LE RECOURS A UN MANDATAIRE QUASI EXTERNE : JEAN BARENNES (1887-1934), GENDRE D'EDOUARD BARDINET (1866-1936) – BARDINET S.A. DANS L'ENTRE-DEUX-GUERRES

Cécile FONROUGE, Maître de Conférences,
Université de Paris-Est
5, bld Descartes
Champs-sur-Marne
77454 Marne-la-Vallée cedex 2

Cecile.Fonrouge@univ-paris-est.fr

En 1912, Edouard Bardinet pris la décision de faire venir son gendre Jean Barennes dans l'entreprise de négoce de rhum et autres alcools créée par son père Paul Bardinet (1837-1901). Qu'est-ce qui conduit le dirigeant d'une entreprise familiale à faire intervenir dans la gestion interne des affaires, une pièce dite « rapportée » ? Est-ce une volonté d'ouverture ou une réaction envers une nouvelle génération à la fibre entrepreneuriale émoussée ? Cette question du passage de témoin semble au cœur des problématiques des entreprises familiales (Kenyon-Rouvinez et Ward 2004). Plus généralement en Sciences de Gestion, les recommandations quant aux modalités de transmission appartiennent à deux corpus qui se répondent : celui qui, de manière synchronique interroge les liens entre structure de propriété et direction des entreprises ; et l'autre, en diachronique, va chercher à isoler le « bon moment » pour passer les rênes gestionnaires à un « manager de profession ».

Ces deux thèmes s'illustrent dans une situation de gestion : une entreprise familiale recrute un membre quasi externe à la famille. Pourquoi le gendre ou la bru ne sont pas tout à fait externe à la famille? Car l'alliance matrimoniale intègre une composante essentielle même si elle est relative : la croyance en une forme de fidélité dans la durée d'une relation. Cette possible longévité permet l'instauration de liens de confiance qui rangent le gendre et la bru dans la catégorie plus générale des « affiliés de confiance » soit des individus d'un rang générationnel inférieur – ce qui permet de les distinguer des « pairs de confiances » cités par Vienot, comptables, amis d'écoles ou de clans qui sont au même niveau (Vienot 2007) . Elargi aux trois niveaux générationnels –supérieurs, de parité et inférieur- ce concept « d'homme ou de femme de confiance » décrit une situation externe à l'appartenance familiale mais qui en possède une composante essentielle : la confiance. C'est ici la définition que nous donnons du « mandataire quasi externe » soit *celui qui administre pour le compte des détenteurs*

principaux du capital sans avoir de relation héréditaire avérée[1]. Nous examinons un cas particulier : celui du gendre ou de la bru qui procède d'un rang générationnel inférieur et dont la confiance repose sur le lien matrimonial entretenu avec un ou une héritière.

La question de son recours à un stade de la vie de l'entreprise procède d'un triple cadre d'analyse (Moores 2009) . Premièrement, il s'agit de faire appel à la théorie ancienne mais toujours éclairante de l'agence. Puis, l'approche par les ressources lui répond. Elle voit dans l'interaction entre les sphères familiales et d'affaires, une source d'avantage concurrentiel. Enfin, on complètera le tableau par une approche évolutionniste qui décrit une firme contrainte par son patrimoine de routines que le tiers intègre plus ou moins. Ces grilles de lecture tenteront de répondre à la question : prendre un mandataire quasi-externe conforte-t-il (ou pas) l'avantage concurrentiel des firmes familiales ?

Pour illustrer notre propos, l'entreprise Bardinet est présentée. Cette société annoncée comme fondée en 1857 se spécialise dans la fabrication d'alcools et de spiritueux - déposée plusieurs fois à la fin du XIX° siècle, la marque de rhum « Negrita » est un des leaders des rhums en France depuis les années trente- Ce choix s'explique car :

-(1) Bordeaux, qui en dépit d'un port actif au XVIII° et début XIX° siècle (premier port européen à la fin de l'ancien régime, il perdra pied face à Marseille et à l'estuaire de la Seine à la fin du XIXème), souffre, au XX° siècle, d'un relatif enclavement. Pour cela, les entreprises bordelaises sont obligées d'innover dans leurs produits. De plus, la canne dont est issu le rhum est concurrencée par la betterave. Ainsi, le sucre extrait de la canne à sucre venant des Antilles et de Saint-Domingue a tout intérêt à être valorisé sous forme de rhum, constituant, au tournant du XX° siècle une opportunité de marché pour de nombreuses entreprises (Butel 1974).

-(2) Possédant une culture industrielle modeste avec des savoirs faire simples (conserveries, distillation, travail des métaux), les entreprises girondines sont également poussées à innover dans leur commercialisation. Ce fut le cas de Bardinet, qui fut une des pionnière dans la proposition de « blend » de rhums de divers provenance. L'innovation est dans la proposition de nouvelles combinaisons de rhums existants.

-(3) Enfin, parmi beaucoup d'autres, cette société met à mal l'idée reçue d'un esprit d'entreprise Girondin circonscrit aux seuls Chartrons et qui n'aurait pas survécu aux chocs de

[1] La question des enfants illégitimes n'est pas posée en raison des évolutions sociologiques et juridiques de leur

la Révolution et de l'Empire et à la disparition de l'esclavage antillais (Bonin 1999, p. 15). Cet auteur recense une trentaine d'entreprises créées à Bordeaux sous le Second Empire dont Bardinet.

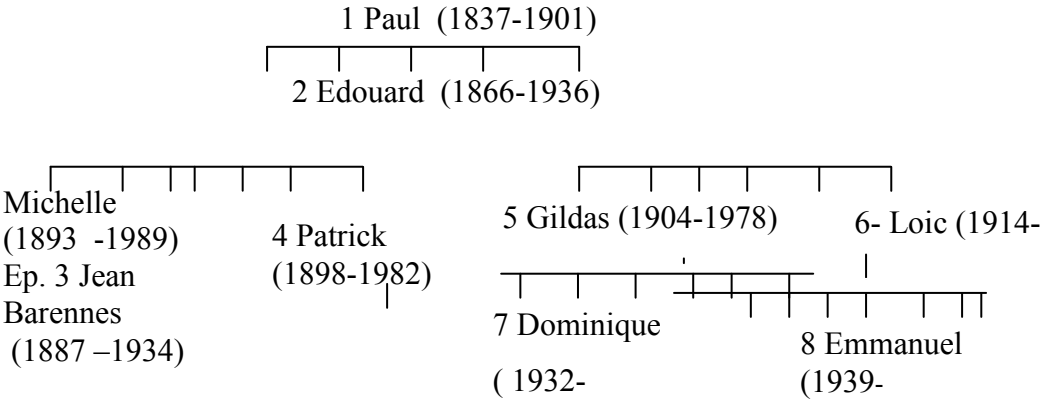
Pourquoi faire le choix de la période 1912-1934 ? Une raison principale l'explique. Elle tient à notre intérêt pour question de la pérennité des entreprises familiales. Bardinet devenue une S.A. en 1924 avec un capital de 6 millions de Francs se trouve à un tournant. En effet, près de 67 ans après son démarrage, Edouard Bardinet, le fils du fondateur se sentant fatigué, souhaite passer la main. L'entreprise familiale passera du stade II de frère et sœurs au stade III de confédération de cousins (Kenyon-Rouvinez et Ward 2004). Et la dilution du capital commence car le fils du fondateur a onze enfants ayant chacun une importante descendance ; Ainsi, peu avant son rachat en 1993-1994 par la société familiale La Martiniquaise, la liste des actionnaires au 3 juin 1992 recensait 279 actionnaires à plus des trois-quart familiaux, cousins et cousins issus de germain, auncun n'ayant plus de 5%. C'est à ce tournant entre les deux guerres que le développeur de l'entreprise, Edouard Bardinet, fait appel pour le seconder à son gendre et cela de 1912 à la mort de ce dernier en 1934.

Qu'est ce qu'une recherche sur le recours à des mandataires quasi externes apporte aux écrits déjà abondants sur les entreprises familiales ? De manière prescriptive, on répond aux injonctions des « bonnes pratiques » fondées sur une dissociation entre le contrôle et le management (Vienot 2007). Or, comme ces vœux pieux ne sont pas toujours suivis dans les faits, une solution intermédiaire d'un tiers de confiance trouve ici sa légitimité. De manière plus théorique, lorsqu'on cherche à dresser les avantages et inconvénients d'un mandataire quasi externe, une approche par les ressources et par les routines propose une explication alternative au seul modèle de l'agence. Et les modèles de gouvernance se complète d'une dimension stratégique.
En ayant pris soin, dans une première partie, de décrire l'étendue des situations de recours à des mandataires quasi externes, le déroulement suivra notre triple cadre d'analyse de l'agence, des ressources et des routines.

Quelle méthode pour quelles sources ?:

Les données issues des sources partielles auxquelles nous avons eu accès cherchent à donner vie à notre triple cadre d'analyse. L'illustration est ainsi tantôt une simplification tantôt une complexification du cadre théorique. Nous empruntons aux historiens des affaires l'exigence de (1) périodisation et de repérage du contexte et celle du (2) recoupement critique des sources (Pezet 2002). La distance temporelle entre notre époque et celle étudiée met au jour de nombreuses incohérences dans les dates. Le choix de la période correspond à l'administration par Jean Barennes : de son entrée en 1912 sources familiales (Chronique Bardinet d'Etienne Noel) ou en 1919 (Bonin 1999) dans l'entreprise jusqu' à sa mort en 1934 alors qu'il dirigeait « l'usine ». Cette étape fait partie de cycles qui vont de la création en 1857 à sa revente à un autre groupe familial en 1993-1994. Le contexte des entreprises Bordelaises tient aux legs du XVIII° et de la première moitié du XIX° siècle qui installe à Bordeaux un puissant négoce doublé d'une industrialisation limitée, entre autres, aux matières premières comme l'huile ou le sucre (Butel 1999). Avant et pendant Bardinet, Bordeaux voit naître de nombreuses sociétés d'alcools et de spiritueux comme Marie Brizard (1755) ou Lillet (1865) pour citer des marques toujours existantes. Concernant les sources : elles sont de trois ordres : (a) les ouvrages coordonnés ou écrits par P. Butel et H. Bonin sur les négociants et les dynasties d'affaires du Bordelais et qui traitent de Bardinet; (b) les annuaires de notabilités qui fournissent des profils d'Edouard Bardinet et de son gendre Jean Barennes et les articles ou documents d'entreprises (c) les archives familiales de la famille Barennes. Jean Barennes, ancien élève de l'Ecole des Chartes et détourné de son métier d'archiviste par son beau-père, Edouard Bardinet, a transmis à sa veuve et à ses enfants le sens de la collection, de la conservation et de la reproduction d'archives. Ainsi, parmi ses lettres, et une chronique éditée par son gendre Etienne Noel, on trouve son journal continué par sa veuve. Ces documents furent reproduits en autant d'exemplaires que des sept enfants et dans certains cas des petits-enfants. Les recoupements entre les sources sont l'occasion de surprises : pour exemple la création de l'entreprise apparaît dans les données d'entreprise comme étant en 1857 à Limoges, puis chez H. Bonin en 1863 avec l'entrée de Paul Bardinet et l'on peut la dater en 1865 avec la pleine propriété et responsabilité accordée à ce dernier. Quant à l'annuaire Kompass, il date la création de l'entreprise de l'année 1957 !

Figure 1 : Arbre généalogique des 4 générations de descendants ou alliés du fondateur Paul Bardinet ayant dirigé l'entreprise Bardinet de 1865 à 1994-Les numéros correspondent à l'ordre des dirigeants



1-La variété des mandataires quasi externes

Les tiers familiaux, objets de notre étude bénéficient, pour un temps donné, d'un mandat pour agir à la place d'un membre dirigeant de la famille. Or, si une des définitions de l'entreprise familiale admet le recouvrement plus ou moins partiel des sphères familiales et de gestion, il faut un motif au recours à des personnes extérieures sous peine de modifier le caractère familial de la firme. Avançons d'abord des raisons conjoncturelles. La firme familiale peut avoir besoin d'une compétence absente momentanément dans le réseau de la famille. Elle se voit donc dans l'obligation d'ouvrir l'entreprise vers l'extérieur. C'est particulièrement le cas lors d'une diversification d'activités. De plus, de manière proactive, le ou les propriétaires dirigeants peuvent aussi avoir la volonté de faire venir du sang neuf. Dans le cas Bardinet, Edouard Bardinet –le développeur de l'affaire- a son fils, Robert (1895-1918) qui meurt des suites de la guerre et son deuxième fils, Patrick (1898-1982) qui est encore adolescent au moment du recrutement du gendre en 1912. Patrick rentrera néanmoins au conseil d'administration en 1932. C'est dans cette période transitoire qu'Edouard Bardinet fit venir son gendre. Une lettre de Jean Barennes à son père raconte la demande :

« En cas de décès de mon beau-père, sa femme serait à la tête de l'usine. Il lui faudrait quelqu'un de sûr pour être son mandataire… Il dit m'avoir observé et m'a qualifié de bon administrateur. ..Il m'a demandé si je ne voulais pas lui permettre de compter sur moi pour lui succéder » ((Lettre de Jean Barennes à son père Jacques 17 septembre 1912)

L'appel à un tiers dans la gestion des affaires familiales s'explique aussi par des raisons structurelles. Un gestionnaire extérieur à la famille s'observe en cas de dilution du capital et d'évolution des motivations des actionnaires familiaux. On distingue deux motivations : celle axée sur la transmission de valeurs transgénérationnelles et celle, non spécifique au firmes familiales, centrée sur la valorisation d'un capital financier (Habberhson et al. 2003). Lorsque la firme familiale évolue vers cette deuxième motivation, on peut penser que le recours à un mandataire externe s'observe. La dilution et l'évolution des motivations des actionnaires familiaux commence à l'époque d'étude puisqu'Edouard Bardinet, fils du fondateur Paul Bardinet, fut père de 12 enfants ayant atteint l'âge adulte. Si les motifs de recours à un tiers sont variés, les modalités le sont aussi. On choisira de les classer en fonction des coûts de monitorat consentis et de la plus ou moins grande proximité avec la sphère familiale.

21-En fonction des coûts de monitorat

Prendre un mandataire oblige à accepter que les intérêts des tiers peuvent ne pas être alignés à ceux des propriétaires familiaux. Les actionnaires vont donc établir des systèmes plus ou moins explicites et coûteux afin de garantir une communauté de vue (surveillance, incitation, adaptation…). En échange, l'agent met en place des actions de dédouanement qui prouve sa bonne foi et la confiance que l'on peut lui conserver. Dans le cas des entreprises familiales, ses coût sont réduits mais apparaissent deux effets paradoxaux (Dyer 2003, Christman 2003 et al., Lee et al. 2003, Arrègle et al.). Premièrement, si la firme recrute un manager familial incompétent, il est plus difficile de le renvoyer qu'un simple mandataire externe. Deuxièmement, cet altruisme familial qui cherche à fournir un emploi en priorité à sa descendance ou à sa famille par alliance présente le risque d'une minimisation des bonnes ou mauvaises performances de l'agent avec le danger, soit de l'aveuglement en cas de non prise en compte des mauvaises performances, soit de démotivation de l'agent si celui-ci n'est pas reconnu comme ayant fait des bonnes performances. Dans le cas du gendre, on est dans une situation intermédiaire avec des coûts de monitorat illustrés par l'aventure suivante. En octobre 1913, Edouard Bardinet mandate son gendre, Jean Barennes, débrouiller « une affaire de vol de marque » en Argentine puis une autre à Buenos Aires en 1914. Lors de ce deuxième voyage et, avec sa jeune épouse, il atteint Recife au Brésil au moment de la déclaration de guerre avec l'Allemagne et reçoit des câbles de son beau-père qui lui « donne l'ordre d'aller plus loin » et de finir sa mission. Cependant il n'a plus de liquidités pour continuer son

voyage d'affaires et comme il parle l'allemand et non l'anglais, Jean Barennes décide de s'adresser au consulat d'Allemagne. En dépit du climat de guerre, il y obtient, moyennant une lettre de change, l'argent nécessaire à la poursuite de la mission exigée par son beau-père (Noel 1984, p.130).

Si l'on peut classer les agents quasi externes en fonction des modalités et des coûts de surveillance, on peut aussi les distinguer selon leur rapport au noyau familial.

12-En fonction de la proximité familiale

Là encore les cas de figures sont variés. Supposons d'abord qu'il n'y a pas de lien avec la famille et l'on fait appel à un pair de confiance, salarié, conseil, banquier ou simplement ami. Soit, on observe une assimilation du mandataire externe à la famille avec un partage de valeurs et de savoirs communs se manifestant par la participation, par exemple, aux réunions de famille- l'oncle dont on s'aperçoit qu'il n'a jamais été le frère d'aucun parent. Soit, l'assimilation n'est pas voulue et l'on accorde son mandat à un tiers pour son expertise (mandat de compétences) ou pour agir à sa place (mandat de hiérarchie).

Deuxième situation, le lien familial est avéré par un lien de sang plus ou moins direct comme dans le cas des cousins ou neveux. H. Bonin cite l'armateur André ou Antoine- Dominique Bordes également étudié par P. Butel dont l'affaire est gérée par le neveu Henri Bordes plus que par ses fils (Bonin 1999 p. 70-72). Le lien peut être de mariage. « C'est dans l'importance des alliances familiales que se trouve le ressort le plus efficace de la croissance des firmes bordelaises » (P. Butel 1974, p. 324). Les stratégies matrimoniales sont une composante des stratégies des entreprises. Les négociants bordelais Calvet possédant des vastes chais dans l'actuel cours du Médoc voit leur insertion se compléter dans l'establishment local par le biais de prestigieux mariages dans l'entre-deux-guerres (Bonin 1999, p. 76-77). Dans cette famille catholique comme dans celle des Bardinet, les divorces étant rarement envisagés, les liens d'alliance ont la durée des liens de sang. On observe une prédominance des gendres sur les brus: sur les 62 firmes girondines étudiées du second empire jusqu'à nos jours par H. Bonin, il n'est fait mention que d'une de belle fille contre 9 citations de gendre.

Les cas de mandataires externes sont variés. Examinons celui qui nous intéresse : le gendre / la bru. Comment participent-ils à la constitution d'un avantage concurrentiel propre aux

firmes familiales ? Pour y répondre, il s'agit d'activer un cadre d'analyse intégrant les approches par l'agence, par les ressources et par les routines.

2-Le gendre/ la bru : un agent peu coûteux?

Un mandataire présentant des liens d'une alliance familiale permet de minimiser les coûts d'agence et certains coûts bureaucratiques. Pourtant, cette situation n'est pas stable tout au long de la vie de l'entreprise et donc présente certaines limites dans le temps.

Pour quelles raisons laisser à son gendre la gestion de son affaire prévient la survenue de comportement opportuniste? K. Moores donne une liste convaincante des motifs de désintérêt des agents des firmes familiales : la loyauté, le partage de normes et de valeurs communes, l'existence de sanctions liées du style « si je coule nous coulons tous », la maximisation de la richesse commune, l'augmentation de la valeur patrimoniale qui atteint les propres enfants de la « pièce rapportée ». L'élément important avancé par cet auteur concerne l'existence « d'une motivation intrinsèque » qui réduit voire élimine les comportements opportunistes. En effet, si l'agent satisfait des besoins de réalisation personnelle, d'affiliation et d'estime de soi qu'il n'aurait pas trouvé dans un autre travail, alors il n' a pas d'intérêt à exploiter pour son compte des informations auxquels il a accès (Moores 2009 p. 172). Et l'économie relative d'un gendre mandataire s'explique en partie par l'absence de comportement opportuniste mais aussi, en suivant la théorie de l'agence, dans le fait que la firme n'a pas à mettre en place de dispositifs anti spoliation. On trouve dans les lettres de Jean Barennes à son père une illustration du choix entre un métier d'archiviste et l'opportunité d'une vie d'affaires –plus avant dans cette lettre on apprend qu'il peut espérer un traitement de 50 000 francs.

« Maman va voir très grosse l' objection du changement de carrière et de l'abandon des archives… les difficultés du métier d'archiviste sont grandes… un traitement initial de 4000 francs serait superbe… ai je le droit de condamner Michelle à une vie très modeste et forcément un peu pénible et dure alors qu'un pareille proposition est faite par son père...
Mon beau- père a insisté sur le sacrifice qu'il me demandait et ne veut pas que je puisse regretter d'avoir acquiescé à sa demande » (Lettre de Jean Barennes à son père Jacques 17 septembre 1912)

L'importance de sa carrière d'archiviste se lit dans les différents annuaires de notabilité consultés. Jean Barennes est présenté comme « archiviste paléographe » ayant publié une thèse sur « la viticulture et la vinification en Bordelais au Moyen Age » en 1910 puis « entré dans le négoce familial et devenait administrateur délégué (Feret annuaire du Tout Sud-Ouest 1913-1914 et Guérin 1957). Un poste aux archives départementales de la Gironde lui donne une notabilité intellectuelle dans la droite ligne de son parcours à l'Ecole des Chartes tandis

que la proposition d'administrer une entreprise installée, l'embarque lui et à sa jeune épouse déjà mère de cinq enfants dans une vie d'homme d'affaires.

De même le recours à un gendre/ bru constitue une modalité qui permet de faire baisser les coûts bureaucratiques soit ceux propres à une solution hiérarchique particulière (Coeurderoy et Birhashirwa Rwinbunza Lwango 2008). D'un côté avec un affilié familial, on perd moins de temps qu'avec un externe à lui expliquer toutes les subtilités des manières de travailler souvent fondées sur du tacite et de l'implicite. De l'autre, on ne peut être taxé de népotisme puisque rien, sinon peu, oblige à recruter un gendre qui, en raison de son âge au moment du mariage devrait déjà avoir fait des premiers choix de carrière. Enfin, le gendre ou la bru, motivé intrinsèquement par la firme familiale sera moins exigeant en termes de compensation financière qu'un externe qui se fera quelquefois payer plus que le marché pour avoir choisi précisément cette firme (Lee et al 2003).

Cette supériorité apparente du tiers de confiance affilié familial n'est pourtant que temporaire. En effet, dans le cas d'un cycle de vie familial arrivant à maturité, l'économie de coûts d'agence devient relative (Moores 2009 p.173). La dilution du capital familial à la deuxième, troisième ou quatrième génération conduit à gérer une entreprise patrimoniale possédée par une confédération de cousins. On peut voir apparaître des blocs d'intérêts divers avec un gendre qui appartient à une coalition. Sa position se fragilisant, la motivation intrinsèque baisse et l'entreprise de famille devient une entreprise comme une autre dans laquelle le gendre n'est plus aussi diligent dans la gestion des intérêts familiaux. Le cas Bardinet illustre une autre face des conflits possibles. En 1913, lorsque Jean Barennes – le gendre- entre chez Bardinet les héritiers en position de successeurs ont respectivement 18 (Robert) et 15 ans (Patrick). On comprend le recours au gendre lorsque les héritiers sont trop jeunes. Mais en 1934, à la mort de son gendre Jean Barennes, les héritiers survivants de sexe masculin -Robert étant décédé- sont Patrick (36 ans), Gildas (30 ans) et Loic (20 ans). Edouard qui n'a plus que deux ans à vivre, propose pourtant à sa fille aînée et donc veuve, Michelle Barennes née Bardinet (41 ans) de « prendre la place de son mari à l'usine… Elle refuse. Il lui reste sept enfants à élever » – la dernière Marguerite ayant un an (Noel 1984 p.135). Peut-être pour contrer cette aînée dont le mari a été présent dans l'usine –il l'a dirigé avant sa mort – et dans le capital – il avait souscrit en nom propre à toutes les augmentations de capital-, les puînés poussent la veuve à vendre une partie de ses actions avec droits mais en gardant 30 ans de réserve de dividendes, l'excluant de fait des décisions dans l'entreprise. Le dossier plein de rebondissements que nous avons eu en main dans l'entreprise Bardinet

montre que, même temporaire, le recours à un gendre n'exclu pas les jalousies et les revirements des alliances entre les premiers et seconds lits.

Ainsi, l'économie des coûts d'agence paraît temporaire. D'autres avantages sont à chercher dans la possibilité de mêler les sphères familiales et professionnelles. Cette synergie recherchée entre deux mondes – la famille et l'entreprise- dénommée « familiarisme » peut être analysée comme une ressource propre aux entreprise familiales. En quoi cela renforce t-il *versus* (affaiblit-il) l'avantage concurrentiel des firmes familiales ?

3-La dialectique du familiarisme

La forme organisationnelle originale des firmes familiales se fonde sur un chevauchement des vies familiales et professionnelles. Ce concept de « familiness » correspond aux « ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et une activité » (Arrège et al. 2004 p. 16 et Habbershon et al 2003). Son origine est double : d'un côté, on reprend les travaux de P. Bourdieu sur le capital économique, culturel et social qui structure un espace social dans lequel, plus que tout autre groupe, la bourgeoisie, cumule l'ensemble des trois formes de capitaux ; de l'autre, on définit un « esprit de famille » qui, par analogie à « l'esprit d'entreprise », fonde les valeurs et la culture organisationnelle des trois niveaux du système de ressources : les individus, la famille et l'entreprise. L'originalité d'Habbershon et al. consiste à montrer que ces ressources sont incrustés dans des caractéristique ou facteurs familiaux (f) qui peuvent avoir une influence négative (f-) ou positive (f+) sur la constitution d'un avantage concurrentiel (Habbershon et al 2003, p. 460-461). Ces auteurs qualifient les facteurs négatifs de « contraignant » et ceux positifs de « distinguant ».

31-Un familiarisme contraignant

En quoi faire appel à un gendre pour diriger son affaire familiale constitue un facteur négatif dans la constitution d'un avantage concurrentiel ? « Ces conséquences négatives sont principalement au nombre de quatre : l'exclusion des extérieurs au réseau social, des demandes excessives entre les membres du groupe, une restriction de liberté individuelle et des normes qui freinent la réussite et le développement de ces membres » (Arrègle et al. 2004, p. 18). Recruter un gendre/ une bru peut être un effet d'altruisme familiale : pour rendre service à un de ses enfants, le mandant, décide de faire appel à son conjoint excluant de fait, qui un salarié déjà en place, qui, un externe compétent. Ce phénomène peut conduire à une

certaine ossification des ressources familiales surtout quand il est doublé, d'une part, d'une volonté d'endogamie et de l'autre, de rester « entre-soi ».

Les mariages endogames présentent l'avantage de maintenir le patrimoine mais aussi le capital symbolique comme le nom de famille à l'intérieur du groupe (Pinçon et Pinçon-Charlot, 2007, p. 47). Sur les treize enfants d'Edouard Bardinet, onze se sont mariés – les deux enfants restant sont, Robert, mort en 1918 à 23 ans, l'autre Guénolée décède en 1903 à presque 7 ans. Sur ces onze mariage, trois se font avec des cousines (Maryvonne Le Guillou de Penanrose 1897-1996) ou des cousins plus ou moins éloignés (Paul Bardinet 1903- ?) et son frère (Henri Bardinet 1901-1939). Ainsi, deux femmes ayant pour nom de jeune fille Bardinet épouse donc deux frères Bardinet conservant ainsi le patronyme et le léguant à leur enfants. Jouant peut-être sur ce capital symbolique du même nom, Edouard appelle son gendre Henri à diriger la succursale de Paris. Remarquons qu'un de ses enfants, Jean-Robert (1939-), qui porte le nom de Bardinet en dépit de son ascendance par rapport au fondateur qui lui vient de sa mère, a dirigé l'usine de Blanquefort et les services techniques jusqu'au rachat par La Martiniquaise. Le gendre, s'il participe à l'agrégation des ressemblances, renforce « ce qui fait famille ». Le risque d'une absence de renouvellement voire d'une dégénérescence de la consanguinité tel qu'on pu l'étudier les anthropologues sur les société primitives, s'applique en phase d'accumulation des richesses. « Lorsque celle-ci est réalisée, il suffit de la maintenir, et alors l'endogamie est toute indiquée » (Pinçon et Pinçon-Charlot p. 47). Donc, d'après cette conception, le recours à un gendre a un effet négatif sur l'avantage concurrentiel si l'entreprise est encore en phase ascendante.

Deuxièmement la volonté de rester « entre-soi » amène à éviter les regards extérieurs Il se traduit, par exemple, par le peu de respect que le patronat bordelais porte aux archives : J.P. Avisseau conservateur des Archives municipales de Bordeaux relate l'échange suivant avec Y. Balguerie, transitaire, alors qu'il évoque les enseignements que l'on peut tirer des archives familiales ou d'entreprises : « Pendant la Guerre, on en a fait de faux boulets de charbon, de tes archives Balguerie, et on s'est chauffé avec ! J.P. Avisseau nota *in petto* que c'était tout juste si Y. Balguerie n'avait pas ajouté : bon débarras ». Ils étaient amis d'enfance et Y. Balguerie s'étonna, lui qui avait fait H.E.C. du parcours d'archiviste de son ancien camarade : « A quoi ça sert, l'Ecole des Chartes ? » (Bonin 1999, p. 35). Or Jean Barennes, le gendre objet de notre étude avait précisément fait cette grande école. Son beau-père Edouard Bardinet y voyait-il un intérêt pour ses affaires ?

32-Un familiarisme distinguant

Arrègle et al. décrivent trois aspects bénéfiques d'un familiarisme bien compris : un accès facilité à l'information utile pour les affaires, des relations sociales faites d'échange de compétences et de surveillance mutuelle et la possibilité de mettre en place des réseaux d'influence (Arrègle et al. 2004, p. 18). Différentes archives illustrent ce propos. Ainsi, en faisant rentrer son gendre Jean Barennes dans l'entreprise familiale de fabrication de spiritueux, «Bardinet, maison moins ancienne que les Faure et les Besse » (Butel 2008, p. 403), Edouard Bardinet bénéficie des retombées d'une notabilité des Chartrons qui lui fait défaut. En effet, La grand-mère de Jean Barennes, Sophie Dubos (1857-1927) a pour nom de jeune fille : Bethmann. Elle est la petite fille de Jean Jacques de Bethmann (1717-1792) né à Francfort à l'origine d'une dynastie de banquier et de négociants- l'arbre généalogique de cette famille est choisie parmi 9 autres dont les Lawton et les Luze pout figurer dans les annexes de l'ouvrage dc P. Butel (Butel 2008). Donc, aux stratégies matrimoniales qui visent à fusionner noblesse et bourgeoisie, Bardinet ajoute une stratégie de recrutement qui est censée asseoir son affaire récente et faciliter son accès aux réseaux des négociants bordelais. Remarquons qu'en 1906, Edouard Bardinet achète le Château du XVIII° siècle de Montjon-le-Gravier, premières côtes de Bordeaux à Sainte-Eulalie – un beau château étant autant un investissement financier qu'une manifestation de possession d'un capital symbolique (Bonin 1999, p. 22) Choisir un gendre archiviste c'est aussi chercher une surveillance ou un modèle pour les enfants d'Edouard qui, comme Patrick « que son père trouve trop remuant… est envoyé faire ses preuves en Espagne « (E. Noel 1983 p. 99). De plus, le recours à un gendre permet un « familiarisme distinguant » lorsque de nouvelles compétences rentrent dans l'entreprise. C'est ce qu'exprime avec ironie Léon Bérard « de l'académie française » lorsqu'il remplace Camille Julian, grand historien de Bordeaux et maître de Jean Barennes dans la rédaction de la préface présentant le parcours d'archiviste et de négociant de celui-ci– l'ouvrage en question portait sur son ancêtre le girondin Barennes dont une rue à Bordeaux garde le nom.

« Des polémiques moroses ne nous auront pas fait oublier qu'une forte culture est la meilleure préparation à plus d'une technique. Et l'expérience, plus décisive que tous nos systèmes établis sur la spécialité et la division du travail, nous assure qu'un homme vraiment cultivé demeure fidèle à ses goûts et aux choses de l'esprit jusque dans ces « carrières actives » dont parlaient naguère les pédagogues ». (Préface de Léon Bérard à l'ouvrage de Jean Barennes : « Un homme de loi pendant la révolution : le girondin Barennes », Mellottée éditeur Paris 1936.

Jean Barennes quitte l'histoire pour une vie dans les affaires sans pour autant renoncer à l'écriture de documents historiques : pas moins de neuf textes, livres et articles dans des revues historiques, philomathiques et autres actes de l'académie des Sciences, Belles-Lettres et Arts de Bordeaux furent publié de 1912 à sa mort en 1934. L'ouvrage sur le girondin est publié après sa mort.

Enfin, concernant l'appartenance à des réseaux d'influence, les répertoires de notabilités consultés signalent que Jean Barennes était magistrat au tribunal de commerce, comme l'était un des cousins de sa grand-mère, le notable et maire de Bordeaux de 1867 à 1870, Alexandre de Bethmann (1805-1871) et le seront, par la suite, certains autres P.D.G. comme Dominique Bardinet (Bonin 1999, p.62, Butel 2008 et Noel 1983 et 1984).

On voit ici l'influence d'un gendre sur la constitution d'un avantage concurrentiel. Il dépend de facteurs variés qui se répondent dans une dialectique autour de ce « qui fait famille ». Mais, la famille n'est pas seule en jeu et le recrutement de ce quasi tiers sera un succès s'il se coule dans les spécificités de la firme.

4- Le gendre/ la bru : un tiers en phase avec les spécificité de la firme

Faire appel, dans ses affaires, à un allié familial ajoute à l'endogamie matrimoniale une endogamie professionnelle, qui, on l'a vu, se comprend si l'on est au stade de préservation de ses richesses. Une période de crise permet d'éprouver les spécificités d'une firme. Qu'en est-il pour Bardinet dans l'entre-deux-guerres ? Cette fermeture familiale est-elle judicieuse ? Pour cela, nous devons décrire les conditions économiques et commerciales du marché du rhum ? A la crise économique de 1929 répond une « crise de la consommation de rhum… Pendant la première guerre mondiale et après celle-ci, on observe un quadruplement de la production… La situation se retourna rapidement dans les années 1920 quand les producteurs d'eau-de-vie qui acceptait mal de voir les consommateurs devenir des adeptes du petit verre de rhum pris au café et du grog en hiver obtinrent de limiter l'importation de rhum. Cette tendance incita le négoce à tenter de maîtriser des cours du rhum devenus instables en créant une Compagnie générale du rhum (CGR), en novembre 1929, dont le but était d'acheter le rhum des colonies et de le répartir selon les besoins des acheteurs de la métropole. Les bordelais étaient les actionnaires majoritaires….Alors que les cours étaient encore élevés, la compagnie multiplia ses traites, garanties par les maisons actionnaires, pour acquérir du rhum. Quand son prix s'effondra en 1930, ce fut la faillite de la CGR… une dizaine d'entreprises furent entraînées dans la faillite… Bardinet, engagée fortement dans la CGR, honora cependant sa signature

mais le choc fut rude : Bardinet subit de grosses pertes près de deux millions en 1930-1931, mais parvint à se redresser grâce à une saine gestion et à une force commerciale restée intacte…Bardinet, contrairement à Marie Brizard et sa marque Charleston, a réussi à sortir indemne de la crise et occupe à cette époque une position de leader sur le marché» (Butel 2008, p. 402-404). C'est donc pendant cette période que Jean Barennes seconda Edouard Bardinet puis dirigea l'usine. Des extraits de son journal témoignent des inquiétudes traversées.

1 Janvier 1931, Je me préoccupe de la situation économique générale et de nos propres affaires rendues difficiles par la constitution de gros stocks de rhum. Nous sommes tout à fait liés à la compagnie générale d'importation de rhums dont la position est lourde en marchandises …Mon beau-père a différé de quelques mois ces idées de retraite… Patrick doit organiser la maison barcelonaise… Nous pouvons redouter de sérieuses secousses financières. Des mesures générales d'économie sont tout à fait nécessaires »

1 janvier 1932, Notre participation dans un consortium rhummier a eu en effet les plus fâcheux résultats et nous avons craint que des défaillances multiples de maisons avec lesquels nous avions des intérêts communs aient pour nous de graves conséquences. Nos pertes ont été considérables. (extrait du journal de Jean Barennes).

Nous faisons la proposition suivante : en tant de préservation des positions acquises lié à une crise, si le tiers de confiance active des nouveaux savoirs consistants avec le répertoire des routines de la firme, alors il participe à la consolidation de l'avantage concurrentiel. En effet, « les approches évolutionnistes révèlent qu'une organisation produit un nouveau savoir lorsqu'elle est capable de le coder sous forme de routines destinées à guider son action » (Ménard 1994, p. 184). Ainsi, l'action d'un quasi externe n'a d'effet que si elle est intégrée au réponses habituelles de la firme. « En reconnaissant que l'histoire compte, les investissements antérieurs à une entreprise et son répertoire de routines (« son histoire ») contraignent son comportement futur. Cela vient de ce que l'apprentissage tend à être local. C'est-à-dire que les opportunités d'apprentissage sont encloses dans des activités antérieures et sont spécifiques des transactions et des productions effectuées » (Dosi et al. 1990, p. 244). Cette forclusion organisationnelle se double d'une forclusion familiale qui fait qu'en temps de crise, les réflexes organisationnels constituent des guides d'actions prêt à l'emploi. Avançons quelques « routines organisationnelles » soit des savoirs collectifs clos qui fondent les frontières de l'entreprise. Tout d'abord, on observe dans l'histoire de cette entreprise, l'habitude de faire appel aux gendres et à des salariés de confiance. Louis Maleyx (1860-1896) mari de Marthe (1864-1938), sœur d'Edouard, dirige l'affaire d'origine à Limoges et seconde donc son beau-père, Paul Bardinet le fondateur. Charles Quincy (1898-1967), mari d'Andrée Bardinet (1899-1976) fille d'Edouard est embauché comme directeur des

laboratoires. Entre 1927 et 1936, il monte l'usine « très moderne » du quai des Chartrons. Enfin, rappelons le gendre, Henri Bardinet (1901-1939) qui dirigea la succursale de Paris. Concernant les salariés de confiance extérieur à la famille : Emile Venot, juriste, aide Patrick dans son apprentissage (E. Noel 1984, p.163- 165). On tente de formaliser les principes de l'entreprise qui lui permit de traverser la crise de 1929-1931: (1) des marques fortes plutôt moyen de gamme H. Bonin (1999, p. 59) parle « d'un savoir faire relativement pionnier dans la gestion de marques au début du XX°siècle », (2) une intégration verticale avec la maîtrise des fournisseurs et plus généralement de l'approvisionnement comme l'a montré l'expérience C.G.R.; (3) une attention extrême à la maîtrise des dépenses – « les mesures générales d'économie » mentionnées par Jean Barennes dans la citation précédente de son journal- liée à une conception paternaliste et catholique. A la notice d'Edouard Bardinet, le répertoire Guérin signale la mise en place d'œuvres sociales. Ces points forts sembleraient perdurer au delà du rachat par un autre groupe familial (le très discret J.P. Cayard et sa famille, 56ème fortunes de France dans le classement Challenges 2009). Nous espérons pouvoir prolonger la recherche en ce sens. En bref, l'endogamie dans le recrutement semblerait particulièrement adapté à la crise qu'a traversée Bardinet dans les années trente : la firme se repliant sur quelques idées fortes qui dessinent son particularisme.

En conclusion, le gendre ou la bru engagé dans une entreprise familiale décrit une situation intermédiaire entre un manager héritier et un gestionnaire externe. Ces détenteurs d'un mandat quasi externe peuvent aussi prendre la forme d'un tiers sans affiliation à la famille mais « qui en fait presque partie ». Leur incidence sur la formation d'un avantage concurrentielle est variable. Si l'on prend le cadre de la théorie de l'agence : on peut estimer obtenir une réduction temporaire des coûts d'agence en fonction du stade d'évolution de la firme familiale. La synergie de ressources entre les sphères familiales et d'affaires ou familiarisme s'appuie sur des facteurs négatifs (endogamie, sclérose d'apprentissage, volonté de rester entre soi…) mais aussi des facteurs positifs (partage de capital symbolique, de compétences et extension du réseau d'influence). Enfin, et dans le cas observé d'un moment de crise, un recrutement à l'intérieur de la famille permet de se rassembler sur des habitudes communes.

L'intérêt de cette étude réside dans l'éclairage multiple que l'on donne au recours à un mandataire quasi externe et la théorie de l'agence se voit complétée d'une dimension stratégique. Enfin, si pour P. Butel, « opposées aux sociétés d'héritiers, les sociétés de managers semblent mieux armées pour atteindre la rentabilité nécessaire » (2008p. 469), on se

demandera comment Bardinet qui appartient toujours à une famille compte aborder les défis futurs et atteindre un possible bicentenaire

Bibliographie :

J.L. Arrègle, R. Durand et Ph. Very, « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement,* vol.7, n° 2004, p.13-36

J. et M. Barennes, *« journal »* non édité, 1912-1934, p. 1-99 et 1936-1967, p. 109-165

J. Barennes, *« Lettres à Jacques Barennes »* non édité, 17 septembre 1912

J. Barennes, « *Un homme de loi pendant la révolution : le girondin Barennes »*, Mellottée éditeur Paris VI°, 1936, 85p.

H. Bonin, « *Les patrons du second empire : Bordeaux et la Gironde »*, Picard éditions Cenomane, 1999, 223p.

P. Butel « *Les négociants bordelais, l'Europe et les Iles au XVIII° siècle »* Editions Aubier 1974, 427p.

P. Butel, « *Les dynasties bordelaises : splendeur, déclin et renouveau »*, Perrin, 2008, 517p.

J.J. Christman, J.H. Chua et R. Litz, « A unified systems perspective of family firm performance : an extension and integration, », *Journal of business venturing,* 18, 2003, p. 467-472

Coeurderoy R. et Birhashirwa Rwinbunza Lwango, A. « Capital social, coûts de mesure et efficacité organisationnelle : y a-t-il un avantage spécifique à l'entreprise familiale ? *2eme Journées Georges Doriot*, 15-16 mai 2008, 27p.

D. De Laage, « La route du rhum : histoires de familles (6) » *Journal Sud-Ouest,* samedi 19 août 2000, p.11

Dosi G., Teece D.J., Winter, S.G. « Les frontières de l'entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n°51, 1er trimestre 1990, p. 238-254

W.G. Dyer, « The family, the missing variable in organizational research », *Entrepreneurship theory and practice*, summer 2003, p. 401-417

E. Feret, *« Annuaire du tout Sud-Ouest »*, Mulo éditeur Paris , Feret et fils éditeurs Bordeaux 1913-1914, 1139p.

Guérin J et B. « *Des hommes et des activités autour d'un demi-siècle (1889-1957)*, Editions B.E.B., société Bordelaise d'Editions Biographiques, 1957 , 926p.

T.G. Habbershon, M. Williams et I.C. MacMillan, « A unified systems perspective of family firm performance », *Journal of business venturing*, 18 , 2003, p.451-465

Kenyon-Rouvinez D. et Ward J.L., « *Les entreprises familiales »*, Que-sais-je ? 2004, 128p.

Lee, K.S., Lim, G.H. et Lim, W.S., « Family business succession : appropriation risk and choice of successor », *Academy of management review,* 2003, vol. 28, n°', p.657-666

Ménard C. « la nature de l'innovation organisationnelle : éléments de réflexion», *Revue d'économie industrielle,* 1994, p. 173-192

K . Moores, « Paradigms and theory building in the domain of business families », *Family business review*, vol. 22, N° 2 june 2009, p. 167-180

E. Noel, « *Chronique des Barennes »* sans éditeur 1983, 411p.

E. Noel « *Chronique des Bardinet »* sans éditeur 1984, 509 p.

Pezet A. , « La méthode critique de l'histoire appliquée aux sciences de gestion : une possibilité de décloisonnement de la discipline » dans Mourgues N. (dir), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, Editions Management et Société, 2002

M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *« Sociologie de la bourgeoisie »*, La découverte, 2007, p. 121p.

P. Vienot, « *La gouvernance de l'entreprise familiale »* éditions d'organisation I.F.A. 2007, 151p.