

# Trois questions que les Buddenbrook ne se sont jamais posées

« *Les Buddenbrook* » de Thomas Mann, prix Nobel de littérature en 1929, retrace le déclin d'une dynastie de marchands de Lübeck sur quatre générations. Ce roman a donné son nom à la « loi des Buddenbrook », reprise aujourd'hui par de nombreux professionnels et chercheurs, pour illustrer l'essoufflement d'une entreprise familiale au fil des générations qui la dirigent.

**L**es contre-exemples sont nombreux, mais cette œuvre illustre souvent la réalité de situations vécues par les familles et les entreprises. La granularité dans la description du parcours de chaque personnage permet de comprendre comment les mêmes schémas psychologiques, non identifiés et non traités, se sont transmis de génération en génération, contribuant en partie à la disparition de l'entreprise familiale. Les facteurs humains sont effectivement au cœur des difficultés rencontrées lors



**Caroline Nicolas**, professeur à l'université de Sherbrooke, fondatrice d'Héliotropes, associée au centre Family Business d'HEC Paris.



**Alain Bloch**, professeur émérite à HEC Paris, affilié au centre Family Business d'HEC Paris et professeur invité à HEG Fribourg.



**Anne-Sophie Cambay**, fondatrice et CEO de Cambay Consulting, associée au centre Family Business d'HEC Paris.

des transmissions, mais l'échec de cette transmission n'était probablement pas une fatalité. Il tient peut-être même à trois questions que personne, dans cette famille, n'a jamais posées.

## « Est-ce que je me sens légitime ? »

Thomas Buddenbrook, représentant de la troisième génération, n'a jamais pu poser cette question à voix haute. Le personnage est présenté dans le roman comme un homme focalisé sur le maintien des apparences, portant un masque social qui finit par l'épuiser. Il sent peser sur lui le poids de la tradition familiale et estime qu'il faut préserver l'image de la maison Buddenbrook à tout prix.

Thomas présente les caractéristiques de ce qu'on nomme aujourd'hui le phénomène de l'imposteur, décrit par Pauline Rose Clance dès les années 1970 :

questionnements récurrents concernant sa légitimité à diriger l'entreprise, perfectionnisme excessif, attribution de ses succès à des facteurs extérieurs voire à la chance, plutôt qu'à ses compétences réelles. Cette expérience s'accompagne d'un isolement et d'un sentiment de solitude qui marquent particulièrement le personnage. Les conséquences ne sont pas anodines : cela limite sa propension à prendre des décisions rapides et des risques mesurés, à être innovant et réactif, tout ce qu'on attend d'un chef d'entreprise. Faute d'avoir été posée et travaillée, cette question a sans doute contribué à la disparition de l'entreprise bien plus tard.

## « Est-ce que je veux vraiment m'impliquer ? »

Christian, le frère de Thomas, n'a jamais eu l'espace pour explorer cette question.

On attendait de lui qu'il se conforme à ce qui avait toujours été implicitement convenu, pas qu'il explore ce qu'il voulait vraiment. Thomas Mann le dépeint comme un homme qui développe une attitude désinvolte envers l'entreprise familiale, un comportement que la famille interprète comme de l'irresponsabilité.

L'analyse de sa situation révèle autre chose. Christian incarne ce que William Miller et Stephen Rollnick nomment l'ambivalence : il est tiraillé entre des motivations contradictoires. D'un côté, l'attachement à sa famille et peut-être une forme de culpabilité de ne pas « faire sa part » ; de l'autre, l'absence de véritable intérêt pour le commerce et le sentiment que cette voie n'est pas la sienne. La pression exercée par Thomas génère exactement l'effet inverse de celui recherché. Face à une menace perçue sur sa liberté de choix, Christian se ferme et rejette en bloc ce qu'on lui propose. Plus on insiste, plus il se désengage. Une exploration de ses motivations réelles aurait permis soit de trouver des modes de contribution respectant ses aspirations, soit d'accompagner sereinement un désengagement assumé, une issue qui, dans certains cas, préserve mieux les relations familiales qu'un engagement forcé.

### « Pourquoi nos échanges échouent-ils toujours ? »

Dans un chapitre central du roman, Thomas Mann met en scène une confrontation entre les deux frères. Tout commence à « l'Harmonie », le cercle des commerçants de Lübeck, où Christian glisse une remarque qui suggère une forme de honte envers le métier familial. Thomas lui en fait le reproche. La discussion s'envenime. Christian tente de s'expliquer, évoque le théâtre qu'il aime, ses sensations étranges, ses malaises. Thomas l'interrompt : « *Tais-toi, je t'en prie.* » Christian finit par se taire et s'éloigner lentement.

Cette scène illustre un schéma que les professionnels accompagnant les familles en affaires reconnaîtront : deux personnes qui ne parlent pas le même

langage, des besoins non exprimés, une escalade qui laisse chacun plus éloigné de l'autre qu'avant l'échange. Thomas veut que Christian « se ressaisisse » ; Christian veut être compris. Ni l'un ni l'autre n'obtient ce qu'il cherche.

Les deux frères rejouent un scénario dont aucun ne sort gagnant. Face à Christian, qui semble incarner tout ce que Thomas s'interdit (la légèreté, l'expression de la souffrance, le refus de jouer le jeu), la réaction est violente. Thomas ne supporte pas chez son frère ce qu'il réprime en lui-même. Chacun frustre l'autre dans ses besoins fondamentaux, sans le vouloir et sans le savoir.

### Ce que ces questions changent

Les travaux d'Edward Deci et Richard Ryan ont montré que le bien-être et l'efficacité d'un individu reposent sur trois besoins fondamentaux : l'autonomie (se sentir libre de ses choix, les plus insignifiants comme les plus importants), la compétence (se sentir capable et efficace dans ce que l'on entreprend) et l'affiliation (se sentir respecté et apprécié).

Ces trois piliers fonctionnent comme un trépied : si l'un d'eux vacille, c'est l'ensemble qui menace de s'effondrer (le bien-être personnel, les relations familiales, et, lorsqu'on dirige une entreprise, sa pérennité).

**Les facteurs humains sont effectivement au cœur des difficultés rencontrées lors des transmissions, mais l'échec de cette transmission n'était probablement pas une fatalité.**

Plus ces besoins sont satisfaits, plus la motivation vient de l'intérieur : la personne agit parce que l'activité elle-même lui procure de la satisfaction ou rejoint ses objectifs profondément personnels. Elle peut alors déployer son potentiel et faire face, en pleine disposition de ses moyens, aux difficultés qu'elle va rencontrer, notamment celles liées à la reprise et à la direction d'une entreprise. Thomas ne se sentait pas compétent ; Christian ne se sentait pas libre de ses choix ; aucun des deux ne se sentait vraiment compris par l'autre.

L'échec de la transmission chez les Buddenbrook est le résultat de mécanismes psychologiques non identifiés : besoins non comblés, ambivalences non explorées, schémas relationnels qui se répètent. Ces mécanismes sont repérables, et ils peuvent être accompagnés, à condition d'être pris en compte, en amont et en complémentarité des dimensions juridiques, fiscales et financières.

Dans les dix prochaines années en France, une PME ou ETI sur deux va devoir transmettre (Bpifrance Le Lab, 2023). Les Buddenbrook rappellent que les facteurs humains, lorsqu'ils sont négligés, peuvent compromettre les transmissions les mieux préparées sur le plan technique. Poser les bonnes questions, à temps, peut faire la différence.

■ Caroline Nicolas, professeur à l'université de Sherbrooke, fondatrice du cabinet de conseil Hélio Tropes, associée au centre Family Business d'HEC Paris

■ Alain Bloch, professeur émérite à HEC Paris, affilié au centre Family Business d'HEC Paris et professeur invité à HEG Fribourg

■ Anne-Sophie Cambay, fondatrice et CEO de Cambay Consulting, associée au centre Family Business d'HEC Paris

Références :

Bpifrance Le Lab (2023). Les entreprises familiales à l'épreuve des générations.

Clance, P. R. (1985). *The impostor phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success.* Peachtree Publishers.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing* (3<sup>rd</sup> ed.). Guilford Press.