

Esprit de famille, es-tu là ? Les pratiques stratégiques associées à la mobilisation des fantômes organisationnels dans les entreprises familiales

Par Hervé COLAS,
CNAM, Groupe CHD
et Antoine SOUCHAUD,
NEOMA Business School, i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Cet article décrit et analyse comment, pour réaffirmer l'indépendance et la pérennité de son groupe, le dirigeant d'une entreprise familiale a actionné la littérature sur les phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs après leur décès, celle sur la notion de rituel mémoriel et celle sur d'autres formes particulières d'évocation organisationnelle. Sur le plan théorique, cet article valide la typologie proposée par Bazin et Leclair (2019) sur les « fantômes organisationnels », et il permet d'aller plus loin en analysant des pratiques stratégiques associées à la mobilisation de ce concept et des littératures qui l'ont inspiré. Sur le plan managérial, cet article constitue un point de référence utile à tous les dirigeants, notamment d'entreprises familiales, qui cohabitent avec les traces et les « revenants » de leurs prédécesseurs disparus. Cet article montre que ces personnes disparues peuvent constituer un actif immatériel que l'organisation peut mobiliser de façon concrète dans ses pratiques stratégiques.

Dans une entreprise familiale, la mort du dirigeant constitue un moment où doivent être réaffirmés le lien filial ainsi que la continuité et la légitimité de la direction. Au sein de l'entreprise débute alors une phase dans laquelle plane encore, plus ou moins imperceptiblement, la présence du dirigeant décédé. C'est une période délicate pendant laquelle l'entreprise peut être menacée et durant laquelle le défunt semble parfois revenir sous la forme de manifestations organisationnelles symboliques comme pour accompagner et légitimer la transmission de la direction.

Le cas présenté dans cet article est celui d'une auto-ethnographie avec observateur externe d'un homme que des deuils familiaux successifs et soudains ont conduit à prendre la direction d'un groupe familial d'expertise comptable de 500 employés. Ses premiers pas à la tête de ce groupe ont été marqués par des formes de manifestations symboliques de son père et de son frère, tous les deux décédés.

D'abord apparaissant de manière surprenante, à travers des traces, des images, des pulsions et des idées qui se sont comme cramponnées à lui, ces manifestations symboliques ont pu être, en partie, canalisées, et

même sciemment intégrées dans des formes de rites organisationnels et de pratiques stratégiques.

Ce cas permet ainsi de réfléchir à la place et au caractère actionnable des évocations de revenants symboliques dans les processus de transmission d'entreprises familiales à la suite du décès du fondateur.

Après une brève revue de littérature et une description de la méthodologie employée, nous présentons nos résultats avant d'en discuter la portée et de conclure.

Présentation des principaux outils d'analyse des phénomènes de rémanence des dirigeants disparus décrits dans la littérature

La littérature nous appelle à utiliser des outils conceptuels d'analyse des phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs à la suite de leur décès. Ce difficile travail d'analyse peut également s'appuyer sur les notions de rituel mémoriel et sur d'autres formes particulières d'évocation.

La littérature nous appelle à utiliser des outils conceptuels d'analyse des phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs à la suite de leur décès

Le « fantôme organisationnel » apparaît ainsi dans la littérature comme un concept théorique qui peut servir d'outil pour analyser comment des acteurs physiquement absents hantent les relations et les luttes du présent d'une organisation (Orr, 2014).

Ce concept prend sa source en sciences sociales chez Derrida (1993), qui initie dans *Spectres de Marx* une réflexion sur la notion de spectralité. Pour cet auteur, il convient de ne pas fuir les « fantômes » qui nous hantent, mais il faut au contraire tenter d'aller à leur rencontre. Instaurer un artefact de dialogue avec un « fantôme » peut être une gageure, mais cet artefact permet à ceux qui sont hantés d'effectuer un travail sur soi, sur le sens de leur existence, et de passer leur propre vie et leurs actions au prisme utile d'une exigence éthique qui les habite tout en les dépassant.

La réflexion autour de la notion de « fantôme organisationnel » a été récemment remise en perspective par Bazin et Leclair (2019). Ces auteurs réaffirment la réalité particulière des « figures spectrales » en entreprise. Ils mettent au point une grille de lecture rendant compte de ces figures complexes, multiples et ambiguës à travers le « revenant épistémique porteur d'un secret à découvrir » et le « spectre éthique incarnant une altérité à accueillir » (Bazin et Leclair, 2019). La figure du revenant permettrait de s'interroger, scientifiquement, sur des non-dits et des énigmes du passé d'une organisation tandis que celle du spectre aiderait à questionner les fondements éthiques d'actions entreprises dans le présent des organisations.

Ces auteurs invitent également notre communauté scientifique à s'intéresser davantage à la façon dont des dirigeants apprennent à cohabiter avec ces « fantômes ». Ils insistent particulièrement sur la nécessité d'appréhender de façon neutre le concept de « fantôme organisationnel » comme on aborderait un simple outil d'analyse. « Tour à tour individuels et collectifs, manipulateurs et manipulés, tournés vers le passé et vers le futur, les fantômes se révèlent être un outil potentiellement puissant pour l'analyse des organisations. De plus, apprendre à les rencontrer – à danser avec eux – peut permettre aux acteurs de s'enraciner dans leur organisation et de donner un sens plus profond à leurs pratiques » (Bazin et Leclair, 2019).

Parmi ces « fantômes organisationnels », le fondateur disparu tient une place particulière, notamment s'agissant des entreprises familiales. La mort d'un fondateur suscite en effet des traces, des rites et des narrations qui lui survivent. Cette mort constitue une occasion singulière de saisir la construction d'un mythe organisationnel par des formes de manifestations *post mortem* (De Brito, Da Silva et De Jesus Muniz, 2010). Celles-ci n'ont fait l'objet que de très rares travaux au sein de notre communauté.

Cela s'explique sans doute à la fois par la difficulté d'accéder à ces terrains pour des chercheurs en gestion, et aussi par les très grandes tensions humaines qui

jaillissent inéluctablement dès que l'on tente d'analyser ces phénomènes. Dans son ouvrage, *Patron de Droit Divin*, Roger Martin raconte ainsi comment un manuscrit qu'il avait rédigé en mai 1954 sur Camille Cavallier, le dirigeant de Pont-à-Mousson décédé en 1926, a été « enterré », car il choquait la famille du défunt et suscitait un certain malaise en interne au sein de l'entreprise (Martin, 1984, pp. 165-169). Une autre illustration de la difficulté à écrire et publier sur ce thème figure dans le n° 7 de *Gérer et Comprendre*, qui contient l'introduction à un livre sur le père Renault suivi d'un appel à un éditeur pour publier ce livre dans son entièreté (Séjournet, 1987). Ce livre verra bien le jour, mais sans reprendre ce thème délicat des manifestations *post mortem* de dirigeants disparus (Séjournet, 1988).

Afin de contribuer à surmonter ces difficultés, mettre fin à cette forme de mutisme, et pallier ce manque dans la littérature, nous pouvons notamment nous appuyer sur la littérature relative aux rituels mémoriels et sur celle relative à d'autres formes particulières d'évocation.

Ce travail d'analyse peut également s'appuyer sur les notions de rituel mémoriel et sur d'autres formes particulières d'évocation

Comme le constatent Bell, Tienari et Hansson en 2014, la recherche sur les commémorations dans les organisations est relativement pauvre. Celle sur les rituels mémoriels l'est plus encore. Il existe bien des études sur les portraits des dirigeants disparus ou bien sur les lieux de recueillement qui leur sont dédiés dans les locaux des organisations (Cutcher, Dale & Tyler, 2019). Mais si l'on désire approfondir la notion de rituels mémoriels des dirigeants disparus, il est nécessaire de faire un détour par l'anthropologie.

Le rite mémoriel y est alors défini, en reprenant Saint Augustin, comme « le présent du passé ». Il permet aux générations présentes de vivre un temps de partage avec les générations qui les ont précédées. Le rite est, plus précisément, un « processus de régénération, une restructuration indispensable à intervalles réguliers, afin de refondre les individus et la communauté au creuset de leur histoire, de leur mémoire, de leurs idéaux fondateurs » (Lardellier, 2019). Le rôle du rite est de « mobiliser un réseau plus ou moins fluide et ouvert de croyances ordinaires de bon sens pour construire des mondes actuellement impossibles qui sont néanmoins facilement concevables et mémorisables » (Atran, 2002). Le rite impliquant une prise de parole peut contribuer à légitimer le locuteur en rappelant l'origine de son pouvoir (Bourdieu, 2014). Il en va aussi d'une lecture ancienne de Clastres (1974) du chef « bavard » racontant l'histoire de la tribu. Le rite peut impliquer spécifiquement des « fantômes », notamment s'agissant des rites religieux (Boyer, 1994 ; Sperber, 1997 ; Smith et Stewart, 2011).

Il est alors possible de faire le lien avec la notion de « *numen* », qui, pour les anthropologues, est « une force transcendante qui peut s'incarner en certaines personnes (sorciers, prêtres, souverains...) dès lors nimbées d'une grande puissance ou de dons particuliers », dont celui d'évoquer des personnes disparues (Lardellier, 2011).

Dans une phase de transmission d'une entreprise familiale, des successeurs « numineux » ne pourraient-ils pas évoquer les disparus, voire les « invoquer », les rendre « visibles » à chacun lors de rituels mémoriels, et même aller jusqu'à les mobiliser dans le cadre de pratiques stratégiques dédiées ?

C'est justement de l'un de ces cas de mobilisation d'un dirigeant disparu, au cours d'une phase de transmission d'une entreprise familiale, dont nous désirons discuter dans la suite de ce papier.

Présentation du cas et de la méthodologie : une auto-ethnographie avec observateur externe dans une entreprise familiale

Ce cas est celui d'un homme devenu dirigeant d'un groupe familial d'expertise comptable de façon inattendue à la suite d'une série de décès. Sur le plan méthodologique, ce cas est une auto-ethnographie coproduite avec un observateur extérieur, et s'appuyant sur un matériau riche et varié.

Présentation du cas

Le 26 janvier 2017, le fondateur d'un groupe familial d'expertise comptable de plus de 500 salariés, et dont l'activité principale consiste à accompagner des entrepreneurs dans leurs projets de création de *start-up*, décède à l'âge de 85 ans. À sa mort, un seul de ses enfants est encore vivant. Et c'est à lui que revient la mission de continuer à faire vivre et transmettre cette entreprise familiale. Cet enfant est l'un des co-auteurs de ce papier. Il s'était éloigné du groupe pour mener une autre carrière. Depuis sa reprise du groupe, il a assisté à des manifestations inattendues de traces évoquant son père et son frère, et qu'il a documentées. Ces manifestations l'ont beaucoup troublé au départ. En même temps, il a très progressivement ressenti que les parties prenantes du groupe semblaient lui attribuer une capacité à évoquer les disparus ou à parler au nom des revenants du groupe, se rapprochant d'une forme atténuée de *numen*. Assumant le pouvoir qui lui était prêté, et pour consolider sa légitimité, ce « survivant dirigeant » a décidé d'organiser un événement en hommage à son père et qui célèbre ce à quoi ce dernier a consacré sa vie professionnelle : aider et soutenir des entrepreneurs. Il s'agissait également, à travers ce concours, de montrer aux clients et aux concurrents du groupe que l'entreprise avait, elle aussi, survécu au décès de son fondateur. Cet événement prendra donc la forme d'un concours de *pitch* dont le premier prix doté de 30 000 euros portera le nom du « revenant ». La préparation de cette soirée mémorielle a duré plus de six mois. Les salariés ainsi que les clients historiques et les partenaires du groupe y ont été conviés.

Méthodologie, recueil et analyse des données

Ce papier est une auto-ethnographie coproduite avec un observateur externe comme co-auteur (Kempster *et al.*, 2008 ; Herrmann *et al.*, 2013). Le premier auteur

est en effet le dirigeant de l'entreprise qui a succédé à son propre père décédé. Il a documenté cette période de sa vie dans un journal qu'il a tenu pendant quatre ans. Le second auteur a été appelé par le premier auteur, notamment pour observer les dynamiques organisationnelles et effectuer des entretiens au sein du groupe. Cette observation participante a duré trois années et a donné lieu à la tenue d'un journal ainsi qu'à des entretiens avec les associés, des salariés, des partenaires et des clients du groupe. Ces entretiens ont fait l'objet de retranscriptions. Le second auteur a également fait le tour des différents bureaux du groupe et a été placé en immersion dans l'un d'eux. La préparation du concours de *pitch* ainsi que la soirée de prestige elle-même ont fait l'objet d'enregistrements retranscrits dans leur intégralité par le second auteur.

Ce matériau, relativement riche et hétérogène, a été lu, à plusieurs reprises, dans son intégralité, par l'auteur jouant le rôle d'observateur. Ces lectures ont été effectuées sans prise de note ni recherche bibliographique préalable. Nous avons voulu vivre ici l'expérience de l'« attention flottante » décrite par Dumez (2013) comme un moyen utile d'éviter tout risque de circularité. Le thème des manifestations et des rituels liés au dirigeant disparu a émergé de cette phase d'attention flottante menée par le co-auteur observateur. Les deux auteurs se sont ensuite réunis régulièrement pour échanger sur cette expérience et sur ce thème dans le cadre d'entretiens de confirmation et de précision des éléments dégagés lors de la phase d'attention flottante.

Résultats

Nos résultats permettent de restituer trois phases narratives. Tout d'abord, nous voyons comment le successeur réalise progressivement qu'il apparaît aux yeux des parties prenantes de l'entreprise familiale comme disposant d'un pouvoir d'évocation du dirigeant disparu. Ensuite, prenant au sérieux cette capacité d'évocation qu'on lui prête, le successeur s'investit dans l'organisation d'un rituel mémoriel exceptionnel. Enfin, ce rituel libère les témoignages et révèle l'existence d'un autre « revenant » familial caché, dont la présence est consubstantielle à l'existence même du groupe.

Le successeur réalise, progressivement, qu'il apparaît aux yeux des parties prenantes de l'entreprise familiale comme disposant d'un pouvoir d'évocation du dirigeant disparu

Le dirigeant du groupe s'est vu imposer son destin par les décès successifs des membres de sa famille. « Mon père est mort, et mes deux frères sont morts aussi. Tout le monde est mort dans l'organisation. À part moi. Je suis le seul vivant, avec ma mère, à avoir connu toute l'histoire de l'entreprise » [Hervé Colas]. Sa prise de fonction n'est donc pas l'aboutissement logique d'une ambition consciente, mais la soumission à une forme de "*fatum*" qui s'est imposée à lui sans réelle volonté de sa part (ou *volens*).

Les disparus sont d'abord venus le « hanter » à travers un complexe du survivant. « La présence de [Bruno] que je retrouvais en voyant ses tableaux, ses stylos, et ses objets de bureau est venue me "déranger" dans la forme d'un complexe du survivant » [Hervé Colas]. Les disparus semblent hanter des lieux symboliques comme les bureaux qu'ils occupaient de leur vivant. « J'ai eu un mal fou à m'asseoir dans la chaise de mon frère et à son bureau. C'était le seul bureau disponible lorsque je suis revenu. Ce bureau était devenu un mausolée puisque personne n'a osé le vider à la mort de mon frère. En retrouvant des notes manuscrites rédigées après la mort de mon frère, je me suis rendu compte que mon père venait s'asseoir un peu comme s'il voulait réfléchir avec [Bruno] comme il avait l'habitude de le faire... » [Hervé Colas].

Certains objets, en apparence anodins, suscitent des évocations porteuses de sens et d'émotions. « Lorsque mon père est mort, je me suis aperçu qu'il avait dans son tiroir de bureau un yo-yo et une petite toupie en bois, ce que j'ai mentionné lors de ses obsèques comme révélateurs d'une manière joueuse – et simple – d'envisager la vie. Un peu plus tard, me rendant chez un de ses proches associés, je vis qu'il avait sur son bureau lui aussi une petite toupie en bois... Me voyant observer cette toupie, Alain me dit : «Oui, c'est [Jean-Claude] qui me l'a donnée, et je joue avec lorsque je téléphone » » [Hervé Colas].

Peu à peu, le dirigeant se rend compte que lui-même porte aux yeux des membres du groupe une capacité à créer des liens symboliques avec les disparus. « Je joue parfois sur la ressemblance physique avec mon père, car j'ai sa carrure et à peu près sa tête. Je mets une casquette comme lui, et la ressemblance est encore plus frappante...Je sais parfaitement comment il faut «faire» si je veux faire peur à Martine et à Vanessa, il suffit que je reproduise les manières d'entrer dans une pièce, d'appeler d'une voix forte «Corinne» etc... toute une petite panoplie du déguisement en [Jean-Claude] si je veux jouer au fantôme. Je parle de mon père ou de mon frère quand je ne sais pas quoi dire et qu'il faut absolument que je fasse acte de parole. Je laisse passer de l'émotion, repense à ce que j'ai dit lors de la convention au Touquet où j'ai imité [Bruno] en parlant de sa cigarette et de sa manière de la taper sur son briquet – ce qui a fait pleurer Virginie qui l'aimait beaucoup » [Hervé Colas].

S'il les suscite parfois sciemment, le dirigeant admet également se sentir quelquefois dépassé par ces évocations. « J'ai parfois l'impression de prêter mon corps à des intentions qui n'étaient pas les miennes au départ. C'est comme si je prêtais mon corps à quelque chose qui n'en a pas. En fait, je ne suis pas propriétaire d'un groupe, je suis possédé par des idées et des intentions à propos du groupe. J'entends comme la voix de mon père me dire qu'il faut emmener le groupe à cet objectif de chiffre d'affaires. Et je le fais à sa place » [Hervé Colas].

Le dirigeant peut être ainsi perçu comme capable de faire apparaître les traces des revenants, soit involontairement, soit par évocation ou par des rituels. « Ce qui est certain, c'est que l'évocation de mon père

et de mon frère permet d'établir un "pont", un lien, un rapport de nature mimétique entre mon père et moi. Et c'est ce rapport qui est important, car il établit un rapport avec le passé, ou pour aller plus loin un rapport avec un autre monde. En évoquant mon père, je crée un rapport avec un monde qui n'est plus là, mais qui me sert à me référer pour créer un monde présent. On est alors dans l'usage d'éléments simples de rites – cela s'appelle des "ritèmes" – que je peux combiner selon les circonstances. Je suis en quelque sorte "rite tank", un "réservoir à rites organisationnels" » [Hervé Colas].

Prenant au sérieux cette capacité d'évocation qu'on lui prête, le successeur s'investit dans l'organisation d'un rituel mémoriel exceptionnel

Cette lente prise de conscience aboutit à la décision de « convoquer » le « revenant » lors d'un rituel organisationnel exceptionnel. Il s'agira d'un concours de *pitch* mobilisant les associés du groupe pendant six mois et ayant pour apogée une soirée de prestige et la remise d'un prix portant le nom du fondateur du groupe.

Ce concours et le prix qui en est issu sont explicitement pensés comme des offrandes au dirigeant disparu. « Je reviens vraiment sur l'idée d'un sacrifice pour que le mort soit bien accueilli par les dieux. Cette idée de rite sacrificiel est multimillénaire » [Hervé Colas].

Ce concours permet également de revivifier les valeurs du groupe, de redonner à voir le récit épique de sa constitution et d'insuffler enthousiasme et confiance quant au futur du groupe. « Quelques mots sur ce prix [qui porte le nom du père]. Mon père, c'est cet homme parti de rien dans une petite ville, qui a construit un groupe de plus de 500 personnes. Mon père a semé des graines entrepreneuriales chez beaucoup. Derrière un entrepreneur, il y a souvent un modèle, des héros, des proches, des amis qui ont tous servi d'exemple. Mon père a eu ce rôle pour de nombreuses personnes : collaborateurs, stagiaires, clients, amis ou encore partenaires du groupe. Son souffle d'encouragement et son énergie créatrice ont contribué au développement du groupe, mais aussi au développement de *start-up* dont plusieurs sont devenues *leader* dans leur domaine. [...] Nous voulons que nos rencontres soient des occasions de parler du futur de l'entreprise, afin de toujours mieux se préparer à des environnements toujours inédits ou incertains. Nous voulons également que cette rencontre apporte à nos clients de l'énergie, afin d'aller de l'avant en ayant une écoute encourageante, bienveillante et dynamisante » [Hervé Colas, discours de la soirée du concours].

Le prix constitué d'une somme d'argent est complété par un objet lié au disparu et remis au vainqueur du concours : une toupie, l'objet fétiche que [Jean-Claude] offrait lui-même en cadeau à ses proches, objet par lequel il continue de se manifester auprès d'eux. « En m'interrogeant sur les origines du jeu de la toupie, je me suis aperçu que le contenu historique et symbolique était très riche, notamment autour de la thématique des toupies de Hanouka chez les juifs – le jeu de clandestinité lorsqu'il s'agissait de faire semblant

de jouer alors qu'on se transmettait, à l'occasion des rassemblements autour de ce jeu, les enseignements talmudiques, au moment de l'hellénisation de la Judée où Antioche avait prohibé la religion juive. Forme première d'une loterie simple, j'y ai vu une forme de "symbole" d'une vie entrepreneuriale faite de pertes et de gains. Par ailleurs, le héros du film *Inception* utilise une toupie pour savoir dans quelle couche de réel il se trouve... Or, notre activité, la comptabilité passe souvent pour le "réel" dans les organisations. J'avais donc mon "cadeau de poche" à donner aux participants, ainsi qu'une histoire mémorielle et symbolique à raconter en donnant ce petit présent auprès de mes interlocuteurs que j'imagine jouer avec la toupie plus tard et repenser au groupe, et inscrire notre entreprise comme un groupe de nature familiale, élément que je considère comme "rassurant" – le groupe n'est pas une société anonyme au but uniquement financier, il y a des visages responsables qu'on peut appeler pour les engueuler si nécessaire – et "réassurant" – dans la tradition de marketing en cas d'achat d'un produit ou service – ce qui ancre le groupe dans la configuration d'une famille – cinq générations en droite ligne de mon arrière-grand-père à mon neveu » [Hervé Colas].

Ce concours a par ailleurs été l'occasion de célébrer la création et de convier les « revenants » à cette célébration pour marquer la porosité du passé et du présent et leur possible communion dans l'acte créateur. « Aux *start-up*, je vais livrer ce que je n'ai pas appris à HEC, deux enseignements que je n'ai pas appris à Jouy-en-Josas mais au sein du groupe. Le premier enseignement, c'est que le contraire de la mort, ce n'est pas la vie mais c'est la création. Pour jouir de la vie, il faut créer. Et dans la tradition des héros grecs, agir et créer, c'est la voie d'accès à l'immortalité. Vous l'avez compris, Andy Warhol, l'inventeur de la minute d'immortalité, sabre ce soir le champagne avec mon père. La deuxième leçon : les entrepreneurs partagent avec les artistes une émotion forte lorsque la vie conquérante gagne sur l'inertie de la matière. Or, la vie a placé un signal très fort lorsqu'elle gagne. Ce signal est un cadeau que seuls connaissent les gens qui ont déjà créé, ce cadeau, c'est ce merveilleux élan, ce mouvement qui vous pousse à danser et qui salue la réussite après des efforts longs et intenses. Ce cadeau tout simple de la vie s'appelle la joie. La joie de créer, c'est de la dopamine en barre » [Hervé Colas, discours de la soirée du concours]

Ce concours est enfin une affirmation publique implicite mais limpide que le groupe n'est pas à vendre et que le nouveau dirigeant, même s'il est arrivé à sa direction sans l'avoir voulu, n'a aucunement l'intention de le démanteler. « On ne vend pas ses morts, surtout après leur avoir fait une offrande » [Hervé Colas].

Enfin, ce rituel libère les témoignages et révèle l'existence d'un autre « revenant » familial caché dont la présence est consubstantielle à l'existence même du groupe

Pendant la préparation du concours, et plus encore après la soirée de prestige, la parole autour des traces de [Jean-Claude] s'est libérée. Nous avons recueilli

plusieurs témoignages d'associés, de salariés ou de clients qui ont ainsi décrit comment des événements marquants vécus avec [Jean-Claude] continuaient à les inspirer. Ils ont également décrit la mise en œuvre non concertée d'un exercice intime artificiel de maïeutique impliquant le disparu. Devant une question, complexe ou même anodine, et pour mieux en cerner les réponses possibles, ces personnes jouaient à se demander ce qu'aurait fait [Jean-Claude]. Et dans le feu de cet exercice théorique, certains avouent même instaurer un artefact de dialogue artificiel avec le « revenant » de [Jean-Claude].

Ainsi, en matière d'acceptation d'un client ou de recrutement d'un salarié, un associé nous raconte : « Je me souviens de mon entretien de recrutement avec [Jean-Claude]. Il m'a demandé comment je réagissais face à un client ouvertement raciste [l'associé interviewé n'est pas de type caucasien]. Je lui ai répondu que je prendrais du recul, que je resterais professionnel et que je ferais comme si de rien n'était. [Jean-Claude] a laissé passer un blanc en me regardant dans les yeux, et il a insisté : "Non, mais, honnêtement, nous sommes entre nous, qu'est-ce que vous feriez ? Honnêtement !" J'ai persisté en réaffirmant que je resterais professionnel. [Jean-Claude] m'a alors dit : "Je ne vous crois pas. Si votre réponse est sincère, ce serait une grave erreur. Il faut choisir ses clients. N'oubliez jamais ça. Les choisir surtout pour leurs qualités humaines. Nous sommes un groupe familial. Nous sommes sur du long terme. Nos clients doivent être à notre image. Alors, si vous vous rendez compte qu'un prospect ou un client est raciste, vous le mettez dehors, physiquement et immédiatement dehors. Ne faites pas de compromis avec les valeurs humaines" » [Un associé]. Cet associé raconte ainsi qu'à chaque entretien avec un prospect ou pour un recrutement, il a l'impression que [Jean-Claude] est toujours dans le bureau, et qu'il lui dit : « Regarde l'aspect humain, pas seulement son *business* ou la technique. Est-ce que tu veux le choisir ? Quelle est ton intuition ? Est-ce que tu veux en faire un client, un salarié ? » [Un associé].

Un autre témoin nous raconte comment il se sent encore hanté par [Jean-Claude], notamment quand il écoute du jazz : « J'ai été en contact quasi journalier avec [Jean-Claude] de 1984 à aujourd'hui. J'ai bien dit aujourd'hui. Je sais qu'il est décédé. Mais il nous habite. C'était, c'est, un capitaine d'industrie, chaleureux, impressionnant, d'une grande courtoisie. Sous des dehors rugueux, il était émotif, s'intéressait aux gens, aux enfants. C'était un fan de jazz. Nous avons ça en commun. Le *ragtime*, le piano *stride*. Quand j'en écoute, il est là » [Un associé].

Un partenaire du groupe décrit également comment le « fantôme » de [Jean-Claude] demeure pour lui présent dans les moments de convivialité organisés par le groupe : « Je n'ai jamais vécu de réunion avec [Jean-Claude] sans champagne. Tout tournait autour du champagne. Il avait la conviction que la convivialité générait de l'efficacité. À chaque fois que j'ai une coupe de champagne à la main avec des gens du groupe, je sens qu'il est toujours là et qu'il trinque avec nous » [Un client].

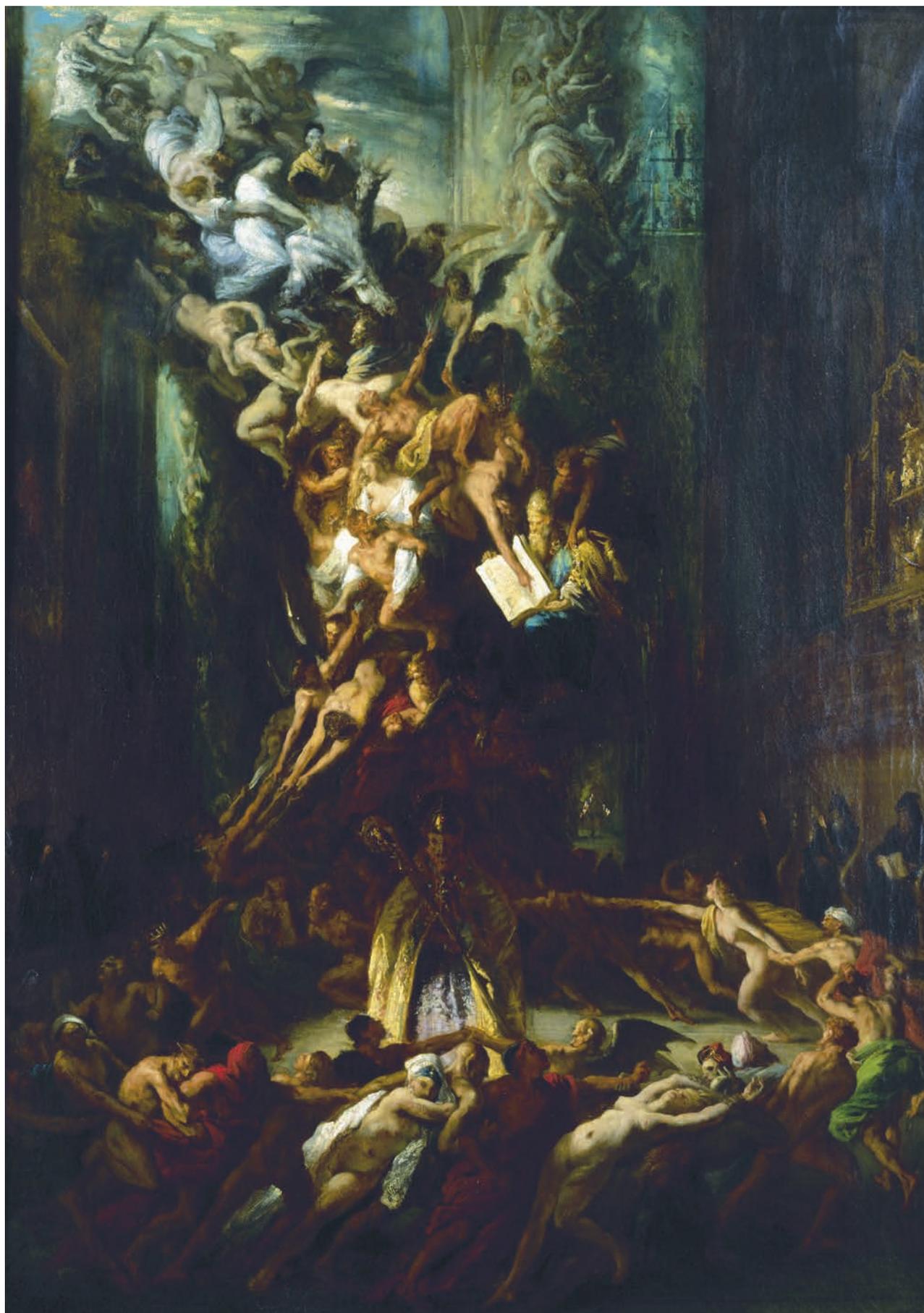


Photo © Paris Musées / Maisons de Victor Hugo Paris-Guernesey

Louis Candide Boulanger, *La Ronde du Sabbat*, huile sur toile, vers 1861. Guernesey, Maison de Victor Hugo - Hauteville House.

« Ce concours a par ailleurs été l'occasion de célébrer la création et de convier les "revenants" à cette célébration pour marquer la porosité du passé et du présent et leur possible communion dans l'acte créateur. »

Quand une secrétaire du groupe s'inquiète d'une caisse de photos de [Jean-Claude] qui a disparu et se remémore les réunions annuelles d'un club de secrétaires que [Jean-Claude] avait contribué à créer, elle parle de [Jean-Claude] au présent : « Il ne doit pas être content que cette caisse de photos et d'archives ne soit plus là. Il faut que je demande à Jacky, s'il a pris cette caisse, de nous la rendre » [Une secrétaire].

C'est, enfin, la présence secrète d'un troisième revenant familial qui est révélée par ce rituel d'évocation. En effet, à la suite du concours de *pitch*, le dirigeant survivant révèle que la création du groupe par [Jean-Claude] coïncide avec le décès de la fille du fondateur, quelques jours après sa naissance. « Mon père me pousse à considérer le groupe comme ma petite sœur née et morte avant moi. Quand je m'occupe du groupe, je m'occupe d'une personne qui n'a pas de corps, je m'occupe d'un fantôme qui ne doit pas être maltraité » [Hervé Colas].

La mise en œuvre d'un rituel d'évocation a donc permis la reconnaissance de l'existence d'artefacts de dialogues avec le disparu, plus intimes et personnels au sein du groupe et de ses partenaires. Plus encore, ce rituel a abouti à la révélation de la présence d'un « revenant caché », qui était présent dès la création du groupe et qui lui était intimement lié. Le père disparu était lui-même hanté et a vécu la constitution du groupe familial comme un moyen de lui-même maintenir la mémoire intime de sa fille, décédée alors qu'elle n'avait que quelques jours. Il a transmis ce revenant secret à son fils devenu le dirigeant du groupe et qui en révèle alors l'existence pour parachever la transmission du groupe. « Mon père m'a transmis cette manière intime de regarder ce groupe, comme un membre de ma fratrie. J'étais et suis encore porteur de cette charge socio-émotionnelle liée à cette métaphore. Une fois levé, ce secret de famille a indéniablement eu un effet structurant sur notre cohésion et a permis l'émergence d'un lien de confiance » [Hervé Colas].

Ce concours de *pitch* a été un événement unique, ponctuel et non renouvelé, ce qui a eu pour effet de renforcer encore son caractère exceptionnel et la force de son empreinte mythique au sein du groupe. Ceux qui ont participé à l'organisation du concours et y ont assisté en transmettent en effet le récit et les secrets aux nouveaux venus. Ces derniers vivent ainsi cette célébration par procuration à travers des narrations frappantes, incarnées par des témoins vivants, et qui les sensibilisent implicitement aux valeurs portées par le groupe et son fondateur.

Discussion

Cette partie permet de discuter des contributions théoriques, des contributions managériales ainsi que des limites et perspectives futures ouvertes par cet article.

Contributions théoriques

Sur le plan théorique, cet article valide la typologie proposée par Bazin et Leclair (2019) de « fantômes organisationnels » complexes, multiples et ambigus

pouvant être appréhendés à travers « le revenant épistémique porteur d'un secret à découvrir » et « le spectre éthique incarnant une altérité à accueillir ». En effet, la notion de secret à découvrir est ici présente, notamment *via* le jeu de la toupie qui symbolise historiquement une activité prétexte à la transmission de secrets ou d'émotions. La notion de secret est également indéniable dans la révélation d'un revenant caché et dont la présence est consubstantielle à l'existence du groupe. La notion d'éthique et d'altérité spectrale que l'on intériorise et consulte est aussi confirmée dans ce cas, notamment à travers cette maïeutique artificielle intime que plusieurs personnes interviewées nous ont décrite.

Cet article va par ailleurs plus loin que la simple validation de cette typologie. Cet article décrit en effet des pratiques stratégiques associées à la mobilisation des « fantômes organisationnels ». Cela n'avait, à notre connaissance, jamais été étudié auparavant avec autant de profondeur à travers un cas réel et un témoignage direct. Nous avons ici un cas dans lequel c'est le dirigeant lui-même qui parle et analyse des pratiques stratégiques de pilotage de l'entreprise en lien avec les « fantômes organisationnels », pratiques conscientes ou bien inconscientes, mais reconnues *a posteriori*. C'est unique.



Anonyme, Graveur, *La toupie d'Allemagne*, estampe, vers 1791. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« En effet, la notion de secret à découvrir est ici présente, notamment *via* le jeu de la toupie qui symbolise historiquement une activité prétexte à la transmission de secrets ou d'émotions. »

Cet article expose ainsi que l'entreprise est un objet mémoriel tantôt volontaire –le dirigeant disparu a pensé son entreprise comme un objet organisationnel perpétuant la mémoire de sa fille décédée–, tantôt inconscient –le nouveau dirigeant n'a pas conscience au départ du poids de la mémoire au sein de l'entreprise–, parfois conscientisé –le nouveau dirigeant mobilise la mémoire dans le pilotage stratégique de l'entreprise–.

Cet article permet donc de faire dialoguer, de montrer la complémentarité et surtout le caractère actionnable de la littérature sur les phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs à la suite de leur décès, de la littérature sur la notion de rituel mémoriel et de celle sur d'autres formes particulières d'évocation organisationnelle. Cet article montre que, si l'on reconnaît l'importance des traces laissées par les dirigeants disparus, il convient donc également de considérer avec sérieux la capacité qu'ont certains survivants à évoquer et mobiliser ces traces, à leur avantage, au sein de l'entreprise. Cette capacité peut ne s'exercer que dans la plus stricte intimité, mais elle peut également s'exprimer publiquement à travers des rituels organisationnels assumés. Il y a donc ici une convergence et démonstration du caractère actionnable de trois champs théoriques, dont les effets croisés et les éléments de complémentarité mériteraient encore d'être approfondis par notre communauté.

Contributions managériales

Sur le plan managérial, cet article peut constituer un point de référence utile à tous les dirigeants, notamment d'entreprises familiales, qui doivent cohabiter avec les traces et les « revenants » de leurs prédécesseurs disparus. Cet article donne à voir une certaine réalité de ce phénomène en entreprise familiale. C'est déjà en soi une contribution tant il est difficile de recueillir des témoignages sur ce sujet. On n'accepte pas facilement de parler en sincérité et transparence de ses morts surtout lorsqu'ils sont encore présents sous forme de « fantômes organisationnels ». Cet article décrit par ailleurs comment un dirigeant a tenté de maîtriser et de mobiliser ces traces pour réussir la transmission d'une entreprise familiale.

Le concours de *pitch* est ainsi conçu comme une offrande à la mémoire du dirigeant disparu, un sacrifice symbolique au « fantôme organisationnel ». On offre de l'argent, un trophée, un concours, et jusqu'au nom même du dirigeant disparu à son « fantôme organisationnel ». Et ce faisant, on réaffirme l'identité du groupe, son inscription dans le temps long, sa solidité et le fait qu'il n'est pas à vendre. Loin de fragiliser l'existence du groupe, celui-ci se voit renforcé par la présence d'un nouvel actif immatériel qu'il peut mobiliser ouvertement : le « fantôme organisationnel » de son dirigeant disparu.

À la lecture de ce cas, d'autres dirigeants traversant des circonstances similaires à celles présentées ici pourront avoir un exemple vis-à-vis duquel se placer afin de construire leur propre réponse à la rémanence d'un disparu. Cet article contribue à montrer que

ce phénomène est un objet concret qui a une utilité managériale et qui est actionnable.

Cet article met particulièrement en lumière la façon dont un revenant peut être publiquement et collectivement évoqué, accueilli et valorisé. Ce cas est un appel à sortir de l'intime la relation aux disparus et à la considérer comme un actif immatériel que l'organisation peut chérir et développer.

Limites et perspectives

S'agissant des limites de cet article, tout d'abord, celui-ci est construit autour d'un cas unique. Il conviendrait, dans le cadre de recherches futures, de parvenir à des analyses comparatives de plusieurs cas de traces et d'évocations par rituel de dirigeants disparus. Cependant, si la situation particulière étudiée dans cet article peut sembler fréquente, son analyse par des chercheurs en gestion reste extrêmement rare. Cela tient sans doute à la très grande difficulté de recueillir des témoignages et du matériau direct sur un sujet aussi intime et, quelque part, aussi sacré. On ne parle pas aisément de ses morts à des chercheurs en gestion. Encore moins quand ceux-ci sont, d'une certaine manière, encore présents dans l'organisation.

Par ailleurs, ce cas est centré sur un « fantôme organisationnel » positif qui a marqué son organisation d'une empreinte bénéfique. Des recherches ultérieures pourraient tenter d'analyser d'autres types de « fantômes organisationnels », notamment ceux qui auraient laissé des souvenirs et des traces plus controversés, ou dont l'évocation irait éventuellement jusqu'à faire fonction d'anti-modèle dans leur organisation.

Enfin, comme toute auto-ethnographie, cet article présente un risque de faible neutralité par rapport au terrain. Ce risque a toutefois été atténué par un travail approfondi de triangulation des sources, ainsi que par l'intervention d'un co-auteur externe neutre par rapport au terrain et n'ayant pas côtoyé les disparus de leur vivant.

Conclusion

Dans cet article, nous décrivons et analysons comment, pour réaffirmer l'indépendance et la pérennité de son groupe, le dirigeant d'une entreprise familiale a actionné la littérature sur les phénomènes de rémanence des dirigeants fondateurs à la suite de leur décès, la littérature sur la notion de rituel mémoriel et celle sur d'autres formes particulières d'évocation organisationnelle.

Sur le plan théorique, la typologie proposée par Bazin et Leclair (2019) sur les « fantômes organisationnels » se trouve validée dans cet article, qui va plus loin encore par l'analyse des pratiques stratégiques associées à la mobilisation de ce concept et des littératures qui l'ont inspiré.

Sur le plan managérial, cet article établit un point de référence utile à tous les dirigeants, notamment d'entreprises familiales, qui cohabitent avec les traces et les « revenants » de leurs prédécesseurs disparus.

Cet article montre que ces personnes disparues peuvent constituer un actif immatériel que l'organisation peut mobiliser de façon concrète dans ses pratiques stratégiques.

Cet article en appelle d'autres dans ce champ passionnant et utile à notre communauté scientifique et aux praticiens.

Bibliographie

- ATLAN S. (2002), *In Gods We Trust: The Evolutionary Landscape of Religion*, Oxford, Oxford University Press.
- BAZIN Y. & LECLAIR M. (2019), « "I see dead people..." À la rencontre des fantômes organisationnels qui hantent les entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 283, pp.11-29.
- BELL E., TIENARI J. & HANSSON M. (2014), "Organizational death", *Culture and Organization*, 20, pp. 1-6.
- BOURDIEU P. (2014), *Langage et Pouvoir Symbolique*, Points Essais.
- BOYER P. (1994), *The Naturalness of Religious Ideas: A Cognitive Theory of Religion*, Berkeley, CA, University of California Press.
- CLASTRES P. (1974), *La Société Contre l'Etat*, Collection critique, Les Éditions de Minuit.
- CUTCHER L., DALE K. & TYLER M. (2019), "Remembering as Forgetting": Organizational commemoration as a politics of recognition", *Organization Studies*, 40(2), pp. 267-290.
- DE BRITO M. J., DASILVAS. S. & DE JESUS MUNIZ M. M. (2010), "The meanings of the death of the founder: The constructionist approach", *Brazilian Administration Review*, Curitiba, 7(3), July/September, pp. 227-241.
- DERRIDA J. (1993), *Spectres de Marx*, Paris, Galilée.
- DUMEZ H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- HERRMANN, A. F., BARNHILL J. A. & POOLE M. C. (2013), "Ragged edges in the fractured future: A co-authored organizational autoethnography", *Journal of Organizational Ethnography*, 2(1), pp. 57-75.
- KEMPSTER S., STEWART J. & PARRY, K. W. (2008), "Exploring co-produced autoethnography", working paper, Bond University, Gold Coast.
- LARDELLIER P. (2019), *Sur les traces du rite : L'institution rituelle de la société*, ISTE Group.
- MARTIN R. (1984), *Patron de droit divin...*, Gallimard.
- ORR K. (2014), "Local government chief executives' everyday hauntings: Towards a theory of organizational ghosts", *Organization Studies*, 35(7), pp. 1041-1061.
- SEJOURNET J. (1987), « La gestion héroïque, souvenirs du temps du père Renault », *Gérer et Comprendre*, n°7, juin, pp. 78-87.
- SEJOURNET J. (1988), *Une Aventure Industrielle*, Éditions Eyrolles.
- SMITH A. & STEWART B. (2010), "Organizational rituals: Features, functions and mechanisms", *International Journal of Management Reviews*, Volume 13, pp. 113-133.
- SPERBER D. (1997), "Intuitive and reflective beliefs", *Mind and Language*, 12, pp. 67-83.