

JEAN-PIERRE BRÉCHET

Université de Nantes (IEAN-IAE)



Les 3 P d'une *Project-Based View*

Projet, pérennité, profit

L'article entre dans la réflexion par la question de la pérennité de l'entreprise. Cette question, largement délaissée dans les lectures théoriques dominantes de la gouvernance et de la stratégie, est instruite en considérant le rôle du pouvoir managérial comme médiation entre l'entreprise réelle et l'institution financière. À partir de trois cas contrastés de médiation, l'article revient sur les ingrédients d'une Project-Based View pour affirmer les trois P d'une politique générale, d'une gouvernance ou d'une stratégie exigeantes et soucieuses de la pérennité de l'entreprise : la centralité du projet d'entreprise, la pérennité de l'entreprise réelle, le profit comme moyen.

Reprenant le constat des dérives d'un système financier privilégiant le court terme, *La Tribune* titrait récemment « La pérennité de l'entreprise Graal de la compétitivité »¹. L'auteur de l'article s'étonnait à juste titre du faible nombre de travaux consacrés à la question de la pérennité, question naturellement à multiples facettes. Quand bien des jeunes entreprises meurent prématurément, quelques hénokiennes revendiquent plusieurs siècles d'existence. La question que nous allons privilégier est moins celle d'une nécessaire mortalité, qui accompagne inévitablement des phénomènes d'évolution et d'adaptation, que celle d'attitudes, y compris intellectuelles, qui tendent à oublier l'entreprise réelle, le projet qui la fonde dans les multiples dimensions économiques et sociopolitiques qu'il met en jeu.

La presse se fait d'ailleurs souvent l'écho des pratiques de gouvernance plus ou moins soucieuses de la pérennité de l'entreprise réelle et de son corps social, et pourtant, on cherchera le plus souvent en vain l'entrée « pérennité » dans les lexiques des manuels de stratégie. Certes, on évoque la raison d'être ou la responsabilité sociale, tout simplement aussi la question de l'avantage concurrentiel durable et défendable, et pourquoi ne pas imaginer que la pérennité trouve sa place dans ce que recouvrent ces expressions. Mais rien ne semble réellement acquis de ce point de vue. Les cas que nous évoquons témoignent du fait que l'entreprise réelle peut être compétitive et déga-

ger des résultats positifs tout en étant menacée dans son intégrité².

Mais ce qui retient surtout notre attention dans cette contribution, c'est l'absence d'une théorie de l'entreprise et de sa gouvernance susceptible de se saisir des dimensions qui vont être ici mises en exergue autour de la question de la pérennité : la centralité du projet d'entreprise au sens de la théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View* (PBV) (Bréchet et Desreumaux, 2008) et ses ingrédients pluriels, certes de nature économique mais aussi de rapport aux personnes, à l'espace et au temps.

Pour construire notre propos, nous présentons le cadre théorique d'ensemble dans lequel nous inscrivons notre réflexion sur la pérennité. Après l'avoir illustré sur trois cas contrastés de médiation du pouvoir managérial entre les exigences de l'entreprise réelle et celles de l'institution financière, nous revenons sur les 3 P que nous associons à la PBV : le projet, la pérennité, le profit, comme dimensions structurantes, dans cet ordre, de la politique générale, de la gouvernance ou bien encore de la stratégie.

I – LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE COMME POINT D'ENTRÉE

Nous allons délaisser les questions strictement financières et de fonds propres, comme celles de transmission, pour nous centrer sur la question des arbitrages et des médiations entre les exigences de l'institution financière et celles de l'entreprise réelle.

1. Sous la plume de S. Mignon (Carrières, 18/04/09), dont il faut signaler immédiatement l'ouvrage consacré spécifiquement à la pérennité (Mignon, 2001).

2. Sans porter ici de jugement sur la pertinence des décisions au regard des conditions concurrentielles anticipées par les acteurs.

1. Contrats et compétences au fondement de la pérennité

Malgré le peu de place qu'il fait à l'entreprise, ramenée à une fonction de production, le courant néo-classique n'ignore pas la question de la pérennité dans les visions dites contractualistes de la firme. C. Clerc (2009) évoque à cet égard les nécessaires négociations entre les diverses parties prenantes qu'engage toute réflexion sur la pérennité du nœud de contrats que l'entreprise représente. En premier lieu, la dimension d'engagement entre les parties prenantes, indissociable de celle de la confiance entre elles, est partie intégrante de la problématique de la compétitivité et de la pérennité. En second lieu, la nature des contrats 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), pour lesquelles ce ne sont pas seulement les actionnaires qui encourent des risques, mais bien pour une part aussi les participants au nœud de contrats productifs, par exemple les salariés. On prend aussi de plus en plus la mesure du fait que les actionnaires qui détiennent des parts sociales de la société, et donc des droits, n'en sont pas pour autant propriétaires de l'entreprise réelle en tant que telle (Robé, 2009 ; Touffut, 2009). 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, réside bien dans cette prise en compte de la dimension contractuelle de la pérennité.

Avec les théories évolutionnistes, l'entreprise réelle retrouve une place. Elle se comprend comme un lieu d'apprentissage et de développement de compétences. C'est l'en-

treprise 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 ressources et actifs de l'entreprise, indissociable de celle de la valeur créée pour le client. Les courants *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 évolutives, 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). Pour le dire simplement, on ne saurait juger de la valeur des ressources et des compétences sans prendre en compte la concurrence, ce qui nous ramène au diagnostic bien connu des forces et des faiblesses de l'entreprise en situation d'incertitude. Ce qu'il faut donc retenir, c'est simplement l'idée que la pérennité suppose de porter 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, les courants RBV et KBV ont apporté nombre de contributions en s'attachant à caractériser les ressources et les connaissances susceptibles de contribuer à la compétitivité 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 ces conclusions de nature plutôt consensuelles, n'épuisent nullement la question de la pérennité. Celle-ci refait régulièrement surface dans l'actualité et les débats qui en accompagnent ses soubresauts. Notamment lorsque l'existence même de l'entreprise se trouve menacée. Avec cette remontée apparaissent alors les ingrédients des raisonnements : les régulations 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, dans des termes alors associés aux débats sur la gouvernance, c'est faire une place à ces facettes dans une certaine simultanéité ou cohérence d'analyse.

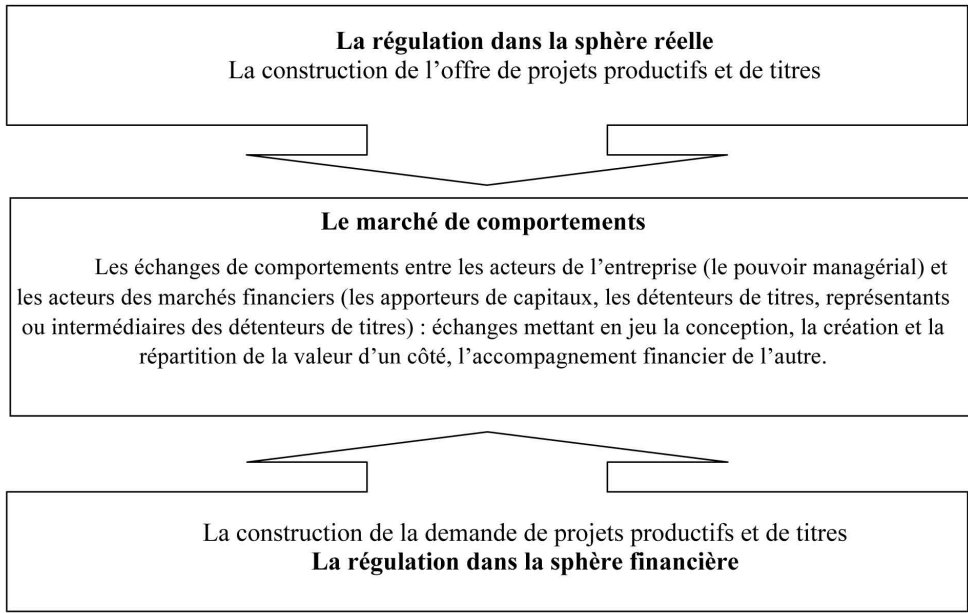
2. Comment l'entreprise rencontre les marchés : la régulation mixte des univers disputés

La première facette pose la question des régulations du capitalisme financier, et notamment des régulations de nature systé-

mique et englobante qui contraignent ou habilitent les comportements des entreprises. Il n'est pas un jour sans que soient évoquées les exigences de rentabilité ou les incitations au recentrage que font peser les marchés financiers sur les stratégies des entreprises. La lecture régulationniste de la gouvernance proposée par 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).

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, et le fonde, c'est bien un projet au sens de la PBV (*Project-Based View*) pas un bien³. Un projet crédible économiquement et dont on pense qu'il représente de bonnes chances de profit malgré les incertitudes radicales qu'il comporte inéluctablement. À 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 et d'accompagnements financiers. Pour l'illustrer sur la période actuelle, les entreprises et les projets productifs attractifs se faisant rares, la disponibilité des capitaux à

3. Cf. à ce sujet le court papier d'A. Hatchuel dans *Le Monde* du 1^{er} décembre 2009, à propos des désillusions entre les protagonistes des achats ou des ventes de start-up.

Figure 1 – Régulation, rencontre de régulations et marché de comportements

Source : Bréchet et Tougeron (2008).

placer exerce une pression à la hausse de la valorisation des entreprises⁴. Il faut alors saisir ce que signifie la rencontre des régulations ou régulation mixte évoquée. Avec les analyses régulationnistes en sociologie – analyse stratégique des organisations de M. Crozier et E. Friedberg (1977) ou théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1989/1997)⁵ – on sait ce que recouvrent des rencontres de régulations toujours médiatisées par des acteurs : des négociations ou des échanges négociés de comportements. L'échange de projets productifs contre moyens financiers porte sur les modalités de conception, de création et de

répartition de la valeur. Ce que nous évoquions précédemment en pointant les exigences des marchés financiers vis-à-vis d'entreprises qui doivent néanmoins faire preuve d'originalité et prendre des risques pour réussir. Du côté des entreprises, ce qui est en jeu dans les négociations c'est donc 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. Et ce potentiel dépend des choix et des pratiques de management. Au-delà du fait que l'entreprise se com-

4. Ce que nous confiaient récemment plusieurs banquiers, notamment dans le contexte de l'ouest de la France.

5. Voir J.P. Bréchet (2008) pour une synthèse.

prend ici comme projet (Bréchet, 1994), le rôle du pouvoir managérial apparaît alors essentiel dans ces négociations⁶.

3. Le rôle médiateur du pouvoir managérial

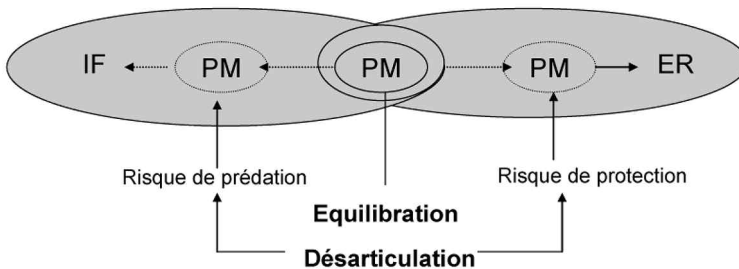
À partir d'une schématisation proposée par A.-C. Martinet (1984)⁷, on peut alors passer de la lecture régulationniste d'ensemble à l'échange de comportements qui se joue pour une entreprise donnée. Le rôle du pouvoir managérial (PM) est compris comme une médiation entre l'institution financière (IF) et l'entreprise réelle (ER) (en retenant le mot « Entreprise » comme expression englobante) (figure 2). 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 techno-économique 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).

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'une ou à l'autre de ses composantes. 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, de pouvoir managérial ou bien encore des

Figure 2 – Institution financière et entreprise réelle : le jeu du pouvoir managérial



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

6. Nous évoquons ici le cas général sachant que l'on aura parfois des propriétaires-dirigeants, des dirigeants salariés, des banquiers ou des fonds d'investissements par exemple, et qu'une infime proportion des entreprises est cotée.

7. Auquel nous empruntons directement nombre des propos de ce paragraphe, en les modifiant parfois à la marge.

dirigeants. 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 réelle⁸. Le « ET » souligne, s'il en était besoin, le dualisme inhérent à cette fonction sur deux composantes organiquement liées mais inégalement en tension.

Le figure 2 illustre trois situations types. 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 d'équilibration des attentes des acteurs d'IF et des acteurs d'ER. Les deux autres situations s'interprètent aisément. Dans un cas, les forces de divergence d'IF/ER l'emportent, PM est perçu comme jouant le jeu d'IF et devient illégitime pour les acteurs d'ER : à cette désarticulation IF/ER nous associons le risque de prédation d'IF sur ER. Dans l'autre, PM a lâché l'institution financière pour jouer provisoirement le jeu d'ER : le risque est ici celui de la protection qui peut conduire à la perte d'IF et à la disparition de l'entreprise. Comme le dit A. Martinet, la seule issue possible se trouve alors dans la création d'une nouvelle IF par union de PM et ER. Cette schématisation et les dénominations qui l'accompagnent présentent bien sûr le risque de caricaturer à l'excès les situations⁹. Tentons de les illustrer.

II – TROIS CAS CONTRASTÉS DE MÉDIATION DU POUVOIR MANAGÉRIAL : LA PÉRENNITÉ EN QUESTION

Nous allons ici évoquer trois exemples illustratifs des cas types de médiation. Deux de ces cas sont parfaitement anonymes, et chacun pourra reconnaître telle ou telle situation qu'il a pu rencontrer. Le troisième est celui d'une entreprise patrimoniale cotée, à savoir l'entreprise Fleury Michon que nous reprenons par la suite.

1. L'échange de comportement n'a pas lieu : la protection de l'entreprise réelle

Le groupe Industrialor, créé au début des années 1960, a connu un très fort développement au cours des années 1960 et 1970 grâce à une politique cohérente et réfléchie de diversification. C'est encore aujourd'hui un groupe industriel multiniche, développé sur six activités industrielles qui correspondent à autant d'établissements. Il compte environ 1 000 salariés, a réalisé en 2007 un CAHT de 100 M d'euros, et dégagé un résultat d'exploitation de 12 M d'euros. Sur la période 2001-2008, le chiffre d'affaires est en progression annuelle de 3 à 5 %.

Industrialor se présente comme un acteur de référence sur l'ensemble de ses activités. Sa diversification a été un atout de l'avis de ses dirigeants, de par la nature contra-cyclique des activités (saisonnalités inverses notamment, et cycles de croissance dans des phases distinctes) qui ont sécurisé la croissance. Elle a aussi permis au groupe de mutualiser des moyens et des personnels, d'assurer une meilleure polyvalence des

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

9. On peut ainsi trouver trop fort le terme de prédation. Il pose d'une certaine façon que la réalité première de la production de biens et de services et donc de richesse, c'est l'entreprise réelle.

salariés et parfois de faire jouer l'émulation par des mouvements sur certains postes de travail et entre certains sites. Un effort marqué a toujours été fait sur la qualité, le service et l'innovation. Les sites industriels sont performants. Lorsque la succession est envisagée et le montage financier abordé, on peut dire que l'on a affaire à une belle entreprise, qui connaît d'excellentes performances financières et de réelles perspectives de développement.

En 2008, le président, Monsieur A, qui détient la majorité, a plus de 65 ans et souhaite « passer la main ». Il a lui-même acquis la majorité du capital il y a plus de 15 ans dans le cadre d'un montage à effet de levier réservé aux cadres. Monsieur A est sorti du pilotage opérationnel courant. Monsieur B, actuel DG, et principal manager opérationnel, détient plus de 10 % du capital. L'opération projetée est basée sur une valorisation élevée à mettre en rapport avec les performances actuelles et envisageables de l'entreprise. À ce niveau de valorisation, le seul recours à l'endettement bancaire n'est pas suffisant. Il faut un apport de fonds propres. Plusieurs fonds d'investissement sont approchés. Une opération LBO (*Leverage Management Buy Out*) est envisagée. La mise en place de dettes (dette senior et dette mezzanine) pour des montants très élevés est prévue. Une part importante de la trésorerie sera utilisée. Le fonds souhaite qu'un engagement de cession de deux des activités soit pris par le futur dirigeant opérationnel pressenti : Monsieur B. Motifs du fonds : activités marginales dans le CA, peu rentables. Monsieur B, attaché à ces activités qu'il a lui-même développées et aux personnes qu'elles emploient,

refuse pour les raisons suivantes : ces activités sont à l'équilibre et pourraient même être très correctement rentabilisées si des investissements de montants raisonnables étaient engagés ; elles permettent de fournir du travail aux salariés à certaines périodes de l'année et de conserver certaines expertises.

Les tensions entre Monsieur B et le fonds vont s'accroître tout au long du processus. Monsieur A n'ira pas réellement à l'encontre de Monsieur B, compte tenu notamment d'une longue histoire de vie commune, mais la crise de gouvernance qui va s'ensuivre (tensions entre Monsieur B et certains autres cadres intéressés par le montage) débouchera néanmoins sur une nouvelle répartition des fonctions et Monsieur B sera quelque peu marginalisé.

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 évoquent, à propos de l'enrichissement qu'ils délaisseraient de façon irrationnelle selon leurs interlocuteurs du fonds, que « les linceuls n'ont pas de poche ». À bien des égards, ce sont des façons de vivre et de voir le monde qui finissent par s'opposer. Les liens sont rompus. Monsieur A demeure l'actionnaire de référence et la transmission du groupe est toujours en réflexion. Monsieur B a protégé la diversité opérationnelle de l'entreprise face à la quête d'une liquidité immédiate. Monsieur A a aussi soutenu cette position malgré les tensions.

2. La médiation délaisse l'entreprise réelle : le risque de la prédation

Créé en 1897, le groupe Financiator est un groupe industriel de qualité qui maîtrise un procédé de fabrication complexe et travaille pour des donneurs d'ordres exigeants, notamment dans le secteur du luxe. Son portefeuille de clients est diversifié et les relations qu'il entretient avec nombre d'entre eux sont très anciennes. Un premier ensemble d'atouts de l'entreprise réside dans la qualité de ses relations commerciales. Un second a trait à ses savoir-faire industriels. Ceux-ci reposent à la fois sur un outil industriel performant, qui a fait l'objet d'investissements jusqu'en 2006 – automatisation, nouvelles lignes de production, adaptation à des demandes spécifiques de certains clients –, et sur une réelle compétence d'équipes bien formées.

En 2007, le groupe représente environ 1 200 salariés. Son CAHT est de plus de 400 M d'euros fin 2006. Il a connu une croissance moyenne du CAHT de 10 % environ au cours des 15 dernières années et de bons résultats : excédents bruts d'exploitation de 8 à 10 %, parfaitement récurrents et très lisibles.

Au début de l'année 2007, Financiator, qui constitue une branche d'un groupe industriel plus important, est vendu par ses propriétaires à deux fonds spécialisés dans le cadre d'une opération à effet de levier type LBO. Les motifs de la cession de cette branche rentable proviennent pour l'essentiel d'une stratégie de recentrage, cette activité n'étant pas jugée comme faisant partie du cœur de métier du groupe d'appartenance. Compte tenu de la valorisation du groupe retenue pour la transaction (plus de 600 M d'euros), l'opération de LBO néces-

site la mise en place d'instruments financiers assimilables à des dettes, ce qui se traduit par une charge d'intérêts par an de près du double du résultat net dégagé de façon récurrente jusqu'en 2006. Le montage est à l'évidence très tendu et seul un développement exceptionnel du groupe permettra de faire face à une telle charge. En dépit de l'engagement des fonds actionnaires, un plan de licenciements portant sur plusieurs centaines de salariés est engagé assez rapidement à la suite de l'opération. Il en résulte une forte inquiétude et de la défiance chez les salariés et les sous-traitants qui ne comprennent pas pourquoi un groupe en bonne santé licencie. Les syndicats estiment qu'aux centaines d'emplois supprimés sont attachés plus de 1 000 emplois induits chez les sous-traitants et autres intervenants extérieurs (entretien, maintenance, etc.). Des investissements sont certes réalisés pour augmenter la productivité mais plusieurs facteurs viennent en 2008 gripper le dispositif : la crise et ses effets sur le niveau de ventes et les marges, le départ de responsables opérationnels spécialistes des opérations industrielles qui sont remplacés par des personnes au profil plus gestionnaire, de telle sorte que les salariés estiment ne plus être dirigés par des « gens de métier ».

Compte tenu des difficultés rencontrées et des échéances auxquelles Financiator se trouve confronté, des décisions sont prises dans l'urgence, notamment l'annonce de nouveaux plans de licenciements (plus de 100 postes) ce qui entraîne en réponse des mouvements sociaux et une désorganisation importante de la production sur les sites, de même que la méfiance de certains clients haut de gamme. On observe d'ailleurs,

qu'en dépit de la crise économique, ce secteur d'activité continue d'offrir des perspectives : un concurrent direct de Financier annonce avoir embauché plus de 100 personnes en 2008. On peut légitimement considérer que le groupe a été asphyxié par un montage trop tendu. Ce n'est pas la technique du LBO en elle-même qui est en cause mais son utilisation : valorisation extrêmement élevée dans un contexte spéculatif, mise en place de dettes ou d'instruments assimilés (dette mezzanine onéreuse par exemple) qui tendent à survaloriser les capacités du groupe en situation de croisière, simulations basées

sur des hypothèses de développement ou des budgets de réductions de coûts très optimistes, mesures de transformations drastiques qui cassent la cohésion et engendrent des coûts additionnels imprévus. Globalement l'entreprise réelle est malmenée sur une période de temps très courte ce qui la désorganise totalement. On mesure d'ailleurs, en contrepoint, la valeur intrinsèque de l'organisation mise en place et qui avait traversé les décennies.

Ne trouvant pas de solutions immédiates, les deux fonds projettent de vendre en 2009 une partie de leurs participations à un troisième apportant des fonds propres, lui per-

— LES ASPECTS MULTIDIMENSIONNELS DU PROJET FLEURY MICHON —

– *Conformité aux lois et règlements, cohérence du Groupe, primauté du rôle des organes sociaux, équité entre les actionnaires et transparence, respect des valeurs essentielles 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 de long terme (supérieur à l'intérêt partisan ou de 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 avec une politique de filière qui tend vers un partenariat direct, engagements auprès des salariés en conciliant développement économique et progrès social, engagements auprès des citoyens (lutte contre le 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.*

mettant de devenir par la suite majoritaire. Les propriétaires dirigeants, acteurs du premier LBO et de la vente de l'entreprise, envisagent donc un second montage du même type, ici un OBO (*Owner's Buy Out*). De nouveau, la valorisation envisagée pour la vente de l'entreprise et de leurs parts, nécessite que l'opération de rachat s'accompagne d'un endettement très élevé et d'une ponction importante sur la trésorerie. Fin 2009, les salariés de l'un des sites, de nouveau menacés de licenciement, font appel à la justice dans le cadre d'une démarche originale : ils demandent aux deux fonds d'investissement de reclasser les salariés au sein de leurs participations.

3. La médiation ambitieuse et exigeante : l'équilibrage institution financière/entreprise réelle

Le cas de l'entreprise patrimoniale Fleury Michon (FM) est celui d'un pouvoir managérial qui porte un projet d'entreprise affirmé dans ses dimensions mêlées, économiques, sociales et sociétales (cf. encadré). Le projet et les pratiques qui le font vivre témoignent du souci permanent de l'équilibrage institution financière/entreprise réelle¹⁰. Nous allons privilégier le moment fort de médiation que fut le choix et les modalités de l'introduction en Bourse en 2000. Si les facettes que cette introduction permet de mettre en exergue étaient démenties ou contredites par les pratiques ultérieures, il ne serait pas acceptable de retenir ce moment « flatteur ». Mais ce n'est pas le cas comme le confirment aisément les informations officielles sur l'entreprise

cotée qu'est FM, tout comme des écrits rendent compte de ses engagements¹¹.

L'aspect le plus important du point de vue des médiations entre l'institution financière et l'entreprise réelle est la prise en compte des parties prenantes que sont les personnels. Y. Gonnord, alors PDG, souhaitant développer l'actionnariat salarié, a demandé au responsable des opérations financières de la banque partenaire de venir présenter le projet aux représentants des salariés (délégués du personnel, délégués syndicaux) et aux salariés eux-mêmes (environ 3 000 personnes). Des réunions d'information organisées sur le temps de travail par petits groupes de personnes (trente personnes environ, donc au total environ cent réunions) sont animées par un binôme composé d'un cadre de l'entreprise et d'un cadre de la banque introduitrice. Les salariés pouvaient aussi venir s'informer ou faire état de leur situation personnelle auprès de cadres bancaires mis à disposition, en dehors de toute présence de l'encadrement (organisation de points d'information à accès libre). Une ligne téléphonique était également ouverte afin de permettre au personnel d'évoquer sa situation ou de s'informer en dehors du contexte de l'entreprise. Pour ce qui est des choix réalisés, l'ensemble du dispositif légal permettant d'associer les salariés à une telle opération a été utilisé et au final l'opération pensée pour faciliter l'accès au plus grand nombre a été un succès (sursouscription de plus de vingt fois). Observons que cette volonté de réserver une partie du capital aux salariés n'est pas appréciée par certains fonds qui voient dans ces pratiques des dis-

10. Cf. aussi J.P. Bréchet (2010) sur ce cas.

11. Cf. S. Moreau (2004) ou bien encore M. De Poret et V. De Poret (2008) voir aussi bien sûr les informations institutionnelles et officielles que produit une entreprise cotée.

positifs préférentiels sans fondement qui portent atteinte à la richesse des actionnaires : diminution de la quote-part des autres, système préférentiel dilutif.

Par ailleurs, l'engagement de la famille apparaît tout aussi essentiel dans le contexte patrimonial de FM. Afin que la société ne soit pas opérable 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 trois 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). D'un autre côté, 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. En conclusion, on mesure combien l'introduction de FM au second marché fut un moment fort et exigeant, qui témoigne des engagements du pouvoir managérial en faveur des diverses parties prenantes des projets de l'entreprise¹².

III – PROJET, PÉRENNITÉ, PROFIT : LES INGRÉDIENTS D'UNE PROJECT-BASED VIEW

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'entreprises 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. La lecture que nous faisons de cette gouvernance exigeante repose sur 3P, dans cet ordre : projet, pérennité, profit. Mais revenons tout d'abord sur les enseignements des cas de médiation évoqués.

1. Vers le modèle des 3 P : projet, pérennité, profit au cœur de la médiation

Après avoir présenté les trois cas qui illustrent différemment les médiations du pouvoir managérial et leurs enjeux, nous voudrions en tirer quelques enseignements généraux dans la perspective de notre contribution.

En premier lieu, la médiation 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 comme cela a déjà été évoqué. 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, que potentiel d'action collective. Certes 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. Le cas FM affirme la centralité du projet d'entreprise, les engagements qu'il

12. On aurait pu aussi évoquer les rapports avec les fournisseurs, plus largement encore avec le territoire d'accueil ou la société civile dans son ensemble (cf. encadré p. 24).

comporte sur le long terme de la part de ses actionnaires et dirigeants. Nous revenons ci-après sur certaines de ses dimensions. Avec Financiator, l'entreprise est vue, au moment que nous relatons, comme une capacité de « faire de l'argent » sur la base de son projet industriel existant mais les dirigeants se distancient de l'entreprise réelle. Industrialor nourrit une réflexion un peu différente : le projet d'entreprise futur repose sur l'engagement des dirigeants, au moins de certains d'entre eux. La médiation ne peut se faire sans qu'ils en soient avertis et qu'ils en acceptent le dénouement. Leur attachement à l'entreprise réelle, tout aussi bien que les bonnes relations entre le PDG sortant et le dirigeant qui se maintient, font que ce pouvoir managérial va récuser les prétentions du fonds dont les représentants n'accordent aucune attention aux attachements que nous venons d'évoquer, ni même aux arguments de pérennité à dimension stratégique. L'exemple de FM enrichit la réflexion par le fait que la médiation du pouvoir managérial affirme le projet pour penser l'entreprise et la pérennité, à la fois de l'institution financière et l'entreprise réelle.

En second lieu, la médiation met en jeu du temps, un arbitrage entre pérennité et profit immédiat. Dans le cas d'Industrialor, les exigences de remise en cause de l'entreprise réelle du fonds n'ont pas été acceptées. Dans celui de Financiator, les anticipations des dirigeants et des acteurs financiers n'ignoraient pas le risque que fait encourir à l'entreprise réelle à la fois le premier et le deuxième montage juridico-financier (LBO puis OBO). Mais les dirigeants « se paient » immédiatement et, de fait, ne supportent quasiment plus le risque reporté sur les nouveaux acteurs du montage financier. Les banquiers, dans le contexte d'une certaine

rareté des entreprises et d'une négociation implicite avec un client important, se rémunèrent en fonction du risque supérieur qu'encourt l'entreprise réelle, fragilisée par un endettement supérieur et une trésorerie ponctionnée. À nouveau, on retrouve très clairement l'argument fort de l'approche régulationniste qui dit que les négociations entre acteurs se font au détriment des tiers, parties prenantes, mais exclus de la négociation. Ici, dirigeants et banquiers, assistés en cela d'avocats d'affaires et de conseillers juridiques participent directement et consciemment de la construction d'un risque supérieur supporté par les acteurs de l'entreprise réelle, les salariés, qui, par ailleurs, ne sont pas informés. L'entreprise réelle n'était pas à la table des négociations, elle est perdante, extrêmement fragilisée. Les acteurs du tour de table, dans la légalité faut-il le rappeler, se sont arrangés à son détriment. Finalement, ces cas nous engagent à pointer la difficile prise en compte de la question de la pérennité qui n'est pas réellement inscrite dans le droit (Lavefve Laborderie, 2005), tout comme celle de la représentation de l'entreprise réelle et de son corps social. Le cas FM aurait peut-être pu nous confronter aussi à une opération LBO rémunératrice pour les propriétaires, mais cela n'a pas été le cas. Pour son dirigeant, la pérennité est au fondement du projet d'entreprise.

L'interprétation des trois cas de médiation nous invite maintenant à conclure et à revenir sur l'ordre logique qui préside au modèle des 3 P : la primauté du projet d'entreprise, puis la pérennité avant le profit.

2. Projet, pérennité, profit dans cet ordre

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. Mettre le concept de projet au fondement de l'effort de théorisation, tant à l'échelle individuelle que collective, est nécessaire pour penser l'entreprise, son émergence et ses transformations, et notamment les phénomènes entrepreneuriaux (Bréchet, 1994 ; Bréchet *et al.*, 2009 ; Bréchet et Desreumaux, 2010). Sur ces prémisses, 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 (1969) et régulationniste au sens de J.-D. Reynaud (1989/1997) 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. Il participe de la construction conjointe des savoirs et des relations qui rendent l'action collective possible (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 2000, 2005).

L'entreprise c'est donc d'abord un collectif qui se crée autour d'un projet productif à concevoir et faire vivre. Si l'on néglige les pourquoi, les quoi et les comment qui fondent l'entreprise qui se construit comme compétence collective, dans un espace et un temps donné, on passe à côté de l'essentiel : ses raisons d'être, son essence, ses fonctions.

Cet effort de théorisation n'est pas étranger 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. Ce faisant, les diverses compréhensions de la notion de projet trouvent alors à s'illustrer. Le projet d'entreprise est parfois évoqué en tant que projet-contenu, que référent dans l'action, que cadrage, qu'ensemble de principes ou d'invariants. Mais on mesure aussi que c'est un projet-processus, un ensemble de pratiques supportées par des dispositifs et des méthodes qui le mobilisent et le font vivre. Alors que nous demandions en 2008 au PDG de 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, il nous dit ne pas avoir de tels arbitrages à l'esprit. Ce serait lors des réunions des conseils, dans le cadre du jeu normal des dispositifs de gouvernance que les discussions ont lieu. Le point d'ancrage des discussions, c'est le projet d'entreprise et la pluralité des dimensions économiques et sociales qu'il recouvre. Toute théorie de l'entreprise doit prendre la mesure de cette nature multidimensionnelle des projets de l'entreprise. On ne peut qu'être aussi frappé par le refus de fait des structures holding dont témoigne la structuration de FM. Il traduit l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise dans un même métier, dans un projet collectif et cohérent, en l'occurrence « construit autour d'une marque, de la fabrication de produits alimentaires sains, accessibles au plus grand nombre ». Une structure holding pourrait-elle alors se comprendre comme une mise à distance de l'entreprise réelle, comme l'expression d'une logique purement financière ou d'investisseurs ?

La question de la pérennité, on l'aura compris, est indissociable de la compréhension de l'entreprise comme projet, tout projet engageant un rapport au temps. Le projet FM en

témoigne de nouveau : 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 :

« C'est toujours la réussite à long terme de Fleury Michon qui a primé, le projet Fleury Michon. » (verbatim extraits de l'entretien).

« 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. » (verbatim extraits de l'entretien).

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 le projet d'entreprise et les aspects économiques et managériaux.

« Le groupe FM, depuis vingt 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. » (...) (verbatim extraits de l'entretien).

Les propos qui précèdent rendent compte qu'une gouvernance exigeante est aussi une gouvernance performante quand l'adaptation et la flexibilité sont requises. Le profit n'est pas oublié et ne peut l'être en univers concurrentiel. C'est le résultat d'une épreuve, un enjeu et une sanction, mais ce n'est pas la fin ultime de l'agir au sens de J. Baechler (2008) qui distingue l'agir qui engage les fins de l'homme et le faire plus instrumental. C'est bien comme cela que le comprend le dirigeant. Pour le dire simplement, les choix et les pratiques doivent permettre à l'entreprise de faire vivre son projet. Le profit n'est donc nullement récusé, mais c'est bien dans l'ordre projet, pérennité, profit qu'il faut enchaîner les 3 P de la politique générale, de la gouvernance ou de la stratégie d'une *Project-Based View*. Maximiser le profit reste alors une expression creuse et plutôt vide de sens dès lors que les arguments économiques sont mêlés aux arguments éthiques ou

sociaux, et qu'il y a différentes façons d'envisager l'économique lui-même.

On le sait depuis longtemps, depuis que l'idée de maximisation a été abandonnée au profit de celle de satisfaction avec H. Simon (1945, 1969). H. Simon qui rappelle, dès 1945, le caractère normatif et éthique des décisions qui « choisissent un état de choses futur de préférence à un autre et orientent le comportement dans la direction choisie » et qui de ce fait « ont autant un contenu éthique qu'un contenu factuel » (Simon, 1945, p. 43). On ne saurait d'ailleurs objectiver le profit maximum.

Comment aborder cette idée de maximisation du profit dans le cas de FM ? En produisant n'importe quel jambon, avec n'importe quelle matière première ? En considérant en permanence les salaires et les conditions de travail comme variable d'ajustement ? Mais parlerait-on toujours de FM et de son projet ? Certes, les métiers de l'alimentaire qui sont ceux que FM offrent 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 entreprises et de leurs projets dans ce même univers de l'agroalimentaire témoignerait aussi que le projet FM dans ses différentes dimensions n'a rien d'une donnée de nature. C'est bien un projet original, fruit de la médiation singulière d'un pouvoir managérial qui fait vivre les règles qu'il s'est imposées. Les travaux d'E. Ostrom (1990) sur la gouvernance des biens communs, confiée ni au marché, ni à l'État – l'auteur parle de *self-organization* et de *self-governance* – pourraient sans

doute constituer ici des points d'appui à la réflexion théorique¹³.

CONCLUSION

La question de la pérennité qui, au fil de nos investigations sur la gouvernance dans les moyennes entreprises, finissait par occuper le devant de la scène, n'est que peu abordée 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 les 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 dans le cas d'une entreprise cotée. 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. Ce que le modèle de l'équilibration met en évidence dans le cas de l'entreprise patrimoniale retenue, 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

13. E. Ostrom lauréate du prix Nobel d'économie 2009 avec O. Williamson.

l'espace et au temps. Projet, pérennité, profit apparaissent alors comme les dimensions fondatrices de l'entreprise et de sa gouvernance. Il reste bien sûr à prendre la mesure de l'intérêt et des caractéristiques d'autres formes d'entreprises ayant en leur cœur les mêmes exigences.

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 3 P de la politique générale, de la gouvernance, de la stratégie ou d'une *Project-Based View* qu'il faut avoir à l'esprit : Projet, Pérennité, Profit, dans cet ordre.

BIBLIOGRAPHIE

- Baechler J. (2008). *Agir, faire, connaître*, Paris, Hermann.
- Baudry B. et Dubrion B. (dir.) (2009). *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».
- Blair M. et Stout L. (1999). "A team Production Theory of Corporate Law", *Virginia Law Review*, vol. 85, n° 2, p. 248, 324.
- Bréchet J.-P. (1994). « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 99, p. 5-15.
- 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 », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2008). « Une *Project-Based View* pour le *Strategic Choice* », *Revue Sciences de Gestion*, n° 64, p. 383-405.
- Bréchet J.-P. et 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. et Desreumaux A. (2009). « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, en ligne, vol. 8, n° 1.
- Bréchet J.-P. et Tougeron P.-Y. (2008). « Pour une approche régulationniste de la gouvernance », *Économies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n° 10, série K « Économie de l'entreprise », n° 19, p. 1931, 1969.
- Charreaux G. et 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 », *À quoi servent les actionnaires ?*, Touffut J.-P., Paris, Albin Michel, p. 17-46.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

- De Poret M. et De Poret V. (2008). *Capitalisme à visages humains*, La Roche-sur-Yon, Editions Siloe.
- Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (1998). « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? », *Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- Desreumaux A. et 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 », Baudry B. et Dubrion B. (dir.), Paris, La Découverte, p. 61, 83.
- Hatchuel A. (2005). "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionnable Discipline", *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Hatchuel A. et 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.
- Lavefve Laborderie A.-S. (2005). *La pérennité contractuelle*, Paris, L.G.D.J.
- Martinet A.-C. (1984). *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill.
- Mignon S. (2001). *Stratégie de pérennité de l'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Moreau S. (2004), Yves Gonnord. *Ancrage social, patron local*. Paris, Dunod.
- Ostrom E. (1990). *Governing the Commons*, Cambridge University Press.
- Priem R.L. et 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.
- Reynaud J.-D. (1989/1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Robé J.-F. (2009). « À qui appartiennent les entreprises ? », *Le Débat*, n° 55, mai-août, p. 32-37.
- Simon H. (1973). *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1^{re} 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). *À quoi servent les actionnaires ?*, Paris, Albin Michel.



Les trois illusions de la Project-Based View

Dans son manifeste pour une refondation des théories de la firme, Jean-Pierre Bréchet se fait l'apôtre d'une *Project-Based View* de l'entreprise, qui viendrait à la fois contrer la financiarisation de l'économie, réfuter la théorie de l'agence, mais aussi combler les lacunes de l'approche par les ressources ou du management des connaissances. Pour atteindre cet objectif audacieux, il pose en postulat l'impératif de pérennité. Il en déplore l'absence dans la littérature de stratégie, alors qu'elle est selon lui la matrice du projet collectif autour duquel toute entreprise doit être construite.

On le voit, ce projet de refondation est particulièrement ambitieux : il s'agit ni plus ni moins que de proposer une nouvelle théorie génératrice tout à la fois pour la firme, la stratégie et le gouvernement d'entreprise. Par-delà le fait que le propos de Jean-Pierre Bréchet est souvent plus militant que démonstratif – ce qui peut en partie s'expliquer par son ambition paradigmatique –, je voudrais montrer que la *Project-Based View* repose malheureusement sur trois illusions qui sapent sa portée et entament sa crédibilité. Je reprendrai donc successivement – mais dans

l'ordre inverse – les trois composantes du modèle proposé – le projet, la pérennité et le profit – pour en souligner les limites.

1. L'illusion du profit

Jean-Pierre Bréchet semble n'accepter qu'à regret le but lucratif de l'entreprise, considéré semble-t-il comme un mal nécessaire. Il déplore à plusieurs reprises les conceptions économiques centrées sur « l'enrichissement » ou « la maximisation ». Alors qu'il s'inscrit dans la dialectique classique de gouvernement d'entreprise qui oppose *shareholders* et *stakeholders* (ou *Wall Street* et *Main Street*), il distingue en particulier ce qu'il appelle l'entreprise réelle (ER) et l'institution financière (IF). Or, sur un strict plan sémantique, cette distinction est sujette à caution. En effet, si on qualifie les salariés, les actifs et les ressources d'entreprise *réelle*, on induit par réciproque que l'institution financière est soit *virtuelle* soit *fausse*. De même, le mot *entreprise* est réservé à l'ER, l'IF devant se contenter du statut plus vague d'*institution*. Tout cela est plus ou moins intentionnellement manipulateur. Il eut certainement mieux valu, dans

le cadre d'un débat académique, parler par exemple de dimension organisationnelle et de dimension financière, afin de ne pas d'emblée introduire de connotations manichéennes dans la démonstration.

Deuxièmement, en mettant en avant la pérennité de l'action collective par rapport à l'impératif de création de richesse, Jean-Pierre Bréchet semble passer sous silence que le profit est indispensable au financement de notre système économique et social. Dès qu'une entreprise génère un surplus, celui-ci est prélevé sous forme d'impôt sur les sociétés, de TVA, de charges sociales – qu'elles soient salariales ou patronales – mais aussi d'impôt sur les revenus obtenus par les salaires et dividendes qu'elle verse ou les plus values qu'elle permet. Ce sont ces multiples prélèvements qui permettent de faire fonctionner les services publics, le système de retraites ou la sécurité sociale. La valeur ajoutée des entreprises (et donc leur profit) est avant tout ponctionnée par les finances publiques et les comptes sociaux. Bien avant les financiers, c'est la collectivité au sens large qui bénéficie du profit dégagé par l'activité économique. C'est d'ailleurs ce qui fonde la légitimité des entreprises – et donc leur pérennité en tant que construit collectif, accepté par la société – comme le rappelle Porter lorsqu'il défend la notion de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011), qui a le mérite d'étendre le principe du profit plutôt que de le renier. Bien entendu, une vision uniquement centrée sur la valeur actionnariale – dans la plus pure tradition de la théorie de l'agence – serait tout aussi dangereusement simpliste. Comme l'a montré Martin (2010), même les actionnaires finissent d'ailleurs par pâtir de stratégies exclusivement focalisées sur leur

enrichissement. Cependant, si cela conduit à adopter une vision plus large du partage des richesses, ce n'est pas la génération profit en tant que telle qui doit être condamnée, au risque d'assécher le financement de notre modèle de société, et donc de notre prospérité. Il est tout autant réducteur de récuser le but intrinsèquement lucratif des entreprises que de postuler que leur seul propos est l'enrichissement des actionnaires.

Au total, la dichotomie parfois excessive qu'établit Jean-Pierre Bréchet, en distinguant d'un côté les financiers avides et de l'autre les entrepreneurs désintéressés, ne contribue pas de manière constructive à la vraisemblance de son modèle. Une vision plus nuancée du partage du profit pourrait certainement enrichir cette dimension de la *Project-Based View*.

2. L'illusion de la pérennité

La deuxième dimension du modèle – dont Jean-Pierre Bréchet fait cependant l'axe fondateur et le point d'entrée de son propos – est la pérennité. Pourtant, là encore, l'argumentation avancée peut prêter le flanc à un certain nombre de critiques.

Tout d'abord, de nouveau sur un plan strictement sémantique, on peut s'étonner qu'une approche centrée sur le projet – donc sur une démarche temporaire – s'articule paradoxalement autour de la notion de pérennité. Un projet, pour la littérature managériale comme pour le sens commun, est par essence provisoire : on voit mal ce que recouvrerait le concept de projet permanent, de projet définitif ou même de projet pérenne. À moins peut-être – mais ce n'est pas explicité dans le texte – que la pérennité impose plusieurs projets successifs. Cette deuxième interprétation est pour-

tant certainement plus pertinente : quelle entreprise serait capable de conserver le même projet pendant des décennies ? Ce serait nier la nécessité de l'adaptation aux évolutions environnementales, et donc dans une large mesure réfuter l'existence même de la stratégie.

Qui plus est, rien ne permet d'affirmer que l'économie est plus prospère et la société plus juste lorsque les entreprises sont pérennes. La France se caractérise d'ailleurs par la singulière permanence de ses plus grandes entreprises, là où d'autres pays connaissent des bouleversements plus amples et plus fréquents, sans pour autant qu'on puisse mettre en doute leur vitalité entrepreneuriale, bien au contraire. De Michelin à l'Air Liquide en passant par Peugeot ou la Société Générale, il est de bon ton chez les grandes entreprises françaises d'être plus que centenaire. Faut-il s'en réjouir par principe ? À l'inverse, Vermeulen (2010) rappelle que sur les 100 plus grosses entreprises américaines de la liste établie par le magazine *Fortune* en 1966, 66 avaient disparu en 2006, 15 existaient encore mais n'entraient plus dans ce classement, et seulement 19 y étaient toujours. La pérennité que revendique Jean-Pierre Bréchet, c'est aussi l'incapacité à faire émerger de nouveaux champions au nom de la préservation des gloires établies. Célébrer la pérennité comme vertu cardinale, c'est par ricochet freiner la création de nouveaux Dell, Google ou Facebook, c'est refuser Schumpeter (1934) et la nature intrinsèquement destructrice de l'innovation.

Par ailleurs, contrairement à ce qu'affirme Jean-Pierre Bréchet, la pérennité n'est ni un gage ni un signe de performance économique. Meyer et Zucker (1989) ont ainsi

observé des cas tout à fait instructifs d'organisations en échec permanent (*permanently failing organizations*), capables de survivre sur des durées extrêmement longues malgré leurs piètres performances, grâce à l'engagement de certaines de leurs parties prenantes les plus influentes. Ces ayants droits – le plus souvent publics – ne peuvent pas accepter la disparition de l'organisation, car cela impliquerait pour eux un renoncement politique, une perte de leur pouvoir ou une diminution de leurs acquis. La pérennité des entreprises n'est donc pas une valeur nécessairement positive, non seulement pour l'économie, mais aussi pour les salariés et toutes les autres parties prenantes. Il est critiquable d'en faire la valeur cardinale d'une théorie de la firme : en dernier ressort, c'est la pérennité du système économique qui importe, non celle de chaque entreprise. Or, la pérennité du système passe par sa capacité d'évolution, donc par la temporalité de ses composantes. Dans une perspective évolutionniste, vouloir avant tout maintenir la pérennité des entreprises, c'est – pour reprendre le mot de Mintzberg – cantonner la médecine à la gériatrie. Plutôt que de chercher à tout prix à préserver chaque emploi existant, il faut s'assurer que tout emploi perdu est remplacé par au moins un emploi nouveau, faute de quoi l'adaptabilité du système productif sera en péril.

3. L'illusion du projet

La troisième et principale dimension de la *Project-Based View* est le projet en lui-même. Malheureusement, là encore, certaines supputations, approximations ou ellipses affaiblissent parfois le projet affiché – par ailleurs tout à fait louable – de refondation de la théorie de la firme.

Jean-Pierre Bréchet affirme ainsi que « 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 ». Cependant, il ne définit pas exactement ce qu'il entend par projet. Quelle est la différence entre ce qu'il appelle le « projet d'entreprise » et sa stratégie, sa mission, sa vision, voire son modèle économique ? Il ne cite pas d'exemples de « projet d'entreprise » qui aillent au-delà de l'affichage de poncifs, tels qu'on les trouve sur la vaste majorité des sites internet institutionnels et des rapports annuels : « réponse aux attentes des clients, épanouissement des salariés et rémunération des investisseurs, dans un souci de transparence, d'éthique et de respect de l'environnement » (dans l'ordre souhaité, selon que l'on est une banque, un constructeur automobile ou un opérateur de téléphonie). Il ne précise pas non plus – alors qu'à la lecture des trois cas présentés cela semble être son souci principal – s'il entend plutôt par « projet d'entreprise » son gouvernement, et notamment le partage de la valeur entre ses parties prenantes.

Cependant, le principal reproche que l'on peut adresser à la notion de projet est qu'elle donne l'illusion d'une démarche collective là où il n'y a qu'agrégation de démarches individuelles. Qui décide de ce projet ? L'entrepreneur ? L'équipe dirigeante ? Les propriétaires ? La technostucture ? Est-il conjointement conçu par l'ensemble des parties prenantes ? Si oui, comment éviter un consensus vide de sens ? Si non, pourquoi ceux qui n'ont pas participé à sa conception y adhèreraient-ils ? Le font-ils de leur plein gré, parce qu'ils le partagent, ou plutôt par soumission ou intérêt personnel ? Le projet est-il l'expression de la volonté des dirigeants ? Est-il sincère ou ne s'agit-il que

d'un alibi de communication permettant d'assurer une participation des différents ayants droits ? Qui plus est, le projet est supposé porteur de valeurs positives. Est-ce nécessairement le cas ? Le projet (affiché) est vraisemblablement toujours éthique et responsable, mais n'existe-t-il pas des cas de projets (réels) avides et prédateurs ?

Alors que Jean-Pierre Bréchet s'inscrit dans la tradition française de la sociologie des organisations, il passe étrangement sous silence les stratégies individuelles et collectives, les négociations, les marchandages et les jeux de pouvoir qui président nécessairement à la construction du projet. Hissé au rang de « raison d'être de l'entreprise », le projet semble immanent, alors qu'il est toujours un construit. La théorie des organisations a montré depuis bien longtemps, notamment avec les travaux fondateurs de March et Simon (1965) ou l'arbitrage entre intégration et différenciation de Lawrence et Lorsch (1967) qu'agir ensemble c'est avant tout trouver des compromis acceptables entre des intérêts différents, voire divergents. C'est l'analyse, la compréhension et l'agrégation subtile de ces intérêts multiples qui fondent la réflexion sur les organisations.

Postuler un projet collectif unique dans une entreprise est au mieux naïf et au pire totalitaire, mais en tous cas irréaliste : toute organisation est la rencontre constamment changeante de projets individuels concurrents, qui parfois s'accordent et souvent s'opposent. Tout l'intérêt de la réflexion et de la pratique des organisations consiste justement à trouver un terrain d'entente – négocié ou imposé – entre ces intérêts multiples. Ainsi, plutôt que de parler de *projet collectif* pour définir la *Project-Based View*,

il serait plus riche et certainement plus juste de parler de *collectif de projets*.

CONCLUSION

L'ambition affichée par Jean-Pierre Bréchet est élevée – et on ne peut que l'en féliciter. Malheureusement, cette ambition n'est que très partiellement atteinte. Comme nous l'avons montré en soulignant les trois illusions du profit, de la pérennité et du projet, il n'apporte pas d'arguments objectifs, factuels, mesurables, permettant de démontrer la supériorité de la *Project-Based View* en tant que nouvelle théorie de la firme capable de falsifier les conceptions existantes. Beaucoup de questions essentielles restent en suspens pour que cette théorie puisse s'imposer. Pourquoi les entreprises ne seraient-elles pas éphémères ? L'important – d'un point de vue social et économique – c'est qu'il y ait des entreprises, mais certainement pas que ce soient les mêmes qui perdurent pendant des décennies. Comment conjuguer souci de pérennité et impératif d'innovation ? La vision de Jean-Pierre Bréchet est bien entendu défendable, mais pourquoi exclue-t-il par principe la vision contraire ? Il ne démontre pas que la pérennité est la première nécessité d'une entreprise, il l'affirme. La croissance économique et la pros-

périté sont-elles plus fortes dans les pays qui donnent plus de poids au projet tel qu'il le définit ou à la génération de profit ? Il ne démontre pas que les entreprises qui s'appuient sur un projet obtiennent de meilleurs résultats, il l'affirme également. En l'état, son article consiste à postuler une posture – au demeurant tout à fait respectable – mais pas à définir une théorie fondatrice permettant une meilleure compréhension de la réalité des entreprises. L'argumentation de Jean-Pierre Bréchet ne constitue pas une vision fondamentale et génératrice de la stratégie, ce qui décrédibilise son ambition implicite de se substituer à l'approche par les ressources. Il ne suffit pas pour cela de partager les critiques formulées par Priem et Butler (2001) à l'égard de cette approche. Encore faut-il vérifier que la *Project-Based View* échappe à ces critiques : qu'est-ce qu'un « projet d'entreprise » ? En quoi la *Project-Based View* n'est-elle pas elle aussi tautologique ? Nous apporte-t-elle une meilleure compréhension de la stratégie des entreprises ? Quel est son champ d'application ? Est-elle instrumentalisable ? Comment s'articule-t-elle avec les autres théories existantes ? Quelles imperfections de celles-ci permet-elle de gommer ? Le succès de la *Project-Based View* dépendra notamment de la réponse à ces différentes interrogations.

BIBLIOGRAPHIE

- Lawrence P., Lorsch J. (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, p. 1-30.
- March J.G., Simon H.A. (1965). *Les Organisations, Problèmes psychosociologiques*, Dunod.
- Martin R. (2010). "The Age of Customer Capitalism", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1/2, p. 58-65.
- Meyer M.W., Zucker L.G. (1989). *Permanently Failing Organizations*, Sage.

Porter M.E, Kramer M.R. (2011), “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 1/2, p. 62-77.

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.

Schumpeter J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.

Vermeulen F. (2010). *Business Exposed*, FT Prentice Hall.

RÉPONSE



**PAR
JEAN-PIERRE BRÉCHET**

La PBV un effort de théorisation de l'entreprise dans un débat scientifique

Je voudrais dire que je suis heureux que nos échanges, absolument normaux dans le processus d'évaluation de la revue, deviennent visibles face à la controverse qui s'était installée et qui ne pouvait pas déboucher de mon point de vue sur un reniement du contenu du papier. C'est donc à Frédéric Fréry que je m'adresse, un autre évaluateur ayant accepté d'emblée le papier pour l'essentiel. J'avais d'ailleurs proposé cet article à la *Revue française de gestion*, du fait de sa ligne éditoriale que je perçois comme favorable au débat, étant donné aussi qu'il s'inscrit dans le prolongement direct d'une précédente publica-

tion dans cette même revue (« L'entreprise et son projet : les médiations du pouvoir managérial », RFG, vol. 36, n° 205, 2010).

Qu'est-ce qui reste donc dans la controverse qui nous oppose et que je ne suis pas prêt à lâcher ? Les illusions de la *Project-Based View* (PBV) dit F. Fréry, illusions qui manifesteraient un propos militant plus que scientifique. Mais pour moi, bien évidemment, les illusions pointées par l'évaluateur traduisent une lecture superficielle et très orientée du contenu de cette contribution. Avant d'aller vers les questions de fond, je ferai une dernière remarque.

Puisque la PBV est sur la sellette, je dois immédiatement dire que l'effort de théorisation qu'elle représente, nous le menons principalement à deux, avec Alain Desreumaux, sans oublier des collègues nantais et quelques autres chercheurs en France qui participent de la dynamique d'ensemble des idées¹. Il s'agit donc d'un raccourci que de l'associer à mon seul nom, mais peut-être cette association rapide témoigne-t-elle aussi de ce que F. Fréry ait peu lu nos travaux. Je ne lui en fais nullement le reproche tant il y a de choses à lire, mais cela expliquerait quelques incompréhensions et surtout, de mon côté, un certain embêtement. Car quand il m'est demandé d'argumenter et donc de développer la PBV, je ne puis le faire sans reprendre des pans entiers de publications déjà réalisées et encourir le risque d'autoplagiat. Et on ne peut tout dire dans un seul papier ! Je rappelle dans la bibliographie les principales publications de ces dernières années qui représentent notre effort de théorisation de la PBV, sous diverses facettes, en ayant toutefois conscience que tout n'est pas parfait et qu'il s'agit d'une perspective de recherche en chantier.

Je manierai donc régulièrement le « nous » pour ne pas m'approprier abusivement des idées déjà affirmées à plusieurs, notamment avec Alain Desreumaux (voir bibliographie finale).

Abordons maintenant les critiques de fond que je crois déceler derrière le ton fortement polémique et, de mon point de vue, nettement plus normatif que le contenu de l'article. Car au fond que veut dire le papier :

1) Que des dirigeants d'entreprises, et ils sont nombreux, sont soucieux de la péren-

nité de leur entreprise et du corps social qu'elle représente. Leurs pratiques en témoignent. Ce souci a bien sûr pour corollaire immédiat la pertinence des choix de développement, la faculté collective d'adaptation, le plus souvent d'innovation, et la capacité à dégager durablement un surplus et de faire du profit.

2) Que nos théorisations de l'entreprise doivent être en mesure de rendre compte de ces attitudes, des dimensions qui les fondent, des arbitrages qu'elles recouvrent et finalement de la richesse des points de vue qu'elles expriment.

1. Pas d'entreprise sans projet : les exigences d'une théorie de nature ontogénétique

Nous reconnaissons la difficulté d'emploi du mot projet, *a fortiori* de l'expression « projet d'entreprise ». Nous avons constamment essayé de préciser cet aspect, y compris dans ce papier. Il ne s'agit pas que de discours sur l'action, pas plus que d'affichage de principes éthiques ou de valeurs. Il ne s'agit pas non plus que du modèle économique, mais bien des considérations mêlées – externes et internes, politiques, économiques, sociales pour reprendre des catégories habituelles – que le management doit faire vivre.

Le projet collectif nous le retenons comme concept permettant d'articuler l'individuel et le collectif, dans ce que cette articulation conserve de toujours problématique. Comme l'expriment très bien à ce propos J.-D. Reynaud et N. Richebé (2011), prêter à une organisation un projet c'est affirmer l'idée d'une action collective, avec tous les problèmes que cela pose mais aussi toutes les

1. Parmi les enracinements de la PBV, on pourrait aussi mentionner les travaux de collègues précurseurs, notamment ceux de A.-C. Martinet, mobilisés ici pour aborder le rôle du pouvoir managérial, à partir de son ouvrage de 1984.

perspectives que cela ouvre pour penser la coopération et la coordination. Nous n'avons jamais étudié dans nos travaux l'inéluctable dialectique de projets et de contre-projets que recouvre toute conception et réalisation d'un projet d'entreprise, ce serait ridicule.

Le projet au sens de la PBV n'est pas non plus le projet au sens de management de projet ou de conduite de projet, mais bien au sens de conduite à projet comme le retient J.-P. Boutinet (2010). Nous n'employons pas le projet dans le sens commun qu'évoque F. Fréry. D'ailleurs, il est pour le moins délicat d'évoquer dans la même phrase ou le même paragraphe le projet d'entreprise et le projet de faire de l'argent ou du profit car on manie le terme dans deux acceptions différentes, l'une plus dans le référentiel théorique et l'autre dans celui du langage courant.

Je pense que l'article répond à beaucoup des questions posées par l'évaluation et, plutôt que de polémiquer sur nombre de critiques que je considère bien trop rapides, rappelons sous forme d'un lexique² quelques éléments de caractérisation de la PBV qu'il n'était pas possible de développer dans le papier sans exagérément nous répéter et faire des détours bien trop longs :

La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou PBV

De nature ontogénétique, la théorie s'intéresse à l'entreprise dans sa singularité phénoménologique, dans sa manifestation concrète et singulière, par opposé au fait stylisé des économistes qui a pris de multiples expressions. Ce n'est pas pour autant une théorie dont la portée ne serait pas générale,

bien au contraire. Ce que la PBV pose comme prémisses fondamentales, c'est que toute entreprise, par extension toute forme d'action collective, de l'entreprise au marché³, se comprend d'abord comme un projet. La PBV s'intéresse à la naissance et aux transformations qui conditionnent ou déterminent la vie de l'entreprise, à son caractère d'organisation en perpétuelle construction. On peut considérer que la PBV répond aux questions suivantes : d'où viennent les règles (normes, valeurs, principes, critères) qui orientent le système de gestion ? Qu'est-ce qui fait qu'elles apparaissent ? Qui les initie, leur donne vie ? Comment se transforment-elles ? Pour répondre à ces questions, la PBV et l'agir projectif qui la fonde se situent dans des positions englobantes au regard des arguments axiologiques ou instrumentaux. La PBV a en son cœur la conduite d'un projet productif et les arguments toujours mêlés que cette conduite recouvre.

La Project-Based View

Elle se présente comme une théorie subjective, multidimensionnelle et processuelle. Subjective car le projet, porté par des acteurs en situation d'interaction matérielle et cognitive avec leur environnement, s'élabore et se construit en situation, manifeste une singularité inhérente aux contingences multiples de l'action. Multidimensionnelle de par les facettes axiologiques et instrumentales que le projet recouvre inéluctablement comme expression d'une rationalité projective. Processuelle, car c'est bien l'action collective toujours problématique qu'il s'agit d'inventer, concevoir et réguler⁴.

2. On les retrouvera dans J.P. Bréchet et A. Desreumaux (2011).

3. Cf. R. Le Velly et J.P. Bréchet (2011).

4. Dans cette perspective, les sciences de gestion étudient, critiquent et inventent les modalités par lesquelles les collectifs se conçoivent et se construisent.

Le concept de projet comme figure de l'anticipation

Il se comprend avec J.-P. Boutinet (1990/2011) comme anticipation opératoire de type flou d'un avenir désiré. Tout projet, dès lors que l'on quitte l'univers du management de projet à finalité technique, mêle les dimensions existentielles et opératoires. Tout projet individuel ou collectif est toujours partiel (pronominalisation, porté par un acteur individuel ou collectif qui dit « je »), partiel (confrontation à l'incomplétude, à la complexité et l'incertitude) et parcellaire (au sens où l'on ne saurait mettre toute l'organisation en projet au même niveau de détail ou de précision)⁵.

Le projet collectif ou organisationnel

Projet que l'on pourrait qualifier de productif pour en préciser sa nature, se comprend comme conception et régulation. Comme conception dans la perspective artificialiste des sciences de la conception proposée par H. Simon et comme régulation dans la perspective de la théorie de la régulation sociale proposée par J.-D. Reynaud (1989). Le projet peut alors se comprendre comme processus de conception et de régulation de l'action fondé sur l'anticipation. Il se comprend comme projet-contenu et comme projet-processus. On pourrait dire aussi que c'est un projet-visée et un projet-programme indissociables. Ces différentes facettes que l'on peut privilégier étant inséparables des dispositifs qui les font vivre et donc d'un projet-méthode.

Le projet contenu

Il recouvre les contenus liés de politique générale et de stratégie. À ce titre, il se comprend comme un ensemble de règles (critères, normes, principes) qui visent à concevoir, préparer et conduire l'action collective.

Le projet processus

Il se comprend dans le cadre d'une définition de l'action collective comme apprentissage (Hatchuel, 2000, 2005), comme effort de construction des savoirs et des relations fondé sur l'anticipation. Le projet est un processus permanent de médiation entre l'individuel et le collectif, visant à assurer la convergence des comportements et la cohésion du collectif.

L'agir projectif

Il se définit comme un agir créatif et d'anticipation. Cet agir se comprend comme un engagement social situé, comme l'expression d'une rationalité en situation qui met en jeu une créativité et des considérations axiologiques et calculatoires indissociables (Joas, 1999). Il engage un rapport au temps rassemblé du projet, orienté vers le futur, informé par le passé et ancré dans le présent, pour un acteur, individuel ou collectif, confronté à la complexité d'un agir aux dimensions existentielles et opératoires mêlées (Boutinet, 1990 ; Emirbayer et Mische, 1998).

Et il nous faut le redire pour conclure ce point, toutes les organisations sont l'expression d'un projet. On ne saurait donc dire que les entreprises ayant un projet sont plus performantes sans que cela soit un formidable raccourci.

5. La distinction partiel-partial-parcellaire est inspirée de G. Gigand (2010).

2. Le rapport au temps et l'incontournable question légitime de la pérennité

Poser le projet au fondement de l'entreprise, comme premier pour s'en saisir intellectuellement, c'est introduire, étymologiquement pourrait-on dire, l'idée d'un rapport à l'espace et au temps (Boutinet, 1990, 2010). Le papier a été pensé pour rendre compte de ce que ce rapport au temps prenait les habits de la pérennité auprès de certains dirigeants d'entreprise, quand d'autres contextes dévoilaient des volontés de captation rapide et parfois fragilisante de la richesse collective produite. Cette problématique de la pérennité qui s'est progressivement imposée, on peut dire qu'elle émerge du terrain. Ce n'était pas précisément la thématique de recherche, plus orientée vers les questions de gouvernance en général. Disons immédiatement aussi que d'autres auteurs s'en sont déjà saisis dans des termes proches (De Geus, 1997), même si elle ne constitue pas une entrée en tant que telle (de même d'ailleurs que souvent la politique générale qui logiquement l'intègre), dans les manuels le plus diffusés de stratégie (le *Stratégique* par exemple).

Nous n'avons jamais envisagé la pérennité sans l'associer au projet et ses facettes économiques et de viabilité. L'article reprend les arguments qui font le lien entre pérennité et performance (protection de l'entreprise réelle et de son corps social, confiance construite au cours du temps, respect des engagements et des contrats sur le long terme, implication des personnes, changements facilités, etc.). Ces idées étaient déjà présentes dans le pré-

cédent papier publié dans la RFG. Il était difficile d'en faire plus sur ce thème. Que ces idées m'aient été sympathiques, oui. Je voulais en rendre compte. Mais je ne pense pas avoir jamais affirmé une position qui viserait à établir des considérations contraires à la nécessité de l'entrepreneuriat ou des mutations. Le premier paragraphe de l'introduction précise d'emblée cette position en disant clairement que c'est la question de la gouvernance et des arbitrages pérennité-profit qui retiendra l'attention.

N'est-il pas du travail d'un chercheur d'essayer de rendre compte du terrain dans une perspective théorique qui le permette ? C'est ce que j'ai essayé de faire en mobilisant et en adaptant la problématique proposée par A.-C. Martinet dès 1984. Elle me semble toujours pertinente à l'heure où nombre de praticiens et de chercheurs s'interrogent ouvertement sur le statut juridique de l'entreprise réelle, sur celui du dirigeant, posent la question de la démocratie en entreprise⁶. Je ne pense pas que parler de dimension organisationnelle et de dimension financière serait plus scientifique ou académique. J'invite même F. Fréry à réinterpréter le cas Carrefour (Carrefour à la croisée des chemins) présenté dans le *Stratégique* avec la grille retenue dans l'article⁷. Car en permanence la distinction institution financière vs entreprise réelle me semble présente, le pouvoir managérial au cœur des arbitrages et des pressions. N'est-il pas ambigu de parler de « l'intention de Carrefour » ? De qui parle-t-on ? De certains actionnaires, du corps social de l'entreprise, de l'encadrement opérationnel ? Quand

6. Cf. les travaux menés récemment par des économistes, des gestionnaires et des juristes notamment au sein du Collège des Bernardins et dont la presse se fait l'écho (cf. site des *Échos*, notamment sous la plume de Philippe Escande).

7. Ce que je fais en cours en m'appuyant sur un article d'*Alternatives Économiques* (12/2009) présentant le cas.

il est évoqué le dépeçage de Carrefour (par un actionnaire richissime nouvellement entré au capital est-il dit), n'est-ce pas de l'entreprise réelle dont il s'agit ? Le propos qualifié de manichéen de l'article me semble presque modéré ! On mesure au fil du cas Carrefour combien parler d'entreprise sans plus de précision pose problème de notre point de vue. J'y vois réellement une confusion intellectuelle préjudiciable. Les lecteurs se forgeront eux-mêmes leur opinion. Il reste indiscutable que la distinction IF/ER reste fondée en droit qui reconnaît l'existence de la société avec sa personnalité morale, mais pas l'entreprise en tant qu'organisation concevant et conduisant une activité économique. La théorie de la firme oublie trop souvent cette distinction.

Quant au modèle de l'entreprise éphémère qui semble avoir les faveurs de F. Fréry, sa généralisation serait pour le moins d'application délicate. Elle aurait de bonnes chances de produire des tensions de toute nature, a fortiori dans une entreprise industrielle de plusieurs milliers de salariés. Au-delà des apprentissages et de la confiance qui se construisent dans le temps relativement long et qui permettent d'absorber efficacement des turbulences et des mutations, les préoccupations de développement durable conduiraient aussi, pensons-nous, à poser la question du coût des redéploiements et fermetures (coûts économiques, sociaux, écologiques, etc.). Quant à la question de la prospérité, le territoire vendéen, dont je ne suis pas originaire, n'a pas à rougir.

Enfin, comment parler de gériatrie à propos du souci de pérennité alors même que le cas témoigne d'une entreprise qui a su se renouveler, repenser son projet, assurer ses adaptations et ses mutations ? La métaphore convient très mal. C'est à bien des

égards pour dépasser ce type d'aporie que la PBV est avancée (cf. lexique ci-avant). Observons aussi que la PBV, de nature ontogénétique, et non phylogénétique, n'aborde pas directement la question de la dynamique d'une population d'entreprises.

3. La nécessité du surplus et le mythe du profit

Sommes-nous contre le profit ? Non, mais disant cela le flou le plus absolu demeure. Est-ce du concept de profit dont nous parlons, mais dans quelle acception ? Est-ce de quelque chose de plus large, d'un paradigme du profit qui caractériserait notre époque mais dont les contours restent alors à définir ?

Une certitude : la recherche du profit ne peut tenir lieu de projet dans l'effort de théorisation que nous menons. Nous considérons d'ailleurs, même si cette proposition appellerait bien des précisions, que toute organisation visant à produire des biens ou des services peut être considérée comme une entreprise, du fait des exigences d'efficacité et d'efficience qui doivent l'animer face à la rareté des ressources ou à leur caractère disputé. À cela on pourrait d'ailleurs ajouter les exigences de compétitivité en univers concurrentiel. Pour autant, parler du profit n'est pas sans poser problème. De quelle mesure du profit parle-t-on ? S'agit-il du profit de court ou de long terme ? Quel est le niveau de profit visé ? La question de sa répartition est tout aussi incontournable qui conditionne sa production même, *via* par exemple les intéressements.

Comme il est dit dans le texte : « Le profit n'est pas oublié et ne peut l'être en univers concurrentiel. C'est le résultat d'une épreuve, un enjeu et une sanction, mais ce n'est pas la fin ultime de l'agir. » Quand nous disons cela, après bien d'autres auteurs, c'est en distinguant, avec J. Baechler (2008) notamment,

l'Agir qui engage les fins ultimes de l'homme, du Faire de nature plus instrumentale. Le projet collectif engage la question du sens, de ce qui fait sens pour les individus, à la fois direction ou perspective à suivre, mais aussi compréhension de ce qui fonde et légitime le projet, sans oublier le sens comme « sensibilité à ». Un projet d'entreprise, qu'il soit énoncé ou simplement vécu, engage ces différentes acceptions du sens.

Si l'on évoque le profit sans autre précision, peut-être faut-il imiter J.-P. Boutinet (2011) qui passe du concept de projet, au sens large, au paradigme du projet qui marquerait notre époque, de la modernité à la postmodernité. Serait-ce alors du paradigme du profit dont il est question ? Le paradigme du projet *vs* le paradigme du profit ou les desseins des hommes *vs* la régulation par le marché ? Ce serait la mobilisation mythique, le profit comme principe totalisateur ou métaphysique de l'action dirait A. Hatchuel (2005). Il semblerait alors que le paradigme du profit s'associe à l'appropriation ou la captation au présent, ici et maintenant, à la récusation des attachements (aux hommes, aux entreprises, aux territoires, etc.) ou bien encore de l'État ou de l'action publique ? Ce paradigme n'aurait pas notre faveur, mais le paradigme du projet ne s'en trouverait pas pour autant paré de toutes les vertus : les dérives projectives, parfois l'acharnement projectif pour les individus et les groupes, le présentisme qui semble caractériser assez largement notre époque nous rappellent que l'action collective reste toujours probléma-

tique. À bien des égards, c'est plutôt la compatibilité ou l'incompatibilité de ces paradigmes qui demandent à être interrogées. C'était l'orientation de la contribution proposée si l'on ne caricature pas son contenu.

CONCLUSION

La perspective d'une PBV en matière de théorie de l'entreprise serait non scientifique et le projet une illusion. Nous aurions envie de répondre immédiatement que les « sciences de gestion » peineraient à se définir comme science neutre et, à l'image de la science économique elle-même (même si certains veulent y voir une science exacte), elles comportent une dimension normative et politique qu'un auteur comme H. Simon a pointée dès les années 1950 (c'est évoqué dans l'article). De ce point de vue, la théorie de l'agence, qui s'est retrouvée dans le débat, n'a pas un caractère plus scientifique ou moins normatif que notre propos. Ramener l'entreprise (la firme devrait-on dire) à des problèmes d'agence constitue une réduction intenable qui fait dire à nombre d'auteurs que la théorie de l'entreprise sous-jacente à l'approche financière et disciplinaire est squelettique. A. Hatchuel et B. Segrestin (2011) reviennent récemment sur ce point de façon convaincante. Même la part de la réalité conflictuelle de l'entreprise qu'elle retient est saisie sur des bases extrêmement fragiles si l'on en juge, par exemple, à l'aune de l'échec des préconisations qu'elle inspire⁸. Et quand bien même ces facettes seraient potentiellement en jeu, par exemple chez

8. Un rapport effectué aux États-Unis à partir de plus de 220 études montre que l'intéressement au capital n'a pas d'effet notable sur les résultats financiers ; selon ce rapport du National Bureau of Economic Research, les pratiques de rémunération n'ont servi qu'à enrichir les cadres supérieurs, voire à favoriser des pratiques inacceptables (J. Pfeffer, R. Sutton 2006/2007).

Airbus, il faut quand même qu'une théorie de l'entreprise tienne compte que le projet Airbus c'est d'abord concevoir, intégrer et vendre des avions, sans oublier le contexte sociopolitique et notamment celui, daté, qui l'a vu naître. C'est pour ces raisons que nous disons, et nous avons échangé à ce propos, que la théorie de l'agence n'est pas une théorie de l'entreprise. En tous les cas, les gestionnaires préoccupés de conception, d'innovation ou de production et les dirigeants au sens de C. Barnard ou de P. Selznick ne pourront s'en satisfaire.

Quant à conclure, nous n'avons jamais dit ni imaginé faire le vide autour de la PBV, substi-

tuer celle-ci aux autres lectures, théories contractuelles (de l'agence ou des coûts de transaction) ou théories fondées sur les ressources. Ces théories présentent un intérêt, éclairent des facettes qui enrichissent le regard que l'on peut porter sur l'entreprise. Mais les questions larges, très ambitieuses dans leur portée qu'exprime F. Fréry, notamment en conclusion, n'appellent naturellement pas des réponses à la mesure de cet article, ni sans doute d'un seul article. En revanche, et sans ironie aucune, elles peuvent être intéressantes pour participer à l'orientation et l'affirmation d'un programme de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Baechler J. (2008). *Agir, faire, connaître*, Paris, Hermann Philosophie.
- Boutinet J.-P. (2011). *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, coll. « Quadrige » (1^{re} édition 1990).
- Boutinet J.-P. (2010). *Grammaires des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Bréchet J.-P. (1994). « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 99, p. 5-15.
- Bréchet J.-P. (2008). « Quel projet pour l'université ? Réflexions autour d'une démarche projet dans une grande université multidisciplinaire », *Politiques et Management Public*, vol. 23, n° 1, p. 25-53.
- 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 », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205, p. 13-35.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2004). « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », *Revue Sciences de Gestion*, ISMEA, n° 43, p. 109-145, 2004.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2005). « Note critique sur le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies Pratiques*, n° 10, p. 123-136.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2006). « Le projet dans l'action collective », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1015-1024, nouvelle édition 2012.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2008). « Une Project-Based View pour le Strategic Choice », *Revue Sciences de Gestion*, n° 64, p. 383-405.

- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2008). « Quelle(s) théories de l'organisation pour les sciences du management », *Le Management, Fondements et Renouvellements*, Paris, Éditions Sciences Humaines, p. 303-315.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2010). « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management International*, vol. 14, n° 4, p. 11-23.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2011). « La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique », *Humanisme et Entreprise*, n° 304, p. 57-64.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. et Urbain C. (2006). « Les mains visibles du marché. Projets des acteurs et régulations dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *Gérer et Comprendre*, n° 83, p. 67-79.
- Bréchet J.-P. et Schieb-Bienfait N. (2006). « Projets et pouvoirs dans les régulations concurrentielles : la question de la morphogenèse d'une filière biologique », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 113, p. 1-20.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. et Desreumaux A. (2009). « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, p. 37-54.
- Bréchet J.-P. et N. Schieb-Bienfait (2011). « Logique et projet dans l'action collective », *Finance Contrôle Stratégie, Finance-Contrôle-Stratégie (FCS)*, vol. 14, n° 1, p. 101-129.
- Bréchet J.-P. et Prouteau L. (2010), « À la recherche de l'entrepreneur. Entre économie et sociologie : une figure de l'agir projectif », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 6, p. 109-130.
- Bréchet J.-P. et Tougeron P.-Y. (2008). « Pour une approche régulationniste de la gouvernance », *Économies et Sociétés*, série « Économie de l'entreprise », K, n° 19, 10/2008, numéro spécial sur la gouvernance, p. 1931-1968.
- De Geus A. (1997). *La pérennité de l'entreprise*, Paris, Maxima.
- Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (1998). « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? », *Économies et Sociétés*, série « Sciences de gestion », n° 8-9, p. 539-566.
- Desreumaux A. et 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 », *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Baudry B. et Dubrion B. (dir.) Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 61-83.
- Emirbayer M. et Mische A. (1998). "What is Agency?", *American Journal of Sociology*, vol. 103, n° 4, p. 962-1023.
- Gigand G. (2010). *Se cultiver en complexité*, Lyon, Chronique Sociale.
- Hatchuel A. (2005). "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionnable Discipline", *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Hatchuel et Segrestin (2011). "Beyond Agency Theory, a Post-crisis View of Corporate Law", *British Journal of Management*, vol. 22, p. 484-499.
- Joas H. (1999). *La créativité de l'agir*, Paris, Cerf.
- Le Velly R. et Bréchet J.-P. (2011). « Le marché comme rencontre d'activités de régulation. Initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective », *Sociologie du Travail*, p. 478-492.

- Martinet A.-C. (1984). *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill.
- Pfeffer J., Sutton R. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense : Profiting from Evidence-Based Management*, Harvard Business School Press, traduit chez Vuibert, 2007, sous le titre *Faits et Foutaises dans le Management*.
- Reynaud J.-D. (1989). *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin (nouvelles éditions augmentées, 1997, 2003).
- Reynaud J.-D. et Richebé N. (2011). « Valeurs, action collective et projet d'entreprise », *Humanisme et Entreprise*, n° 304, p. 65-72.

