



**HAL**  
open science

## Projet, Pérennité, Profit : les 3 P de la gouvernance

Jean-Pierre Bréchet

► **To cite this version:**

| Jean-Pierre Bréchet. Projet, Pérennité, Profit : les 3 P de la gouvernance. 2010. hal-00546317

**HAL Id: hal-00546317**

**<https://hal.science/hal-00546317>**

Preprint submitted on 14 Dec 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.

---

## **Projet, Pérennité, Profit : les 3 P de la gouvernance**

---

Jean-Pierre Bréchet (\*)

2010/33

(\*) LEMNA - Université de Nantes

## Projet, Pérennité, Profit : les 3 P de la gouvernance<sup>1</sup>

**Jean-Pierre BRECHET**

Professeur, Université de Nantes

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA)  
Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE (IEMN-IAE)  
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232  
44322 Nantes, Cedex 3, France  
Tel : (33) 2 40 14 12 20  
Fax : (33) 2 40 74 61 83  
E-Mail : jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr

**Résumé :** Partant des ingrédients d'une gouvernance exigeante dans le cas d'une entreprise patrimoniale cotée, l'article défend trois dimensions constitutives, dans cet ordre, d'une lecture de la gouvernance : P comme centralité du Projet d'entreprise, P comme Pérennité, P comme Profit. Une telle théorie est indissociable d'une théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View*. Le premier P trouve ses fondements dans cet effort de théorisation d'une PBV. Le deuxième prend en compte que l'entreprise réelle, en tant que réalité contractuelle ou d'apprentissage, engage un rapport au temps. Enfin, le profit se comprend comme une épreuve et un moyen dans la perspective de maintien de l'entreprise réelle avant que d'être un objet de répartition. La gouvernance et les médiations du pouvoir managérial qu'elle recouvre, trouvent, dans ces 3 P, leurs fondements théoriques et pratiques.

**Mots clés :** dirigeant, projet, pérennité, médiation, régulation, gouvernance

---

<sup>1</sup> Une communication proposée à la conférence AIMS 2010 sous le titre 'Les 3 P de la stratégie : Projet, Pérennité, Profit' et un papier en évaluation à la RFG sous le titre « 'Les 3 P d'une *Project-Based View* : Projet, Pérennité, Profit' se nourrissent de réflexions proches de cette contribution et en reprennent certains éléments.

## INTRODUCTION

Sur les trois P avancés, c'est sans aucun doute le troisième le plus habituel, à tout le moins celui que l'on retrouvera aisément en entrée dans les lexiques des manuels quand on cherchera souvent en vain les deux premiers. Et pourtant, c'est bien dans l'ordre proposé *Projet, Pérennité, Profit* que l'effort de théorisation de l'entreprise et de la gouvernance que nourrit cette contribution prend son sens. Pour le dire autrement, aussi bien pour théoriser l'entreprise que la gouvernance : l'entreprise est d'abord projet nourri sur l'environnement et sur elle-même ; le projet qu'elle représente engage inéluctablement un rapport au temps ; le profit se comprend comme une épreuve et un moyen en univers disputé sur les ressources et les débouchés.

Sur cette affirmation des 3 P se construit une façon d'aborder les questions de gouvernance, de politique générale ou de stratégie, largement éloignée des lectures théoriques d'inspiration financière. On peut en revanche considérer que s'élabore une contribution aux voies de dépassement et d'exploration des diverses facettes des questions de gouvernance que les théoriciens de la gouvernance appellent de leurs vœux (Charreaux, 2008). De ce point de vue, que l'on associe dans la réflexion 'théorie de l'entreprise' et 'théorie de la gouvernance' ne surprendra pas, car l'on ne saurait avoir une théorie de la gouvernance pertinente sans une théorie de l'entreprise qui le soit aussi. Dans ce souci d'articuler une lecture de l'entreprise et de la gouvernance, cette contribution prend ses ancrages d'une part dans la lecture artificialiste de l'action proposée par H. Simon (1969), d'autre part dans la lecture régulationniste à caractère sociologique (Théorie de la Régulation Sociale - TRS<sup>2</sup>-) proposée par J.-D. Reynaud (1989)<sup>3</sup>. Plus précisément, ce qui est avancé c'est une lecture à la fois artificialiste de l'entreprise et de la gouvernance dans le cadre général d'une théorie de l'action collective fondée sur le projet ou *Project-Based View* (Bréchet et Desreumaux, 2008 ; Desreumaux et Bréchet, 2009).

Nous construisons notre propos en alimentant immédiatement la réflexion à partir d'un cas, celui d'une entreprise patrimoniale cotée, afin de disposer d'un ancrage empirique à caractère illustratif (1). A partir de là, nous engagerons une discussion à caractère théorique sur les trois P : Projet (2), Pérennité (3), Profit (4). Ce qui nous amènera à revenir sur la lecture que nous proposons de la gouvernance (5) et du rôle du pouvoir managérial (6).

---

<sup>2</sup> Pour une présentation de synthèse de la TRS : Bréchet (2008).

<sup>3</sup> Mais qui entretient des liens forts avec d'autres lectures sociologiques à caractère régulationniste, par exemple l'analyse stratégique des organisations de M. Crozier et E. Friedberg (1977).

# 1. PROJET, PERENNITE, PROFIT OU LES 3 P D'UNE GOUVERNANCE EXIGEANTE

Nous partirons ici de l'exemple d'une entreprise patrimoniale cotée, en l'occurrence l'entreprise Fleury Michon. Cet exemple ayant déjà été mobilisé dans des contributions précédentes<sup>4</sup>, nous allons simplement rappeler synthétiquement ce qu'il nous apporte dans la perspective de notre réflexion sur les trois P. Le modèle de l'entreprise patrimoniale cotée ne sera pas directement défendu ici en tant que modèle à suivre. Ce serait une autre contribution et une autre discussion à engager car bien des modèles d'entreprise sont possibles. Mais la pluralité des facettes qu'il engage permet de nourrir la réflexion sur les ingrédients d'une médiation managériale soucieuse de la pérennité de l'entreprise, soucieuse de l'équilibration institution financière / entreprise réelle sur laquelle nous reviendrons. La lecture que nous faisons de cette gouvernance exigeante repose sur 3 P, dans cet ordre : Projet, Pérennité, Profit.

Alors que nous demandions à Y. Gonnord, PDG historique de Fleury Michon (FM), d'évoquer des situations d'arbitrage difficile entre les exigences de l'institution financière (ou des actionnaires) et celles de l'entreprise réelle et de son corps social, le dirigeant dit ne pas avoir de tels arbitrages à l'esprit<sup>5</sup>. C'est lors des réunions des conseils, dans le cadre du jeu normal des dispositifs de gouvernance que les discussions ont lieu. Et, de façon générale, le point d'ancrage des discussions dans la vie de l'entreprise, c'est le projet d'entreprise et la pluralité des dimensions économiques et sociales qu'il recouvre. La centralité du projet est sans cesse réaffirmée par le dirigeant.

*'Disons qu'une entreprise a une vocation économique et une vocation sociale. Sans la seconde, il n'y plus de raison d'être. L'entreprise ne se définit pas immédiatement en termes de partage, mais pour que les individus soient prêts à donner d'eux-mêmes, il faut une vision à long terme. La vocation sociale de l'entreprise doit être réaffirmée. Et il faut de la confiance. Ce sont les conditions pour que la motivation et le projet d'entreprise soient rentables à long terme.'*  
*'L'entreprise Fleury Michon, c'est d'abord le projet Fleury Michon, le projet d'entreprise' (verbatim extraits de l'entretien)*

Le projet est formellement accessible dans les documents officiels de l'entreprise. Le tableau 1 en restitue les grandes lignes de contenu.

---

<sup>4</sup> Bréchet et Tougeron (2008), Bréchet (2010) ; cf. aussi Moreau (2004).

<sup>5</sup> Lors d'un entretien d'environ 2 heures mené en juin 2008. Nous nous appuyons aussi sur des éléments issus du portrait d'Yves Gonnord réalisé par S. Moreau (2004).

## Tableau 1 : Les engagements et valeurs de Fleury Michon

- **Conformité aux lois et règlements** : Fleury Michon affirme sa volonté de conformité en toutes circonstances aux lois et règlements en vigueur.
- **Cohérence du Groupe** : fonctionnement cohérent et efficace du Groupe dans le respect de la charte de gouvernance.
- **Primauté du rôle des organes sociaux** : les membres du Conseil de Surveillance doivent être en mesure d'exercer un jugement objectif sur la conduite des affaires de la société. Fleury Michon se donne pour objectif de mettre en œuvre les moyens nécessaires au fonctionnement du Conseil de Surveillance, notamment par la création de comités spécialisés.
- **Équité entre les actionnaires et transparence** : Fleury Michon fait part de sa volonté de communiquer avec ses actionnaires en cohérence avec les meilleures pratiques internationales.
- **Respect des valeurs essentielles de Fleury Michon** : les organes de direction du Groupe s'engagent à rester fidèles aux valeurs communes fondatrices de l'identité de Fleury Michon :
  - confiance dans les hommes, dans leur capacité d'initiative et de responsabilité,
  - exigence d'ouverture, de dialogue et de professionnalisme,
  - réactivité et efficacité du processus de décision,
  - souci de l'intérêt général long terme (supérieur à l'intérêt partisan ou court terme),
  - honnêteté, équité et respect des hommes.
- **Progrès économique et responsabilité sociale** :
  - Engagements auprès des consommateurs et des clients (produits sains, sûrs et naturels, grâce à des garanties optimales sur la sécurité et la traçabilité).
  - Engagements auprès des fournisseurs : la politique de filières tend vers un partenariat direct. Fleury Michon peut ainsi sécuriser ses approvisionnements en dialoguant directement avec les producteurs et les éleveurs et permettre à ces derniers d'être rémunérés au juste prix.
  - Engagements auprès des salariés : Fleury Michon concilie développement économique et progrès social. L'implication des équipes est le meilleur gage de qualité et de pérennité. Pour veiller à cela, le Groupe s'engage sur plusieurs points : former, faire participer, mesurer, adapter.
  - Engagements auprès des citoyens : la lutte contre le diabète comme l'obésité est une priorité de santé publique en France. C'est pourquoi Fleury Michon a décidé d'accompagner le projet thérapeutique de la première Ecole du Diabète.
  - Engagements auprès de l'environnement : la politique environnementale, associée au développement durable, est une préoccupation constante du Groupe (bonnes pratiques environnementales, politique active en vue de réduire la consommation d'eau, réduction des quantités d'emballages utilisés, emballages conçus à partir de matières premières végétales).
- **Culture de croissance et d'innovation**
- **La marque Fleury Michon au cœur du projet d'entreprise**

*Source : rapports annuels du Groupe et site internet institutionnel*

La vie de l'entreprise sur plusieurs décennies témoigne que l'affirmation du projet d'entreprise, avec ce qu'elle implique d'engagement des uns et des autres, de proximité et de confiance entre les diverses parties prenantes, de considérations économiques et sociales mêlées, s'est toujours opposée à une logique purement financière qui privilégierait les résultats et le court terme. On notera dès maintenant que l'on retrouve moins l'affirmation de valeurs en tant que telles, que l'imbrication des considérations éthiques, économiques, sociales et sociétales qui reviennent pour fonder le projet d'entreprise. Il ne s'agit naturellement pas que d'une présence dans les discours et les textes, fussent-ils formellement séduisants. Les engagements de l'entreprise (citoyens, écologiques...) se manifestent dans des activités et par des créations concrètes, évaluables. Il nous faut insister sur le fait qu'il ne s'agit pas que d'actions à finalités sociales ou sociétales en dehors de l'activité économique

de l'entreprise, en tous les cas pas seulement. Ce sont bien les choix de produits, de fournisseurs, de pratiques de management qui manifestent aussi, et surtout, les dimensions éthiques et politiques que revendique l'entreprise.

A propos du métier de l'entreprise, présent dans le projet à travers l'évocation des aspects économiques et de la marque, de l'intérêt d'un métier maîtrisé au fondement de l'entreprise, le dirigeant affirme toujours la nécessité d'un engagement collectif de l'entreprise sur un même métier : l'ensemble des personnes, lui-même, doivent être partie intégrante du projet dans ses différentes dimensions. En témoignent au cours du temps ses propres actes et engagements, tout comme ceux, plus largement, du pouvoir managérial de FM au fil des ans (Moreau, 2004)<sup>6</sup>. En témoigne aussi le fait que l'entreprise n'ait pas fait le choix d'une structure holding et d'une départementalisation par types de produits (charcuterie et plats cuisinés par exemple).

La question de la pérennité de l'entreprise revient en permanence. La finalité première de la vie de l'entreprise est la vie du projet dans le temps long : maintien du corps social, respect des contrats moraux passés avec les diverses parties prenantes : « *C'est toujours la réussite à long terme de Fleury Michon qui a primé, le projet Fleury Michon* » (*verbatim extraits de l'entretien*). Ainsi, la centralité du projet d'entreprise dans les discours et dans les actes s'accompagne en permanence d'une perspective de long terme et de pérennité. Dans l'extrait ci-dessous, le dirigeant revient sur l'importance du dialogue social, des engagements de l'entreprise vis-à-vis des personnels sur le long terme et de nouveau, établit le lien avec projet d'entreprise et les aspects économiques et managériaux.

*'Le groupe FM, depuis 20 ans, consacre au dialogue social et à la formation des sommes plus importantes que ce que la réglementation exige. Il faut faire adhérer, par la persuasion, les salariés au projet de l'entreprise. Il faut qu'ils aient connaissance du projet de l'entreprise (donc il faut les informer) ; il faut qu'ils aient des informations détaillées sur le devenir de l'entreprise dans toutes ses dimensions et qu'ils soient rassurés sur la pérennité de l'entreprise et sur leur avenir personnel. C'est un point très important : celui de l'engagement vis-à-vis du contrat de travail. Il faut respecter le contrat de travail sur le long terme.*

*Les salariés acceptent les évolutions parce qu'ils savent qu'ils ont un emploi garanti. Il y a quelques années, FM a arrêté certaines activités et les reconversions ont été facilitées par ce climat constructif et de confiance ; il n'y a eu aucun licenciement. La confiance n'est pas immédiate ; elle se fait par la preuve. Tous les salariés savent qu'on s'en sortira par l'innovation dans tous les domaines. Nous avons chez FM une vraie culture du changement. Et en contrepartie, s'il accepte les mutations, le salarié doit avoir des assurances sur son avenir. La confiance est très exigeante. L'appropriation des objectifs par les salariés les rend ensuite très exigeants.*

*Dans le futur, au-delà de l'innovation et de l'implication ; les transformations de l'entreprise doivent être comprises et acceptées. Alors dans un tel contexte, tout le monde tire dans le même sens et fait de la qualité.'*(...)

---

<sup>6</sup> Y. Gonnord ne manque jamais d'évoquer l'ensemble des cadres dirigeants et notamment l'influence de Jacques Chartier et de Roger Colin sur l'entreprise et lui-même (cf. Moreau, 2004).

*Nous avons depuis longtemps chez FM des cercles de qualité qui fonctionnent. Mais ce système des cercles de qualité a entraîné une certaine lassitude au bout d'un certain temps et donc, en complément, nous avons cherché à donner de l'autonomie aux personnes sur le poste de travail même. Au bout du compte, l'entreprise est gagnante ; les salariés ne sont pas des robots. Par exemple, nous avons mis récemment en place une nouvelle chaîne de découpe exclusivement réservée aux femmes (sur laquelle il n'y a toutefois pas de désossage) ; les adaptations du poste de travail (ergonomie, cadence, ...) ont été réalisées à partir des suggestions et des initiatives des intéressées elles-mêmes. Ce qui a permis de proposer des postes à des femmes qui par exemple travaillaient auparavant dans l'activité « salades » et donc de gérer ainsi l'emploi ; par ailleurs, compte tenu du taux d'emploi élevé en Vendée, cela permet de recruter une main d'œuvre féminine sur ce type de postes de travail où l'activité est physique. Donc, au final, tout le monde s'y retrouve, même si cela a coûté à l'entreprise en investissement, en adaptation des postes de travail. Pour les salariés, il a fallu s'adapter. Pour l'entreprise, l'engagement sur le contrat de travail est une bonne chose sur le long terme ; à court terme, ça peut apparaître comme peu rentable. Mais il y a de nombreux éléments qu'on ne peut pas mesurer et l'entreprise ne se réduit pas à des chiffres ; la finance n'est pas tout. Comment mesurer l'attachement à l'entreprise ? Comment en évaluer les retombées à long terme ?* **(verbatim extraits de l'entretien)**

Ces longs extraits de l'entretien témoignent pour nous d'une conclusion forte : que les considérations éthiques et sociales sont inséparables de la compréhension de ce qu'est une gouvernance efficace du point de vue de l'entreprise réelle et de sa pérennité. Dans une entreprise qui réalise plus de 50% de son chiffre d'affaires sur des produits qui n'étaient pas présents il y a cinq ans, et qui a dû à plusieurs reprises se remettre en cause, c'est bien une capacité d'adaptation qui est requise si l'on recherche la pérennité ; et c'est bien le temps long des engagements respectés qui permet les apprentissages et le développement de la confiance. Une gouvernance intelligente (pluri-arguments) et responsable (inscription dans le temps long et le territoire d'accueil vs amoralité et apatride), est aussi une gouvernance efficace (capacité d'évolution et d'atteinte des objectifs sur longue période). Le profit n'est pas oublié, car l'économique est au toujours au cœur des réflexions, mais il n'est jamais assimilé au profit de court terme et à la rémunération immédiate d'une partie prenante au détriment des autres. « Si la rentabilité économique est nécessaire à toute entreprise, elle ne peut être obtenue au détriment du social », telle pourrait être la devise initiée par Jacques Chartier et poursuivie par Yves Gonnord (Moreau, 2004 : 59).

On a pu néanmoins se demander si l'introduction en bourse (en 2000) n'allait pas de pair, inévitablement, avec une perte de la maîtrise du projet. C'était le sens d'une question que nous avons posée : 'Les marchés financiers font-ils la stratégie ?' ; la réponse du dirigeant était alors sans appel :

*'Selon moi, les marchés financiers ne font pas la stratégie... ce n'est pas la bourse qui doit dicter les choix stratégiques : seul le dirigeant est à même d'apprécier la réalité économique et gérer la performance sur le long terme.'* **(verbatim extraits de l'entretien)**

A la question ‘Les relations avec vos salariés ont-elles été modifiées à la suite de l’introduction en bourse ?’, la réponse est à plusieurs facettes :

*‘Non, pas vraiment. Quand il y a eu des inquiétudes, les salariés les ont exprimées. Ils nous ont toujours fait confiance. La crainte c’est que l’entreprise ne soit tournée que vers le résultat annuel. Mais il n’y a pas chez FM de diktat de la bourse.’*

*‘La bourse a pu nous freiner pour certaines croissances externes mais ça n’a pas changé les objectifs à long terme de l’entreprise. On a beaucoup investi pour atteindre les objectifs à long terme : on a poursuivi les investissements pour moderniser les sites ainsi que les investissements publicitaires pour poursuivre le développement de la marque.’*

*‘On a la chance d’avoir des partenaires financiers qui s’inscrivent dans une relation de long terme basée sur la confiance. Les dérives financières actuelles (celles dues aux ‘hedge funds’ notamment) proviennent d’une exigence excessive de rentabilité à court terme. Ces fonds exigent une stratégie basée sur le cours de bourse à court terme et sur le dividende.’ (verbatim extraits de l’entretien)*

On retrouve toujours les ingrédients mêlés du projet d’entreprise. Les 3P, pour imbriqués qu’ils soient, se présentent bien dans cet ordre logique : Projet, Pérennité, Profit. C’est ce que nous voulons mettre maintenant en discussion d’un point de vue plus théorique.

## **2. P COMME PROJET**

L’entreprise est d’abord un projet nourri sur l’environnement et sur elle-même, le projet comme ensemble de règles qui fonde le collectif. Le propos théorique a trouvé auparavant à s’illustrer avec la centralité du projet FM. Ces idées développées à plusieurs reprises ne seront pas ici développées en extension mais synthétisées sous forme de propositions pour affirmer la primauté du projet. Le projet est premier sur le plan théorique (d’une théorie de l’entreprise ou de l’action collective) car pas d’action collective sans projet, ce qui n’est pas sans lien avec la rationalité reconnue aux acteurs.

Au risque de nous répéter sur certaines facettes<sup>7</sup>, nous devons redire la nécessité d’avoir recours au concept de projet pour penser l’action collective. Cette idée ne va pas toujours de soi d’un point de vue théorique même si, sur le plan plus immédiat de la vie courante, les acteurs parlent, voire revendiquent aisément des projets. Elle ne va pas de soi pour plusieurs raisons. L’idée de projet est comprise sur un mode le plus souvent instrumental, ou associée à celle d’une intentionnalité triomphante, voire d’une planification, alors que la vie des organisations semble parfois révéler plus de routines et d’ajustements que d’actions pensées et réfléchies sur un mode téléologique. Si par hasard l’idée que toute action soit plus ou moins projet semble acceptable, c’est alors le risque d’une certaine évidence qui

---

<sup>7</sup> Eu égard à un certain nombre de travaux déjà menés, notamment en collaboration avec A. Desreumaux (cf. bibliographie).

l'emporte sur l'enjeu théorique mal perçu. Et pourtant, Le projet est nécessaire pour penser l'émergence organisationnelle, les phénomènes entrepreneuriaux et les processus d'autonomisation ou de découplage<sup>89</sup>.

Nous retenons, avec un certain nombre d'auteurs, que le projet, au fondement de l'action collective, se comprend la fois comme projet interne et projet externe. Il recouvre l'ensemble des règles internes et externes par lesquels le collectif se définit et s'inscrit dans ses environnements. Sur cette base, une théorie de l'entreprise fondée sur le projet se caractérise par son caractère entrepreneurial, développemental et multidimensionnel (Desreumaux et Bréchet, 2009). Elle articule une lecture artificialiste au sens de H. Simon et régulationniste au sens de J.-D. Reynaud de l'action collective. Le projet collectif peut alors se comprendre comme effort de conception et de régulation de l'action fondée sur l'anticipation, dans le cadre d'une épistémologie de l'action collective qui considère celle-ci comme la construction conjointe des savoirs et des relations qui la rendent possible (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 2000, Hatchuel, 2005),

A ce stade de nos développements, retenons donc que l'entreprise est d'abord projet, projet collectif ou d'entreprise à finalité de production de biens ou de services. L'affirmation de la singularité ou de l'identité projective de tout collectif, quel que soit le poids des régulations dans lesquelles il s'inscrit, est à rapprocher des multiples facettes du projet FM. Plus fondamentalement, il s'agit de reconnaître la nature fondamentalement subjective et multidimensionnelle de la rationalité projective que ce soit à l'échelle individuelle ou collective. Il y a de multiples façons d'énoncer cette idée. On peut tout d'abord prendre appui sur H. Simon qui, dès le milieu du siècle dernier rappelait que toute décision qui engage un choix de futur revêt de ce fait une dimension normative ou éthique (Simon, 1973/1945). Il reprendra cette idée un peu plus tard en affirmant que l'activité de conception qu'il met au fondement du paradigme artificialiste ne peut se réduire à de l'instrumental et du calcul ; elle met en jeu l'ordre des fins (Simon, 1969). Il est ensuite possible, et H. Simon pourrait aussi être associé à cette idée, de pointer que l'agir projectif (Boutinet, 1993 ; Bréchet, 1994) est à la fois créatif (Joas, 1999) et engage une inscription dans le temps (Emirbayer et Mische, 1998). On doit alors prendre la pleine mesure du fait que cet agir anthropologique riche qu'est l'agir projectif, à la fois existentiel et opératoire (Boutinet, 1993) mêle inéluctablement les

---

<sup>8</sup> Cf. Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux (2009), Bréchet et Desreumaux (2010).

<sup>9</sup> Il s'agirait ici de prendre la mesure de deux phénomènes, l'un par lequel l'action collective émerge, se déploie et se cristallise dans des pratiques, l'autre par lequel on peut imaginer sa dynamisation sur un fond de pratiques cristallisées.

considérations axiologiques et instrumentales. Et c'est bien dans le creuset de cette rationalité projective que l'on peut penser les phénomènes entrepreneuriaux (Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009) et certainement pas dans celui de la rationalité maximisatrice du corpus néo-classique (Bréchet et Prouteau, 2010).

Au total, se saisir de la genèse et de la morphogenèse de l'action collective, tout comme de la variété des formes qu'elle prend, nécessite de mettre au fondement de l'effort de théorisation le concept de projet. Se cantonner aux lectures instrumentales ou simplement calculatoires, ramener les problématiques à des dimensions de coût, de profit ou de marché ne peut fonder une théorie de l'entreprise. Il faut aussi dire que cette position n'est pas étrangère à la question de la solidité des collectifs. Le projet comme effort de construction des savoirs et des relations participe de la construction du sens de l'action, du sens en tant que direction ou compréhension des voies et moyens de l'action collective, du sens en tant qu'il engage des valeurs et des normes de management. Sur tous ces points, le cas FM prend toute sa valeur d'illustration.

### **3. P COMME PERENNITE**

Poser en deuxième position le P de Pérennité aurait pu être directement associé au P de Projet, car la rationalité projective engage un rapport au temps, inéluctablement. Le temps est bien souvent une variable cachée ou un angle mort des théories de l'entreprise ou de l'action collective. Comme nous l'avons fait observer, l'enjeu de la pérennité est largement oublié. Le problème est moins celui d'une nécessaire mortalité, qui accompagne inévitablement des phénomènes d'évolution et d'adaptation, que celui de comportements qui tendent à mépriser l'entreprise réelle, son projet économique et social, l'institution qu'elle représente dans nos sociétés à travers les valeurs communautaires et de rapport au travail qu'elle véhicule. Ce mépris, on le sait, va de pair le plus souvent avec des comportements de prédation qui ne voient dans l'entreprise, ses projets et ses hommes, que des instruments de création d'une valeur financière qu'il s'agit de capter en prenant le moins de risque possible (Aglietta et Réberieux, 2004 ; Touffut, 2009). Nous allons délaissé les questions strictement financières et de fonds propres comme celles de transmission pour nous centrer sur les aspects de contrat et de compétences qui sont au fondement de la pérennité. Concluons sur cette première idée en disant que tout projet engage un rapport au temps et donc la question de la pérennité. La deuxième place du P de Pérennité trouve ici une première justification. Poursuivons sur deux autres arguments.

Les théories d'inspiration néo-classique, qui ignorent l'entreprise, ne sauraient avoir en leur cœur la question de la pérennité. La firme, ramenée à une fonction de production, dans une optique allocatrice et maximisatrice, ne voit son existence théorique menacée que si elle ne satisfait pas aux exigences du jeu concurrentiel abstrait qui se joue. L'entreprise « boîte noire » n'est là que pour assurer une modélisation du jeu du marché autorégulateur avec ses ajustements de prix et de quantités. C'est pourtant dans la mouvance du courant néo-classique que la question de la pérennité peut trouver sa place dans les visions contractualistes de la firme. Elle porte alors sur le maintien du nœud de contrats que la firme représente. Cette facette se révèle tout à fait intéressante et stimulante si on veut bien lui accorder la place qu'elle mérite. C. Clerc (2009) évoque les nécessaires négociations entre les diverses parties prenantes qu'engage toute réflexion sur la pérennité de l'entreprise et du nœud de contrats qu'elle représente. En premier lieu, la dimension d'engagement entre les parties prenantes que représentent les contrats, indissociable de celle de la confiance entre elles, est partie intégrante de la problématique de la compétitivité et de la pérennité. Le cas FM l'a illustré. En second lieu, la nature des contrats – incomplets, implicites - intervient aussi dans la compréhension des modalités de rémunération et d'intéressement des parties prenantes des projets de l'entreprise dans les lectures partenariales de la gouvernance (Charreaux et Desbrières, 1998). De ce fait, cette lecture pose potentiellement la question de la participation à la décision pour les contractants qui encourent des risques.

L'apport potentiel d'une lecture de l'entreprise comme nœud de contrats, en lien avec le droit en vigueur qui régit les pratiques contractuelles<sup>10</sup>, réside bien dans cette prise en compte de la dimension contractuelle de la pérennité. Mais, à ce stade, on ne peut qu'observer que les lectures contractualistes tendent, sauf exception, à délaissier l'entreprise réelle, pour traiter de la personne morale ou de l'institution financière, voire se contentent de la considérer comme une fiction. De fait, la théorie de l'entreprise qu'elles proposent est squelettique (Charreaux, 2003). La réflexion fondamentale est toutefois engagée sur cette question de la pérennité contractuelle de façon extrêmement stimulante (Lavefve Laborderie, 2005). On mesure combien le temps a été oublié dans les textes par le législateur tout en étant complètement engagé dans les rapports contractuels. Deuxième justification donc, à creuser : les contrats qui lient les parties prenantes engagent un rapport au temps et au temps long pour

---

<sup>10</sup> La question du droit de propriété ou des prérogatives associées à la propriété du capital doit sans doute être reprise dans les contextes actuels fort différents de ceux dans lesquels le droit des sociétés a vu le jour, question qui est à l'heure actuelle directement abordée (Robé, 1999, 2009 ; Touffut, 2009).

que les engagements des uns et des autres soient reconnus, valorisés et respectés. La confiance se joue dans ce rapport au temps<sup>11</sup>.

Avec les théories évolutionnistes, l'entreprise réelle retrouve une place. L'entreprise se comprend comme un lieu d'apprentissage et de développement de compétences. C'est l'entreprise à progrès collectif telle que la désigne A. Hatchuel et B. Segrestin (2007) et cette dimension de maintien ou de développement des compétences est partie intégrante d'une problématique de la pérennité. Elle conduit à aborder directement la question de la valeur des actifs de l'entreprise, indissociable de celle de la valeur créée pour le client. Le courant *Resource-Based View* (RBV) puis *Knowledge-Based View* (KBV) se sont emparés de cette idée avec un fort succès, ce qui se comprend car le regard porté sur les compétences de l'entreprise n'est pas exempt d'intérêt pour aborder sur un mode heuristique les questions stratégiques, et surtout de développement depuis les travaux fondateurs de E. Penrose. Mais d'un point de vue théorique plus ambitieux, notamment pour penser la pérennité ou la compétitivité, nous nous rangeons à l'avis de R. L. Priem et J. E. Butler (2001) : le raisonnement sur les compétences est une tautologie. La valeur ou la spécificité des actifs dépendent des conditions concurrentielles, mettent en jeu la compétitivité, et là s'arrête toute prétention à en faire une entrée dans l'analyse en théorie (Bréchet et Saives, 2001). Ce qu'il faut donc retenir, c'est simplement l'idée que la pérennité suppose une attention aux compétences de l'entreprise et l'on peut déjà repérer les compétences associées à certains développements de produits, qu'elles tiennent aux activités principales ou de soutien de la chaîne de valeur comme M. Porter nous en suggère le repérage, ou qu'elles tiennent à des compétences plus dynamiques d'adaptation ou de flexibilité. Sur tous ces points, le courant RBV/KBV a apporté nombre de contributions. La troisième justification est là : elle met en jeu les compétences des individus et de l'entreprise.

Au terme de l'évocation de ces deux premières lectures, on retiendra qu'assurer la pérennité de l'entreprise, c'est maintenir le nœud de contrats qu'elle représente en exerçant une vigilance sur la pertinence et la qualité des compétences qu'elle recouvre.

Mais les approches contractualistes ont parfaitement pointé aussi, rejoignant en cela les théories comportementales de l'entreprise de l'Ecole dite de Carnegie (Cyert, March, Simon...), la nature divergente des intérêts des divers protagonistes des projets de l'entreprise. Une première prise en compte de ces aspects de conflit et de pouvoir se retrouve

---

<sup>11</sup> Le cas FM nous livre aussi que se joue un rapport à l'espace, une idée de proximité très présente et à laquelle nous avons envisagé de donner une place de troisième P, avant le profit. Nous avons finalement retenu qu'elle n'était pas de même niveau que les autres et notamment qu'elle n'avait le même statut d'objectif.

de fait dans les lectures disciplinaires de la gouvernance d'inspiration financière, dans la lignée des travaux de M. Jensen et W. Meckling (1976). Une seconde aborde la question des négociations et médiations qui font advenir les choix de l'entreprise à travers l'affirmation d'un pouvoir managérial ou d'une coalition dominante (March et Simon, 1964). Ces lectures ont été reprises, en parallèle pourrait-on dire, avec, d'un côté, le développement de toute une littérature qui, petit à petit, enrichit les visions initiales pauvres de la gouvernance et, de l'autre, l'intégration dans le champ du management stratégique des dimensions politiques impliquées dans les choix. Cette dernière prise en compte se révèle toutefois très modeste : les manuels de stratégie ne parlent que peu, voire pas de gouvernance, laissant cette question à la finance organisationnelle. La question politique de la formation des stratégies en reste le plus souvent à quelques évocations des exigences de la politique générale qui s'expriment, à l'heure actuelle, sous les traits du développement durable ou de la responsabilité sociale. Les approches de la stratégie en tant que pratique sociale délaissent aussi largement les questions de gouvernance.

Au total, la question de la pérennité de l'entreprise tend alors à disparaître en tant que telle dans la plupart des lectures académiques. Mais elle refait régulièrement surface, non pas dans les ouvrages, ou très rarement<sup>12</sup>, mais dans l'actualité et les débats qui en accompagnent ses soubresauts. Notamment lorsque l'existence même de l'entreprise et du corps social qu'elle représente se trouve menacée. Avec cette remontée apparaissent alors les ingrédients des raisonnements : les régulations du capitalisme et notamment les régulations financières et de nos jours très clairement les dérives du capitalisme financier ; les conflits forts d'intérêts qu'il peut y avoir entre les diverses parties prenantes de l'entreprise ; le rôle médiateur des dirigeants ou du pouvoir managérial dans ce cadre. Instruire la question de la pérennité, c'est alors faire une place à ces facettes dans une certaine simultanéité ou cohérence d'analyse.

#### **4. P COMME PROFIT**

Le profit n'est nullement récusé, mais c'est bien dans l'ordre Projet, Pérennité, Profit qu'il faut enchaîner les 3 P de la politique générale et de la stratégie. Le profit est une épreuve, au sens où en univers disputé, les choix et les pratiques doivent permettre à l'entreprise de faire vivre son projet. Pour le dire simplement, les produits ou les services doivent se vendre ou être financés.

---

<sup>12</sup> Signalons ici l'ouvrage de S. Mignon (2001) issu de sa thèse que nous avons déjà évoqué.

A un premier niveau, le profit n'est pas la finalité en soi, c'est une nécessité, un moyen pour que le projet soit un projet viable. Le profit est requis pour la pérennité de l'entreprise. Maximiser le profit reste alors une expression creuse et plutôt vide de sens dans ce cadre, on le sait depuis longtemps, l'idée de maximisation ayant été abandonnée au profit de celle de satisfaction avec H. Simon. On ne saurait d'ailleurs objectiver le profit maximum. Et comment aborder cette idée dans le cas de FM ? En produisant n'importe quel jambon, avec n'importe quelle matière première ? En délocalisant la production ? En diminuant les salaires ou en licenciant autant que faire se peut ? En vendant l'entreprise par 'appartements' ? Mais parlerait-on toujours de FM et de son projet ? Certes, les métiers de l'alimentaire qui sont ceux de FM présentent peut-être des singularités qui permettent des choix de management que d'autres univers de métiers ne permettent pas dans les mêmes conditions. Mais la variété des pratiques dans ce même milieu témoignerait aussi que le projet FM n'a rien d'une donnée de nature.

A un deuxième niveau, le profit rémunère le risque, de l'entrepreneur ou de l'investisseur. C'est sans doute la rémunération de ce dernier qui occupe le devant de la scène, surtout dans le cas où il a un statut d'actionnaire. Mais c'est bien un statut de créancier résiduel que lui reconnaît le droit. Il est largement usurpé de considérer les actionnaires comme propriétaires dans le cas de la société par action (Robé, 1999, 2009), et surtout pas de l'entreprise réelle.

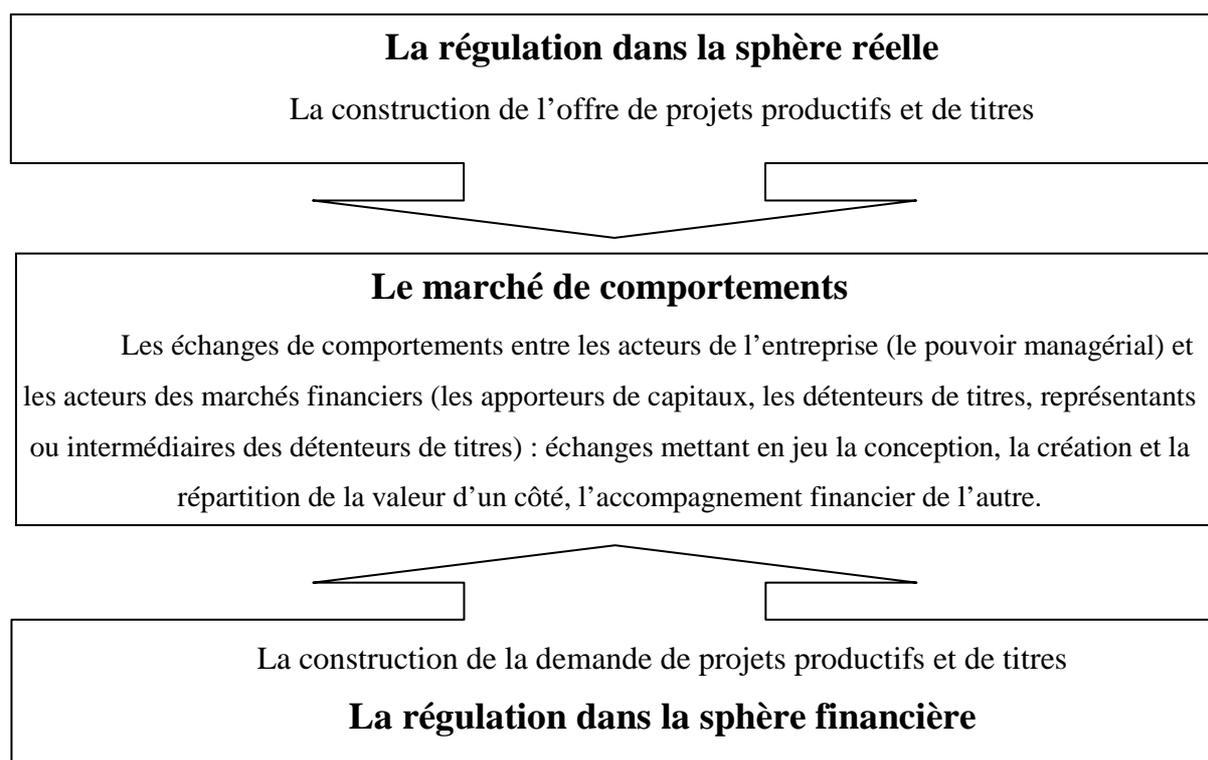
Finalement, ce qu'il faut retenir c'est le profit comme moyen de maintenir l'entreprise réelle en univers concurrentiel. Nous verrons ultérieurement que cette idée est indissociable de celle du maintien de l'institution financière dans une exigence d'équilibration. Mais en aucun cas, le profit ne peut être premier en théorie, *a fortiori* si l'on a en perspective une théorie de l'entreprise englobante susceptible de s'appliquer à l'ensemble des formes d'entreprise ou d'action collective (entreprise, coopérative, association...).

## **5. COMMENT L'ENTREPRISE RENCONTRE LES MARCHES : LA REGULATION MIXTE DES UNIVERS DISPUTES**

A ce stade de nos développements, il nous faut aborder plus directement les questions de gouvernance. Nous avons toujours à l'esprit le cas FM, donc celui d'une entreprise patrimoniale cotée, car il nous permet de poursuivre sur les différentes facettes qu'engagent les problématiques habituelles de la gouvernance.

Nous allons entrer dans la réflexion par la facette que nous considérons comme la plus large, à savoir celle qui a trait au poids des régulations englobantes et notamment des marchés financiers qui contraignent ou habilitent les comportements des entreprises. On évoque couramment à ce propos la dureté des conditions concurrentielles d'un côté, les exigences financières des apporteurs de capitaux de l'autre, notamment pour les grandes entreprises cotées. La lecture régulationniste de la gouvernance (Bréchet et Tougeron, 2008) permet d'aborder ces phénomènes en considérant d'un côté la régulation dans le monde réel des projets productifs, de l'autre la régulation dans le monde financier, la rencontre de ces régulations, ou régulation mixte, se comprenant comme marché et échange de comportements.

### Schéma 1 : Régulation, rencontre de régulations et marché de comportements



Source : Bréchet et Tougeron (2008)

La construction de l'offre de projets productifs ou de projets d'entreprise est première dans la dynamique étudiée. Ce qui est proposé dans l'échange, c'est bien un projet pas un

bien<sup>13</sup> : un projet de conception, création, répartition de la valeur qui dépendra des personnes qui le portent et le porteront. A cela il faut ajouter l'importance de la dynamique d'offre de projets productifs dans la construction de la rencontre des régulations. Il n'est pas usurpé de parler de marché de comportements car les conditions de régulation de part et d'autre, du côté du monde réel ou du monde financier, conduisent bien à des contextes plus ou moins offreurs ou demandeurs de projets productifs comme nous l'évoquons ci-dessus. Pour l'illustrer sur la période actuelle, les entreprises et les projets productifs attractifs se faisant rares, l'importante disponibilité des capitaux à placer exerce une pression à la hausse de la valorisation des entreprises. Il faut alors saisir ce que recouvre la rencontre des régulations ou régulation mixte que nous évoquons. Avec les analyses régulationnistes en sociologie - Analyse stratégique des organisations (ASO) de M. Crozier et E. Friedberg (1977) ou Théorie de la régulation sociale (TRS) de J.-D. Reynaud (1989/1997)<sup>14</sup> - on sait ce que mettent en jeu des rencontres de régulations toujours médiatisées par des acteurs : des négociations ou des échanges négociés de comportements, du pouvoir dirait l'ASO, des règles dirait la TRS. L'échange de projets productifs contre moyens financiers met en jeu les modalités de conception, de création et de répartition de la valeur, et pas seulement des questions de discipline (Bréchet, Desmarteau et Saives, 2009). Ce qui est en jeu dans les négociations c'est le contenu, on devrait plutôt dire le potentiel ou le devenir d'un projet productif plus ou moins pertinent, crédible ou légitime, tout comme les modalités contractuelles d'association des diverses parties prenantes et leur rémunération.

Les acteurs qui font vivre ces rencontres de régulation sont collectivement les acteurs du monde des entreprises et ceux du monde financier. Si l'on ramène le raisonnement au cas d'une entreprise singulière, l'échange négocié de comportements, dans le cadre d'un marché plus ou moins offreur ou demandeur de part et d'autre, met aux prises ce que l'on peut appeler les dirigeants, le noyau stratégique ou le pouvoir managérial et les représentants du monde financier directement impliqués dans l'échange, sans oublier, s'il y a cotation, le titre comme support d'échange de comportement (Bréchet et Tougeron, 2008). Nous évoquons ici le cas général sachant que selon les cas on aura des propriétaires-dirigeants, des dirigeants salariés, des banquiers ou des fonds d'investissements par exemple.

---

<sup>13</sup> Cf. à ce sujet le court papier de A. Hatchuel dans *Le Monde* du 1<sup>er</sup> décembre 2009, à propos des désillusions entre les protagonistes des achats ou des ventes de start-up.

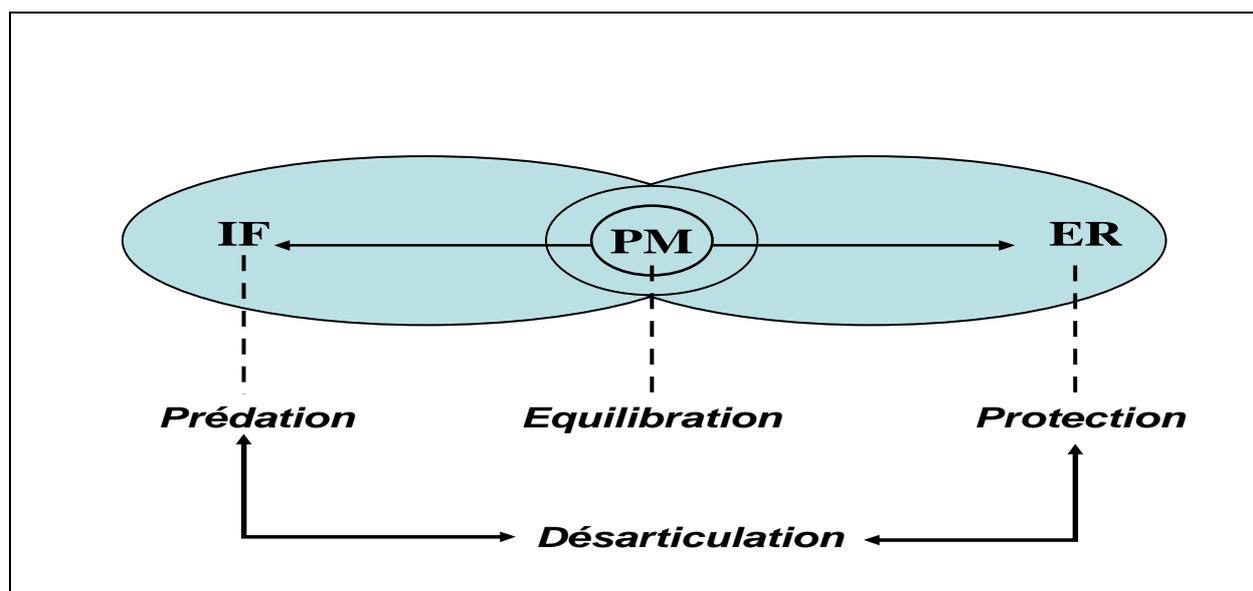
<sup>14</sup> Cf. Bréchet (2008) pour une synthèse.

Avant d'envisager les médiations du pouvoir managérial que nous évoquons ici, soulignons que c'est bien le projet d'entreprise dans ces différentes dimensions qui se trouve au cœur de la problématique de la gouvernance.

## 6. LE ROLE MEDiateur DU POUVOIR MANAGERIAL

A partir d'une schématisation proposée par A.-C. Martinet, on peut alors passer de la lecture régulationniste d'ensemble à l'échange de comportements qui se joue pour une entreprise donnée<sup>15</sup>. Le rôle du pouvoir managérial (PM) est compris comme une médiation entre l'institution financière (IF) et l'entreprise réelle (ER) (en retenant aussi le mot Entreprise comme expression englobante) (schéma 2)<sup>16</sup>. L'institution financière (IF) est la structure juridique créée par les actionnaires dans un but lucratif dont la finalité financière trouve sa concrétisation dans la rentabilité des capitaux investis. Elle est « reconnue » par la législation qui lui attache des droits de propriété, un patrimoine, une dénomination sociale, des obligations. L'entreprise réelle (ER) est à la fois une organisation technoéconomique et sociopolitique. Son existence en tant qu'ER est liée à des choix sur ces diverses facettes. Le corps social d'ER recouvre la réunion des ressources humaines plus ou moins liées selon la nature de leur contrat de travail à l'institution et nécessaire à celle-ci pour atteindre ses objectifs de profit à travers son projet productif (de biens ou de services).

**Schéma 2 : Institution financière et entreprise réelle : le jeu du pouvoir managérial**



<sup>15</sup> Nous empruntons ici largement à Bréchet et Tougeron (2009).

<sup>16</sup> Auquel nous empruntons directement nombre des propos de ce paragraphe, en les modifiant parfois à la marge.

Source : adapté de Martinet (1984), pp. 40, 41.

L'institution financière (IF) et l'entreprise réelle (ER) se trouvent organiquement liées, la plupart des personnes appartenant aux deux simultanément, les choix de l'une engageant l'existence de l'autre. L'entreprise n'est donc pas réductible à l'un ou à l'autre de ses composants. Elle se comprend plutôt comme la résultante provisoire de la lutte-concours ou de la médiation qui se joue entre les deux.

Cette médiation a des acteurs privilégiés. Que l'on parle de noyau stratégique, de sommet stratégique, de coalition dominante ou de pouvoir managérial, il s'agit de reconnaître que toute institution privilégie un certain nombre d'individus qui vont avoir la tâche de poursuivre sa finalité financière impensable sans la médiation de l'entreprise réelle et des acteurs qui la font vivre. Dans la théorie de la « *team production* » de M. Blair et L. Stout (1999), le dirigeant est bien compris comme un 'hiérarque de médiation' entre les intérêts des diverses parties prenantes (Clerc, 2009). Ce pouvoir managérial a, de par la propriété ou le mandat, le pouvoir de faire des choix favorables aux buts de l'institution financière **ET** créateurs de l'entreprise réelle<sup>17</sup>. Le « ET » souligne, s'il en était besoin, le dualisme inhérent à cette fonction sur deux composantes organiquement liées mais inéluctablement en tension.

Les médiations du pouvoir managérial (PM) peuvent se comprendre sur la base du schéma suivant qui illustre le contexte des relations entre l'institution financière (IF) et l'entreprise réelle (ER) et le jeu du pouvoir managérial (PM). La position centrale de PM correspond à une situation d'équilibration dans laquelle la légitimité de PM n'est contestée ni par IF ni par ER dans un contexte du respect des attentes des acteurs de IF et des acteurs d'ER. Les deux autres situations s'interprètent aisément. Dans un cas, les forces de divergence de IF/ER l'emportent, PM est perçu comme jouant le jeu de IF et devient illégitime pour les acteurs d'ER. Dans l'autre PM a lâché l'institution financière pour jouer provisoirement le jeu de ER. L'entreprise disparaît. La seule issue possible est la création d'une nouvelle IF par union de PM et ER.

Nous avons qualifié les situations de 'désarticulation' de 'protection' et de 'prédation'. Elles trouvent facilement à s'illustrer. La première, par exemple, avec le cas d'un groupe industriel que les propriétaires dirigeants veulent céder, mais la cession va avorter face aux exigences du fonds impliqué dans le montage de type LBO. Le fonds souhaite qu'un engagement de cession de certaines activités du groupe soit pris par le futur dirigeant

---

<sup>17</sup> Il peut s'enrichir en s'agrégeant des individus puisés dans l'organisation (cadres...) ou à l'extérieur (experts, conseils, alliés...) (Martinet, 1984, p. 38).

opérationnel pressenti. Motifs du fonds : activités marginales dans le CA, peu rentables. Les dirigeants refusent pour les motifs suivants : ces activités ne dégagent pas de pertes ; elles sont à l'équilibre et pourraient même être rentabilisées si des investissements de montants raisonnables étaient engagés et si ces activités faisaient l'objet d'une plus grande attention et d'un suivi rapproché ; ces activités permettent de fournir du travail aux salariés à certaines périodes de l'année et de conserver aussi des expertises parmi le personnel. De plus, le dirigeant est attaché à ces activités, aux personnes qui y sont impliquées, activités qu'il a lui-même développées. Les tensions entre les dirigeants et le fonds vont s'accroître tout au long du processus. C'est lors d'une dernière réunion houleuse, faite d'incompréhensions entre les représentants du fonds et les dirigeants de l'entreprise, que les négociations prennent fin. Les premiers, privilégient en permanence les arguments financiers, voire d'enrichissement, y compris pour leurs interlocuteurs. Les seconds plaident pour le maintien de l'entreprise réelle et récusent les seuls arguments financiers. A bien des égards, ce sont des façons de vivre et de voir le monde qui finissent par s'opposer. Les uns et les autres ne se comprennent plus. Les liens sont rompus. L'entreprise réelle est protégée, mais elle doit trouver une nouvelle solution de financement.

De la situation de prédation, la presse se fait malheureusement l'écho presque journallement. Le contexte en est souvent le cadre des opérations à effet de levier type LBO, qui, en tant que telles ont été pensées pour favoriser les transmissions et jouent fort heureusement ce rôle. Mais elles sont aussi dévoyées. Les ingrédients des prédatons sont en général les suivants : valorisation extrêmement élevée de l'entreprise ; mise en place d'instruments financiers assimilables à des dettes, ce qui se traduit par une charge d'intérêts aux limites du supportable ; ponction sur la trésorerie de l'entreprise. Le montage alors 'trop tendu' se fonde sur un développement exceptionnel du groupe pour faire face à la charge financière et l'assèchement de la trésorerie. L'entreprise réelle est extrêmement fragilisée et parfois des ventes d'actifs ou des restructurations s'imposent.

La situation d'équilibration institution financière/ entreprise réelle, nous l'associons ici à celle du cas FM, même si bien d'autres exemples seraient possibles, et pas seulement d'entreprise patrimoniale cotée. L'ayant déjà présentée dans de précédentes contributions et au début de ce papier, nous n'allons pas la reprendre. Evoquons simplement le moment fort que fut le choix et les modalités de l'introduction en bourse en 2000. Le moment d'introduction apparaît, tant sur le plan des médiations qu'il assure que sur celui des conditions d'exercice des médiations à venir, comme un moment privilégié. L'aspect le plus important du point de vue des médiations entre l'institution financière et l'entreprise réelle est

la prise en compte du point de vue des parties prenantes que sont les personnels. Par ailleurs, lors de l'introduction, la cible d'actionnariat visée était constituée, en dehors de l'opération réservée aux salariés, d'un tiers environ de particuliers en direct, d'un tiers d'investisseurs institutionnels français et d'un tiers d'investisseurs institutionnels étrangers. Ces choix de conditions de placement initial, qui ont évité les fonds spéculatifs et recherché une variété d'investisseurs, influent sur les fluctuations de la vie du titre. D'un autre côté, l'engagement de la famille apparaît tout aussi essentiel dans le contexte patrimonial de FM. Afin que la société ne soit pas opéable sur le marché financier, un pacte d'actionnaires est signé entre les différentes personnes physiques et morales représentatives du « groupe familial Gonnord ». Un engagement d'inaliénabilité des titres est pris par les signataires pour une durée de 3 ans, à hauteur globalement de 51 % du capital. Les membres du groupe familial s'accordent un droit de préemption réciproque. L'unité du groupe familial est ainsi renforcée. L'objectif est double : fédérer le pôle familial et protéger l'Entreprise, à la fois l'institution financière (IF) et l'entreprise réelle (ER).

Pour conclure sur les médiations du pouvoir managérial, il faut redire qu'elle met en jeu un projet d'entreprise. Le contexte est celui d'un échange, mais pas d'un échange de bien ou d'un échange marchand ordinaire. Certes, dans les cas que nous avons évoqués, des titres sont échangés, mais ce qui est fondamentalement en jeu dans l'échange, c'est un projet productif et, puisqu'il y a entreprise, c'est un projet d'entreprise : un projet à faire vivre avec les acteurs de sa réalisation, un projet collectif qui recouvre des dimensions sociopolitiques et technoéconomiques. Parler de projet d'entreprise n'est pas ici affirmer une qualité particulière de projet mais rendre compte du fait que l'entreprise est valorisée en tant que projet, en tant que potentiel d'action collective : un projet collectif qui se comprend dans la durée avant d'être une source de profit.

## **CONCLUSION**

G. Charreaux (2008) constatait récemment l'impasse dans laquelle se trouve la gouvernance financière. Il concluait alors à la nécessité d'une théorie qui permettrait le rapprochement des lectures disciplinaires, partenariales, cognitives et comportementales de la gouvernance au sens large afin de se saisir de tout ce qui peut contraindre mais aussi habiliter l'action du pouvoir managérial. Nous extrayant 'des sentiers battus de la gouvernance financière' pour 'conter une histoire différente' comme il nous invite à le faire, en ces termes, nous avons proposé une entrée assez décalée dans l'effort de théorisation à mener. Au cœur de cet effort, on trouve une théorie de l'entreprise fondée sur le projet. Le premier P des 3 P

que nous proposons s'ancre ainsi dans cette lecture théorique. Il porte aussi une façon de comprendre et de vivre les pratiques de management comme nous avons tenté de l'illustrer avec le cas de l'entreprise Fleury Michon.

Le deuxième P, celui de pérennité, bizarrement, n'est que peu abordé dans les théorisations dominantes de l'entreprise, de la gouvernance ou de la politique générale. Si l'on souhaite le faire, il faut immédiatement clarifier ce que l'on entend par entreprise en distinguant l'institution financière et l'entreprise réelle. Car pour certains, sauver l'entreprise c'est sauver l'institution financière quand pour d'autres c'est sauver l'entreprise réelle et l'emploi. Ce faisant, le rôle du pouvoir managérial se comprend alors comme un rôle de médiation entre les exigences de l'institution financière et de ses acteurs d'un côté, et des exigences de l'entreprise réelle et du corps social qu'elle représente de l'autre. Le pouvoir managérial assure un rôle d'interface ou de médiation au carrefour de la régulation mixte qui se joue à la rencontre du monde réel des projets productifs et du monde financier. Parler de régulation c'est alors reconnaître que cette médiation met en jeu un échange négocié de comportements dans le cadre d'un marché de comportements élargi qui fait se rencontrer les offres et les demandes de projets productifs (respectivement demande de financement et de offre de financement sans oublier que cette offre et cette demande ont pour origine la dynamique des projets productifs ou d'entreprise). La pluralité des figures de la médiation entre institution financière et entreprise réelle, entre protection, prédation et équilibrage, rappelle s'il en était besoin la variété des pratiques. Le modèle de l'équilibrage n'a rien de naturel. C'est un modèle respectueux de l'Entreprise et de ses diverses parties prenantes. Il reste bien sûr à prendre la mesure de l'intérêt et des caractéristiques d'autres modèles ayant en leur cœur les mêmes exigences. Mais ce que ce modèle met en évidence sur le cas de l'entreprise patrimoniale étudiée, c'est le souci de la pérennité indissociable de l'affirmation d'un projet d'entreprise à multiples facettes, notamment dans ses dimensions de rapport aux personnes, à l'espace et au temps. Projet, Pérennité, Profit apparaissent alors comme les dimensions fondatrices de l'entreprise et de sa gouvernance.

Est-ce un modèle à suivre, parmi d'autres évidemment ?

Dans une perspective théorique, c'est la question du modèle d'entreprise supporté par le droit, indissociable de celle de l'acteur qui a le contrôle décisionnel, qui se pose, dès lors notamment que l'on privilégie la vision partenariale de l'entreprise ou celle de l'entreprise comme équipe (Blair et Stout, 1999) ; dès lors aussi que l'on prend la mesure du fait que les actionnaires ne sont pas propriétaires mais seulement titulaire d'un droit de créance à l'encontre de la société (Robé, 2009). C. Clerc (2009) propose alors de distinguer trois

modèles d'entreprise et de gouvernance : le premier système qui attribue aux dirigeants des prérogatives importantes, y compris vis-à-vis des actionnaires (modèle du droit du Delaware), le deuxième qui attribue aux salariés un pouvoir important comme dans le système de codétermination allemande, le dernier étant le modèle continental qui fait des dirigeants les gardiens de l'entreprise considérée comme un tout, les textes juridiques faisant alors référence à l'intérêt social qui surplombe les intérêts individuels, y compris les intérêts des actionnaires. Notre orientation s'inscrit dans la logique de ce troisième modèle même si beaucoup reste à dire pour préciser le propos sur ce plan théorique qui mêle les dimensions d'efficacité, de justice et les aspects de contexte institutionnel (cf. sur ce point les diverses contributions fort stimulantes dans Touffut, 2009, ou bien encore Réberieux, 2006, sur la nature institutionnelle de l'entreprise).

Sur un ton plus engagé, nous dirions que c'est un modèle qui a valeur d'exemplarité, car le modèle de l'entreprise jetable est à jeter dans nos sociétés où le travail demeure un élément fort d'existence sociale et que nous sommes loin d'avoir trouvé un substitut à la lutte pour la survie comme s'en inquiétait J.-M. Keynes dans ses « Perspectives pour nos petits enfants » dès 1930. Disons le autrement, l'heureuse société de loisir et de culture ne semble pas à portée de main. En conséquence, c'est bien la qualité et le sens du travail en entreprise et en société qui doit être pensée et repensée. Une théorie de l'entreprise doit être en mesure de prendre en compte les pourquoi, les quoi et les comment qui fondent l'action collective. Attention à ne pas voir dans l'exemple développé dans ce papier qu'une entreprise sociale, et au fond une certaine forme de paternalisme, de comportement sympathique mais peu généralisable. Non, ce qui n'est pas généralisable, tant sur le plan théorique que pratique, c'est le modèle appauvri qui ignore le rapport à l'espace, au temps et aux personnes. C'est bien les 3P de la politique générale, de la gouvernance ou de la stratégie qu'il faut avoir à l'esprit : Projet, Pérennité, Profit, dans cet ordre.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aglietta M. & Réberieux A. [2004], *Les dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.
- Baudry B. & Dubrion B. (dir.) [2009], *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, coll. Recherches.
- Blair M. & Stout L. [1999], « A team Production Theory of Corporate Law », *Virginia Law Review*, 85(2), p. 248, 324.
- Bréchet J.-P. [2008], « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°184, p. 13- 25.
- Bréchet J.-P. [2010], « L'entreprise et son projet : les médiations du pouvoir managérial », à paraître *Revue Française de Gestion*.
- Bréchet J.-P., Desmarteau R. & Saives A.-L. [2009], La gouvernance dans les industries fondées sur la science. Le cas des biotechnologies du Québec, Communication, conférence AIMS 2009, 27 p.
- Bréchet J.-P. & Desreumaux A. [2008], « Une *Project-Based View* pour le *Strategic Choice* », *Revue Sciences de Gestion*, n°64, p. 383-405, 2008.

- Bréchet J.-P. & Prouteau L. [2010], « A la recherche de l'entrepreneur. Entre économie et sociologie : une figure de l'agir porjectif », à paraître, *Revue Française de Socio-Economie*.
- Bréchet J.-P. & Saives A.-L. [2001], « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.4, n°3, p. 1-24.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. & Desreumaux A. [2009], Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'Entrepreneuriat*, revue en ligne, vol. 8, n°1.
- Bréchet J.-P. & Tougeron P.-Y. [2008], Pour une approche régulationniste de la gouvernance, *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n°10, série Economie de l'Entreprise, n° 19, p. 1931, 1969.
- Charreaux G. [2003], « Gouvernement d'entreprise », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2ème éd. 2006, Paris, Vuibert, p. 569- 579.
- Charreaux G. [2008], « Gouvernance et latitude managériale », *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n°10, série Economie de l'Entreprise, n° 19, p. 1831, 1868.
- Charreaux G. & Desbrières P. [1998], « Gouvernance des entreprises; valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n°2, p. 57- 88.
- Clerc C. [2009], « La légitimité du pouvoir actionnarial », in Touffut [2009], p. 17, 46.
- Crozier M. & Friedberg E. [1977], *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Desreumaux A. & Bréchet J.-P. [1998], « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? », *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- Desreumaux A. & Bréchet J.-P. [2009], « Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in Baudry B. et Dubrion B. (dir.), Paris, La Découverte, p. 61, 83.
- Emirbayer M. & Mische A. [1998], What is Agency ?, *American Journal of Sociology*, vol.103, number 4, january, p. 962-1023.
- Friedberg E. [1993], *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Hatchuel A. [2000], « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David A., Hatchuel A. & Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, p. 7, 35.
- Hatchuel A. [2005], "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionable Discipline", *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Hatchuel A. & Segrestin B. [2007], « La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif », *Droit et Société*, vol. 1, n°65, p. 27, 40.
- Jensen M. et Meckling W. [1976], « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Capital Structure », *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305, 360.
- Lavefve Laborderie A.-S. [2005], *La pérennité contractuelle*, Paris, L.G.D.J.
- March J. G. & Simon H. A. [1964], *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod.
- Martinet A.-C. [1984], *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill.
- Mignon S. [2001], *Stratégie de pérennité de l'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Priem R. L. & Butler J. E. [2001], « Tautology in the Resource-Based View and the implications of externally resource value: further comments », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, p. 57-66.
- Réberieux A. [2006], « La nature institutionnelle de l'entreprise. Confrontation des points de vue juridique et conventionnaliste », in Eymard-Duvernay F (2006), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats*, Paris, La Découverte, p. 275-288.
- Reynaud J.-D. [1989/1997], *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Robé J.-F. [1999], *L'Entreprise et le droit*, Paris, PUF.
- Robé J.-F. [2009], « A qui appartiennent les entreprises ? », *Le Débat*, n°55, mai-août, p. 32-37.
- Simon H. [1973], Administration et processus de décision, Paris, Economica, 1<sup>ère</sup> édition, New York, The Free Press (1945), sous le titre 'Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization'.
- Simon H. [1969/1971], Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Paris, Dunod.
- Touffut J.-P. (dir.) [2009], *A quoi servent les actionnaires ?*, Paris, Albin Michel.