



HAL
open science

Le recours à un genre en période de crise : innovation ou forclusion organisationnelle ?

Cécile Fonrouge

► **To cite this version:**

Cécile Fonrouge. Le recours à un genre en période de crise : innovation ou forclusion organisationnelle ?. *Entreprises et Histoire*, 2012, N°69, pp.38-48. <halshs-00861033>

HAL Id: halshs-00861033

<https://shs.hal.science/halshs-00861033v1>

Submitted on 11 Sep 2013

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

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



HAL Authorization

LE RECOURS À UN GENDRE EN PÉRIODE DE CRISE : INNOVATION OU FORCLUSION ORGANISATIONNELLE ?

JEAN BARENNES
CHEZ BARDINET S. A.
ENTRE 1912 ET 1934

par **Cécile FONROUGE**

Institut de Recherche en Gestion
Université de Paris-Est Marne-la-Vallée

Une entreprise familiale de spiritueux : Bardinet recrute en 1912 le gendre du dirigeant comme administrateur délégué et cela jusqu'à son décès brutal en 1934. Pendant cette période, l'entreprise traverse différentes crises dont celle de succession et celle de 1929 à la forte composante sectorielle qui a conduit à la disparition de nombreuses entreprises d'alcools. Le recrutement d'un gendre a-t-il été une innovation organisationnelle permettant de surmonter les différentes crises ? La consultation du fonds Jean Barennes des archives départementales de la Gironde fournit un corpus de lettres, d'ouvrages et des documents divers permettant d'analyser comment cette entreprise a traversé ces crises.

Bardinet constitue, depuis son rachat en 1994 par La Martiniquaise, la deuxième entreprise française de spiritueux. Elle est fondée à Limoges en 1857 par Paul Bardinet (1837-1901). Dès 1886, la marque Négrita est déposée avec pour emblème une « négresse » au madras bleu ventant les mérites du petit rhum. Puis un déménage-

ment à Bordeaux, pour se rapprocher du deuxième port d'importation, installe l'affaire.

C'est le fils du fondateur, Edouard Bardinet (1866-1936), qui donne son essor à l'entreprise grâce à ce que l'on peut qualifier aujourd'hui d'innovation : la proposition d'un « blend » de rhum provenant de

diverses origines et qui permet d'obtenir – en bouteille – une qualité relativement constante.

En 1912, Edouard Bardinet prend la décision de faire venir son gendre Jean Barennes (1887-1934) dans l'entreprise de négoce de rhums et autres alcools créée par son père. Cette décision peut paraître curieuse dans la mesure où, après l'École des Chartes, Jean Barennes occupe son premier poste aux archives de la Gironde et est déjà l'auteur de quatre ouvrages d'histoire locale. Rien ne semblait destiner ce chartiste à entrer dans l'affaire du père de sa femme. Si ce n'est qu'en cette période trois niveaux de crises coexistent. Le premier est mondial, avec la guerre, qui crée des incertitudes quant au commerce en provenance des Antilles. Le deuxième est sectoriel. Il s'agit d'une conséquence de la « guerre des sucres » entre canne et betteraves commencée au XIX^e siècle : la concurrence de la betterave conduit les planteurs à préférer valoriser la canne en rhum plutôt qu'en sucre. Or cette diversification est vue d'un mauvais œil par les distillateurs français d'eaux de vie qui se regroupent en confédérations à l'origine de nombreuses défaillances d'entreprises. Le troisième est familial : Edouard Bardinet – le développeur de l'affaire – a un premier fils, Robert (1895-1918), qui meurt des suites de la guerre et son deuxième fils, Patrick (1898-1982), est trop jeune pour lui succéder. En 1912 il questionne donc son gendre. Une lettre rédigée par ce dernier en témoigne :

*« En cas de décès, il lui faudrait quel-
qu'un de sûr pour être son mandataire
[;] il m'a demandé si je ne voulais pas
lui permettre de compter sur moi pour
lui succéder »¹.*

Ces trois niveaux de crise sont mêlés. Nous nous interrogeons sur la manière dont l'entrée d'un tiers catalyse les apprentissages de la firme en temps de crise. Qu'est-ce qui conduit le dirigeant d'une entreprise familiale à faire intervenir, dans la gestion interne des affaires, une « pièce rapportée » ? On peut penser à la volonté du dirigeant d'ouvrir son entreprise à des compétences nouvelles. Pourtant, avec la situation de crise vécue dans cette période, le recrutement de Jean Barennes peut aussi être envisagé comme un mouvement de repli sur la famille. Ces deux motivations (ouverture ou fermeture organisationnelle) sont ici analysées en recourant à trois littératures complémentaires : celle propre à la théorie de l'agence où un tiers de confiance permet de réduire des coûts de monitorat, celle des spécialistes des entreprises familiales qui délimitent les clôtures des ressources familiales et enfin celle spécifique aux innovations organisationnelles qui voit les moments de crise comme des temps d'apprentissage en cohérence avec le patrimoine de routines de la firme.

Le fonds Jean Barennes des archives départementales de la Gironde fournit un corpus de lettres et d'ouvrages. Ces archives éclairent les formes d'adaptation de l'entreprise Bardinet dans la période qui va du recrutement du gendre administrateur en 1912 à son décès. Les trois champs de littérature – l'agence, les ressources et les routines – sont utilisés successivement. Il s'agit d'une lecture à trois voix de l'engagement d'un archiviste dans le négoce familial en temps de crise. Cet événement joue le rôle d'un révélateur des formes d'apprentissage dans lesquelles peut s'engager la firme familiale qui, en temps de crise, hésite entre des directions de repli et d'extension des frontières.

¹ Archives départementales (ADG), 4 J 1245-1277, fonds Jean Barennes, lettre de Jean Barennes à son père, 17 septembre 1912.

Commençons par la littérature la plus ancienne – celle de l’agence –, pour laquelle la grande firme moderne se définit par la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle. Cette forme organisationnelle génère des coûts d’agence qui sont réduits dans le cas d’un gestionnaire familial.

FAIRE BAISSER LES COÛTS D’AGENCE EN TEMPS DE CRISE

La relation entre un individu – le principal ou mandant – et un agent mandataire qui exécute en son nom une tâche impliquant délégation est qualifiée de relation d’agence². Cette relation crée des asymétries d’information qui peuvent être utilisées par l’une ou l’autre des parties pour satisfaire son intérêt propre. Or ces divergences seraient moindres dans le cas d’un agent familial. En temps de crise, ce mode de gouvernance peut être choisi car il permet une économie relative. Pourtant il n’évite pas la survenue de conflits familiaux : c’est le cas de Bardinnet.

Le gendre : un agent peu coûteux ?

Pour quelles raisons laisser à son gendre la gestion de son affaire peut-il prévenir la survenue de comportements opportunistes ? Ken 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 riches-

se commune, l’augmentation de la valeur patrimoniale qui atteignent les propres enfants de la « pièce rapportée »³.

Le mandant donne sa confiance à l’agent et met en place des mécanismes plus ou moins sophistiqués afin de vérifier son comportement et de l’inciter à agir dans son intérêt. Cela se traduit respectivement par des coûts de monitorat (*monitoring expenditures*) et des coûts d’incitation ou de dédouanement (*bonding expenditures*).

Le mandant correspond à Edouard Bardinnet et l’agent à son gendre Jean Barennes.

Un exemple des coûts réduits de monitorat apparaît lorsqu’Edouard Bardinnet délègue au mari de sa fille Michelle la résolution d’un problème en Amérique du Sud. En octobre 1913, Edouard Bardinnet mandate une première fois son gendre, Jean Barennes, pour débrouiller seul « une affaire de vol de marque » en Argentine. Puis, satisfait du déroulement de l’affaire, il l’envoie à nouveau en 1914 mais, cette fois, accompagné de sa jeune épouse.

Or le couple atteint Recife au Brésil au moment de la déclaration de guerre de la France à l’Allemagne. Se demandant que faire, Jean Barennes contacte la France et reçoit des câbles de son beau-père qui lui « donne l’ordre d’aller plus loin » et de finir sa mission. Cependant il lui manque des liquidités pour continuer. 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-père⁴. Cette initiative en temps de crise

² M. C. Jensen et W. H. Meckling, « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure », *Journal of Financial Economics*, 3, 4, octobre 1976, p. 305-360. M. C. Jensen, *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 2001.

³ K. Moores, « Paradigms and theory building in the domain of business families », *Family Business Review*, 22, 2, June 2009, p. 167-180.

⁴ ADG, 4 J 1249, lettre de Jean Barennes pendant la guerre.

montre la bonne compréhension à distance entre le mandataire et le mandant et la capacité du gendre à obtenir des subsides auprès de ceux mêmes qui sont devenus des ennemis. Le mandant parvient d'autant plus facilement à faire résoudre un problème par son agent que ce dernier est membre de la famille.

En ce qui concerne la survenue de coûts d'incitation en situation de délégation, le gendre doit arbitrer entre une situation au sortir de l'École des Chartres et celle d'administrateur de société. On trouve dans les lettres de Jean Barennes à son père une présentation du choix entre un métier d'archiviste et l'opportunité d'une vie d'affaires, et on y apprend qu'il peut espérer, chez son beau-père, 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'une 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 »⁵.

L'importance de sa carrière d'archiviste se lit dans les différents annuaires de notabilités que nous avons consultés. Jean Barennes est présenté comme « archiviste-paléographe » ayant publié une thèse sur « la viticulture et la vinification en Bordelais au Moyen Âge » en 1910 ; « entré dans le négoce familial, il devenait administrateur délégué »⁶. Un poste aux archives

départementales de la Gironde lui donne une reconnaissance intellectuelle dans la droite ligne de son parcours à l'École des Chartres, tandis que la proposition d'administrer une entreprise installée l'embarque, lui et sa jeune épouse, déjà mère de famille, dans une vie plus aisée d'homme d'affaires.

Le gendre mandataire et le risque de conflits familiaux

Cette supériorité apparente du tiers de confiance affilié familial n'est pourtant que temporaire. En effet, dans le cas d'un cycle familial arrivant à maturité, l'économie de coûts d'agence devient relative. La dilution du capital familial à la deuxième, troisième ou quatrième génération conduit à gérer une entreprise patrimoniale possédée par une confédération de cousins⁷. 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 risque d'« enracinement » du dirigeant survient. Cela se traduit par un gendre qui cherche à se maintenir en contournant les mécanismes de surveillance des actionnaires.

L'histoire de Bardinet offre un exemple des premières phases de ces possibles conflits. En 1912, lorsque Jean Barennes – le gendre – entre chez Bardinet, les héritiers en position de successeurs sont Robert (18 ans) et Patrick (15 ans). On comprend le recours au gendre lorsque les héritiers sont

⁵ ADG, 4 J 1245-1277, lettre de Jean Barennes à son père Jacques, 17 septembre 1912.

⁶ E. Féret, *Annuaire du tout Sud-Ouest*, Paris, Mulo éditeur, et Bordeaux, Féret et fils éditeurs, 1913-1914.

⁷ Cf. M. Müller, « Good luck or good management? Multigenerational family control in two Swiss enterprises since the 19th century », *Entreprises et Histoire*, n° 12, juin 1996, p. 19-48.

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 Loïc (20 ans) – ces deux derniers étant issus du deuxième mariage d'Edouard. Au décès prématuré de son gendre, Edouard, qui n'a plus que deux ans à vivre, propose pourtant à sa fille aînée et donc veuve, Michelle Barennes née Bardinnet (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 an⁸. Peut-être pour contrer cette aînée dont le mari a été présent dans l'usine – il l'a dirigée jusqu'à sa mort – et dans le capital –, il avait souscrit en nom propre à toutes les augmentations de capital constituant lui et sa femme le premier groupe d'actionnaires en 1934 –, 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. Les rebondissements que connaît dans l'entreprise Bardinnet montrent que, même temporaire, le recours à un gendre peut faire naître des jalousies et donne lieu à des revirements d'alliances entre les premiers et seconds lits. Ainsi, les cinq présidents successifs, à l'exception du premier, appartiennent tous à la branche issue du deuxième lit d'Edouard Bardinnet. Donc, en cas de recrutement d'un gendre dans un poste de direction, les coûts d'agence sont certes réduits mais de nouveaux coûts peuvent apparaître, liés aux conflits potentiels entre le tiers mis en valeur et les héritiers familiaux.

D'autres modes d'apprentissage en temps de crise sont à chercher dans la possibilité de circonscrire les ressources aux sphères familiales.

CLORE OU FORCLORE LES RESSOURCES EN PÉRIODE DE CRISE ?

Les ressources⁹ des firmes familiales reposent pour partie dans les richesses « de ce qui fait famille » et, en temps de crise, les acteurs peuvent avoir tendance à renforcer ce « familiarisme » avec le risque de se forclore de toute influence externe¹⁰..

La littérature sur les entreprises familiales avance la notion de *familiness*¹¹ qui décrit les systèmes d'interactions entre la famille et les membres de la famille travaillant pour une activité. Ce « familiarisme » agit en deux sens en temps de crise.

Un « familiarisme » distinctif

En faisant entrer son gendre Jean Barennes dans l'entreprise familiale de fabrication de spiritueux, « Bardinnet, maison moins ancienne que les Faure et les Besse »¹², bénéficie des retombées d'une notabilité des Chartrons. Ce quartier de négociants situé au bord de la Garonne, en aval du centre de Bordeaux, est doté depuis le XVIII^e siècle d'une identité forte dans le commerce de vins et d'alcools. Or la grand-mère de Jean Barennes, Sophie Dubos

⁸ E. Noël, *Chronique des Bardinnet*, sans éditeur, 1984, p. 135.

⁹ J. Barney, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17, 1, 1991, p. 99-120.

¹⁰ J.-C. Daumas, « Famille et entreprise », in J.-C. Daumas *et alii* (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 829-835.

¹¹ T. G. Habbershon et M. L. Williams, « A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms », *Family Business Review*, 12, 1, March 1999, p. 1-25.

¹² P. Butel, *Les dynasties bordelaises : splendeur, déclin et renouveau*, Paris, Perrin, 2008, p. 403.

(1857-1927), est née Bethmann. Elle est la petite fille de Jean-Jacques de Bethmann (1717-1792), de Francfort, à l'origine d'une dynastie de banquiers et de négociants – l'arbre généalogique de cette famille a été choisi par l'historien Paul Butel parmi 9 autres, dont les Lawton et les Luze, pour figurer dans les annexes de son ouvrage sur les dynasties bordelaises¹³. Aux stratégies matrimoniales Edouard Bardinnet ajoute donc une stratégie de recrutement qui est censée asseoir son affaire récente et faciliter son accès aux réseaux des négociants bordelais. En 1906, Edouard Bardinnet achète le Château du XVIII^e 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 symbolique¹⁴.

De plus, le recours à ce gendre permet l'accès à de nouvelles compétences recherchées par son beau-père dans ses temps troublés. Jean Barennes écrit en 1912 à son père :

« Il m'a dit [son beau-père] m'avoir étudié depuis quelque temps [...], m'a qualifié de bon administrateur, trouve que j'ai de l'ordre et de la méthode et estime que j'aurais tout pour être un bon directeur »¹⁵.

Et dans une autre lettre :

« Vous pensez si j'ai insisté sur mon incapacité, mon ignorance totale, non pour des vraies mathématiques mais simplement de la plus simple arithmé-

tique. Mon beau-père s'attendait à toutes ces objections [...]. A cela il m'a dit que mes études historiques et générales seraient d'un grand poids dans ma capacité de directeur [;] de plus, maintenant que la mouvement est donné à son affaire, il y a bien moins de travail à fournir »¹⁶.

Les qualités de directeur lui sont reconnues par son entrepreneur de beau-père sans qu'il ne soit formé en ce sens. C'est ce qu'exprime également avec ironie l'ancien ministre Léon Bérard, « de l'Académie française », lorsqu'il remplace Camille Jullian, historien de Bordeaux (lui-même décédé en 1933), dans la préface présentant le parcours d'archiviste et de négociant de Jean Barennes pour un petit ouvrage édité après la mort de Jean Barennes que celui-ci avait consacré à son ancêtre le girondin Raymond de Barennes¹⁷.

« 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 »¹⁸.

Nous sommes à un niveau individuel d'apprentissage, et un dirigeant qui n'a pas fait d'études générales (Edouard Bardinnet) voit dans son gendre le potentiel d'appren-

¹³ *Ibid.*, p. 493-494.

¹⁴ H. Bonin, *Les patrons du Second Empire : Bordeaux et la Gironde*, Paris, Picard, Le Mans, Editions Cénomane, 1999, p. 22.

¹⁵ ADG, 4 J 1245-1277, lettre de Jean Barennes à son père Jacques, 17 septembre 1912.

¹⁶ *Ibid.*, 21 septembre 1912.

¹⁷ Une rue à Bordeaux qui porte le nom de son fils Jacques-Germain en garde la mémoire.

¹⁸ L. Bérard, « Préface », in J. Barennes, *Un homme de loi pendant la Révolution : le girondin Barennes*, Paris, Mellottée éditeur, 1936. ADG, 4J 1248.

tissage d'un esprit bien formé qui lui permettra de traverser des temps perturbés.

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, philomatiques et autres actes de l'académie des Sciences, Belles-Lettres et Arts de Bordeaux furent publiés de 1912 à sa mort en 1934. Ce mélange heureux entre vie des affaires et vie familiale s'observe également dans 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 Bardinet¹⁹.

Un « familiarisme » contraignant

En quoi faire appel à un gendre pour diriger son affaire familiale constitue-t-il un facteur de repli en temps de crise? Jean-Luc Arrègle *et alii* citent quatre contraintes liées au « familiarisme » : l'exclusion des acteurs extérieurs au réseau social, des demandes excessives entre les membres du groupe, une restriction de la liberté individuelle et des normes qui freinent la réussite et le développement de ses membres²⁰. Recruter un gendre/une bru²¹ peut être un effet d'altruisme familial : 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 volonté de rester « entre soi ».

Regardons les unions des enfants d'Edouard Bardinet. Deux sont morts avant l'âge : Robert en 1918 à 23 ans, Guénolée en 1903 à 7 ans. Onze des treize descendants se sont mariés Sur ces onze mariages, trois se font avec une cousine (Maryvonne Le Guillou de Penanros 1897-1996) ou des cousins éloignés (Paul Bardinet 1903-1989 et son frère Henri Bardinet 1901-1939). Ainsi, deux femmes ayant pour nom de jeune fille Bardinet épousent donc deux Bardinet, conservant ainsi le patronyme et le léguant à leurs enfants. Jouant peut-être sur ce capital symbolique du nom, Edouard appelle son gendre Henri à diriger la succursale de Paris. 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. Les mariages endogames présentent l'avantage de maintenir le patrimoine mais aussi le capital symbolique comme le nom de famille à l'intérieur du groupe²².

Ainsi, le gendre, surtout s'il porte le même nom, participe à l'agrégation des ressemblances et renforce « ce qui fait famille ». Mais on voit aussi le risque d'une

¹⁹ Cf. C. Lemerrier, *Un modèle français de jugement des pairs. Les tribunaux de commerce, 1790-1880*, mémoire inédit d'habilitation à diriger des recherches en histoire, Université Paris VIII, 2012.

²⁰ J.-L. Arrègle, R. Durand et P. Very, « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, 7, 2, 2004, p. 16.

²¹ Sur les 62 firmes girondines étudiées par Hubert Bonin du Second Empire à nos jours, il n'est fait qu'une mention de belle-fille contre 9 mentions de gendre : H. Bonin, *Les patrons...*, *op. cit.*

²² M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, 2007, p. 47.

absence de renouvellement, voire d'une dégénérescence de la consanguinité telle qu'ont pu l'étudier les anthropologues sur les sociétés primitives. Une remarque pourtant : cet appauvrissement ne s'applique qu'en phase d'accumulation des richesses. « Lorsque celle-ci est réalisée, il suffit de la maintenir, et alors l'endogamie est toute indiquée »²³. Donc chez Bardinnet, avec une crise familiale de succession à laquelle va s'adjoindre une crise du rhum, le recours à un administrateur familial serait plutôt indiqué, afin de réaliser une clôture organisationnelle protectrice. C'est un des intérêts de l'histoire de cette firme : montrer que l'apprentissage en temps de crise dépend du stade d'évolution de l'entreprise, avec une fermeture familiale aux conséquences négatives moindres lorsque l'entreprise est à maturité.

Il reste que la volonté de rester « entre soi » amène à se priver des regards extérieurs, à l'image des mécanismes de défense des psychoses qualifiés de « forclusion ». Dans le cas de certaines entreprises familiales, cela se traduit, par exemple, par le peu de respect qu'une partie du 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 : « À quoi ça sert, l'École des Chartes ? »²⁴. Or Jean Barennes, le gendre

objet de notre étude, avait précisément fait cette grande école. Et il a été actif lors de la crise de 1929-1931 qui a emporté de nombreuses entreprises de rhum. Le recrutement d'un historien dans une entreprise traditionnelle peut être vu comme une innovation organisationnelle.

UNE INNOVATION EN TEMPS DE CRISE ?

La délégation de pouvoir accordée à son gendre par Edouard Bardinnet prend toute son importance lors de la période 1929-1931. A la consultation du fonds Jean Barennes des archives départementales de la Gironde on doit ici ajouter les travaux des historiens du négoce et du commerce avec les Antilles comme Paul Butel. La crise économique de 1929 est en effet précédée par 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 acceptaient 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

²³ *Ibid.*, p. 47

²⁴ H. Bonin, *Les patrons...*, *op. cit.*, p. 35.

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 de 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 »²⁵. C'est pendant cette période que Jean Barennes dirigea l'usine. Son journal témoigne des inquiétudes traversées. Il diffère en partie de l'analyse précédente, faite par un historien sur un autre corpus.

« 1^{er} 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 ses 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^{er} janvier 1932. Notre participation dans un consortium rhumier a eu en effet les plus fâcheux résultats et nous avons craint que des défaillances multiples de maisons avec lesquelles nous avions des intérêts communs aient pour nous-mêmes de graves conséquences. Nos pertes ont été considérables »²⁶.

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 »²⁷. Ainsi, l'action d'un quasi-externe n'a d'effet que si elle est intégrée aux 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 »²⁸. On retrouve les mécanismes de forclusion organisationnelle qui font qu'en temps de crise les réflexes organisationnels constituent des guides d'action prêts-à-l'emploi.

Considérons maintenant quelques « routines organisationnelles », c'est-à-dire des savoirs collectifs clos, qui permettent de considérer le recrutement du gendre Jean Barennes comme une innovation organisationnelle cohérente avec le patrimoine de savoirs de la firme.

Tout d'abord, on observe dans l'histoire de cette entreprise l'habitude de faire appel aux gendres. 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 moder-

²⁵ P. Butel, *Les dynasties bordelaises*, op. cit., p. 402-404.

²⁶ Archives privées, journal de Jean Barennes.

²⁷ C. Ménard, « La nature de l'innovation organisationnelle : éléments de réflexion », *Revue d'économie industrielle*, hors-série, 1^{er} trimestre 1995, p. 184.

²⁸ G. Dosi, D. J. Teece, S. G. Winter, « Les frontières de l'entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre 1990, p. 244.

ne » du quai des Chartrons. Enfin, rappelons le gendre, Henri Bardinet (1901-1939), qui dirigea la succursale de Paris. Certes, tous n'étaient pas en position de directeurs généraux, néanmoins cette ouverture hors famille s'est traduite par l'attribution du poste de secrétaire général puis de directeur général à J.-C. Cantorné, non affilié familial, avant le rachat de la firme par La Martiniquaise.

Un deuxième type de routine avec lequel Jean Barennes semble être en cohérence réside dans l'adhésion à une certaine prudence dans l'exécution des affaires. D'où l'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. Dans la notice d'Edouard Bardinet, le répertoire Guérin signale la mise en place d'œuvres sociales : « Edouard Bardinet fit preuve des plus hautes conceptions commerciales, s'occupa d'améliorer le sort de son personnel et fut un véritable précurseur sur le plan social »²⁹. Il mit ainsi en place une caisse de retraite en 1918.

On peut ajouter au répertoire des routines deux autres principes : (1) des marques fortes plutôt en milieu de gamme. Hubert Bonin mentionne « un savoir-faire relativement pionnier dans la gestion de marques au début du XX^e siècle »³⁰ ; (2) une intégration verticale avec la maîtrise des fournisseurs et plus généralement de l'approvisionnement, comme l'ont montré l'expérience de la Compagnie générale du rhum et les achats de plantations de canne à sucre et de distillerie en Martinique.

Donc, en temps de crise, les nouvelles pratiques sont salutaires si elles sont en phase avec le répertoire de savoirs de la firme.

La question des modes d'apprentissage en temps de crise a été ici explorée à l'aide de trois approches théoriques – l'agence, les ressources et les routines – et sur l'examen d'une situation – le recrutement d'un gendre dans l'affaire familiale.

Les arguments en faveur des formes d'apprentissage en temps de crise seraient en deux sens : d'un côté, vers l'externe, le recrutement d'un gendre constitue une véritable innovation organisationnelle, de l'autre, vers l'interne, l'on cherche à traverser la crise en se reposant sur des savoirs forclos.

Résumons ces deux mouvements avec leurs arguments issus des différentes théories. Dans l'idée d'innovation organisationnelle, le recrutement d'un agent familial est efficace car il permet de faire baisser les coûts de monitorat et de surveillance. Pour l'approche par les ressources familiales, on assiste à des interactions favorables entre les compétences et le réseau d'affaires de la firme et celui du nouveau recruté. Enfin, la venue d'un gendre correspond bien à une innovation puisqu'il s'agit d'intégrer des nouveaux savoirs en phase avec le patrimoine de routines de la firme et donc de renforcer ce qui fait sa spécificité.

Mais dans un mouvement contraire mais pas contradictoire, les entreprises en temps de crise ont la tentation du repli sur la famille avec le risque de conflits familiaux générateurs de coûts pour les agents qui doivent montrer leur bonne foi. Deuxièmement, en restant en famille, les ressources se rigidifient autour « de ce qui fait famille ». Et les dirigeants traversent les crises en renforçant les clôtures organisationnelles autour des savoirs existants. Il s'agit ici d'un des principaux apports de ce travail à la question de l'apprentissage en temps de crise : un

²⁹ J. et B. Guérin, *Des hommes et des activités autour d'un demi-siècle (1889-1957)*, Bordeaux, Société Bordelaise d'Éditions Biographiques, 1957.

³⁰ H. Bonin, *Les patrons...*, *op. cit.*, p. 59.

apprentissage local et enclos dans les routines de la firme constitue un répertoire accessible de réponses aux incertitudes des périodes perturbées. Un autre intérêt de cette étude est de montrer que la fermeture organisationnelle dépend du stade d'évolution de l'entreprise et que ses effets négatifs en termes de pauvreté d'apprentissage sont moindres à maturité.

Ne s'agit-il pas d'une forme de réponse aux questions de l'apprentissage en temps de crise pour les PME : un recrutement d'un gendre enclos dans les routines de la firme

s'avère une forme d'adaptation des petites et moyennes entreprises ?

Le caractère exploratoire de cette démarche ne permet pas d'en évaluer la significativité et l'exemplarité. Par la suite, il s'agira d'en éprouver sa validité externe par l'analyse d'autres fonds d'individus et celle de la validité interne par l'accès à des sources complémentaires sur la même entreprise. Il reste que le débat entre actionnaires et managers trouve ici une figure intermédiaire dans celle du gendre et ouvre des perspectives sur les situations intermédiaires de délégation.