



HAL
open science

Le temps des frictions. Capitalisme familial et cadrages temporels

Jérôme Lamy, Philippe Schafer

► **To cite this version:**

Jérôme Lamy, Philippe Schafer. Le temps des frictions. Capitalisme familial et cadrages temporels. *Temporalités: revue de sciences sociales et humaines*, 2021, 34-35, 10.4000/temporalites.9428 . hal-03369265

HAL Id: hal-03369265

<https://hal.science/hal-03369265>

Submitted on 7 Oct 2021

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

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

Le temps des frictions

Capitalisme familial et cadrages temporels

Résumé

Cet article explore la plurivocité des temporalités qui travaille le management contemporain. L'enjeu est de comprendre les rapports qu'une entreprise industrielle centenaire entretient avec la temporalité. À partir d'une étude de cas longitudinale et une série d'entretiens menée au sein de l'entreprise familiale Fleury-Michon, l'article identifie les mobilisations discursives de différentes temporalités propres au capitalisme contemporain. Les logiques du temps long (capitalisme d'héritage, culture locale vendéenne, développement durable) sont requises comme des éléments constitutifs de l'entreprise. En régime présentiste, ces temporalités interagissent, s'affrontent et parfois s'opposent. L'un des enjeux du management est de produire à la fois une conciliation possible de ces temporalités et une euphémisation des rapports de force qu'elles ne peuvent dissimuler.

Mots-clés : Temps, entreprise familiale, présentisme, développement durable

Abstract

This article explores the plurivocality of temporalities that is at work in contemporary management. The aim is to understand the relationship that a century-old industrial company has with temporality. Based on a longitudinal case study and a series of interviews conducted within the family business Fleury-Michon, the article identifies the discursive mobilizations of different temporalities specific to contemporary capitalism. The logics of the long term (heritage capitalism, local Vendée culture, sustainable development) are required as constitutive elements of the company. In a presentist regime, these temporalities interact, clash and sometimes oppose each other. One of the challenges of management is to produce both a possible conciliation of these temporalities and an euphemization of the power relations that they cannot conceal.

Key words: Time, Family business, Presentism, Sustainable development

Cet article interroge le rapport au temps d'une entreprise à travers son histoire et sa stratégie. L'enjeu est de comprendre comment les temporalités propres à l'organisation sont redéfinies, en régime capitaliste de propriété privée des moyens de production, sous l'influence du développement durable. Il s'agit, à partir d'une étude de cas d'une entreprise (Fleury-Michon), toujours inscrite dans un capitalisme familial, d'étudier comment l'appréhension de l'histoire d'une entreprise industrielle permet de redéfinir le rapport collectif à la temporalité. De manière générale, le management contemporain a tendance à considérer le temps comme une ressource à optimiser, voire à rationaliser. Les études en gestion témoignent le plus souvent d'une vision instrumentale de la temporalité ; elles insistent largement sur la capacité stratégique des entreprises qui serait « un potentiel sur lequel on peut s'appuyer pour poser ses actions » (de Lastic, 2012, p. 81).

Notre position théorique sera différente. Nous avons choisi d'emprunter les perspectives d'une sociologie de l'action et du temps qui insistent sur la pluralité des temporalités (Boutinet 2004 ; Jouvenet 2016) avec laquelle les acteurs composent pour orienter leurs décisions. Nous nous inscrivons dans le sillage des propositions de William H. Sewell Jr. qui a conceptualisé les temporalités capitalistes dans leurs articulations, leurs oppositions et leur puissance d'enveloppement (Sewell, 2008). Ce sont ces points de tension qui nous intéressent ici, en tant qu'ils renseignent sur les structures temporelles du capitalisme.

Notre enquête se fonde sur une observation longitudinale de l'entreprise Fleury Michon afin d'en explorer sa complexité (Stake, 1995; Yin, 2003). Fleury Michon est un groupe français centenaire du secteur de l'agro-alimentaire. Historiquement implanté dans l'ouest de la France, l'entreprise est aujourd'hui une entreprise de taille intermédiaire (ETI selon la classification de l'INSEE) forte en 2019 de 3937 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 747,6 millions d'euros.

L'accès au terrain s'est effectué sur deux périodes. La première couvre six années (de 2010 à 2016), pendant lesquelles nous avons accompagné, par une recherche-intervention, le Groupe Fleury Michon dans la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE par la suite). Lors de la seconde période (de 2016 à 2019), le contact avec l'entreprise est maintenu par l'intermédiaire de courriels, d'échanges téléphoniques et d'entretiens semi-directifs avec les propriétaires et les dirigeants.

La recherche est basée sur quatre sources de données : entretiens semi-directifs (n=56), dispositifs et productions issus de la recherche-intervention, données secondaires et observations participantes et non participantes.

L'analyse réalisée se fonde sur l'intrication d'une approche historique de l'entreprise, la biographie des dirigeants et le discours des répondants. Nous avons utilisé la méthode d'analyse de discours pour comprendre les relations entre l'histoire et la stratégie de l'entreprise. Même si les discours ne rendent compte qu'*a posteriori* des événements marquants de l'entreprise, c'est-à-dire recèlent un biais de rationalisation *ex-post*, ils encapsulent les représentations, aussi partielles qu'incomplètes de la réalité. Ce sont la somme des informations et des faits relatés par les interviewés, leur croisement et la triangulation avec d'autres sources de données, qui placent, voire replacent les événements stratégiques dans leur contexte. La lecture historique de la stratégie de Fleury Michon donne accès à une double analyse : celle des événements et des rencontres ayant marqué l'évolution de la stratégie et celle du discours des dirigeants, administrateurs et cadres supérieurs.

Nous commencerons donc par détailler les enjeux épistémiques d'un rapport à la temporalité dans une entreprise aux prises avec les enjeux du développement durable. Nous évoquerons

ensuite les différentes temporalités à l'œuvre dans la gouvernance de l'entreprise. Nous détaillerons enfin les logiques d'affrontement et de résolution des différentes temporalités que le développement durable met en exergue.

1. Temps, stratégie et développement durable

Si nous avons fait le choix de dé-naturaliser les catégories de « temps », de « stratégie » et de « développement durable », c'est qu'elles nous semblent toutes lester d'attendus et d'allants de soi très puissants. Ces catégories sont très saillantes dans le management contemporain. Prendre le temps d'en extraire la fausse évidence par un détour théorique nous permet de révéler la justesse d'usage et leur épaisseur heuristique.

Dans notre enquête, nous considérons trois temporalités qui s'articulent et parfois s'opposent : celle propre à l'entreprise, celle liée au développement durable et celle associée aux représentations du développement durable. Ces différentes temporalités ne mobilisent pas les mêmes acteurs ; elles ne mettent pas systématiquement en jeu les mêmes composantes de l'organisation. Elles ont par-contre la particularité de concentrer une grande partie des modalités d'action au sein de l'entreprise. Avant d'en saisir le grain empirique le plus fin, nous proposons de revenir sur les enjeux théoriques qu'implique le temps dans les organisations. L'enjeu est de fixer un cadre d'analyse souple à même de rendre intelligible les configurations temporelles rencontrées sur le terrain. Les études empiriques sur les entreprises ont parfois tendance à se focaliser sur des dispositifs techniques qui médiatisent l'action gestionnaire, et de fait éluder la question de leur intrication dans un espace social et organisationnel saturé d'autres dispositifs et portés par des routines comportementales.

1.1. Le temps du management

Norbert Elias dans sa réflexion socio-historique sur le temps rappelle que « ce nous appelons “temps” signifie tout d'abord un cadre de référence dont un groupe humain (...) se sert pour ériger un milieu d'une suite continue de changements de bornes reconnues par le groupe, ou bien pour comparer une certaine phase dans un tel flux d'évènement à des phases appartenant à d'autres flux ou pour bien d'autres choses encore » (Elias, 1996 : 82). Autrement dit, le temps est d'abord un moyen de comparer des situations, de fixer et de distinguer certains événements dans un réseau d'actions continues.

Les usages humains du temps ont été considérablement transformés par la matrice capitaliste. L'optimisation des procédures et des techniques combinées à la marchandisation de la force de travail en vue d'une production de la valeur économique et de la survaleur ont conduit à une discipline temporelle relativement stricte (Le Texier, 2016, p. 32). Ce sont tous les aspects de la vie humaine qui peuvent être cadrés, organisés, structurés par des régimes de temporalités spécifiques. Dans les environnements organisationnels, les managers se sont progressivement dotés d'instruments de rationalisation temporelle qui visent à aligner les objectifs (et les intérêts) du capitalisme industriel aux manières de travailler. Les représentations graphiques (comme les premiers diagrammes de Gantt) « facilitent la comparaison si importante dans le management systématique des entreprises de plusieurs unités » (Yates, 1989, p. 88). Dans toutes les tentatives d'optimisation des coûts et de la rentabilité du 20^e siècle, le temps est considéré comme le point d'ajustement des conduites humaines (Lamy, 2011).

Les études sociologiques et historiennes sur les temporalités contemporaines pointent toutes vers l'émergence d'apories sur les lieux de travail entre l'abolition du temps marchand (qui fait du délai une variable d'ajustement et du temps de travail un critère de concurrence entre systèmes sociaux) et les autres configurations temporelles (celles de la famille, du loisir, de l'existence en général) (Boltanski, Chiapello, 1999 : 193 ; Garel, 2003). La forme projet – dominante dans les organisations – a contribué à ritualiser l'appréhension collective du temps en orientant l'action vers un futur à faire advenir (Boutinet, 2004). Plus récemment, le passage d'une organisation séquentielle à une ingénierie concourante permet d'accélérer la vitesse des projets (Garel, 2003).

L'historien François Hartog a théorisé la notion de régime présentiste du temps. Il évoque un « envahissement de l'horizon par un présent de plus en plus gonflé, hypertrophié (...) ». L'historien lie très explicitement cette instanciation du présent aux « exigences toujours plus grande d'une société de consommation, où les innovations technologiques et la recherche de profits de plus en plus rapides frappent d'obsolescence les choses et les hommes de plus en plus vite » (Hartog, 2003, p. 125). Ce qui rend ce « présentisme » particulièrement efficace, c'est cette force de « synchronisation » liée à « la nature *collective* des modèles temporels *concrets* » (Rosa, 2013, p. 24).

Comment appréhender non seulement les effets du régime présentiste dans l'action managériale, mais, plus fondamentalement le croisement et l'articulation des temporalités les plus diverses qui structurent l'organisation de l'entreprise ?

Fleury-Michon ne fait pas exception à la logique managériale contemporaine de gestion du temps. En effet l'articulation des temporalités s'y organise d'abord sous l'empire des contraintes managériales. Ce sont elles qui, pour une grande part, vont façonner le rapport aux temps des employés – quelle que soit leur situation dans l'entreprise. Or, le temps du management, tel qu'il est présenté au sein de Fleury-Michon, s'inscrit dans une relation à long terme, de construction, qui tente (*a minima*) d'endiguer les effets du présentisme. Le management articulé sur l'histoire familiale de l'entreprise produit un discours performatif sur la structure temporelle imaginée. C'est ainsi que plusieurs acteurs interrogés dans l'équipe dirigeante valorise ce qu'il nomme une « culture » spécifique fondée sur un temps plus étal que celui ordinairement valorisé dans l'entreprise.

« On ne raisonne pas à deux ans par rapport au plan d'intéressement managérial mis en place par des actionnaires circonstances, avec une équipe dirigeante qui sera là pour quatre ans et qui sait que une fois qu'ils auront vendu la boîte et empocher la plus-value, ils passeront à autre chose. On est vraiment dans une culture de pérennité ». (GG_20120829)

Le temps long, c'est d'abord celui de la stabilité. La relative stabilité des effectifs (parmi les commerciaux ou dans les postes en relation avec d'autres entreprises) constitue un marqueur de ce discours sur la temporalité dégagée des contraintes courttermistes. Un responsable de la direction des achats évoque la relation avec les centrales d'achats en ces termes :

« Et qu'est-ce qu'ils notent chez Fleury Michon ? Qu'il y a une stabilité globale des, des managers, des dirigeants, des équipes, des commerciaux, des comptes clés, des directeurs commerciaux. C'est pas la valse. Donc, c'est des gens qui construisent avec, avec les clients. Et, et, et ça, ça fait partie d'un, d'un ensemble de choses. Alors, quand ils parlent de..., quand ils ont l'occasion de parler de la démarche et de la mission de l'entreprise, ça donne de la crédibilité. Mais, ce qui donne de la crédibilité c'est nos actes, ce n'est pas nos paroles ».

La mise en scène et la mise en mot de cette temporalité de rupture avec les pratiques ordinaires (ou présentées comme telles) du management constitue le point pivot de tous les récitatifs sur les spécificités de l'entreprise Fleury-Michon. Ici la réflexivité des acteurs se confond avec le récit produit par/pour l'entreprise. La mobilisation d'un temps managérial long est l'occasion de construire une forme nouvelle de discours, de signifier une singularité.

Le directeur marketing met en tension les temps managériaux des entreprises pour mieux signaler la spécificité de celui adopté/imposé au sein de Fleury-Michon : « C'est à dire que l'on pouvait le mettre en œuvre parce que, encore une fois, structure de décision courte, actionnariat familial et capacité du coup à porter le projet si tout le monde y croit. Pas de remise en cause de la stratégie tous les quatre matins, parce que le "quarter" dernier n'a pas était bon. Ça ne veut pas dire que quand le "quarter" dernier n'a pas été bon on ne souffre pas. Mais on est capable de dresser une ligne directrice qui est un peu plus constante, que dans d'autres boites que vous connaissez aussi ».

Si nous avons situé notre propos sur le plan du discours, c'est qu'il nous semble être le lieu idéal pour porter une analyse sur les frictions temporelles au sein de l'entreprise. Le discours recueille et configure des représentations plurielles d'un collectif ; il laisse transparaître certaines tensions. Ainsi, dans les différents extraits cités, on saisit combien le temps long du management valorisé dans les récits est un temps difficile à maintenir, contraint par des forces extérieures qui visent toutes à imposer le temps court comme référentiel principal. Autrement dit, le temps long est d'abord un moyen de restituer les logiques agonistiques propres au management capitaliste.

1.2 Le développement durable et le capitalisme familial

Dans le cadre d'une entreprise comme Fleury-Michon, deux points d'ancrage importent pour l'action des managers et sont fréquemment mis en exergue par les dirigeants : le développement durable et le capitalisme familial. Ces deux temporalités sont convoquées (plus ou moins explicitement) pour organiser le développement industriel de l'entreprise et constituent des ressources symboliques engageant les dirigeants et les employés.

Le développement durable représente à la fois un « projet politique » et un « projet managérial » (Aggeri, Godard, 2006, p. 6). Le premier vise à l'articulation de « la préservation de l'environnement », du « progrès social » et du « développement économique » (*Ibid.*, p. 10). Le second concerne l'alignement des standards de production et de commercialisation. Il englobe les attentes du projet politique de développement durable (i.e. « objectifs environnementaux » et « équité intergénérationnelle ») et « ajoute une référence à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (...) » (*Ibid.* p. 12). Notons que la responsabilité sociale d'une entreprise se fonde sur la prise en compte du développement durable dans ses décisions et par un comportement éthique d'une organisation. La projection vers le futur suit donc une axiologie fondée sur la responsabilité d'une organisation, y compris dans sa relation avec le territoire (*cf.* 2.1). Il s'agit de reconnaître les principes d'une conséquence aux actions entreprises. Dans le vaste ensemble des valeurs mobilisées, la précaution (Poirot, 2006) et la prudence (Champy, 2012, p. 191-230) sont des opérateurs qui s'accordent avec le souhait de conserver un futur désirable. Remarquons que le développement durable contraint à une forme de synchronisation du temps humain et du temps biologique (de la nature) dont Elias avait montré l'importance dans la coagulation des forces sociales.

Sur les actions des dirigeants et des employés, le développement durable opère comme une valeur transversale. C'est en ce sens qu'il ouvre un horizon sur des possibles à venir qui sont (plus ou moins) corrélés aux décisions de chaque instant. Ainsi, le présent est délimité par un cadrage éthique spécifique qui est *aussi* un cadrage temporel pour le futur. Ariel Colonomos rappelle très justement que « sur le plan moral et épistémique, les futurs sont tenus à des qualités comme la véracité (...) ». Il ajoute que « le futur est, aussi, dans un autre sens, intrinsèquement normatif : sa parole est elle-même une norme » (Colonomos, 2014, p. 255). Les enjeux autour des normes qui accompagnent la mise en place d'une politique managériale liée au développement durable s'organisent par une tension qui se matérialise entre la nécessité de conserver une certaine visibilité (et donc une certaine stabilité) sur le futur engagé et sur la « part de contingence » que suppose toute réglementation (*Ibid.*, p. 255).

Le capitalisme familial constitue quant à lui un référent différent. Il correspond à « une inscription dans le long terme, associée à un souhait de pérennité et de transmission intergénérationnelle » (Blondel, 2012, p. 57). Le nom, la marque, ainsi que la généalogie familiale lestent les actions à venir d'une forme de loyauté. La mémoire d'une entreprise ne se limite pas à ses archives. Elle engramme avec elle des représentations culturelles, des valeurs identitaires, des attachements locaux, des politiques de publicisation et des stratégies d'enrôlement des acteurs. En ce sens bien précis, la mémoire entrepreneuriale *oblige* les dirigeants et les salariés à maintenir un certain type d'actions, fidèles à l'idée qu'ils se font du passé et du respect identitaire. Il peut arriver que la rupture avec le passé soit considérée comme une vertu (re)créatrice pour l'entreprise ; mais le capitalisme familial, avec ce qu'il suppose de loyauté générationnelle limite les revirements de ce type. Le responsable logistique et industriel rapporte ainsi la façon dont il associe le registre axiologique et le temps long de l'entreprise familiale : « Sur les valeurs, moi je mets, je pense des valeurs de respect, de dialogue et de pérennité avec en filigrane l'actionnariat familial stable ».

Les différentes acceptions de la temporalité dans l'entreprise se conditionnent mutuellement. Ainsi, pour que s'ouvrent des horizons stratégiques, il est nécessaire de vérifier leur conformité aux engagements passés. Le récit produit sur l'entreprise (*i.e.* ses spécificités d'ancrage local, son inscription dans le temps long, le choix du développement durable) est donc cadré par un ensemble de repères axiologiques. Voici donc la structure socio-temporelle qui configure l'entreprise Fleury Michon : les logiques éthiques de développement durable et les impératifs moraux de respect mémoriel constituent à la fois des contraintes et des ressources immatérielles avec lesquels les acteurs vont composer pour structurer leurs pratiques. Notons que ce cadrage n'est pas propre à l'entreprise ; il est le résultat d'une configuration locale d'éléments exogènes disponibles au sein des temporalités capitalistes contemporaines.

2. Temps et gouvernance

2.1. Territoire et temporalités

Le parcours des deux dirigeants actuel et passé de l'entreprise, Grégoire et Yves Connord permet de restituer les logiques temporelles qui ont présidé à certains choix stratégiques de l'entreprise. Yves Connord a intégré Fleury-Michon, auprès de son beau-père, après des études vétérinaires. Il s'est d'abord occupé des règles d'hygiène alimentaires. Grégoire Connord, son fils, entre dans le conseil de surveillance de Fleury-Michon en 2001, après des fonctions dans le domaine du marketing chez Procter & Gamble puis chez Danone.

Au cours de l'entretien, Yves Gonnord déploie une vision cumulative de son parcours, en n'excluant aucune des différentes étapes du parcours de l'entreprise. Même s'il commente deux erreurs stratégiques, il ne formule aucun regret sur les événements qui se sont déroulés. La notion de territoire, que nous rattachons à la RSE¹ dans la mesure où elle est consubstantielle au développement durable², est essentiellement convoquée par les acteurs pour justifier la pérennisation de l'emploi local. C'est ici le temps long de l'implantation dans le bocage vendéen qui est mobilisé dans l'argumentation. D'autres acteurs interrogés soulignent également cet idéal d'une inscription locale de longue durée, tout en introduisant deux registres supplémentaires, l'un extensif et l'autre inclusif ; ceux de la diffusion de l'identité et de l'attraction des compétences. Ces deux registres participent à la construction d'un discours sur l'identité commune. Le registre de la diffusion tient à la nécessité de mettre en exergue l'histoire de l'entreprise. Il s'agit de faire du temps long un élément constitutif du récit édificateur de l'entreprise. L'enjeu n'est pas mince : corrélér temporalité longue et représentation, c'est, d'une certaine façon, travailler à réduire l'une des principales tensions temporelles du capitalisme, celle relative au présentisme. L'un des administrateurs de l'entreprise relie le modèle local de capitalisme familial à la transmission (littéralement) d'un corpus iconographique sur l'histoire de l'entreprise :

« L'entreprise de taille moyenne que nous sommes, a besoin de rester authentique et de..., je vois Grégoire en ce moment qui recherche les racines familiales, j'ai retrouvé..., je lui ai donné tout un tas de photos que j'avais parce que j'ai gardé tout ça. Je pense que c'est important que..., et les, et les cadres et le personnel réagissent très bien à ça. Pour eux c'est important qu'il y ait une véritable légitimité ».

Il s'agit bien d'ancrer et de justifier une perspective temporelle qui articule la généalogie patronale à celle de toutes celles et tous ceux qui participent à la vie de l'entreprise. Mais cette généalogie, notons-le, vise d'abord à souligner la légitimité mémorielle des dirigeants. L'enjeu est de signaler l'appartenance au modèle classique de reproduction : celui de « la transmission, plus ou moins complètement contrôlée par la famille, d'un droit de propriété héréditaire » (Bourdieu, de Saint-Martin, 1978 : 17).

Les dirigeants ne sont d'ailleurs pas dupes du type de domination qu'ils reproduisent en associant leur propre généalogie à celle de l'entreprise. En mêlant les temporalités des employés (anonymes dans le discours) et la vie de l'organisation, Yves Gonnord tend à subsumer sous la temporalité héréditaire (qui est la sienne) celle de tous les employés.

« On a tous vécu au rythme des naissances, des mariages, des enterrements. Les gens se côtoient. » L'ancien Président mesure cependant les contradictions propres à cette temporalité présentée comme lisse et uniforme – ce qu'elle n'est pas. Il reconnaît ainsi que la conscience de classe s'exprimait plus nettement auparavant, lorsque les discours sur les temporalités n'étaient pas systématiquement pris dans des tentatives d'homogénéisation au profit du récit de domination : « Lorsque l'on était sur une chaîne ou ailleurs, c'était la conscience forte que c'est l'entreprise qui leur apporte du travail, que c'est l'entreprise qui leur permet de vivre. Alors à l'époque on parlait du paternalisme. Cette forte conscience de l'importance de l'entreprise, parce que c'est à la fois leur emploi et leur avenir. Tout ça

¹ Selon la norme ISO 26000, fournissant des lignes directrices de responsabilité sociétale aux organisations, il s'agit de la question centrale « communautés et développement local ».

² ie. CMED, 1987, Notre futur commun et Sommet de la Terre, 1992, Déclaration de rio sur l'environnement et le développement.

mélangé fait qu'à un moment donné, quand vous êtes confrontés après un certain nombre d'enjeux, des enjeux économiques, des enjeux de concurrents, etc...».

Les temporalités capitalistes ne sont pas assimilables pour tous les acteurs des différentes classes. C'est l'une des contradictions fondamentales de cette structure temporelle. La production d'un récit visant à décrire une communauté de destin constitue un moyen d'euphémisation et de neutralisation des rapports de force ordinaires. Mais il y a plus, car ce n'est pas seulement au sein de l'entreprise que les contradictions temporelles émergent.

Le recours à la notion de « valeurs » dans les entretiens avec Yves et Grégoire Gonnord met au jour deux éléments essentiels pour comprendre comment le régime présentiste est, dans notre étude de cas, mis en tension avec d'autres régimes temporels plus anciens. D'une part, les valeurs renvoient à un ensemble abstrait et parfois indéterminés de notions axiologiques qui sont censées faire sens pour les habitants de la Vendée. Bernadette Bucher dans son étude ethnographique des cultures populaires vendéennes avait notamment souligné l'importance de « *la vaillance* », la capacité à « *être de service* » (i.e. renvoyant notamment à l'« importance de l'entraide ») (Bucher, 1995, p. 107) et « *la simplicité* » (*Ibid.*, p. 108). Ces valeurs ont la particularité, à l'inverse des sociétés méditerranéennes, de permettre aux « Bocains » de mettre en œuvre « *des stratégies pour minimiser les conflits et le danger qu'ils représentent pour la cohésion* » (*Ibid.*, 1980, p. 6). D'autre part, ses valeurs territorialement ancrées jouxtent et côtoient des valeurs liées à l'univers de l'entreprise, notamment celles portant sur l'innovation continue.

Grégoire Gonnord met ainsi en exergue cette contradiction : « On était en train de s'enfermer sur nous-mêmes. On était en train de tomber dans le côté obscur, conservateur de la boîte qui a connu un succès et qui vit de ses rentes sans se bouger, sans se développer, sans faire de grosses innovations. Et nous le défi s'était d'ouvrir. Et de dire maintenant, dans le moteur Fleury Michon, il y a l'ouverture, le côté entrepreneur et innovant. Et là, on arrête d'entreprendre, on arrête d'innover, parce qu'on est trop repliés sur nous-mêmes. Et la seule façon de s'ouvrir c'est d'avoir un projet *challenging*. Moi ça, ça m'a toujours angoissé. Que l'entreprise se referme sur elle-même et s'enferme sur le drapeau des valeurs en disant : on va être sauvé parce que l'actionnaire est là. Et non. Désolé. On va mourir ensemble si on ne se bouge pas ».

Il y a donc deux systèmes de valeurs en jeu, qui renvoient à deux formes temporelles distinctes et potentiellement antagonistes : le présentisme de l'innovation capitaliste et le recours à des valeurs collectives et historiques qui donnent sens à l'activité. La gestion de ces contradictions axiologiques et temporelles constitue l'un des enjeux sous-jacents des projections vers le futur. Les configurations temporelles (ici celle liée au passé de l'entreprise et celle ouverte sur l'avenir) sont clairement distinguées par Grégoire Gonnord ; leur tension est un foyer potentiel de difficultés pour l'entreprise et c'est à ce titre qu'elles sont distinguées et analysées par les acteurs. Cependant, la réponse esquissée pour résoudre cette aporie temporelle ne consiste pas à liquider un régime temporel au profit d'un autre ; il s'agit plutôt d'envisager un rééquilibrage au profit de l'ouverture vers le futur – ce qui implique une certaine commensurabilité entre les configurations temporelles, puisqu'elles peuvent être ajustées les unes aux autres.

2.2 Capitalisme et pérennité familiale

Un des traits particuliers du modèle d'entreprise familiale tient à sa recherche de pérennité. Celle-ci demeure une constante et un objectif ultime. Les propriétaires de Fleury Michon conçoivent la création de la valeur économique dans une optique de progrès social. Le développement durable ajoute une dimension environnementale plus ténue dans la mesure elle ne s'inscrit pas jusque-là dans l'histoire de l'entreprise. La pérennité recouvre aussi l'idée de transmission. L'entreprise devient un objet qui se transmet au fil des générations – actuellement la cinquième – comme en témoignent les propos de l'ancien président : « Moi ça va peut-être vous étonner, mais mon épouse vous le dirait. Comme ma femme, on ne s'est jamais senti propriétaires de l'entreprise. « Propriétaire de l'entreprise » c'est se dire moi j'en fais ce que j'en veux. J'ai une voiture je suis propriétaire je fais ce que je veux J'ai un intérêt. Donc je le vends etc. À ce titre-là, on ne s'est jamais senti propriétaire. Par-contre on s'est senti la responsabilité que l'on a eue de recevoir de nos parents et de nos grands-parents, la chance que l'on a eue de recevoir quelque chose et qu'il fallait transmettre ».

Ici, c'est une conception très ancrée historiquement de la propriété capitaliste que le président de l'entreprise entend défendre. La collision des temporalités est ici manifeste, entre un temps anthropologique qui fait de l'échange un moyen de faire société *sui generi* et un temps patrimonial qui tend à faire de l'entreprise un repère local.

En empruntant ce prisme pour interpréter un phénomène socio-anthropologique, celui du rapport à la transmission familiale au sein des dirigeants de l'entreprise Fleury Michon, la volonté de confier aux générations suivantes une entreprise familiale témoigne de l'importance des dimensions historiques et symboliques dans l'acte de conservation. Ce trait distinctif de Fleury Michon se retrouve dans le modèle SEW (Socio Emotional Wealth Model - Richesse socio-émotionnelle) proposé par Berrone, Cruz et Gomez-Mejia (2012). Dans une approche behavioriste de la firme, les auteurs identifient cinq traits de comportement des entreprises familiales : le contrôle et l'influence de la famille, la succession intergénérationnelle, la construction des liens sociaux, l'attachement émotionnel des membres de la famille à l'entreprise et l'identification des membres de la famille à l'entreprise. Ces éléments participent de la compréhension du comportement de l'entreprise familiale, dont la préservation de la *richesse socio-émotionnelle* représente un *méta-objectif* (*Ibid.*).

L'enjeu, pour les dirigeants « familiaux », est de maintenir un lien entre la généalogie et l'unité de production. En ce point précis, le temps familial (nous parlons ici de cinq générations) est associé – discursivement – au temps économique de l'entreprise.

Et cette situation que nous qualifions d'« obsession de transmission », qui détermine les décisions de l'entreprise, engendre une tension en raison de la nature même de l'intention stratégique, celle de se projeter dans l'avenir pour envisager un futur désirable. Cette perspective introduit une tension entre, d'une part, le nécessaire conservatisme familial (i.e. il faut que les membres de la famille conservent le capital social et le contrôle de l'entreprise) et, d'autre part, l'impératif de mutation pour s'adapter aux évolutions de la société.

2.2. Collectif territorial et identitaire

Une autre notion saillante, très présente dans les entretiens avec l'ancien et le nouveau dirigeant, est celle de collectif. La valorisation du collectif dans le discours est constamment évoquée alors que nous sommes dans une société qui s'individualise (Le Bart, 2008). Cette dimension collective constitue un élément clé du discours managérial en entreprise. Le

système de valeurs de Fleury Michon affiché dans les différents espaces de travail du groupe repose sur six dimensions : *l'excellence du service client et consommateur* : mettre son professionnalisme au service des clients externes et internes (1) ; *la confiance réciproque* : donner confiance à l'autre et lui faire confiance pour construire l'avenir (2) ; *le respect mutuel* : respecter les personnes, les règles et le bien commun (3) ; *l'adaptation continue* : vivre le changement, c'est garantir mon avenir et celui du Groupe (4) ; *le dialogue permanent* : échanger et partager au quotidien les informations (5) ; *l'intérêt collectif durable* : privilégier le collectif pour favoriser le Groupe et le long terme (6).

Fleury Michon assure articuler la dimension collective dans les rapports entre collaborateurs de manière à limiter les décisions individuelles et les comportements arbitraires. Le management qui repose sur ces six valeurs est incarné par les dirigeants et transmis par les différentes générations des familles fondatrices. On retrouve ici, sous une forme sophistiquée et déclinée selon les structures de la vie entrepreneuriale, l'une des valeurs fondatrices de la société vendéenne relevée par Bernadette Bucher : la capacité à toujours « être de service » (qui combine l'importance du travail et le collectif). Le rapport au collectif est donc très puissant car il recèle à la fois une appartenance territoriale et identitaire. De ce point de vue, il transcende le temps. Le collectif renvoie à une temporalité qui dépasse l'entreprise (celle de la Vendée) et assure sa projection par l'objectif de pérennisation de l'entreprise et des emplois. En ce sens très précis, il est mobilisé pour réduire (sinon résoudre) la tension entre présentisme et histoire longue. Les décisions stratégiques sont prises sur des principes anciens et des valeurs familiales transmises depuis plus d'un siècle. Les systèmes de croyances liés au temps (dans ses formes les plus diverses) informent les capacités de projection. Chez Fleury Michon, le management par les valeurs vise à la normalisation des comportements individuels. La revendication d'une dimension éthique des dirigeants s'est incarnée dans le préambule des principes de conduite éthique des collaborateurs diffusé en 2015 dans le groupe :

« Notre éthique : Agir en conscience, mettre ses actes en perspective, se questionner sur son comportement, tels sont les objectifs de nos principes de conduite éthique à l'usage de tous les collaborateurs du Groupe. Également communiqués en externe, ils sont notre cadre de référence et viennent renforcer notre démarche d'entreprise responsable. En complément des valeurs du Groupe, ces principes s'appuient sur l'honnêteté, la loyauté et la responsabilisation de chacun dans le cadre de son travail et de sa mission. Ces principes contribuent à la mise en place d'un environnement de travail juste et équitable, par la promotion des bonnes pratiques des affaires et du respect de chacun. Ils participent également au bon fonctionnement du Groupe, à sa pérennité, et au bien vivre ensemble au travail ».

Cette position de principe témoigne de l'importance accordée à la dimension éthique dans l'entreprise. Le comportement éthique attendu à titre individuel est adossé à des principes de conduite et des valeurs jugées structurantes comme l'honnêteté, la loyauté et la responsabilité. Il façonne également d'identité du groupe. Mais ces valeurs sont également lestées d'enjeux temporels importants (e.g. le temps long d'un groupe patrimonial ou de la réputation). Et c'est en cela que l'on retrouve l'une des contradictions temporelles propre au capitalisme : l'articulation entre un mode de vie ancré, une temporalité présentée comme unique et un ensemble de valeurs tend à réduire les rapports de classe. Ici le régime temporel n'est pas le seul en cause ; cependant, il vient appuyer et justifier des formes de neutralisations des rapports de force.

2.3. Pluralité des temps

Les conséquences des décisions des dirigeants de l'entreprise sur les territoires d'implantation et dans le temps sont manifestes et matérialisables en raison de la stabilité et de la proximité. Cette situation a permis d'inscrire très tôt dans l'histoire de l'entreprise sa responsabilité sociale. Il s'agit d'abord d'une responsabilité pragmatique, ancrée dans un principe de réalité : ce qui se fait au sein de l'entreprise a des conséquences immédiates sur le cadre vécu des employés. Il y a donc une tentative de construire une homologie relative entre responsabilité individuelle des dirigeants et la responsabilité sociale de l'entreprise (Acquier et Gond, 2007 ; Acquier et Aggeri, 2007). Le contrôle familial facilite l'indépendance du groupe. La philosophie managériale se traduit par « une rentabilité suffisante, essentiellement réinvestie dans l'entreprise, afin de financer notre croissance et de rester maîtres de notre avenir » (Fleury Michon, 2014, p. 7). Les décisions et actions de l'entreprise familiale sont orientées dans une vision long terme (Mignon, 2000) assurant un équilibre entre pérennité et profitabilité, en se prémunissant d'une simple recherche de maximisation du profit. Les principes et les valeurs que mobilisent les dirigeants de Fleury Michon s'articulent autour du progrès social, du respect de la personne, de simplicité, de confiance et de transparence, d'engagement collectif (nous l'avons vu), de proximité, de la volonté d'agir en toute indépendance, d'être libre de prendre les décisions engageant l'avenir du groupe, de la culture du travail bien fait. Autant de références qui sont inscrites à la fois dans le territoire d'implantation (la Vendée) et dans l'axiologie entrepreneuriale du capitalisme familiale (Bourdieu et Boltanski, 1976). En outre, les notions d'« esprit entrepreneurial » et de « développement » sont toujours présentes dans les discours des dirigeants. L'existence et la diffusion de ces principes et valeurs sont au fondement d'une certaine représentation de soi (celle des dirigeants) transformée en représentation collective. Ici la temporalité familiale et celle de l'entreprise viennent se surimposer aux temporalités personnelles et professionnelles des employés – dans cette tentative de neutralisation des rapports de classe. Ce projet d'entreprise a été formalisé en 2015 dans la formule « aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Le slogan a une visée classiquement performative (Austin, 1991) : il s'agit de transcender tous les cadres dans lesquels s'inscrit la production (*i.e.* l'entreprise elle-même, la généalogie familiale des dirigeants, les trajectoires personnelles des employés, l'ancrage vendéen) pour tendre vers une forme d'universalité (*i.e.* l'humanité, les besoins fondamentaux de nourriture et la santé). C'est ici une autre temporalité, plus large, plus diffuse également qui se trouve captée par le syntagme publicitaire : celle d'un temps social qui associe les besoins essentiels de l'espèce humaine aux exigences sanitaires. Les enjeux ne sont plus locaux (*i.e.* entreprise ou Vendée), mais visent un bien commun universel : l'alimentation. Cependant, la temporalité associée à ce régime d'énonciation publicitaire est très marquée par le présentisme : elle intègre en effet les exigences contemporaines sur la nutrition (articulation santé et sustentation). Dans l'univers concurrentiel de l'agro-alimentaire, ce positionnement signale à la fois une volonté de se distinguer, mais également le souci de répondre à des attentes désormais fortes sur l'alimentation saine. Une nouvelle fois, le jeu des temporalités participe des formes de réduction des antagonismes. L'enjeu, en intégrant des préoccupations larges (*i.e.* l'alimentation), est de réduire les formes de contradictions inhérentes aux structures capitalistes. Le temps de l'universel (la sustentation) donne en effet peu de prises aux manifestations plus situées des désaccords.

La pluralité des temporalités opère donc comme un principe proprement politique de désactivation des frictions potentielles dans les rapports socio-économiques.

2.4. Présentisme local

Au sein de l'entreprise Fleury Michon, la prise en compte du développement durable repose historiquement sur sa politique sociale. Ici le cadrage local (*i.e* vendéen) est dominant. En effet, avant d'intégrer la composante environnementale, le groupe a cherché la conciliation entre le développement économique et social. Les dirigeants considèrent que la vocation de l'économie est de servir le progrès social et la pérennité de l'entreprise. Ce paradigme repose sur des valeurs familiales et religieuses. En particulier, l'*ethos* chrétien (Delbey, 2009 : 71-98) fonde un certain rapport à l'ordre social – surtout dans la suite de Vatican II (Cuchet, 2018). Il s'agit, au maximum, de maintenir un équilibre entre les exigences capitalistes de rentabilité et la stabilité du monde social dans lequel est plongé l'entreprise. La préoccupation majeure pour l'emploi s'est jusqu'ici traduite par le refus de recourir au licenciement collectif pour motif économique lorsque le contexte économique devenait difficile. Les conséquences du chômage sur un territoire rural ne demeurent pas invisibles et laissent des traces.

Nous retrouvons ici le cadre d'une temporalité locale anthropologique qui doit tenir compte de l'homéostasie de l'univers régional. Si la notion de développement durable est tressée à partir de cette inscription très locale, elle se déploie également dans un cadre plus vaste, tendant, comme pour la question sanitaire, vers une universalité configurée autour des questions contemporaines de protection environnementale. Ce présentisme (c'est-à-dire une exigence urgente à intégrer des problématiques récentes) est aussi, paradoxalement, une ouverture en direction du futur. L'enracinement territorial et l'histoire économique et sociale que l'entreprise noue avec ses parties prenantes locales agissent également sur sa pérennité. Ainsi, le registre spacio-temporel dans lequel opère Fleury Michon forge la responsabilité sociale des propriétaires dirigeants. Les travaux d'Olivier Torrès (1999) sur les PME, dont une partie sont des entreprises familiales, ont montré l'existence d'un enchevêtrement des proximités géographiques (insertion territoriale), hiérarchiques (une direction proche des salariés) et relationnelles (réseau de relations personnelles). Ainsi, le local et la PME « sont intimement liées, car elles véhiculent toutes deux, un sens plus humain et plus social » (Torrès, 1999, p. 31). Parmi les ressources dont disposent les dirigeants de l'entreprise, le capital de proximité relationnelle, obstacle à la succession d'une PME (*Ibid.*), facilite la transmission d'une entreprise familiale. Stabilité actionnariale, solidarité familiale, relations réticulaires locales forment des déterminants facilitant l'engagement dans une succession familiale qui altèrent les effets des temporalités globales.

3- Frictions des temporalités

Récapitulons les temporalités que nous avons mises au jour au travers du cas Fleury Michon. Le présentisme contemporain est actif, bien sûr, dans le court-termisme des exigences capitalistes traditionnelles (*i.e* exigence de rentabilité, recherche d'avantages concurrentiels, centralité des innovations...). Ce temps de l'immédiateté est repérable également dans la mobilisation des contraintes sanitaires pour forger à la fois un projet pour l'entreprise et un slogan publicitaire. Il est – et c'est paradoxal nous l'avons vu – à l'origine des réflexions sur le développement durable. L'urgence climatique et les atteintes à la biodiversité commandent en effet une réponse rapide. Le temps plus long du capitalisme familial se déploie au fil d'une généalogie impliquant un nombre limité d'acteurs (les membres de la famille dirigeant l'entreprise). La temporalité locale et familiale forme une résistance au régime présentiste contemporain. Les éléments du triptyque famille-entreprise-territoire s'influencent

réciroquement et se renforcent à l'heure de la globalisation des échanges, de la dérégulation et de la dématérialisation. L'ancrage historique de l'entreprise offre un regard distancié aux modes managériaux qui s'inventent et s'invitent dans les organisations. Le cas Fleury Michon révèle toutefois des paradoxes. Entreprise familiale indépendante désormais cotée en bourse, toujours considérée comme une PME par la majorité des salariés et dirigeants alors qu'elle emploie plus de 3700 personnes, réseau relationnel et proximité territoriale forte tout en adoptant une stratégie de développement international, ces éléments témoignent des tensions qui traversent l'organisation et son management. La pression exercée par ces forces paradoxales pourrait provoquer une dénaturation de Fleury Michon. La logique de croissance inhérente au modèle capitaliste et l'expansion territoriale de l'entreprise, sont des points d'attention par lesquelles l'identité de Fleury Michon pourrait être altérée. Cependant la recherche d'une stabilité identitaire dessert les impératifs d'adaptation. Les tensions entre la tendance universalisante d'un capitalisme homogénéisant les modes de vie – pour mieux inhiber les rapports de force – et des logiques plus anciennes de capitalisme paternaliste sont bien perçues par les dirigeants. Yves Gonnord constate ainsi :

« Puis, je pense qu'on a, presque de façon honteuse, voulu mettre un bout de l'histoire au placard, mais pas que chez Fleury Michon, l'histoire, de notre histoire, comme si c'était honteux de... Je, je ne renie pas, et je me mets bien dans cette, dans cette filiation, sans problème, sans problème. Bon, après, la société s'occidentalise, se matérialise, s'universalise. Donc, il y a, il y a sans doute, pas sans doute, avec certitude, un vécu forcément différent. Et à la fois, c'est un paradoxe aussi, parce qu'on ne parle plus de ce passé là. On a la mémoire qui devient courte parce qu'on est tourné sur l'instant présent - je parle en entreprise – et, et l'avenir incertain ».

Le temps anthropologique des valeurs locales (la vaillance et l'honneur en Vendée, pour reprendre les caractéristiques pointées par Bernadette Bucher [1995]) constitue une strate profonde de références partagées par les employés (majoritairement locaux) et les dirigeants. Ces valeurs sont disponibles pour l'action et peuvent aisément mobilisées car elles renvoient à des évidences partagées, incorporées dans chacun des agents à la manière d'un habitus (Bourdieu, 1980). Cette temporalité socio-anthropologique informe la politique managériale de l'entreprise (il est impossible d'opérer un licenciement économique sur un territoire circonscrit sans en repérer les conséquences sociales). Si les liens tissés autour des valeurs locales communes sont saillants et servent de repères tacites au fonctionnement du collectif, le partage de ces valeurs à l'extérieur du territoire, contraint par l'expansion internationale du groupe, présente une situation managériale nouvelle.

La temporalité chrétienne (celle-là même qui va forger un ethos de la responsabilité individuelle et collective) opère ici à la fois comme une contrainte (sur la pression capitaliste), une ouverture (en direction de la préoccupation environnementale) et un cadrage (par la normalisation de ses valeurs sur le management de l'entreprise). Précisément, le développement durable est certes (comme nous l'avons dit) issu d'une exigence très présentiste quant à son application, mais il engage également une temporalité de long terme (temps biologique), visant la préservation de l'environnement. La matrice du développement durable associe l'espace global (la Terre et ses habitants, humains ou non) à différents temps (nos besoins actuels Vs ceux des générations futures, contraintes économiques Vs préservation de notre planète). Alors que les manifestations de l'anthropocène deviennent visibles, le développement durable fournit aux entreprises une représentation qui limite les tensions temporelles. En associant passé, présent et futur, les entreprises peuvent intégrer une vision prospective limitant les conséquences sociales et environnementales de leurs décisions, réduisant l'incertitude et comblant un vide stratégique (Baumard, 2012). Plus particulièrement

pour Fleury Michon, les strates mémorielles, véritable capital historique, assurent une stabilité identitaire, managériale et actionnariale.

Les réflexions sur le développement durable s'inscrivent également dans une friction temporelle très contemporaine. La notion de développement durable a été formée à la fin des années 1980 dans le rapport *Our Common Future* de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (qui dépend de l'ONU). L'objectif était de résoudre une contradiction temporelle : « Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs »³. Il s'agit de ne pas compromettre un futur encore hypothétique et la félicité sociale du temps présent. Le syntagme « développement durable » a été très fréquemment critiqué. Alice Krieg-Planque rappelle par exemple que « la formule » constitue, dans les débats, un « opérateur de neutralisation de la conflictualité » (Krieg-Planque, 2010 : 25). Parfois considéré comme une modalité commode de « greenwashing » (Leroy, Mauriol, 2011), le développement durable est assimilé à une forme de mithridatisation capitaliste de la temporalité environnementale. Le concept serait également née d'une erreur de traduction de *sustainable development*. En effet l'idée de soutenabilité diffère de celle de durabilité. Alors que la seconde s'inscrit dans un registre temporel, la seconde fait référence à un système fermé. D'autres propositions d'articulation des temporalités humaines et environnementales ont émergé – comme l'anthropocène (qui fait des êtres humains les acteurs principaux du changement climatique) et surtout le capitalocène (qui vise les formes de production capitalistes comme principales causes des dérèglements environnementaux [Malm, 2017 ; Campagne, 2017]) – qui affrontent très directement l'incompatibilité entre des modes de vie, et d'organisation économique et la pérennisation d'un environnement relativement préservé. Le capitalocène, en particulier, pointe l'incommensurabilité principielle du capitalisme et de sa logique d'illimitation des ressources et l'état de la nature. Cet affrontement temporel se joue hors des entreprises, il est plus difficilement récupérable (et pour cause) par les logiques capitalistes, notamment (mais pas seulement), parce qu'il pointe des apories temporelles structurelles entre le capitalisme et la préservation d'un environnement vivable.

Ici, la réflexion stratégique de l'entreprise Fleury Michon sur le développement durable reste inscrite dans l'ordre du pensable pour le régime capitaliste. Il s'agit encore de concilier des temporalités, de dépasser des contradictions entre des attentes qui s'affrontent. Ce sont-là des cadres temporels qui entrent en tension et dont les managers pensent qu'ils peuvent être articulés *malgré tout* : le présentisme de l'innovation est contraint par la vision long terme du développement durable, le court-termisme de la rentabilité est contrecarré par le temps anthropologique de l'ancrage vendéen... Cette pluralité des cadres temporels et la multiplication de leurs exigences potentiellement contradictoires constituent le point d'appui essentiel à partir duquel peut s'organiser une certaine pratique de la stratégie. Dans le cas de l'entreprise familiale Fleury Michon, la stratification mémorielle révèle du sens et des valeurs. Le processus mémoriel entrepris par la direction est récent. Il est l'œuvre de Grégoire Gonnord depuis sa nomination au Conseil d'administration du groupe, pour mieux comprendre l'entreprise qu'il est chargé de présider et pour ne pas perdre la mémoire de l'héritage familial. Le passé (histoire) est convoqué au présent (consolidation identitaire) pour projeter l'entreprise dans le futur (cadrage stratégique).

³ Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future, 1987, I, 3 §27, 1987.

Conclusion

L'étude des différentes temporalités et de leurs contradictions dans lesquelles est prise l'action managériale au sein d'une entreprise comme Fleury-Michon permet de mieux saisir les formes de frictions et de frottements qui peuvent naître de logiques d'action différente. Dans une entreprise familiale centenaire, au départ locale, puis à l'occasion de son développement international initié dans les années 90, le temps anthropologique entre en conflit avec le temps des affaires. Pour dépasser cette tension, l'histoire de l'entreprise sert de récit identitaire pour ancrer le présent dans une continuité. Le passé de l'entreprise est aussi convoqué pour façonner la projection stratégique de l'entreprise. Il est également un recours pour déminer les rapports de force et euphémiser les logiques de domination. Dans un régime « présentiste » du temps, l'ancrage de la notion de développement durable dans l'histoire de l'entreprise opère un nouveau cadrage articulé à un temps long, familier de par sa structure familiale. Le développement durable est constitué en ressource temporelle pour dissoudre ou résoudre des apories nées de l'affrontement de régimes d'action très différents. L'articulation des horizons temporels (le passé comme sollicitation au présent d'une identité ; le futur comme ordre stratégique) supposent des résolutions partielles et parfois temporaires de ces frictions. L'enquête menée au sein de l'entreprise Fleury-Michon permet de comprendre comment des logiques managériales contemporaines, fondées sur l'incorporation des composantes d'abord sociales puis environnementales, réordonnent l'importance des temporalités. C'est toujours sous la forme d'une *conciliation* (aussi difficile qu'instable) des régimes de temps que les dirigeants de l'entreprise (en tant qu'ils portent une certaine vision de celle-ci) tentent de répondre à la crise présentiste. Dans le même temps, c'est sous l'empire d'une *neutralisation* des rapports de force constitutifs du capitalisme que cette articulation des temporalités est construite. Les deux logiques sont complémentaires et permettent de signaler les propriétés intrinsèquement politiques des manières de construire et de dire le temps.

Bibliographie

- ACQUIER A., GOND, J.-P., 2007. « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 2, p. 5-35.
- ACQUIER, A., AGGERI, F., 2007. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 1, 180, p. 131-157.
- AGGERI, F., GODARD, O., 2006. « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, 45, p. 6-19.
- AUSTIN, J.L., 1991. *Quand dire, c'est faire*, Paris, Le Seuil
- BAUMARD, P., 2012. *Le vide stratégique*, Paris, CNRS éditions.
- BERRONE, P., CRUZ, C., GOMEZ-MEJIA, L.R., 2012. « Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research », *Family Business Review*, 25, 3, p. 258-79.
- BLONDEL, C., 2012. « Investissement à long terme et capitalisme familial », *Revue d'économie financière*, 108, p. 57-68.
- BOLTANSKI, L., CHIAPPELLO, E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU, P., 1980, *Le sens pratique*, Paris, Minuit.

- BOURDIEU, P., Boltanski, L., 1976. « La production de l'idéologie dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2, p. 3-73.
- BOURDIEU, P., DE SAINT-MARTIN, M., 1978, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 20, p. 2-82.
- BOUTINET, J.-P., 2004. *Vers une société des agendas. Une mutation de temporalités*, Paris, PUF.
- BUCHER, B., 1980. « La vaillance et l'honneur. Femmes et codes culturels dans une société rurale atlantique (Vendée) », *L'Homme*, 20, 3, p. 5-21.
- BUCHER, B., 1995. *Descendants de Chouans. Histoire et culture populaire dans la Vendée contemporaine*, Paris, Éditions de la MSH.
- CAMPAGNE, A., 2017, *Le capitalocène, Aux racines historiques du dérèglement climatique*, Paris, Éditions Divergences.
- CHAMPY, F., 2012. *La sociologie des professions*, Paris, PUF.
- COLONOMOS, A., 2014, *La politique des oracles. Raconter le futur aujourd'hui*, Paris, Albin Michel.
- CUCHET, G., 2018. *Comment notre monde a cessé d'être chrétien*, Paris, Le Seuil.
- DE LASTIC, A. 2012, « Stratégie en entreprise : l'approche moyens-fins en question », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6, p. 80-81.
- DELBAY, E., 2009. *Vengeance Fortunat ou l'enchantement du monde*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- ELIAS, N., 1996. *Du temps*, Paris Fayard.
- Fleury Michon, 2014, Rapport d'activité.
- GAREL, G., 2003. « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et Comprendre*, 74, p. 77-89.
- GESSAT-ANSTETT, É., 2002. « Territoires identitaires et mémoires familiales russes ». *Ethnologie française*, 32, 1, p. 133-148.
- GODELIER, M., 2010. *Au fondement des sociétés humaines : ce que nous apprend l'anthropologie*, Paris, Flammarion.
- HARTOG, F., 2003. *Régimes d'historicité. Présentisme et expériences du temps*, Paris, Le Seuil.
- JOUVENET, M., 2016. « Contextes et temporalités dans la sociologie processuelle d'Andrew Abbott », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 71, 3, p. 597-630.
- KRIEG-PLANQUE, A., 2010, « La formule Développement durable » : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société*, n° 135 : 5-29.
- LAMY, J., 2011. « What Management does to Space Projects ». *Science in Context*, 24, 4, p. 545-586.
- LE BART, C., 2008. *L'individualisation*, Paris, Presses de Science Po.
- LE ROUX, M., LAURIOL, J., 2011, « 25 ans de développement durable : de la récupération de la critique environnementale à la consolidation d'une dynamique de normalisation », *Gestion 2000*, vol. 28 : 127-145.
- LE TEXIER, T., 2016. *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.
- MALM, A., 2017, *L'anthropocène et l'histoire. Le réchauffement climatique à l'ère du capital*, Paris, La Fabrique.
- MIGNON, S., 2000, « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3, 1, p. 169-196.
- POIROT, J., 2006, « Quelle gouvernance pour la mise en œuvre du principe de précaution », *Mondes en développement*, 136, p. 49-65.
- ROSA, H., 2012, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.

- SEWELL, JR., W. H., 2008, « The Temporalities of Capitalism », *Socio-Economic Review*, 6, p. 517-537.
- STAKE, R.E., 1995, *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- TORRÈS, O., 1999, *Les PME*, Flammarion, Paris.
- YATES, J., 1989, *Control Through Communication. The Rise of System in American Management*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press.
- YIN, R.K., 2003, *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks CA, Sage Publications.