

Pouvoir managérial et gouvernance dans l'entreprise patrimoniale cotée

Jean-Pierre BRECHET

Professeur, IEMN-IAE, Université de Nantes

Pierre-Yves TOUGERON

Maître de Conférences Associé, IEMN-IAE, Université de Nantes

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes (LEMNA)

Institut d'Economie et de Management de Nantes - IAE

Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232

44322 Nantes, Cedex 3, France

Tel : (33) 2 40 14 12 20

Fax : (33) 2 40 74 61 83

E-Mail : jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr

Résumé : Le papier aborde le rôle du pouvoir managérial dans une entreprise patrimoniale cotée. Ce pouvoir, expression de la propriété et du mandat, ne se comprend pas sans l'ensemble des dispositifs et des pratiques par lesquels les choix de l'entreprise sont conçus et validés. L'exemple des dispositifs de gouvernance de l'entreprise étudiée, l'entretien approfondi mené avec son dirigeant historique conduisent à mettre en évidence les modalités du projet d'entreprise sur plusieurs de ses facettes. Au delà du modèle de l'entreprise patrimoniale étudié et discuté, avec en son cœur le rôle du pouvoir managérial, le papier contribue à la réflexion engagée sur la pertinence d'une approche régulationniste de la gouvernance.

Mots clés : gouvernance, dirigeant, entreprise patrimoniale, régulation, projet d'entreprise

AIMS 2009, Grenoble

Introduction

La réflexion qu'engage ce papier porte sur la question de l'élaboration des projets de l'entreprise par les acteurs de sa gouvernance. Le contexte est celui d'une entreprise patrimoniale cotée, entreprise phare dans son secteur de la charcuterie et des plats cuisinés.

Dans le contexte d'une entreprise patrimoniale, les acteurs de la gouvernance sont les dirigeants et les représentants des familles propriétaires et certains dirigeants eux-mêmes sont propriétaires.

Mais invoquer la direction ou les dirigeants laisse dans l'ombre la question délicate de l'identification de cet acteur, tout comme bien des facettes du pouvoir managérial et de ses activités, notamment les dispositifs et les pratiques par lesquels s'organisent la conception et la régulation de l'activité de direction (comité stratégique, conseil d'administration, directoire, conseil de surveillance...). On mesure d'ailleurs de plus en plus l'importance de ces dispositifs pluriels dans les visions dites cognitives, stratégiques ou collaboratives de la gouvernance¹ qui introduisent la question de la formation des stratégies à côté de la traditionnelle préoccupation de discipline des dirigeants dérivée des théories de l'agence. Un des terrains ayant suggéré ce type d'approche est celui des firmes entrepreneuriales ou en croissance pour lesquelles se pose plus la question de la conception et de la production de la valeur que celle de sa répartition (Bourgeois et Eisenhardt, 1988 ; Hambrick et Crozier, 1985 ; Huse, 1994, 2000 ; David C. et *al.* 2003 ; Wirtz, 2008). Notre sentiment est que cet élargissement conduit à poser la question englobante de la formation des projets de l'entreprise², ce qui ne manque pas de rendre très délicate toute lecture alors très extensive du système de gouvernance en lien avec le comportement des dirigeants et plus globalement celui de l'entreprise. Un des problèmes tient notamment à la définition de ce que l'on dénomme 'les dirigeants', en les distinguant du système de gouvernance alors qu'ils en sont partie prenante, à la fois auteur et destinataire dans notre cas, dans les visions systémiques, complexes et dynamiques proposées (Charreaux, 1997, 2008 ; Wirtz, 2006, 2008).

Dès lors que l'on dépasse la simple évocation largement mythique du ou des dirigeants, on pourrait dire qu'il s'agit de prendre en compte une figure d'acteur instrumentée ; et cette instrumentation manifeste les choix de gouvernance, traduit la

¹ Cf. pour une présentation d'ensemble Charreaux et Wirtz (2006).

² Compris avec Bréchet et Desreumaux comme recouvrant les aspects de politique et de stratégie (cf. Bréchet, 1994 ; Desreumaux, Bréchet 1998, 2007).

difficulté de faire vivre une gouvernance soucieuse de l'institution financière autant que de l'entreprise réelle et de ses parties prenantes. Certes, le pouvoir managérial recouvre bien les acteurs qui, par la propriété ou le mandat, ont en charge le développement de l'entreprise, mais cette prise en charge est incompréhensible sans les dispositifs et les pratiques qui la permettent. Observons immédiatement que dans l'entreprise patrimoniale étudiée, c'est la dirigeant historique qui a largement contribué à la mise en place des dispositifs de gouvernance qui s'appliquent au pouvoir managérial et donc à lui-même. Une première contribution de ce papier sera de rappeler l'importance de ces pratiques instrumentées de la gouvernance par lesquelles se définit et se comprend l'exercice du pouvoir managérial.

Si l'entreprise patrimoniale est cotée cela signifie qu'elle entretient des relations avec le marché financier et ses acteurs. Il a été proposé de comprendre ces relations dans le cadre d'une approche régulationniste qui se fonde sur la reconnaissance d'un échange de comportements entre les acteurs de l'entreprise et ceux des marchés financiers (Bréchet et Tougeron, 2008).

Dans ce cadre, la réflexion est ici poursuivie en investiguant les modalités par lesquelles le pouvoir managérial de l'entreprise élabore son projet d'entreprise avant d'aller à la rencontre du marché financier et de ses acteurs. C'est l'entreprise réelle qui est jeu, son projet sous ses diverses facettes. Une deuxième contribution de ce papier sera d'instruire la question des arbitrages que réalise le pouvoir managérial entre, d'un côté l'institution financière et ses exigences et, de l'autre, l'entreprise réelle, son corps social et ses projets productifs.

La thèse discutée est celle de la singularité d'un modèle de gouvernance exigeant, dès lors que l'on recherche le maintien du couple institution financière / entreprise réelle ou corps social. La singularité tient à cette exigence revendiquée, mais aussi au contexte patrimonial qui introduit ses propres spécificités. Le terrain étudié est celui de l'entreprise Fleury Michon. Nous avons construit notre réflexion sur la base d'une très bonne connaissance préalable de l'entreprise³, d'un entretien approfondi sur le thème de la gouvernance avec le dirigeant historique de l'entreprise, aujourd'hui président du Conseil de Surveillance⁴. Nous avons

³ Un des auteurs est, de longue date, un interlocuteur privilégié de l'entreprise dans ses relations avec les marchés financiers et le monde bancaire.

⁴ Qu'il a laissée à son fils, Grégoire Gonnord, en ce début d'année 2009.

aussi à notre disposition les documents de l'entreprise sur ses dispositifs de gouvernance dits parfois aussi de gouvernement.

Après avoir rappelé le contexte de l'approche régulationniste et celui de la problématique institution financière vs corps social dans ce cadre (1), nous aborderons la figure du pouvoir managérial à travers ses aspects d'instrumentation, la problématique de l'arbitrage entre les exigences de l'institution financière et de l'entreprise réelle qui anime son action, pour conclure à l'existence d'un gouvernance intelligente, responsable et efficace (2).

1. Le cadre théorique général pour l'entreprise : projet collectif, pouvoir managérial, institution financière et corps social

Nous allons préciser le cadre régulationniste d'ensemble dans lequel s'inscrit notre propos puis nous poserons, dans ce cadre, le rôle du pouvoir managérial, acteur privilégié des tensions et des arbitrages que recèle inéluctablement le couple institution financière / corps social.

1.1. La lecture régulationniste : l'action collective comme conception et régulation

On peut présenter la position théorique d'ensemble en disant qu'elle se construit sur une récusation, avec ce que celle-ci comporte d'abandons d'un certain nombre de concepts et de raisonnements.

La récusation première est celle des réductionnismes économiques et sociologiques qui n'accueillent pas de réelle théorie de l'action collective. L'économie qui se fonde sur l'individu optimisateur d'un côté et sur le modèle du marché comme figure de l'intégration n'a pas de théorie de l'action collective en son cœur, pas plus que le sociologisme compris comme l'expression du poids des normes et des règles (Thévenot, 2006). Les projets des hommes, leur émergence et leur concrétisation dans une organisation, le rôle actif des acteurs et le poids des projets qu'ils mènent dans les régulations, ne trouvent donc nullement leur place dans ces tentatives symétriques de réduction comme les désignent L. Thévenot.

C'est donc dans l'entre-deux, dans une posture qui se fonde sur la reconnaissance des acteurs collectifs et des projets par lesquels ils se fondent, que la lecture régulationniste trouve sa place.

Tableau 1: Repères sur les postures en sciences sociales : des réductionnismes économique et sociologique à l'épistémologie de l'action collective⁵

	Le réductionnisme économique	Le réductionnisme sociologique	Pour une épistémologie de l'action collective
Modèle de rationalité individuel	L'individu calculateur, autonome, rationnel et informé ; la rationalité allocative	L'individu agi par le poids des normes comportementales issues de son histoire et de son contexte	L'individu dans sa richesse anthropologique, l'agir créatif et projectif comme agir englobant
Figure de coordination ou d'intégration du collectif	Le marché comme figure de l'équilibre concurrentiel et de l'ajustement constaté <i>ex-post</i> des comportements	La norme sociale comme figure de l'intégration donnée <i>ex-ante</i> du social	Le projet d'action collective au fondement des collectifs La conception et la régulation de l'action comme problèmes
Situation problématique ou entrée dans la problématisation	Le choix individuel et la question théorique de l'équilibre	L'anomie et la perte des repères, l'influence des structures sociales	La conception et la régulation de l'action Les incertitudes de l'engagement et de la coordination
Statut du futur	A choisir parmi un répertoire de futurs accessibles en connaissance	Hors de portée de l'acteur	A construire Les projets des acteurs participent de sa construction
Posture épistémologique et théorique	Le modèle des sciences de la nature et la recherche de lois Désaffection à l'égard des structures d'interaction et de l'action collective en tant que construit des acteurs		Le constructivisme et la posture artificialiste en sciences sociales L'action collective comme problème

Source: Bréchet et Desreumaux (2008).

Nous n'allons pas commenter l'ensemble du tableau précédent, simplement souligner quelques éléments forts pour asseoir notre propos.

Il s'agit tout d'abord de prendre appui sur la récusation du dualisme acteur-système, sur la reconnaissance que les acteurs participent de la construction du monde dans lequel ils vivent. Cette récusation présente chez nombre d'auteurs (R. Boudon, M. Crozier, E. Friedberg, A. Giddens, J.-D. Reynaud, A. Touraine...) est directement au fondement des lectures régulationnistes en sociologie, notamment de l'Analyse stratégique des organisations (ASO) de M. Crozier et E. Friedberg (1977) et de la Théorie de la régulation sociale (TRS) de J.-D. Reynaud (1989/1997). Ce qui est en jeu c'est le façonnement conjoint de l'acteur et du contexte, les phénomènes simultanément et dialogiquement⁶ liés d'auto-organisation (l'acteur se finalise et s'autonomise) et d'éco-organisation (en situation d'interdépendance avec ses environnements) dirait E. Morin (1977, 1980)⁷. Avec de nombreux auteurs, on peut comprendre l'effort d'explicitation de la récusation du dualisme comme l'expression d'un

⁵ L. Thévenot (2006) a inspiré ce tableau dont il fournit les 4 premiers quadrants et certaines réflexions.

⁶ La dialogie reconnaît le fait que des logiques à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes sont constitutives des phénomènes complexes.

⁷ Cf. J. Child (1997) pour ce qui est du management stratégique.

tournant interprétatif en sociologie et d'un tournant cognitif en économie (Thévenot, 2006 ; Eymard-Duvernay et *al.*, 2004 ; Orléan, 2004).

Sur ces aspects de dépassement des réductionnismes, on trouve aussi des apports stimulants du côté des sciences de gestion. Elles manifestent que l'action ne va pas de soi et l'attention qu'elles portent aux outils de gestion, à leur élaboration, leur implantation et leur enseignement en témoigne. Récemment, un effort épistémologique ambitieux prend appui sur cette reconnaissance : l'épistémologie de l'action collective est clairement envisagée comme point de départ de toute lecture de l'action et de la coordination (David A. et *al.*, 2000). L'action collective se comprend, axiomatiquement, comme le résultat de dynamiques inséparables de construction de savoirs et de relations (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 2000, 2005, 2007).

Dans cette posture de dépassement, ici simplement évoquée, nous retenons donc que l'action collective de façon générale, l'entreprise en particulier, se comprend en tant qu'elle est conception et régulation (Bréchet et Desreumaux, 2006, 2008). Trois propositions synthétisent la position :

1. L'entreprise est projet nourri sur l'environnement et sur elle-même, le projet comme ensemble de règles par lesquelles le collectif se fonde et s'autonomise. On peut définir le projet collectif ou organisationnel comme effort de conception et de régulation de l'action dans une épistémologie de l'action collective comprise comme apprentissage.
2. Le projet collectif se comprend comme activité de conception. Si l'action est un construit, un artefact, le paradigme de rattachement est bien le paradigme artificialiste (la ou les science(s) de la conception) qu'appelait H. Simon de ses vœux dès la fin des années 1960.
3. Le projet collectif se comprend aussi comme régulation, à la fois donc comme ensemble de règles à inventer⁸ mais aussi comme ensemble de règles à faire vivre à travers l'activité de régulation qu'est le fait social dirait J.-D. Reynaud.

On retient l'appellation d'approche régulationniste conformément à la théorie de la

⁸ Comme le fait remarquer un évaluateur de la conférence AIMS, il est vrai que la prise en compte de l'invention des règles signifie bien qu'il y a une dimension de conception dans la régulation. L'incomplétude de la règle, les interprétations et les appropriations qu'elle suppose, suggèrent des facettes du couplage entre conception et régulation dans une écologie de l'action englobante (Morin 1977, 1980). Mais si l'on omet de mentionner l'inscription dans les sciences de la conception (avec tout ce que cela implique), le risque reste grand que l'on ne mesure pas l'importance de cette dimension de conception.

régulation sociale (TRS) de J.-D. Reynaud⁹ car il s'agit bien de mettre l'activité de régulation au coeur des interprétations des phénomènes socioéconomiques de nature systémique avec les phénomènes d'émergence qui les caractérisent (cf. Bréchet, 2008 pour une synthèse de la TRS). Comme le dit très bien J.-D. Reynaud : 'Comment s'établit une régulation commune ou comment plusieurs régulations d'origine différente entrent-elles en conflit ou se composent-elles ? Le paradigme qui permet de le comprendre est moins celui du marché que celui de l'entreprise, moins celui de l'agrégation des décisions individuelles que celui de la négociation, du contrat et du conflit' (Reynaud, 1997, p. XVIII).

Dans la perspective des approches régulationnistes en sociologie, aussi bien pour la TRS que pour l'ASO, on peut dire que tout système tient par l'existence d'un jeu d'ensemble avec ses règles et ses jeux d'acteurs fondés sur des négociations, ses rapports de pouvoir et ses conflits de légitimité qui s'expriment là où l'incertitude en permet l'expression. Les jeux de pouvoir, ou jeux de l'échange négocié de comportements, se construisent, on le sait, autour d'une logique de l'imprévisibilité et de l'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993 ; Reynaud, 1997). Au cœur de l'approche régulationniste, on trouve l'idée-force que tout échange¹⁰ entre acteurs se comprend comme un échange politique. Ce qui s'échange c'est avant tout des comportements, du pouvoir dirait l'ASO, des règles dirait la TRS. Retenons cette idée d'un échange négocié de comportements et donc, dans une vision systémique élargie, d'un marché de comportements encadré ou régulé.

1.2. La problématique Institution financière et ses exigences vs entreprise réelle et ses projets

La problématique de la régulation, ici de rencontre de régulations, nous proposons de la transposer au contexte des liens entre le monde réel des régulations concurrentielles et le monde financier des offreurs de capitaux (cf. schéma 1). En étant plus restrictif et plus précis, entre les offreurs de projets productifs via l'offre de titres cotés et les offreurs de capitaux via la demande de titres cotés et donc celle de projets productifs. Les stratégies de pouvoir, indissociables de celles de légitimité, se manifestent dans les relations qui se nouent autour des incertitudes et des enjeux des régulations : incertitude liée aux régulations concurrentielles sur l'univers disputé des projets productifs ; incertitude sur le marché des

⁹ Très proche dans ses fondements de l'ASO. Nous retenons la TRS pour son caractère plus ouvert.

¹⁰ Au-delà de l'échange ponctuel d'un bien sur un marché 'spot'.

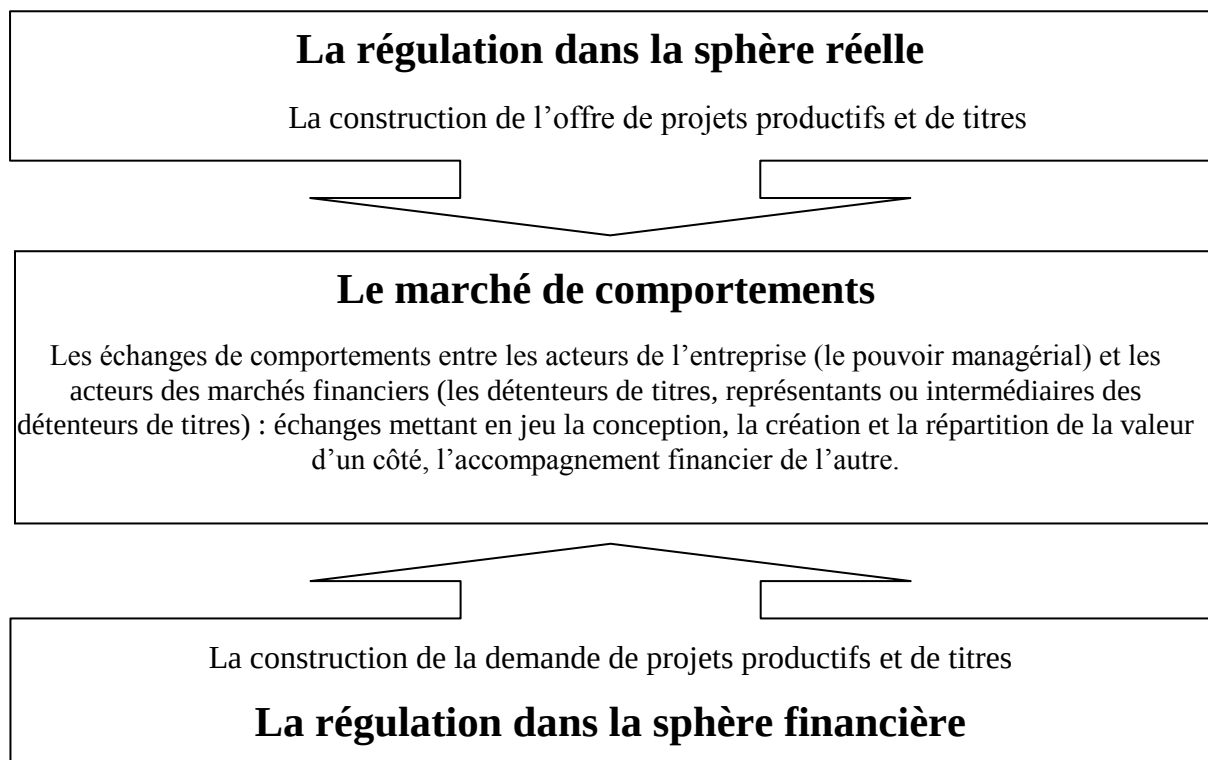
titres liée aux incertitudes précédentes, auxquelles s'ajoutent les incertitudes comportementales des acteurs de ce marché.

Dans le contexte des rencontres de régulations entre le monde de projets productifs et celui des marchés financiers, on peut évoquer un panier de comportements attendus de la part des dirigeants de l'entreprise et qui resterait à préciser et hiérarchiser : accompagnement financier (montant, rythme, non-dépendance de tiers...), développement de la liquidité de l'entreprise, médiatisation et communication, légitimation interne et externe, objectivation des pratiques et des résultats, formalisation et standardisation, etc. De même, un panier de comportements attendus est repérable du côté des acteurs des marchés financiers : rentabilité, sécurisation de l'investissement sur plus ou moins long terme, assurance d'une bonne gestion, fort potentiel de développement, assurance de liquidité, etc.

Sans pouvoir ici développer ici tous ces points, évoquons simplement la variété des attentes et des comportements que ce soit du côté des entreprises ou du côté des marchés financiers. On mesure la tension qui se joue si l'on trouve d'un côté une offre de comportements singuliers, prototypiques, originaux et, de l'autre, une demande de comportements rassurants, si ce n'est formatés eu égard à certaines exigences, notamment de visibilité et de rentabilité immédiate qu'exigent certains acteurs des marchés financiers. Sans oublier qu'une certaine originalité est malgré tout requise pour la pertinence et l'intérêt du projet productif en univers concurrencé.

Les fondements de cette approche régulationniste ayant été présentés et illustrés sur le cas de l'entreprise patrimoniale cotée que nous prenons ici comme illustration (Bréchet et Tougeron, 2008), ce que nous voulons ici approfondir, c'est la question première de l'offre de projets productifs et de titres à travers le cas de cette même entreprise. Ce qui est en question, ce sont les modalités d'élaboration des projets de l'entreprise, dit autrement encore les aspects de politique générale et de stratégie, ces deux facettes constituant une totalité largement insécable (Poirier, 1987). Comme le dit très bien A.-C. Martinet, on a pu considérer que la politique était du côté des actionnaires, mais c'est en ayant pour modèle une vision réductrice – critère unique de maximisation, partie prenante privilégiée -, contexte théorique extrêmement simplificateur, alors que les dirigeants ont à se préoccuper de l'ensemble des parties prenantes (ne serait-ce que pour mobiliser les ressources et compétences qu'ils représentent) et doivent opérer des arbitrages entre critères et niveaux multiples s'ils veulent construire une entreprise réelle (Hafsi et Youssofzai, 2008 ; Martinet, 2007, 2008).

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



Sont donc en jeu les projets de l'entreprise. Leur maîtrise pose des questions de conception, de création et de répartition de la valeur que l'entreprise crée à travers les prestations qu'elle propose : il s'agit de concevoir et réaliser un projet de création de valeur (projet économique), indissociable d'un projet politique et organisationnel¹¹, et d'en répartir les fruits, sans exclure la prise en compte des effets externes positifs et négatifs des activités (Martinet, 1984 ; Perez, 2003, 2006). Conception, réalisation et répartition de la valeur représentent trois facettes liées du développement des projets productifs.

L'entreprise ainsi comprise ne peut être assimilée à la société anonyme ou toute autre forme de personnalité morale codifiée par le droit (Martinet, 1984)¹². Certes, les projets nourris et réalisés ne peuvent être que fortement marqués par le contexte juridique qui établit les droits et devoirs des « ayant droits »¹³. Mais les projets sont aussi fortement marqués par

¹¹ Cf. par exemple, sur ce point, Bréchet et Desreumaux (2004).

¹² Cf. A.-C. Martinet qui, dès 1984, posait les fondements de cette distinction indispensable pour penser l'entreprise et la gouvernance ; cf. aussi sur ce point Hatchuel et Segrestin (2007).

¹³ De ce point de vue, le droit anglo-saxon considère l'entreprise comme un nœud de contrats quand le droit continental (Allemagne, France notamment) privilégie la poursuite d'un bien commun, *l'affectio societatis*

l'entreprise en tant qu'elle est un collectif d'acteurs qui se mobilise. La problématique défense de l'institution financière (société d'actionnaires dans un contexte juridico-légal) / création de l'entreprise (corps social ou communauté humaine engagés sur un projet productif et 'en société') que nous propose A.-C. Martinet (1984), présente le mérite de proposer une articulation réceptacle pour instruire la gouvernance au carrefour de considérations ayant trait d'une part, à une personne morale et ses attributs et exigences et, d'autre part, à un collectif concret à constituer, collectif doué de capacités de créer de la valeur en univers disputé. La première pose particulièrement la question de la répartition de la valeur créée dès lors qu'est posé un cadre juridique qui donne du pouvoir à certaines parties prenantes, la seconde celle de sa conception et de sa création. Sans bien sûr que ces deux facettes ne présentent des chevauchements : la défense de l'institution¹⁴ ne peut ignorer la conservation de l'entreprise en tant que capacité de concevoir et créer de la valeur ; la création de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de régulations, notamment juridiques, qui définissent un contexte de conception-crédation-répartition. On observera aussi que les modalités de répartition de la valeur influent aussi sur sa création à travers l'impact des conditions d'intéressement sur l'engagement des personnes¹⁵. Toute situation d'exclusion d'une facette apparaît ainsi symptomatique d'un état de défaillance potentielle de l'Entreprise à travers l'oubli d'un de ses éléments (Martinet, 1984).

1.3. Le pouvoir managérial au cœur de la gouvernance

L'entreprise, c'est donc d'abord un projet productif porté par un pouvoir managérial, responsable, de par la propriété ou le mandat, des choix qui fondent son développement en tant qu'institution financière et corps social (Martinet, 1984).

Dans le cas de l'entreprise patrimoniale cotée, l'élaboration des projets de l'entreprise se fait en tension avec le marché, mais il convient de souligner que les marchés « présents » via les fluctuations de la vie du titre ou les tiers médiateurs qui s'adressent directement à l'entreprise (analystes...), ne participent pas directement de la gouvernance étudiée. Ce sont les dirigeants et les représentants des actionnaires familiaux qui médiatisent le marché ou le

(cf. Martinet, 2007).

¹⁴ En ayant ici une définition juridique et financière de l'institution et non de l'entreprise en tant qu'elle est une organisation fondée sur des règles partagées durablement par une communauté.

¹⁵ Ce que suggèrent aussi les lectures contractuelles de la gouvernance qui reconnaissent aux diverses parties prenantes le statut de créancier résiduel conformément à la théorie des contrats incomplets (cf. Charreaux, 2003, pour une synthèse).

prennent en compte dans le contexte du marché de comportements qui se joue.

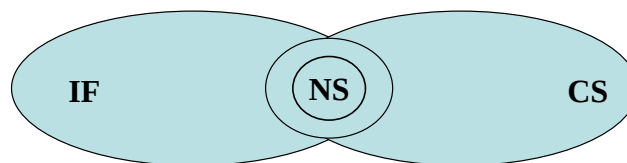
Reprenons la distinction entre institution financière, corps social et entreprise et la problématique qui les lie (Martinet, 1984, p. 38)¹⁶ pour aborder le rôle du pouvoir managérial (schéma 2 ci-dessous):

Schéma 2 : Institution financière et corps social : le jeu du noyau stratégique

A partir d'une schématisation proposée par A.-C. Martinet, on retient trois configurations d'entreprise selon les relations institution financière (IF), corps social (CS) et le jeu du noyau stratégique (NS) :

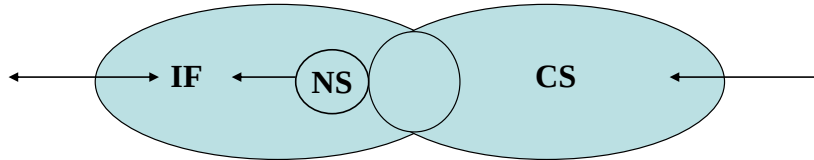
1/L'entreprise équilibrée : la compatibilité IF/CS/NS

La légitimité de NS n'est contestée ni par IF ni par CS dans un contexte d'équilibration des attentes de IF, NS, CS.



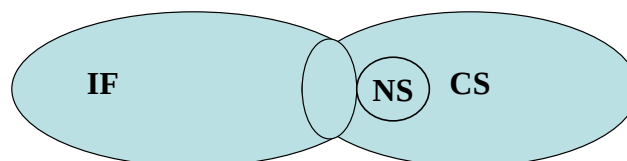
2/ L'entreprise désarticulée : la coalition IF/NS

Les forces de divergence de IF/CS l'emportent, NS est perçu comme jouant le jeu de IF et devient illégitime pour CS.



3 / L'entreprise révolutionnée : la coalition NS/CS

NS a lâché l'institution financière pour jouer provisoirement le jeu de CS. L'entreprise disparaît. La seule issue possible est la création d'une nouvelle IF par union de NS et CS.



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

L'institution financière est la structure juridique créée par les actionnaires dans un but

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

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.

Le corps social 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)

Institution financière et corps social se trouvent organiquement liés, la plupart des personnes appartenant aux deux simultanément. L'entreprise n'est donc pas réductible à l'un ou à l'autre de ses composants. Elle se comprend plutôt comme la résultante provisoire de la lutte-concours qui se joue entre les deux.

Cette lutte-concours a des acteurs privilégiés : que l'on parle de noyau stratégique, de sommet stratégique, de coalition dominante ou de pouvoir managérial, il s'agit de reconnaître que toute institution privilégie un certain nombre d'individus qui vont avoir la tâche de poursuivre sa finalité financière impensable sans la médiation de l'entreprise réelle et de son corps social. Ce pouvoir managérial a, de par la propriété ou le mandat, le pouvoir de faire des choix favorables aux buts de l'institution **ET** créateurs de l'entreprise¹⁷. Le « ET » souligne s'il en était besoin le dualisme inhérent à cette fonction sur deux composantes organiquement liées mais inéluctablement en tension.

2. La figure du pouvoir managérial dans une entreprise patrimoniale cotée

Le cadre théorique d'ensemble étant posé, nous voulons maintenant mobiliser notre terrain pour aborder le rôle du pouvoir managérial ou noyau stratégique (cf. tableau 1 ci-dessous).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'entreprise étudiée est bien connue d'un des auteurs qui l'accompagne depuis plus de dix ans sur le plan financier et qui, notamment, a été l'interlocuteur bancaire privilégié du chef d'entreprise lors de l'introduction en bourse. Nous avons eu recours aux documents officiels émis par l'entreprise lorsque cela était nécessaire. Il s'agit essentiellement des documents que cette société publie dans la mesure où elle est cotée : les documents de présentation de l'entreprise (notamment rapport annuel 2007

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

incluant le rapport financier), les documents de présentation des modalités de gouvernance, les documents relatifs à l'introduction en bourse. Nous exploitons aussi un entretien semi-directif d'environ deux heures mené le 20 juin 2008 avec Yves Gonnord, le dirigeant historique bien connu de l'entreprise vendéenne qu'est Fleury-Michon. Y. Gonnord est alors à la présidence du Conseil de surveillance qu'il a laissée à son fils au début de l'année 2009. L'entretien a porté sur le thème « Les marchés financiers font-ils la stratégie de l'entreprise ? », à travers une dizaine de questions prétexte à échange. Il a fait l'objet d'une retranscription écrite et d'une validation de ses principales conclusions auprès du chef d'entreprise lui-même.

Tableau 1 : Le terrain de l'entreprise Fleury Michon

Fleury Michon est créée en 1925 par deux beaux-frères d'origine vendéenne. L'entreprise spécialisée à l'origine dans l'abattage, la découpe et le négoce de viande de porc, développe à partir de 1974 la préparation de plats cuisinés frais en libre service.

L'histoire de l'entreprise est ensuite marquée par l'arrivée dans la famille propriétaire et dans l'entreprise d'Yves Gonnord qui est nommé PDG 1978 après avoir intégré l'entreprise en 1964. L'entreprise connaît sur une dizaine d'années une croissance importante fondée sur le déploiement de la marque Fleury Michon. Celle-ci a un statut de marque ombrelle susceptible de porter le développement de l'entreprise sur nombre de produits alimentaires. En 2000, face à la nécessité de la gestion du patrimoine familial et à une certaine exigence de liquidités, anticipant aussi des besoins financiers pour assurer son développement, notamment en lui donnant des capacités de croissance externe, le groupe décide de s'introduire en bourse. L'introduction longuement discutée, portée par le PDG et bien comprise des actionnaires familiaux est un succès. Le titre se place plus de 7 fois (opération sursouscrite près de 6 fois en ce qui concerne les particuliers et plus de 10 fois en ce qui concerne les institutionnels) et connaît une évolution très favorable (+20%) au cours des mois qui suivent l'introduction en bourse (année 2000). Sur une longue période (2000 – 2007), la progression du titre est supérieure à 80%.

Il s'agit d'une entreprise patrimoniale dès son origine qui, à un moment donné de sa vie, accède à la cotation sur le second marché. Elle conserve son caractère patrimonial après la cotation du fait de la majorité des titres conservés dans la famille et de l'actionnariat diffus pour le solde ou dit autrement pour le flottant.

Le premier élément de constat est que l'on n'a pas affaire à une entreprise jeune, a fortiori en création, mais à une entreprise ayant assuré un développement important, acquis des positions concurrentielles reconnues et défendables. C'est une entreprise dont le projet productif est en phase de confortement / expansion. Cette prise en compte du moment de la vie de l'entreprise nous paraît importante. Le marché financier n'a pas participé durant les premières décennies à la création de l'entreprise, encore moins à l'élaboration de son projet productif.

Le dirigeant en place lors de l'introduction, Yves Gonnord, est dans l'entreprise depuis plusieurs années. Il a un long vécu, assuré un succès reconnu, participé à la construction de l'entreprise bien réelle (et pas simplement l'institution financière) qu'il dirige à travers un engagement fort. Nous ne sommes donc nullement dans la situation d'un dirigeant 'parachuté', représentant des actionnaires extérieurs. C'est un dirigeant industriel. C'est avec ce dirigeant historique que nous nous sommes entretenus.

Ce qui revient à plusieurs reprises dans l'entretien c'est le rôle de ce que le dirigeant 'historique', aujourd'hui Président du Conseil de Surveillance appelle 'les dirigeants' :

'Ce n'est pas le modèle de l'entreprise patrimoniale en lui-même qui explique la politique générale et la stratégie de l'entreprise mais l'action des dirigeants.'

'Les marchés financiers ne font pas la stratégie de l'entreprise, ce sont les dirigeants qui la font et qui doivent expliquer et justifier leurs choix.'

'Les dirigeants ont certes à se préoccuper des actionnaires mais aussi et surtout de l'entreprise bien réelle, de sa stratégie et de ses hommes et femmes.'
(verbatim extraits de l'entretien, 20 juin 2008)

Ces propos, extraits de l'entretien, n'ont peut-être rien de vraiment surprenant, mais nous en retenons ici surtout l'accent mis sur l'action des dirigeants ou du pouvoir managérial. Mais de quel (s) dirigeant (s) parle-t-on et comment dépasser la mobilisation mythique (Hatchuel, 2000) de l'expression pour comprendre les modalités d'action des dirigeants ?

Ce qui apparaît immédiatement, c'est la nécessité de considérer le pouvoir managérial comme une figure d'acteur instrumentée. Une figure car il s'agira moins de décrire un acteur empirique, concret, que d'évoquer une figure de l'action collective, donc un dispositif d'articulation des savoirs et des relations (Hatchuel et Weil, 1992 ; Hatchuel, 2000) au sein d'une direction d'entreprise. Et ce dispositif, dit de gouvernement ou de gouvernance dans l'entreprise considérée, ne se comprend pas sans les instances, les règles et les pratiques qu'il recouvre.

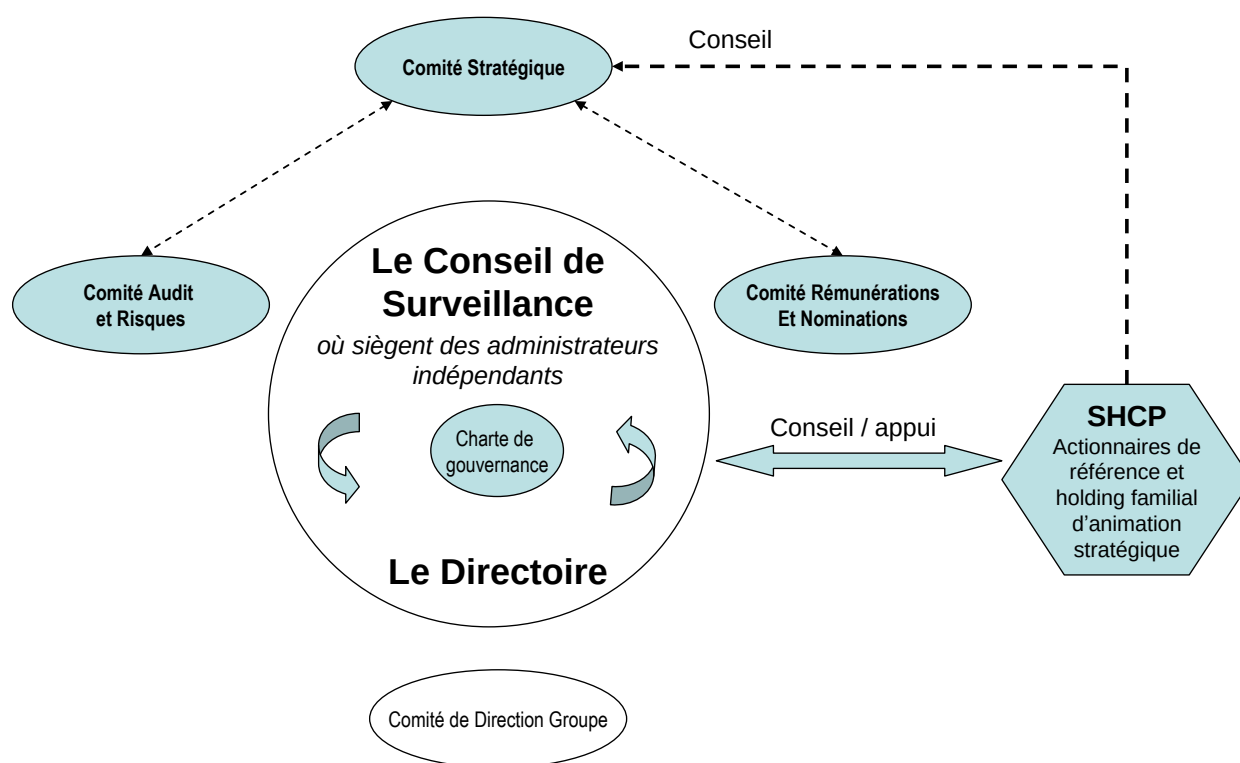
2.1. Le pouvoir managérial est un pouvoir instrumenté

Le pouvoir managérial est un pouvoir de faire les projets de l'entreprise¹⁸, donc de les concevoir, de les retenir et de les actualiser. Ce qui sera discuté, ce ne sont pas les contenus de choix, mais les dispositifs par lesquels les choix sont élaborés et retenus, ce que l'entreprise met sous la rubrique générale des dispositifs de gouvernement ou de gouvernance. Nous allons donc privilégier les dispositifs formels par lesquels l'entreprise organise sa gouvernance d'ensemble. L'activité de régulation que représente la gouvernance ne saurait se réduire aux dispositifs formels ou de contrôle, mais ces dispositifs représentent malgré tout autant d'instruments qui permettent de comprendre une facette importante de l'action du pouvoir managérial.

Les documents de 2008 (relatifs à l'exercice 2007) nous donnent une image simplifiée du dispositif de gouvernance sur lequel nous allons construire notre commentaire (schéma 3).

¹⁸ Les projets en ce qu'ils recouvrent la politique générale et la stratégie, mais nous ne chercherons pas à opérer de distinctions.

Schéma 3 : Le dispositif de gouvernance de Fleury Michon



Sources : rapport financier 2007 et documents relatifs à l'introduction

Ce dispositif a bien sûr une histoire (cf. tableau 2). La première période qui va de 1923 à la fin des années 1970 est associée à un pouvoir managérial centré sur les personnes de Pierre Fleury et Gustave Michon, négociants en porcs, qui s'associent en 1923 pour développer l'activité de négoce de viande porcine à partir du siège parisien du quartier des Halles. L'entreprise se dote sur cette période d'outils d'abattage dans l'Ouest, notamment à Pouzauges (Vendée) où elle a également créé une usine de charcuterie. Devenue l'une des principales entreprises de la filière, les années 1960 l'amènent à aborder la grande distribution naissante et le libre-service. En 1978, elle lance en France les premiers plats cuisinés réfrigérés, destinés à la restauration commerciale. Les années 1980 et 1990 sont celles du renforcement du pouvoir managérial autour de la personne de Y. Gonnord qui devient le PDG de Fleury Michon en 1978. L'entreprise est présente sur l'ensemble des métiers de la filière porcine. En quelques années, elle se désengage de ses activités d'abattage, de découpe et de négoce de viandes, cesse ses productions de conserves et élargit sa gamme 'Charcuterie Traditionnelle' pour ne conserver que les jambons, les pâtés et les saucissons secs. Elle

concentre ses moyens industriels et commerciaux sur son ambition de devenir leader à marque des rayons libre service de charcuterie traiteur. Pour mener ces projets et gérer les mutations, le pouvoir managérial est assuré par le PDG (Y. Gonnord), par ailleurs représentant de l'actionnaire majoritaire, et par le Directeur Général (R. Colin). Dans cette organisation, l'actionnaire de référence est donc directement partie intégrante du noyau stratégique (NS). Le modèle mis en place est celui de la société anonyme à Conseil d'Administration (CA). Il s'agit aussi d'une vraie évolution du point de vue certes des structures mais aussi des pratiques (Moreau, 2004).

La troisième période est celle de l'élargissement et de la professionnalisation du CA : ouverture à des membres extérieurs légitimes et légitimant de par leur expérience et leur notoriété, professionnalisation du CA à travers sa composition et ses pratiques. Cette période va se conclure sur ce qui initie la nouvelle phase, à savoir l'introduction en bourse en 2000, le passage deux ans plus tard en SA à Directoire et Conseil de Surveillance.

Tableau 2 : Quelques repères historiques : l'institution financière, le pouvoir managérial et l'entreprise réelle (le corps social et ses compétences)

	Institution financière	Pouvoir managérial	Entreprise réelle
1923 – années 1970	Les fondateurs et les familles propriétaires	Le dirigeant et ses cadres (directions commerciale, industrielle, gestion du personnel et des moyens généraux)	Abattage, découpe et conserves Commercialisation par des VRP
Années 1970 -1980	La famille et quelques actionnaires extérieurs	Le PDG animateur du CA et des comités techniques, mise en place de dispositifs de plus en plus élaborés	Chaînes de production Abandon des conserves Commercialisation par moyennes et grandes surfaces (GMS)
Années 1980 - 1990	La famille et le poids des actionnaires extérieurs qui se renforce	Adoption de la structure Directoire et Conseil de surveillance, renforcement des dispositifs de gouvernement	Plats cuisinés, surimi Adaptation accrue aux évolutions des GMS
Années 2000 à nos jours	Introduction en bourse en 2000 La famille et les actionnaires des marchés financiers	La professionnalisation des pratiques, le dirigeant historique devient président du Conseil de surveillance	Désengagement des activités concurrencées essentiellement par les coûts Recherche de relais de croissance

En conclusion et en résumé, nous avons affaire, au cours du temps, tout d'abord à un pouvoir managérial centré sur le dirigeant propriétaire entouré de trois cadres : à vocation

industrielle, commerciale, direction du personnel et des services généraux. L'entreprise spécialisée sur l'abattage de porcs n'est pas confrontée à des décisions stratégiques majeures. C'est ensuite un pouvoir managérial qui se construit autour du Conseil d'Administration, très rapidement assisté dans ces décisions d'un certain nombre de structures qui organisent et formalisent des pratiques antérieures. Ceci en associant systématiquement les représentants du personnel. C'est aussi sur cette période, en raison des besoins de financement qu'entrent au capital des partenaires financiers du monde bancaire. On constate à ce stade que le dirigeant confronté à différents profils d'actionnaires a développé une expérience qui va lui être extrêmement utile dans le futur. Au fil des années, l'entreprise professionnalise ses pratiques autour des exigences du fonctionnement que décrit formellement le schéma 2 ci-dessus (formalisation des pratiques, mise en place des instances, explicitation accrue des choix et de leurs arguments, communication interne et externe...).

Cette présentation ne doit pas délaissier la question de la conception et de l'élaboration des projets de l'entreprise. Les différentes instances (SHCP, Comité de direction groupe, Comité stratégique...) sont bien sûr impliquées. Mais nous voulons ici insister sur les modalités d'élaboration des stratégies. La démarche d'ensemble combine démarche ascendante et descendante. A travers des pratiques participatives exigeantes (cercles de qualité, boîtes à idées, participation des cadres aux démarches stratégiques...), on peut dire que la stratégie n'est pas le monopole des dirigeants. Le contexte de cette entreprise est celui où, certes, le dirigeant joue un rôle important de par sa personnalité, mais la conception reste malgré tout un exercice partagé, concerté dans le cadre de relations de proximité avec l'encadrement. C'est la 'politique de la porte ouverte' dit Y. Gonnord, *'toutes les idées sont bienvenues, tout est discutable et discuté'*. **(verbatim extrait de l'entretien)**

Il ne s'agit pas de mettre d'un côté la conception et de l'autre le déploiement. D'ailleurs, le dirigeant, nullement coupé de l'opérationnel et du corps social de l'entreprise, tout au contraire, s'implique directement dans la mise en œuvre des stratégies et la résolution des problèmes. Pour prendre un exemple, lors de la mise en place de la première transformation majeure, à savoir l'implantation des lignes de production en remplacement de l'abattage traditionnel, Y. Gonnord traite directement une part importante des difficultés, reçoit lui-même les salariés. On pourrait décrire bien plus longuement les modalités participatives, ouvertes, par lesquelles l'entreprise nourrit ses pratiques stratégiques. Néanmoins, un Comité Stratégique joue un rôle important dans la construction des scénarios

et des décisions qui sont proposés aux instances de gouvernement (cf. tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2 : Les organes de gouvernement et leurs missions

Entités de gouvernement	Missions et règles de fonctionnement
Conseil de Surveillance	« Le Conseil de surveillance est composé de onze membres dont quatre membres sont indépendants au regard des critères prévus par le rapport du groupe de travail AFEP-MEDEF pour l'amélioration du gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées. Il s'agit de membres qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Par ailleurs, (...) des représentants des salariés actionnaires sont désignés (...) afin de siéger au Conseil de Surveillance de Fleury Michon. La mission du Conseil de Surveillance est fixée par les dispositions légales et statutaires et complétée par la charte de gouvernement d'entreprise du Groupe (mise à jour en 2007) qui fixe les principes essentiels et les valeurs fondamentales applicables à l'ensemble des filiales du Groupe. Le Conseil de Surveillance veille notamment au respect de la stratégie à long terme de l'entreprise et aux intérêts des actionnaires en s'appuyant sur le travail de comités spécialisés. Outre les compétences légales et réglementaires dévolues au Conseil de Surveillance, certaines opérations significatives engageant le patrimoine de l'entreprise nécessitent l'accord préalable de ce même Conseil (acquisition ou cession majeure d'actifs et de participations, cautions et garanties). »¹⁹
Comité Stratégique	« Ce Comité Stratégique est composé de trois membres et a pour mission : - d'exprimer au Conseil son avis sur les axes stratégiques du Groupe et ses filiales ; - d'étudier et de formuler son avis au Conseil sur les questions qui lui sont soumises relatives aux opérations majeures d'acquisition, de cession. (...) »
Comité Rémunérations et Nominations	« Le Comité rémunérations et nominations est composé de trois membres et a pour mission : - de proposer au Conseil les rémunérations des mandataires sociaux, des dirigeants et cadres dirigeants dans leurs principes et dans leurs modalités ; - de s'assurer de la cohérence des rémunérations avec la performance des sociétés administrées ou dirigées ; - d'examiner et proposer le profil de nouveaux administrateurs et membres de Directoire »
Comité Audit et Risques	« Le Comité d'audit et des risques est composé de trois membres et a pour mission : - de s'assurer de la fiabilité des informations financières, du respect des normes comptables et de la permanence des méthodes comptables adoptées ; - d'examiner le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne du Groupe ; - de s'assurer de l'adéquation des procédures de maîtrise et de gestion des risques par rapport aux enjeux du Groupe »
Directoire	« Le Directoire est composé de trois membres et se réunit régulièrement, au minimum une fois par mois et chaque fois que l'intérêt de la société l'exige. Le Directoire rend compte au Conseil de Surveillance trimestriellement sur l'activité et la gestion du Groupe. Le Directoire assure la cohérence et la cohésion des filiales opérationnelles, veille au bon fonctionnement transversal de ces mêmes filiales et anime le comité de Direction Groupe. L'organisation mise en place

¹⁹ Le CS est un organe collégial. On soulignera toutefois l'importance de la mission de son Président. Ce dernier est compétent pour convoquer le CS et diriger les débats. Représentant l'actionnaire majoritaire, le Président du CS joue un rôle essentiel au sein du dispositif. Dans le cas de FM, on a assisté à un glissement des fonctions d'Y. Gonnord de Président du Conseil d'Administration vers celui de Président du CS, ce qui explique probablement la permanence d'une facette opérationnelle dans l'exercice de sa mission. On relèvera le fait que les réunions de présentation aux analystes financiers sont conjointement animées par le Président du CS et les membres du Directoire renforçant ainsi la fonction de médiation d'Y. Gonnord telle que nous l'avons soulignée.

	privilégie ainsi : - une plus grande efficacité face à une concurrence de plus en plus vive en GMS ; - le développement des synergies entre les filiales ; - la transversalité sur ces activités stratégiques. Le Directoire passe en revue les performances des activités lors des Comités de Direction Groupe qui se tiennent mensuellement. Le Comité de Direction Groupe est composé des membres du Directoire, des directeurs d'activité et directeurs transversaux. Ce Comité assure la gestion opérationnelle, veille au bon fonctionnement du Groupe dans le respect du budget et met en œuvre les actions correctives nécessaires. Le Conseil a également constitué en son sein des Comités spécialisés destinés à améliorer le fonctionnement du Conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions : - Comité stratégique ; - Comité Rémunérations et Nominations ; - Comité Audit et Risques »
--	---

Source : rapport spécial du président du Conseil de Surveillance dans le rapport financier (2007).

La conclusion, c'est le fait qu'on ne peut comprendre le pouvoir managérial sans les dispositifs et les pratiques qui permettent l'émergence, le choix et le déploiement du projet (conception, création, répartition de la valeur). Le pouvoir managérial est à l'interface de IF/CS, ce qui lui confère un rôle de médiation et d'arbitrage sur lequel nous devons revenir.

2.2. Le pouvoir managérial, l'institution financière et le corps social

Nous avons précédemment évoqué le rôle d'arbitrage du NS dans les tensions que ne manque pas de connaître le couple IF/CS. On retrouve, dans le contexte particulier d'un dispositif de gouvernance, la question plus générale de l'échange de comportements. Ce contexte est celui d'une entreprise familiale cotée, qui de fait est soumise potentiellement aux exigences des marchés financiers dans la dernière période, mais les actionnaires des marchés financiers ne sont pas présents dans les instances du gouvernement, notamment dans le CS. Etre actionnaire ne signifie pas être présent dans les conseils. Tout au contraire, les banquiers ne souhaitent pas le plus souvent participer aux instances de gouvernance et se retrouver ainsi engagés dans les décisions des sociétés qu'ils financent.

C'est donc le NS²⁰, dans notre cas très centré sur la personne du dirigeant historique représentant la famille, qui va prendre en charge ces arbitrages. Conformément aux phases distinguées sur le tableau précédent, nous voudrions revenir sur le rôle de médiation du pouvoir managérial.

²⁰ La question de que recouvre le NS demanderait à être approfondie, car il évolue au cours du temps. Ce ne sont pas les mêmes personnes, donc les mêmes personnalités qui demeurent actives mais, comme nous l'avons vu ci-dessus, on ne saurait instruire le rôle du NS indépendamment des dispositifs dans lesquels s'insère son action.

La première période n'est pas marquante car nous sommes dans le contexte d'une entreprise familiale essentiellement centrée sur les propriétaires fondateurs. Les deux périodes suivantes sont incontestablement marquées par l'arrivée d'Y. Gonnord dans un contexte de croissance de l'entreprise et d'évolution de ses stratégies dans des environnements aussi fortement changeants (industrialisation, commercialisation...). Au fur et à mesure des années, ce dirigeant se préoccupe d'injecter en permanence du sang neuf dans l'entreprise et de ne pas maintenir dans les instances de gouvernance, notamment dans les cadres supérieurs, des membres de la famille si leurs compétences ne le justifient pas.

J'ai toujours eu le souci de faire en sorte qu'il y ait une arrivée de sang neuf chez FM, y compris au Conseil de Surveillance. L'entreprise familiale ne doit pas se replier sur elle-même et être le nid douillet de la famille et les membres de la famille doivent agir en confiance, avec transparence et sur la base de réelles compétences. (verbatim extrait de l'entretien)

Au fil des années, il élargit la composition du CA. Outre son épouse (G. Gonnord, actionnaire majoritaire), son beau-frère (F. Chartier), siègent au Conseil d'Administration : le directeur général, R. Colin ; des industriels choisis pour leurs apports et leurs réflexions en matière stratégique, notamment P. Tharaud, D. Pineau-Valencienne, etc... Ces différents dirigeants exercent des mandats dans plusieurs autres groupes industriels ce qui est également le cas d'Y. Gonnord lui-même, administrateur de Bénéteau, VM Matériaux, Salmon Arc en Ciel, Findis, etc.

Mais, d'un autre côté, l'engagement de la famille apparaît tout aussi essentiel dans un contexte patrimonial :

'Le plus grand risque pour une entreprise familiale et pour sa pérennité, c'est que les enfants ne soient pas impliqués dans la vie de l'entreprise. Chez FM, tous les enfants viennent régulièrement dans l'entreprise : ils se sont engagés à venir dans l'entreprise.'

'La crainte la plus importante chez les salariés, c'est que FM devienne une entreprise financière. Le fait que mon fils soit désormais dans l'entreprise, au Comité Stratégique, a été de nature à rassurer les salariés. : ils y ont vu un signe fort de l'engagement de l'actionnariat familial. Si l'un des enfants accepte d'entrer au capital, c'est que perdure la volonté de pérennité.'

'En résumé, l'entreprise familiale se caractérise par l'origine et l'appartenance à une famille, des actionnaires, mais aussi par un engagement qui doit se traduire par des actions... Les membres de la famille doivent se sentir impliqués et avoir un rôle ; ils ont en quelque sorte une responsabilité « politique ».' (verbatim extraits de l'entretien)

Le développement du Groupe FM nécessite le recours à des financements externes auprès d'établissements spécialisés. Ces établissements (BNP, Groupe Crédit Agricole, CIO) exigent de devenir actionnaires du Groupe FM ou mettent en place des financements (obligations convertibles, obligations remboursables en actions) qui les amènent à entrer au

capital.

On constate donc, à ce stade, que le dirigeant a déjà dû négocier avec différentes catégories d'actionnaires et adapter son mode de communication, au sein du CA et en Assemblée Générale, à des actionnaires différemment familiarisés avec les réalités de l'entreprise et ayant des visions multiples.

Lors de son introduction au Second Marché en février 2000, qui marque l'entrée dans la dernière phase, la Société anonyme FM est toujours gérée par un Conseil d'Administration présidé par Y. Gonnord. Deux ans plus tard, la gouvernance de la maison-mère évolue vers le système de la SA à Directoire et Conseil de Surveillance. La présidence du Directoire est confiée à F. Bouisset, responsable jusqu'alors du pôle Traiteur tandis qu'Y. Gonnord devient Président du Conseil de Surveillance. Afin que la Société FM ne soit pas opéable sur le marché financier, un pacte d'actionnaires est signé entre les différentes personnes physiques et morales représentatives du « groupe familial Gonnord ». Les parties déclarent « que le fait pour les signataires du présent pacte de se présenter comme agissant de concert et de se concerter préalablement à toute cession de titres à des tiers est susceptible d'offrir des garanties au marché quant à la pérennité de l'entreprise, de sa gestion et d'une façon générale, d'envoyer des signes positifs en matière de gouvernement d'entreprise (avis du Conseil des Marchés Financiers du 7 février 2000). Un engagement d'inaliénabilité des titres est pris par les signataires pour une durée de 3 ans, à hauteur globalement de 51 % du capital. Les membres du groupe familial s'accordent un droit de préemption réciproque et déclarent agir de concert. L'unité du groupe familial est ainsi renforcée. L'objectif est double : fédérer le pôle familial et protéger l'entreprise, ici l'institution financière, et de façon liée l'entreprise réelle.

Les salariés sont sensibles à l'engagement pris par le groupe familial, synonyme, de leur point de vue, de pérennité dans la gouvernance du Groupe. Dans le cadre de l'introduction en bourse, une augmentation de capital est réservée aux salariés. Cette opération est un véritable succès puisque le taux de sur-souscription dépasse les 7 fois. Les salariés détiennent ainsi collectivement 2,8 % du capital ; ce pourcentage n'ayant cessé de s'accroître pour atteindre 3,6 % en 2007. Il faut aussi faire observer que les cadres eux-mêmes ont fait l'objet d'une attention particulière :

'Tout vient de l'actionnaire de référence et du dirigeant et pas du modèle. Si les actionnaires changeaient de philosophie, les dirigeants pourraient démissionner et percevoir une indemnité car FM est sur ce point un cas un peu spécial. Tout a été prévu et les cadres

pourraient faire valoir une sorte de clause de conscience. ' (verbatim extrait de l'entretien)

Ce qui est en jeu, ce sont, pour le pouvoir managérial ou le noyau stratégique (NS), des échanges de possibilités de comportement conformément à l'approche régulationniste dans laquelle nous nous inscrivons. Le pouvoir managérial se trouve en permanence dans un rôle d'arbitre entre les diverses parties prenantes de l'entreprise, comprise ici comme institution financière (IF) et entreprise réelle ou corps social (CS).

Au fil du temps, le développement de l'entreprise appelle des compétences et des comportements nouveaux ce qui n'est pas sans impact sur les relations à la famille, particulièrement dans les phases 2 et 3 qui manifestent les évolutions qui devaient conduire à la situation actuelle. L'effort de professionnalisation du management s'accompagne d'exigences concernant le recrutement des cadres et s'affirme alors une politique d'ouverture au recrutement de membres extérieurs à la famille. Et l'on sait bien qu'il s'agit là d'un des problèmes majeurs de l'entreprise patrimoniale : le traitement des membres de la famille et parallèlement celui de leur implication dans l'entreprise.

Parallèlement, le dirigeant, membre de la famille par alliance, se préoccupe d'organiser l'actionnariat familial et les contributions de ses différentes composantes. Cela se traduit par des démembrements de propriété (usufruit/nue-propriété) et par la création de sociétés holding afin de dissocier, pour certains membres de la famille, la composante financière (le droit aux dividendes) de la composante politique (droit de vote).

Après l'introduction en bourse, le dirigeant se doit d'adapter les pratiques aux attentes des diverses cibles d'actionnariat, le groupe FM ayant ciblé différents types d'actionnaires (particuliers, investisseurs institutionnels français et étrangers, salariés). Ce qui s'est traduit notamment par des exigences particulières dans la formalisation de la stratégie mais également dans l'élaboration de la communication financière. L'un des aspects les plus visibles réside dans la communication à l'égard des analystes financiers. On notera à ce niveau que le Président du CS a impulsé cette communication et que, compte tenu de sa personnalité, de sa mission de représentant de l'actionnaire majoritaire et de son implication opérationnelle depuis plus de trente ans, on rencontre là une figure originale de la gouvernance, bien éloignée de certaines pratiques du capitalisme financier actuellement décrié.

En conclusion, on retient que l'entreprise patrimoniale met en jeu un échange de comportement en deux temps ou en deux sphères, ce que révèle particulièrement la dernière

phase. Le pouvoir managérial, ici en tension avec les marchés financiers (via les fluctuations de la vie du titre, et les contacts directs avec les médiateurs du marché²¹), doit intégrer dans ses réflexions et ses arbitrages les attentes de ces derniers. Mais il doit d'abord malgré tout 'traiter' avec les actionnaires majoritaires représentés au CA puis au CS, ici la famille via la holding familiale. On pourrait dire qu'existe un marché de comportements internalisé. On pourrait dire aussi que le marché de comportement est organisé de façon singulière à travers un ensemble de dispositifs de gouvernance qui instrumentent le pouvoir managérial et lui permettent de s'exercer et d'opérer les arbitrages auxquels il se trouve confronté. La personnalité du dirigeant joue un rôle dans l'émergence de ce dispositif mais l'objectif affiché est bien que les pratiques souhaitées perdurent au-delà des personnes. Car derrière cet échange de comportements à l'œuvre, sous la houlette du pouvoir managérial instrumenté, se joue fondamentalement la question du devenir du projet d'entreprise.

2.3. Le pouvoir managérial et la maîtrise du projet d'entreprise

Le projet d'entreprise est un projet à multiples facettes, ce dont témoignent les choix de gouvernance de l'entreprise et les dires de son dirigeant historique. Une gouvernance intelligente, responsable et efficace est en jeu.

2.3.1. Un projet d'entreprise à multiples facettes

Le projet d'entreprise est de nature multidimensionnelle (Bréchet, 1994 ; Desreumaux et Bréchet, 2007). Il recouvre notamment des dimensions politiques et économiques. Il ne s'agit pas de dire que les aspects éthiques prédominent au détriment de l'économique ou bien encore que le projet d'entreprise est tout aussi social qu'économique ; ce serait risquer de perdre de vue que l'efficacité économique est la condition première de l'existence de l'entreprise. Mais il y a différentes façons d'envisager l'économique. De fait, les choix et les pratiques de l'entreprise manifestent des considérations sociales, écologiques et éthiques. Il ne faut naturellement pas retenir qu'il ne s'agit que d'une présence dans les discours et les chartes d'entreprise fussent-ils formellement séduisants.

C'est bien la problématique IF/NS/CS qui permet d'instruire correctement l'articulation de ces diverses considérations et univers d'appréciation ou de valorisation qu'implique tout projet productif. Y. Gonnord ne manque pas une occasion de rappeler l'engagement des acteurs de la direction du groupe à rester fidèle aux valeurs communes

²¹ Cf. Bréchet et Tougeron (2008).

fondatrices de l'identité de l'entreprise : confiance dans les hommes et dans leurs capacités d'initiative et de responsabilité, exigence d'ouverture, de dialogue et de professionnalisme, réactivité et efficacité du processus de décision, souci de l'intérêt général long terme, honnêteté et respect des hommes, etc. Ce sont toujours les mêmes principes imbriqués portant sur les considérations économiques, sociales et sociétales qui reviennent pour fonder le projet d'entreprise (cf. tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3 : Les engagements et valeurs de Fleury Michon

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

Source : rapports annuels du Groupe et site internet institutionnel.

Les engagements de l'entreprise (citoyens, écologiques...) se manifestent dans des activités et par des créations concrètes, évaluables. La question du rapport au territoire qui revient à plusieurs reprises dans l'entretien mérite aussi d'être évoquée. Elle prend selon Y. Gonnord une place

importante :

‘Vivre en milieu rural est une véritable chance. C’est un point très important. Ici les dirigeants vivent au rythme des autres et sont sensibilisés aux problèmes des salariés. Cela a pu influencer sur certaines décisions : par exemple l’aménagement des horaires de travail pour les femmes. Nous avons constaté que, fort heureusement, il y avait encore des grand-mères dans les fermes qui pouvaient garder les enfants de leurs filles ou belles-filles quand celles-ci étaient au travail car sinon les horaires et la durée du travail n’étaient pas adaptés. Mais avec l’évolution des modes de vie ces situations se rencontreraient de moins en moins, d’où la décision d’aménager le temps de travail, et d’allonger la durée du congé de maternité. Ceci a débouché notamment sur l’amendement Fleury Michon(...)’

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)

2.3.2. La défense de l’entreprise réelle ou la question de l’autonomie vis-à-vis des marchés financiers

A la question conclusive, ‘Les marchés financiers font-ils la stratégie ?’, la réponse du dirigeant est sans appel :

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

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

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

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

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

Pour bien se saisir de la portée de ces assertions, il faut bien sûr avoir à l’esprit les pratiques de gouvernance que nous avons présentées mais il s’agit aussi d’affirmer l’importance de l’entreprise réelle et de sa pérennité dans l’esprit d’Y. Gonnord. Et immédiatement rapprocher ce souci du corps social, certes de considérations éthiques, d’une

sensibilité sociale, mais aussi d'objectifs d'efficacité, de performance du management. Il s'agit finalement plus que du maintien du corps social et bien d'une implication des personnels et d'une capacité d'évolution de l'entreprise.

'Le groupe FM, depuis 20 ans, consacre au dialogue social 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 : c'est 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 la conserve et les reconversions ont été facilitées par ce climat constructif et de conscience ; 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 se 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. Le revers de la médaille, c'est que dans un tel contexte, les salariés sont très exigeants et ils ont raison. La confiance est très exigeante. L'appropriation des objectifs par les salariés les rend ensuite très exigeants.

Ce qui fait la différence et fera la différence dans le futur, c'est l'innovation et l'implication ; les transformations de l'entreprise doivent être comprises et acceptées. Dans un tel contexte, tout le monde fait de la qualité.'(...)

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

Il nous faut aussi rappeler que l'entreprise a de la même façon protégé ses cadres en cas de changement de propriétaire comme nous l'avons évoqué précédemment.

Ces longs extraits de l'entretien témoignent d'une chose : que les considérations éthiques et sociales sont inséparables de la compréhension de ce qu'est une gouvernance efficace du point de vue de l'entreprise réelle et de sa pérennité. Dans une entreprise qui réalise plus de 50% de son chiffre d'affaires sur des produits qui n'étaient pas présents il y a 5

ans et qui a dû à plusieurs reprises se remettre en cause, c'est bien une capacité d'adaptation qui est requise si l'on recherche la pérennité. Une gouvernance intelligente (pluri-arguments) et responsable (inscription dans le temps long et le territoire d'accueil vs amoralité et apatride), est aussi une gouvernance efficace (capacité d'évolution et d'atteinte des objectifs sur longue période).

Conclusion

Les questions de gouvernance ont été abordées sous des modes extrêmement restrictifs dans lesquels l'entreprise et son management ne relevaient que de questions de discipline. Ce réductionnisme est maintenant dépassé dans nombre de travaux et l'on envisage la gouvernance dans ses aspects disciplinaires, partenariaux, cognitifs et comportementaux.

A bien des égards, on rejoint alors les questions que les stratégestes connaissent bien, à savoir la nécessité d'une compréhension inclusive de la stratégie et de sa gouvernance. On mesure aussi que les limites des postures appauvries se comprennent assez bien à l'aune des théories de l'entreprise que l'on mobilise ou dans lesquelles on s'inscrit plus ou moins explicitement.

Le contexte théorique retenu dans cette contribution est de nature régulationniste, au sens de la Théorie de la Régulation Sociale de J.-D. Reynaud. Dans ce cadre, qui comprend les relations entre le monde des projets productifs et celui des marchés financiers comme échange de comportements, nous avons souhaité mieux comprendre le rôle des dirigeants, dit autrement du pouvoir managérial ou du noyau stratégique.

Pour cela, il fallait revenir sur ce qu'il faut comprendre par dirigeant : certes des acteurs avec leurs personnalités mais aussi une figure du pouvoir managérial instrumentée, une gouvernance avec ses dispositifs et ses pratiques. Le cas du groupe Fleury Michon appellerait encore beaucoup de commentaires et d'éléments d'approfondissement de certaines facettes. Mais il nous permettait d'instruire les modalités par lesquelles un pouvoir managérial arbitre entre les exigences de l'institution financière et de l'entreprise réelle. On peut y voir un exemple d'affirmation de considérations éthiques et sociales, mais on privilégiera qu'il s'agit d'une gouvernance intelligente, responsable et efficace.

Références bibliographiques

Bourgeois L. et Eisenhardt K. [1988], « Strategic Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry », *Management Science*, vol. 34, n°7, p. 816-835.

- 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. & Desreumaux A. [2004], « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », *Sciences de Gestion*, n° 45, p. 109-148.
- Bréchet J.-P. & Desreumaux A. [2006], « Le projet dans l'action collective », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1015-1024.
- Bréchet J.-P. & Desreumaux A. [2008], Quelle(s) théorie(s) de l'organisation pour les sciences du management ?, in *Le management, fondements et renouvellements*, Editions Sciences Humaines, p. 303, 314.
- Bréchet J.-P. & Tougeron P.-Y. [2008], Pour une approche régulationniste de la gouvernance, *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n°10, série Economie de l'Entreprise, n° 19, p. 1931, 1969.
- Charreaux G. [1997], « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. (éd.), *Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théories et faits*, Paris, Economica, p. 57-88.
- Charreaux G. [2003], « Gouvernement d'entreprise », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2ème éd. 2006, Paris, Vuibert, p. 569- 579.
- Charreaux G. [2008], « Gouvernance et latitude managériale », *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n°10, série Economie de l'Entreprise, n° 19, p. 1831, 1868.
- Charreaux G. & Desbrières P. [1998], « Gouvernance des entreprises; valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n°2, p. 57- 88.
- Charreaux G & Wirtz P. [2006], *Gouvernance des entreprises. Nouvelles perspectives*, Paris, Economica.
- Child J. [1997], « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect », *Organization Studies*, 18(1), p. 43-76
- Crozier M. & Friedberg E. [1977], *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- David A., Hatchuel A. & Laufer R. [2000], *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- David C., Corolleur F., Mangematin V. [2003], « Gouvernance par le réseau dans les PME intensives en recherche : un enjeu stratégique », communication à la conférence AIMS, Tunis.
- Desreumaux A. & Bréchet J.-P. [1998], « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? », *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- Desreumaux A. & Bréchet J.-P. [2007], Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet, Colloque LEFFI, Analyses et transformations de la firme: confrontation entre économistes, gestionnaires et juristes, Université Lumière Lyon 2, octobre, 40 pages.
- Eymard-Duvernay F. (dir.) [2006], *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, 2 tomes, Paris, La Découverte.
- Eymard-Duvernay A., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. [2004], « L'économie des conventions ou le temps de la réunification des sciences sociales », *Problèmes Economiques*, janvier, p. 1 - 8.
- Friedberg E. [1993], *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Hafsi T. & Youssofzai F. [2008], « Dirigeants d'entreprises! Focaliser sur l'actionnaire n'est pas légitime! », *Revue Française de Gestion*, 183, p. 111-130.
- Hambrick D., Crozier L. [1985], « Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth », *Journal of Management Studies*, vol. 1, p. 31, 45.
- Hatchuel A. [2000], "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", in David et al., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, p. 7, 44..
- Hatchuel A. [2005], "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionable Discipline", *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Hatchuel A. [2007], « La nature des sciences de gestion. Epistémologie de l'action et genèse des sciences sociales », in Martinet A.-C., *Sciences du management. Epistémologie, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert, p. 50, 67.
- Hatchuel A. & Segrestin B. [2007], « La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif », *Droit et Société*, vol. 1, n°65, p. 27, 40.
- Hatchuel A. & Weil B. [1992], *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Huse M. [1994], "Board Management Relation in Small firms : The Paradoxe of simultaneous Independence and Interdependence", *Small Business Economics*, vol. 6, p. 55, 72.
- Huse M. [2000], "Board of Directors in SMEs: A Review and Research Agenda", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12/4, p. 271, 290.
- Martinet A.-C. [1984], *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill.
- Martinet A.-C. [2007] (coord.), *Sciences du management. Epistémologie, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert.
- Martinet A.-C. [2007], « Gouvernance et management stratégique : fin de l'histoire ou régénération du politique », in Martinet A.-C., *Sciences du management. Epistémologie, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert, p. 85-112.
- Martinet A.-C. [2008], « Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique », *Revue Française de Gestion*, 183, p. 95-110.
- Moreau S. [2004], *Yves Gonnord : ancrage social, patron local*, Paris, Dunod.
- Morin E. [1977], *La méthode. I. La nature de la nature*, Paris, Seuil.

- Morin E. [1980], *La méthode. 2. La vie de la vie*, Paris, Seuil.
- Orléan A. [1994/2004], *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- Perez R. [2003], *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte
- Perez R. [2006], « Jalons pour un nouveau paradigme en management », in Fourcade C., Paché G. & Pérez R., *La stratégie dans tous ses états*, Paris, EMS, p. 73, 89.
- Poirier L. [1987], *Stratégie théorique II*, Paris, Economica.
- Reynaud J.-D. [1989/1997], *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Thévenot L. [2006], *L'action au pluriel*, Paris, La Découverte.
- Wirtz P. [2006], « Compétences, conflit et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, p. 187-221.
- Wirtz P. [2008], « Les firmes entrepreneuriales ont-elles un système de gouvernance spécifique ? », papier de recherche, *Cahier du Fargo n°1080701*, version du 18 juillet, Coactis, Université de Lyon 2, 31 pages.