

## *Auteurs invités*

### **L'entreprise comme bien commun**

Alain DESREUMAUX<sup>1</sup> et Jean-Pierre BRECHET<sup>2</sup>

Paradoxalement, malgré tous les regards dont on dispose, ou à cause d'eux, l'entreprise résiste encore aujourd'hui aux efforts de théorisation. On ne dispose pas d'une représentation théorique qui donnerait des réponses suffisamment consensuelles aux questions que cet objet suscite : les questions « génériques » de Rumelt (1984) (motif d'existence, frontières, organisation interne, sources de performance de la firme), mais aussi les questions normatives (légitimité, rôle vis-à-vis de la société, etc.) sans lesquelles l'exploration des premières risque d'être un exercice creux (Peteraf et al., 2008). Bien sûr, ce ne sont pas les propositions théoriques qui font défaut. Un peu plus d'un siècle de théorisation a produit une succession de métaphores (Knudsen, 1995a) dont l'empilement, en même temps que les confrontations, sont loin de fournir un assemblage cohérent. Chacune de ces métaphores peut prétendre saisir une facette de la réalité « entreprise », ou un moment historique de sa manifestation, mais le portrait d'ensemble reste au mieux inachevé, au pis déstructuré. Il existe évidemment des explications à cette impuissance relative des efforts de théorisation de parvenir à un achèvement satisfaisant. Elles renvoient notamment au caractère à la fois multiforme, en termes de taille, de statut juridique, de nature et d'étendue d'activités, et protéiforme de l'entreprise, que l'on examine le destin d'une entreprise particulière ou que l'on s'intéresse à ses transformations en tant que catégorie d'organisations. Certains pourraient se demander ce qu'a de gênant cette absence de théorie cohérente de l'entreprise et considérer la pluralité de discours théoriques disponibles comme la manifestation d'un débat potentiellement fécond permettant de progresser dans la compréhension de cet objet, acteur central de nos sociétés<sup>3</sup>. D'un certain point de vue, on peut même se satisfaire de cette situation et pratiquer l'opportunisme théorique en mobilisant tel ou tel cadre selon le type de question que l'on veut traiter (Foss, 1996). Cependant, le problème est que le débat entre représentations théoriques ne se cantonne pas aux seuls cercles intellectuels et académiques. Sans entrer ici dans la question de savoir si les théories précèdent les faits ou ne font que les interpréter, il est de fait que les représentations théoriques se diffusent, au moins via l'enseignement, quand ce n'est pas par l'exercice du « conseil des princes » auquel se livre tel ou tel théoricien. Explicitement ou non les discours théoriques relatifs à la firme sont susceptibles

1 - Professeur des Universités, Sciences de Gestion, IAE de Lille, LEM - alain.desreumaux@iae.univ-lille1.fr

2 - Professeur des Universités, Sciences de Gestion, IAE de Nantes, LEMNA - jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr

3 - Acteur que François Perroux désignait comme l'institution cardinale du capitalisme et qu'il définissait comme une unité active qui construit son environnement autant qu'elle s'y adapte. Lui reconnaître un tel statut éloigne immédiatement des lectures instrumentales et l'on comprend que nombre d'auteurs l'aient envisagée « en société », sous ses diverses facettes politiques et sociales au sens le plus large des termes.

de nourrir ces représentations, possèdent une portée normative, et l'on sait que des métaphores mal fondées peuvent avoir des conséquences dommageables pour les personnes et les institutions (Ghoshal, 2005). Compte tenu des enjeux associés à la représentation en action de l'entreprise (questions de création et de répartition de valeur, de santé et de dynamisme d'une nation, de conception du rôle et des responsabilités des dirigeants, de gouvernance, de responsabilité sociale, de justice, etc.), il apparaît nécessaire de trouver un fondement cohérent pour une représentation dépassant les limites respectives des métaphores déjà disponibles dont l'inventaire et le reclassement mettent au jour l'opposition de visions contractualistes et « socio-cognitives ». Pour de multiples raisons, la métaphore du bien commun constitue une piste potentiellement féconde. Pour l'explorer, on posera quelques repères fondamentaux sur la notion de bien commun avant d'envisager ce qui justifie d'aborder l'entreprise sur cette base. Les filiations plurielles que nous privilégierons nous conduiront ensuite à exposer plus précisément notre point de vue et à proposer une grille de lecture propre à restituer l'entreprise en termes dynamiques, exprimant les enjeux, les tensions, la façon dont se construit le bien commun : le bien commun de l'entreprise c'est le projet d'entreprise dans le cadre de la théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View*. C'est donc le projet dans le cadre d'une lecture processuelle, subjectiviste et multidimensionnelle.

## 1 – La notion de « bien commun » : repères fondamentaux

La notion de bien commun est liée à la nature sociale de l'homme, c'est-à-dire le fait qu'il connaît des besoins qu'il lui est impossible de satisfaire à lui seul mais seulement en s'associant à d'autres. Cette sociabilité se concrétise à différents niveaux. Celui de la société dans son ensemble, la société civile, à laquelle correspond une sociabilité en quelque sorte « générique ». Mais également celui des multiples associations et entités que les hommes organisent pour poursuivre toutes sortes de buts ou pour développer toutes sortes d'activités (économiques, culturelles, scientifiques, etc.). Ces associations donnent naissance à des sociétés dans la société et expriment des sociabilités spécifiques. Quelle que soit la forme de sociabilité considérée, se pose la question d'un « bien commun » qui est constitutif de sa raison d'être. Cette question ne peut être éludée, mais la notion de bien commun est en même temps difficile à définir. On peut évidemment être tenté de le faire par opposition. Ainsi, le bien commun se distingue du bien personnel ou privé, celui qui est possédé par une seule personne. Il se distingue également du bien collectif, détenu par un collectif d'acteurs (par exemple, un immeuble faisant l'objet d'une copropriété), au sens où un véritable bien commun possède un caractère universel, c'est-à-dire ni singulier ni collectif, et est accessible à de nombreux individus sans devenir le bien privé de quiconque<sup>4</sup>. Cette façon d'aborder la notion présente l'inconvénient d'entretenir une représentation essentiellement matérielle du bien commun, comme un actif ou un ensemble d'actifs, alors qu'il s'agit d'une notion qui dépasse cette acception immédiate, sans pour autant l'exclure puisque le bien commun se concrétise à travers des biens communs au sens de biens collectifs. On peut penser par exemple à l'idée d'un bien commun vécu (Flahaut, 2011), compris comme un être avec les

4 - Un bien collectif peut être finalement partagé et attribué par fractions aux différents acteurs qui composaient le collectif initial.

autres, un vivre ensemble indissociable de l'idée d'une démocratie vivante. Mais cette perspective, qui peut sembler entraîner le consensus à un certain niveau de généralité, engage inévitablement une compréhension du bien et du mal et des modalités d'envisager les pratiques politiques. Si l'on se place au niveau de la société civile, on pourrait dire que des états comme la paix, l'ordre, la sécurité, la justice, etc. sont des biens communs (Velasquez, 1992). Mais la notion de bien commun ne peut être circonscrite à un inventaire de ce genre, dans la mesure où elle exprime, au-delà de ces exemples, une conception particulière de la sociabilité ou des rapports entre l'homme et la (et les) société, et des principes qui sont susceptibles de lui donner corps. Comme nous le rappelle Flahaut (2011), la morale chrétienne a joué de ce point de vue un rôle essentiel en posant l'équivalence fondamentale entre soi et tout autre personne, cette règle ayant indéniablement constitué l'une des sources des droits de l'homme<sup>5</sup>.

Au-delà des sources chrétiennes, la notion de bien commun renvoie à une conception de la société (et des sociétés qui la composent) qui se distingue de deux visions extrêmes. La première ne voit dans toute société qu'un agglomérat d'individus forcés de coopérer parce qu'ils ne peuvent survivre autrement, mais qui poursuivent chacun leurs seuls objectifs personnels sans que l'appartenance à la société ne contribue en aucune façon au développement de chacun en tant que personne. Avec cette version, on retrouve la métaphore d'un contrat social aux termes duquel chacun abandonne une partie de sa liberté à une autorité supérieure, l'État, de façon à garantir une protection collective dans la poursuite des fins personnelles. Ici, la société ne poursuit aucun but spécifique pour elle-même, et il ne peut rien y avoir qui constituerait une fin commune ou un bien commun. La seconde conception considère à l'opposé l'individu comme une simple composante de la société, une sorte de molécule de l'organisme social, ne valant qu'en regard au rôle qu'il y remplit. Le « bien » individuel disparaît alors ou ne subsiste que comme résidu. Pour les théoriciens du bien commun, la société est faite pour l'homme et non l'inverse, mais elle lui permet de se développer, de se réaliser, au-delà de ce qu'il pourrait faire de lui-même ou à lui seul. Pour l'individu, participer à la société ne revient pas à renoncer à son « bien » personnel mais au contraire à l'accomplir plus pleinement. Chercher le bien de la communauté revient à chercher le bien de l'individu puisque la société n'a pas d'existence indépendamment de celle de ses membres, et vice-versa. Dit encore autrement, le bien de la société (le bien commun) a la primauté sur les intérêts individuels, non parce qu'il les limiterait mais parce qu'il constitue une condition de leur réalisation. Chacun tend à rechercher son « bien », mais il ne peut l'atteindre véritablement en dehors de la société ; chercher le bien commun est pour chacun une façon de s'assurer de son bien personnel. Cette lecture, qui trouve ses origines dans une pensée de la transcendance d'ordre religieux, trouve maintenant des soutiens scientifiques importants avec la primatologie, la paléanthropologie et la psychologie du développement qui nous disent que la coexistence précède l'existence. La transcendance n'est plus requise pour poser une interdépendance ontologique et non seulement utilitaire comme trait essentiel de la nature humaine (Flahaut, 2011). De façon générale, on ne peut penser l'individu sans l'appartenance à la société et à l'espèce comme nous le rappellent Morin (2001) et nombre de penseurs qui reconnaissent l'importance de la relation

5 - Sans pour autant que cette règle d'or et les articles 1 et 2 de la Déclaration de 1948 soient spécifiquement occidentaux.

tels que Freud, Mead, l'école de Palo Alto, Levinas, Girard, ou encore Habermas. La conception du bien commun comme irréductible aux droits de l'homme, considérés prioritairement comme individuels, ne doit pas être vue comme l'expression d'un vague principe de morale collective ni comme une représentation parfaitement naïve des phénomènes collectifs. Parler de bien commun de la société ou des autres manifestations de sociabilité ne revient pas en effet à ignorer l'existence de tensions entre « bien » individuel et bien commun, ou entre « biens » de différents individus ou catégories d'individus<sup>6</sup>. Si l'on considère le bien commun d'une société, au-delà de telle ou telle composante ou expression plus ou moins concrète, comme les logiques et conditions sociales qui permettent aux personnes d'atteindre leurs objectifs personnels, on voit bien que ces conditions ne peuvent qu'être construites par les membres de la société elle-même dans le cadre d'une pratique d'ordre politique. Autrement dit, la construction du bien commun est indissociable du traitement des tensions entre acteurs et groupes d'acteurs, traitement qui s'inscrit dans le temps et dans l'histoire. Cette remarque permet d'insister sur le caractère dynamique de la notion de bien commun au sens où il s'agit d'un socle à construire et dont l'achèvement ne peut jamais être considéré comme définitif, une sorte de chantier permanent. D'ailleurs la société elle-même, dans sa composition, n'est pas figée, ni les individus dans leurs projets. Le bien commun à construire est donc sujet à redéfinition, même si le principe fondamental constitutif de sa définition perdure. En ce sens, le bien commun est ce que certains appelleraient un concept « horizon » au double sens du terme : une orientation pour l'action, une direction à suivre, et une réalité qui sera toujours plus lointaine que les réalisations immédiates. En résumé, cette brève introduction de la notion de bien commun nous a amené à en identifier trois facettes mêlées : celle, centrale, de la sociabilité ou de la socialité, de ce qui fonde que les hommes s'associent dans le besoin qu'ils ont les uns des autres, celle des justifications fondamentales de cette sociabilité et enfin celle, incontournable, de sa construction dans une vision processuelle ou développementale. À ce stade, deux questions liées se posent : qu'est-ce qui justifie de considérer l'entreprise sur la base de cette notion de bien commun et que serait ce bien commun ?

## **2 - Les justifications d'une interprétation de l'entreprise en termes de bien commun**

Traiter la première question suppose de faire un bref détour par les théories de la firme et, plus généralement, la théorie des organisations, elle-même nourrie des apports de différentes disciplines de sciences humaines et sociales. Dans l'ensemble des travaux correspondants la notion de bien commun est rarement mobilisée en tant que telle pour être appliquée à l'entreprise, si l'on excepte certaines évocations récentes mais rapides<sup>7</sup>. Cette notion transparaît cependant dans les écrits, certains anciens, d'autres tout à fait récents, d'auteurs majeurs de différentes disciplines qui

6 - Tensions liées, pour certaines d'entre elles, aux comportements bien connus de passager clandestin ; par ailleurs, les tensions valent également pour chaque individu considéré isolément dans la mesure où il possède des identités et manifeste des rationalités multiples (Elster, 1985).

7 - La notion de bien commun a récemment été évoquée pour interpréter certaines expériences de développement d'activités dans les pays pauvres (la « community-based enterprise », de Peredo et Chrisman, 2006) et sans doute inspire-t-elle plus ou moins le plaidoyer de Mintzberg pour reconstruire les entreprises en tant que communautés (Mintzberg, 2009).

ont en commun de saisir l'entreprise en tant qu'institution complexe appelant des lectures à la fois organisationnelles, contractuelles, politiques et cognitives.

### *2.1 - Les problématiques développées par les théories de la firme*

De façon très synthétique, l'histoire des théories de la firme est celle d'une succession de métaphores exprimant la remise en cause de tout ou partie des postulats de la conception classique de l'entreprise réduite à un agent optimisant une fonction de production dans le but d'atteindre un objectif de maximisation d'un profit. Avec cette conception, l'entreprise est assimilée à un décideur unique, dont la rationalité est parfaite, qui possède une fonction de préférence claire et a accès à un ensemble de connaissances productives disponibles et homogènes pour l'ensemble des entreprises en présence. La contestation du premier postulat, celui qui revient à assimiler l'entreprise à un agent individuel, introduit une sorte de point de bifurcation dans l'évolution de la théorie de la firme. Les différentes métaphores qui succèdent à la vision orthodoxe initiale s'organisent en effet en une alternative quant à la question de savoir s'il faut considérer l'entreprise comme une entité spécifique, en elle-même, ou non. Une réponse négative est exprimée par la théorie dite « principal-agent » (ou théorie normative de l'agence). Avec cette théorie, il ne peut être question de bien commun puisque la conception implicite de la sociabilité qui lui correspond est celle d'un simple agrégat d'individus recherchant chacun leur intérêt personnel. La firme apparaît ici comme un simple arrangement contractuel dont l'agent initiateur recherche la solution optimale. Une telle conception reste ancrée dans les logiques d'équilibre et de rationalité parfaite des acteurs, autorisant un comportement d'optimisation. Le problème est que cette conceptualisation s'avère peu réaliste dès que l'on introduit des éléments de complexité et d'incertitude des situations qui rendent en effet une véritable optimisation quasiment impossible. Si l'on tient compte de ces réalités, il faut concevoir l'entreprise comme un système adaptatif<sup>8</sup>, ou comme solution d'un problème social de coordination ou de collaboration. En d'autres termes, l'entreprise gagne alors à être considérée comme une réponse institutionnelle à une situation de décision ouverte. On sait en effet que l'émergence d'arrangements institutionnels est inséparable d'une situation de véritable incertitude. Les institutions existent dans les situations décisionnelles dans lesquelles des contingences imprévisibles peuvent se produire et auxquelles les agents économiques ne pourraient répondre d'une façon parfaitement rationnelle simplement en formulant des contrats contingents. La réponse positive à la question de savoir si l'entreprise est une véritable entité a nourri différentes visions de l'entreprise comme entité adaptative. Elle sous-tend le behaviorisme de l'école Carnegie, la vision de l'entreprise comme « nœud de contrats » (Alchian et Demsetz, 1972), celle de l'entreprise comme adaptation institutionnelle aux défaillances du marché (théorie des coûts de transaction), celle de l'entreprise comme répertoire de routines (théorie évolutionniste), ou encore la conception de l'entreprise comme faisceau de ressources développée par Penrose. Ces lectures diffèrent évidemment dans leur contenu et leur conception de la rationalité, entre rationalité substantive, optimisatrice dans les visions normatives et reconnaissance d'une rationalité procédurale, limitée et en situation pour les lectures positives. Mais elles ont en commun de traiter la question centrale des conditions et des modalités de coopération d'un ensemble d'acteurs aux intérêts potentiellement

8 - Sans nécessairement circonscrire la notion d'adaptation à son sens passif.

divergents et, ce faisant, de prendre en compte la dimension politique de l'entreprise. La prise en compte de cette dimension n'est en rien nouvelle dans le champ de la gestion. Elle est présente dans les travaux précurseurs de Mary Parker Follett, centrale dans les travaux initiaux de Simon, qui trouve une partie de son inspiration chez Barnard, clairement affirmée par March (1962). Les travaux de l'école Carnegie, qui fondent la théorie behavioriste de l'entreprise, sont précisément à l'origine de la métaphore de l'entreprise comme coalition politique. Cette réalité est également au cœur des différentes expressions de l'approche contractualiste de la firme, qui fait de la conception des systèmes d'incitation et de contrôle propres à garantir une certaine convergence de comportements des participants l'un de ses thèmes majeurs.

La théorie behavioriste traite le problème en mettant en scène le dirigeant en tant qu'agent interpersonnel chargé en quelque sorte d'organiser une trêve entre les différentes parties prenantes recherchant chacune son intérêt propre. Cette trêve n'est jamais définitivement assurée. Cyert et March l'imaginent malgré tout relativement stable grâce à un processus de quasi-résolution de conflit consistant à porter une attention séquentielle aux différents buts ou à résoudre un problème après l'autre, et l'utilisation adroite d'un « slack » de ressources. Pour autant, cette façon de régler les tensions entre catégories d'acteurs tend à nourrir un comportement essentiellement court-termiste, voire opportuniste, sans considération d'un processus de construction de compétences distinctives qui conditionne la continuité d'exploitation et d'atteinte de buts à long terme.

Quant à l'approche contractualiste, elle règle la question politique en introduisant une hiérarchie entre les différentes catégories d'acteurs et en cherchant à aligner les comportements dans le sens des intérêts de la catégorie considérée comme détentrice de la légitimité ultime, ce que l'on appelle les « residual claimants », c'est-à-dire les acteurs considérés comme les propriétaires de l'entreprise. Le problème de cette conception est qu'elle n'est pas nécessairement fondée en droit (Robé, 2011) et, à supposer que ce soit le cas, qu'elle simplifie le traitement de la question en postulant implicitement une homogénéité de préférences chez les « residual claimants » qui ne va pas de soi.

Comme on le voit, dans un cas comme dans l'autre, le traitement de cette dimension politique pose problème, et ce en raison d'une représentation à chaque fois simplificatrice de la réalité « entreprise ». L'entreprise est bien une action collective, finalisée et organisée, qui engage la coordination formelle des activités d'un ensemble d'acteurs au sein d'une entité collective possédant des frontières plus ou moins bien délimitées, qui engage aussi des comportements de coopération et des engagements plus ou moins forts. Le fonctionnement de l'entreprise, comme celui de toute organisation, dépend évidemment de la volonté de l'ensemble de ses membres de participer à l'action collective, volonté qui dépend elle-même de l'anticipation par chacun des bénéfices ou des avantages de cette participation. Mais on sait maintenant que les modèles incitations-contributions ne s'épuisent pas dans le pur calcul, a fortiori monétaire. Ce sont bien les comportements humains dans leur richesse qu'il faut prendre en compte, que l'on parle de dons et de contre-dons aussi (Alter, 2009), ou que l'on reconnaisse le conatus spinoziste ou la persévérance dans l'être comme modèle englobant (Citton et Lordon, 2008 ; Lordon, 2006). L'entreprise en société, porteuse de projets productifs (produire des biens et/ou des

services utiles, de façon efficiente et durable), exprime une sociabilité spécifique, le fait que des individus se retrouvent dans une organisation singulière avec tout ce que cela représente comme dimensions impliquées, phénomènes de pouvoir, phénomènes cognitifs, compétences et affects (Chanlat, 1990). Sur ces bases, qui impliquent on le voit un collectif de personnes dans leur épaisseur humaine, la notion de bien commun trouve sa place à l'identique pourrait-on dire de toute communauté humaine. En négligeant l'importance de cette dimension collective, c'est finalement la notion même d'entreprise qui est en quelque sorte occultée.

Pour aborder la question politique dans la perspective du bien commun, d'autres points de vue que ceux qui sont développés par la théorie de la firme stricto sensu, peuvent s'avérer féconds en tant que perspectives de synthèse.

## 2.2 - Des grilles de lecture complémentaires

Dans une logique pluridisciplinaire, on retiendra ici, parmi d'autres sources disponibles, les contributions originales de trois auteurs qui, chacun à leur manière, nourrissent la réflexion sur le bien commun : celles de Commons, à la frontière de l'économie et de la sociologie, celles d'Ostrom, prix Nobel d'économie 2009, dont les travaux montrent que l'action collective auto-organisée peut constituer une troisième voie entre celle du marché et celle du recours à l'État pour la gouvernance des biens communs, celles du juriste Hauriou qui engagent à penser l'entreprise comme institution avec en son cœur l'idée d'œuvre qui la fonde. Leurs apports peuvent nous aider à progresser dans notre propre conceptualisation de l'entreprise comme bien commun s'appuyant sur la théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View*.

Commons contribue à la construction d'une théorie institutionnelle de l'entreprise réservant une place centrale à la notion de règles. L'entreprise, évidemment agent de production ou unité technique et organisation sociale, est en même temps une réalité politique au sens où elle est un lieu de tensions entre acteurs ou catégories d'acteurs dont les bénéfices attendus de la participation à l'action collective sont potentiellement en opposition. On peut admettre a priori que, par-delà les intérêts individuels ou catégoriels légitimes, tous les participants à l'action collective ont un intérêt commun à ce que l'entreprise soit, dans la durée, une affaire prospère, une affaire saine, ce que l'on appelle un « going concern ». La notion de « going concern » est empruntée à la jurisprudence américaine et peut se traduire en langage courant par « affaire prospère ». Le principe de going concern désigne la convention de la continuité d'exploitation. Commons utilise cette notion pour mettre l'accent sur la dimension proprement institutionnelle des entités organisées<sup>9</sup>, dimension qu'il renvoie au processus de régulation, comme processus de production, de maintien et de transformation de règles (Bazzoli et Dutraive, 2002)<sup>10</sup>. C'est ce processus et ce qu'il produit qui pourrait être considéré comme le « bien commun » de l'entreprise. C'est l'articulation de cette logique de *going concern* avec la dimension politique de

9 - On trouve également cette notion chez Selznick : « The entreprise as a going concern, as a relational entity, becomes the focus of policy and strategy. This has nothing to do with formal incorporation. It has to do with all the empirical requirements of organizational survival, including survival as a certain kind of organization » (Selznick, 1969, p. 47). Cette notion conduira Selznick à envisager le rôle du chef d'entreprise comme celui d'un chef d'État.

10 - On est très proche de la théorie de la régulation sociale de Reynaud en France.

L'entreprise, au sens évoqué précédemment, qui justifie de considérer cette dernière selon la logique du bien commun. En effet, quels que soient les intérêts spécifiques (légitimes) des participants, chacun doit contribuer aux buts de l'entreprise elle-même de façon à garantir précisément les conditions dans lesquelles il recevra de l'entreprise ce qu'il en attend. En d'autres termes, chacun a intérêt à ce que l'entreprise reste une « affaire prospère » puisque de cela dépend la satisfaction de son propre intérêt. Considérer l'entreprise comme un bien commun, ce n'est donc pas nier les intérêts personnels ou catégoriels, ni les tensions entre ces derniers, c'est admettre l'existence d'un intérêt supérieur dont la poursuite conditionne la satisfaction des intérêts spécifiques des uns et des autres<sup>11</sup>. De son côté, Ostrom a consacré ses travaux à l'étude de la gestion collective des biens communs (forêts communales, systèmes d'irrigation, nappes phréatiques...). Selon les termes employés par le comité du Prix Nobel d'économie qu'elle a reçu en 2009, elle a été primée pour « avoir démontré comment les copropriétés peuvent être efficacement gérées par des communautés d'utilisateurs », remettant ainsi en cause « l'idée classique selon laquelle la propriété commune est naturellement mal gérée et doit être prise en main par les autorités publiques ou le marché ». L'attribution du Nobel consacre ainsi des travaux associés à une approche originale de la gouvernance qui démontre la capacité des collectifs à s'auto-organiser et s'autogouverner. Les travaux d'Ostrom portent sur les contextes dits de dilemmes sociaux (situation de dilemmes sociaux aussi présente chez Hauriou), lorsqu'il y a tension entre intérêt individuel et intérêt collectif et risque de comportement de passager clandestin. La réponse traditionnellement retenue à cette tragédie des biens communs popularisée par Hardin (1968) est le recours à la propriété individuelle et au marché ou à celui de la propriété étatique avec l'attribution de droits d'accès. Par ses contributions empiriques et théoriques, Ostrom montre que les acteurs directement impliqués dans l'usage du bien commun sont capables de s'auto-organiser et de s'autogouverner et que les solutions qu'ils trouvent sont pertinentes et viables<sup>12</sup>. Mais il s'agit aussi de circonscrire les périmètres d'étude et de prendre en compte les diverses facettes du contexte<sup>13</sup>. Ostrom retient une unité conceptuelle appelée scène d'action (*action arena*) dans laquelle des acteurs, dotés de préférences diverses, interagissent et se trouvent engagés dans des relations d'échange obligées de par la ressource commune utilisée. Cette facette de ressource conduit Ostrom à introduire une dimension biophysique susceptible d'affecter les situations. Cette scène d'action, à l'image du système d'action de l'Analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), se comprend comme un espace réglé, régulé. Il faut aussi introduire les

11 - Il n'y a pas opposition entre bien commun et intérêts individuels, mais opposition potentielle entre les intérêts particuliers d'une personne ou d'un groupe et ceux d'un autre.

12 - Ce que les travaux d'Olson (1965), très souvent repris, ont parfaitement montré, c'est que l'intérêt individuel ne suffit pas pour comprendre et construire l'action collective : celle-ci suppose que les acteurs se dotent de règles, d'un projet défini comme l'ensemble des règles qu'un collectif se reconnaît. Un auteur comme Reynaud en fait un pilier de sa théorie de la régulation sociale. C'est aussi la position d'Ostrom qui mobilise elle-même les conclusions d'Olson.

13 - Se pose la question de la posture qui permet de prendre en compte les données de contexte. Ce que pratique et préconise Ostrom, c'est une posture méthodologique fondée sur l'induction, qui conduit à spécifier les situations d'action, les éléments du contexte, à être attentif à leur complexité, le souci méthodologique étant d'identifier les règles qui s'appliquent réellement et concrètement. Cette posture la conduit par exemple à constater que les économies d'échelle avancées en théorie ne se retrouvent pas dans l'analyse des situations concrètes d'exercice des services de police.



principaux attributs de la communauté concernée par la gestion du bien commun : les normes de comportement accepté ; la compréhension commune en lien pour une part avec la taille de la communauté et, liée à l'importance de la communication directe, à la capacité des acteurs de régler par eux-mêmes leurs conflits dans un cadre toutefois réglé ou régulé d'ordre supérieur. Quant aux préconisations qui émergent, elles tiennent à l'importance de laisser les acteurs négocier par eux-mêmes les règles qu'ils s'appliquent. Négociation qui suppose un certain nombre de choses. En premier lieu des échanges directs, de la communication entre les personnes, facettes qui constituent des facteurs essentiels du développement de la confiance et qui sont au fondement d'une gestion collective réussie. Cela revient à préconiser que les échanges entre acteurs s'organisent au maximum en dehors du marché. En deuxième lieu, des capacités de sanction des comportements inacceptables. Il s'agit de mettre en place des dispositifs de surveillance et de sanction qui évitent les comportements de passager clandestin, mais cet investissement dans ces dispositifs est réalisé par les acteurs eux-mêmes. En troisième lieu, il convient de ne pas oublier le rôle de l'État, dit autrement encore l'importance des règles du jeu englobant. Ce que nous allons aussi retenir de remarquable dans les conclusions d'Ostrom c'est que les relations et les activités de négociation et surveillance deviennent les attributs (prennent le statut) du bien commun. Le fait que les acteurs eux-mêmes fassent les choses est fondamental : lors de la réception du prix Nobel, Ostrom affirmera que l'implication des acteurs est plus importante que la définition des droits de propriété sur la ressource. L'idée-force nous paraît alors résider dans la reconnaissance de l'importance des aspects d'auto-organisation et d'auto-gouvernance, par opposition aux schémas qui privilégient le rôle du marché ou de l'État, ce qui correspond à des situations où les acteurs sont confrontés à des dispositifs institutionnels exogènes, à des prix ou des lois qu'ils n'ont pas contribué à façonner et qu'ils ne font pas vivre directement. Ce qui importe, pour Ostrom, c'est moins la règle que l'implication des acteurs dans l'activité de régulation. Des travaux d'Ostrom, nous retiendrons donc les premiers ingrédients d'une lecture de l'entreprise comme bien commun : dès lors qu'il y a bien commun et collectif d'acteurs impliqués par et dans sa gestion, l'auto-organisation et l'auto-gouvernance, non seulement sont viables, mais représentent une solution pertinente ; l'activité de régulation qui suppose implication des acteurs avec ce que cela signifie de communication directe, d'échange et de construction de confiance constitue une facette ou une part du bien commun. On pourrait dire que le bien commun est le *bien-commun-autogéré*, avec ce qu'il comporte de capital ou d'attributs de relations, de communication, d'intercompréhension, avec ce qu'il représente d'apprentissage, d'investissement et d'implication. Le bien commun équivalent de la ressource naturelle serait, dans le cas de l'entreprise, sa compétence collective, une compétence collective dissociée d'une réalité immédiate de bien physique mais en revanche indissociable d'une organisation du collectif par lui-même, propriété du collectif. Peut-on alors aller plus loin pour développer l'idée de la nature de bien commun du projet collectif que l'entreprise représente ? Maurice Hauriou nous suggère pensons-nous des pistes intéressantes de réflexion.

La théorie de l'institution formulée par Maurice Hauriou au début du 20<sup>ème</sup> siècle, est celle d'un juriste attaché à élaborer une théorie générale intégrant les dimensions sociales et temporelles. Un de ses soucis est de faire toute sa part en théorie du droit à ce qui, au-delà des initiatives créatrices de l'organisation et de la pluralité des

acteurs que cette dernière implique, fonde le bien commun institutionnel, durable, propriété du collectif. La définition de l'institution qu'il donne, pour délicat que soit son maniement (Millard, 1995), n'en livre pas moins des ingrédients essentiels à la réflexion : « Une institution est une idée d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social ; pour la réalisation de cette idée, un pouvoir s'organise qui lui procure des organes ; d'autre part, entre les membres du groupe social intéressé à la réalisation de l'idée, il se produit des manifestations de communion dirigées par les organes du pouvoir et réglées par des procédures » (Hauriou, 1925, p. 26, cité par Millard, 1995, p.15). La référence au pouvoir de gouvernement organisé, aux règles du collectif, est un élément tout à fait important. Mais c'est bien l'idée d'œuvre qui apparaît comme l'élément majeur, contenant ou appelant tous les autres. Et il ne faut pas confondre, Hauriou le dit lui-même, l'idée d'œuvre à réaliser, qui mérite le nom « d'idée directrice de l'entreprise », avec la notion de but ni avec celle de profit. C'est l'idée directrice de l'entreprise comprise comme action qui se concrétise ; ce n'est pas le but qui est extérieur à l'entreprise puisqu'on cherche à l'atteindre mais bien un concept qui recouvre à la fois l'expression d'une finalisation et des moyens pour y parvenir. Millard prend à ce sujet l'exemple de la protection des libertés publiques qui n'est pas le but de la démocratie mais bien l'idée d'œuvre de l'État démocratique, à la fois objectif constitutif et moyen. Cette association fins-moyens dit tout simplement aussi que tous les moyens ne sont pas bons et que l'ordre des finalités et l'ordre instrumental sont considérés simultanément. L'idée d'œuvre n'est pas non plus la fonction qui correspondrait à ce qui est fait, déjà réalisé, l'idée d'œuvre est tournée vers le futur, vers ce qui est à faire et n'est pas encore réalisé.

La question de l'articulation de l'individuel et du collectif est aussi posée en lien direct avec la dimension institutionnelle : « C'est par l'idée et en elle que l'entreprise va s'objectiver et acquérir une individualité sociale » (Hauriou, 1925). C'est par cette qualité d'œuvre collective objectivée que se construit la possibilité pour les individus d'adhérer, de réagir et de faire leur, dirions-nous, le projet collectif à quelque degré que ce soit. L'idée créée ou trouvée par un ou des individus doit s'extraire de la subjectivité qui l'a vu naître pour prendre une nature objective qui lui permet de devenir aussi celle des autres. Hauriou refuse ainsi la notion de « conscience collective » qu'il attribue à Durkheim, car pour lui le corps social ne saurait faire émerger des idées : il s'agit de prendre en considération l'action de promoteurs ou fondateurs. À bien des égards c'est aussi la thèse de Weber, de portée plus générale, qui met en avant le rôle des porteurs sociaux (Kalberg, 2010). L'idée d'œuvre participe ainsi de la cohésion du collectif, de son existence même.

Le pouvoir de gouvernement organisé est fort logiquement, pour Hauriou, au service de l'idée d'œuvre. Il doit permettre aux subjectivités individuelles d'adhérer, de participer à la réalisation de l'idée et donc à l'entreprise de s'objectiver et d'acquérir une dimension sociale ou institutionnelle. Quand Hauriou défend l'idée d'œuvre, il n'ignore pas les jeux de pouvoir des institutions et des forces de propositions de minorités agissantes ni que le passage à la dimension collective est problématique. Elle met en jeu les capacités du pouvoir représentatif ou légitime à faire en sorte que les personnes représentantes et représentées se retrouvent pour fonder l'entreprise collective. Mais là intervient une idée importante qui affirme le caractère central de

l'idée d'œuvre : « la représentation n'est pas un rapport entre personnes représentantes et représentées, mais entre des personnes et une idée représentée : celle qui fonde le corps » (Millard, 1995, p. 20). On mesure alors que gouvernants et gouvernés doivent partager la même idée de ce qui les unit et doit les unir. Sans ignorer la possibilité et l'importance de manifestations de communion, troisième élément constitutif de la définition de l'institution, l'idée-force qui se dégage c'est que la vie normale du collectif repose sur l'acceptation de la règle du jeu de l'institution, de son fonctionnement général, par le corps social (représentants/représentés, majorité/minorité), du fait que l'exercice du pouvoir est au service de ce bien commun qu'est l'idée d'œuvre. Du going concern à l'idée d'œuvre en passant par l'auto-organisation, émergent les ingrédients d'une problématique du bien commun : le bien commun c'est la capacité des acteurs à gérer, donc à concevoir et faire vivre la ressource qu'ils représentent collectivement. La ressource ce n'est pas une ressource naturelle, ou pas seulement une ressource naturelle, mais une compétence collective construite, problématique car toujours fragile en univers disputé sur les ressources et les débouchés. Nulle solution de facilité dans ces propos car l'action collective ne va jamais de soi : c'est bien une activité de conception et de régulation exigeante à faire vivre dans des contextes où il faut reconnaître un pouvoir entrepreneurial et managérial.

La perspective que nous allons retenir pour théoriser l'entreprise, en étant en mesure d'accueillir ces arguments, est celle de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View*. Pour affirmer immédiatement le lien établi, disons que le concept de projet se comprend à la fois comme idée d'œuvre (au sens d'Hauriou) et comme activité de régulation dans la perspective suggérée à la fois par Hauriou et Ostrom. L'entreprise, l'organisation ou l'action collective plus généralement, est d'abord projet, et projet collectif, compris comme ensemble de règles qu'un ensemble d'acteurs élabore et fait vivre. Ce n'est pas du côté du marché ou de l'État, instances exogènes à l'entreprise, que l'on peut aller chercher ce qui fait le collectif, mais bien du côté du projet en tant que construit endogène d'un collectif d'acteurs.

### 3 - Le projet de l'entreprise comme bien commun

Le projet de l'entreprise se comprend dans le cadre de la théorie de l'entreprise ou de l'action collective fondée sur le projet, ou *Project-Based View* (PBV), qui se présente comme une lecture subjectiviste, multidimensionnelle et développementale (Desreumaux et Bréchet, 2009). Elle représente une vision de l'entreprise fondée sur le projet à caractère englobant. Les théories dites de la firme, d'inspiration économique, ne traitent pas directement de l'entreprise réelle et de ses préoccupations de management. La théorie de l'agence ou la théorie des coûts de transaction, qui privilégient les facettes d'allocation, d'efficience et de coût, délaissent les dimensions de conception et de production de biens et de services, de même que les comportements entrepreneuriaux (Desreumaux et Bréchet, 1998 ; Bréchet et Prouteau, 2010). Elles restent pourtant largement mobilisées par les chercheurs en gestion. Les théories d'inspiration évolutionniste, qui portent leur attention sur les compétences et les connaissances de l'entreprise, nourrissent, de ce fait, une perspective plus riche. Pour autant, elles n'épuisent pas les questions d'émergence des organisations ni celles ayant trait, par exemple, aux dimensions de politique

générale. Ce que propose la théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View*, c'est de considérer l'entreprise comme un projet collectif possédant tout à la fois un contenu éthico-politique, un contenu technico-économique (les besoins ou missions que l'entreprise entend satisfaire à travers le métier qu'elle choisit d'exercer et les compétences qu'il recouvre) et un contenu organisationnel (les voies et moyens de l'action). Considérer l'entreprise sur cette base, revient à instruire les questions des pourquoi, des quoi et des comment de l'action qui se trouvent au cœur de la constitution d'un collectif. À bien des égards, on pourrait retenir que le projet, au sens de la PBV, recouvre les préoccupations liées et largement insécables de politique générale et de stratégie, a fortiori si l'on envisage une pertinence étendue aux différentes formes d'organisation. La question toujours problématique de la conception et de la construction des collectifs, de leur frontière, de leur unité et de leur identité est à son fondement. Une telle posture, qui s'inscrit dans le cadre artificialiste des sciences de gestion proposée par Simon (1969), présente plusieurs spécificités par rapport aux efforts de théorisation disponibles de longue date. Elle prend en compte l'exercice d'un agir créatif et projectif (Boutinet, 1990 ; Emirbayer et Mische, 1998 ; Joas, 1999 ; Bréchet et Desreumaux, 2010) qui préside à l'émergence singulière du collectif (Martinet, 1984 ; Bréchet, 1994 ; Bréchet et al. 2009), en même temps qu'elle considère le projet à la fois comme un processus de conception au sens de Simon (voir aussi Hatchuel, 2002), et de régulation au sens de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989) de l'action au plan collectif. Elle constitue une théorie de l'entreprise fondamentalement processuelle, évitant de confondre les manifestations empiriques contingentes du phénomène entrepreneurial (des organisations formelles) avec le phénomène lui-même (l'action d'organisation). En d'autres termes, il s'agit d'adopter un point de vue propre à restituer le caractère d'objet en perpétuelle construction que constitue l'entreprise. Proposer une théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View*, ne revient pas à nier ou exclure les arguments de coûts de transaction, de ressources, de routines ou d'apprentissages qui servent d'ordinaire de base pour répondre aux questions fondamentales de la théorie de la firme. Toute entreprise a besoin de conduire ses activités de façon efficiente et de se préoccuper de coûts (de production et de transaction), de collecter et de construire des ressources et des compétences qui fonderont son avantage concurrentiel, de produire des connaissances, d'entretenir des relations, etc. Mais c'est bien par référence à un projet que ces décisions doivent être instruites (ce qui ne veut pas dire qu'elles le soient effectivement en toute circonstance). Pourquoi le projet constitue-t-il le bien commun de l'entreprise et comment se saisir de cette idée ? Voilà la question à laquelle nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse complémentaires aux filiations précédemment évoquées. Comme toute organisation, l'entreprise fait figure de mosaïque de groupes d'intérêts structurée par des tâches fonctionnelles, des statuts d'emploi, des préférences, des visions ou des interprétations différentes de ce que l'entreprise est sensée faire. Pour aborder les problématiques de création et de dynamique de l'entreprise, on ne peut donc pas faire l'économie de la question politique et ignorer les tensions entre acteurs ou catégories d'acteurs qui naissent d'intérêts divergents. Au-delà de cette confrontation des intérêts spécifiques des uns et des autres, la question politique présente par ailleurs une seconde facette, trop souvent ignorée, qui est celle des conflits intra-personnels (ou intra-catégoriels) résultant des

préférences variables des acteurs selon l'horizon temporel qu'ils considèrent<sup>14</sup>. En d'autres termes, le traitement de la question politique suppose que l'on considère l'entreprise comme un lieu de résolution de conflits entre catégories d'acteurs, mais aussi comme un lieu de résolution d'un problème décisionnel inter-temporel dont l'enjeu est d'assurer la cohérence d'un flux de décisions dans le temps. La résolution de ce double problème suppose que les différentes parties prenantes ou porteurs d'enjeux s'accordent sur une base procédurale, un ensemble de règles pour prendre les décisions successives, qui permettrait de protéger chacun des comportements potentiels de recherche immédiate de rente que manifesterait les autres membres, comportements qui risquent de menacer l'existence de l'entreprise en tant que going concern. Une condition première à cet égard est d'exclure la poursuite de fins particulières ou catégorielles au détriment d'un bien commun, ou l'utilisation de ce bien comme instrument au service de fins particulières ou catégorielles. Cette base procédurale, cet ensemble de règles, expression et résultat d'une auto-organisation et d'une auto-gouvernance, prend sens par rapport à un projet collectif qui se construit dans la durée : pas de règles sans projet, nous dit Reynaud (1989). La construction de cette base procédurale, dont dépendent l'existence et le maintien d'un intérêt supérieur conditionnant, comme on l'a vu, la satisfaction des intérêts spécifiques des uns et des autres, ne va pas de soi pour différentes raisons. D'une part, que cet intérêt s'impose par la domination d'une partie prenante de l'action ou par la négociation, il implique dans tous les cas des aspects de compréhension et d'adhésion que les courants cognitifs et interprétatifs en sciences sociales contribuent à élucider. A cet égard, si certaines contributions ont pu distinguer assez nettement les dimensions purement cognitives des dimensions valorielles ou axiologiques, nous retiendrons ici la perspective intégrative qui conduit à considérer que savoirs et valeurs doivent être distingués sans être séparés, dit autrement, que le travail sur les savoirs, l'éducation par exemple, fait évoluer les points de vue et notamment ce que valorisent les personnes. Un auteur comme J. Dewey par exemple, distingue jugement de valeur et jugement de fait, mais les considère de même nature. Ils sont tous les deux susceptibles d'une analyse par ce qu'il appelle les dispositifs d'enquête (Dewey, 2011).

De façon générale, tous les auteurs qui s'intéressent à l'action en tant que telle et la privilégient comme objet d'étude et comme entrée en théorie, n'accordent pas un statut d'extériorité aux valeurs qui seraient considérées comme préexistantes et détermineraient l'action. C'est l'action, l'agir situé, inventif, contingent, qui les manifeste, avec ce qu'il comporte toujours de considérations instrumentales et axiologiques mêlées, en contexte (Bréchet et Desreumaux, 2010). C'est l'action qui témoigne à des degrés divers, adaptés, des bonnes raisons que les acteurs ont d'agir, ce que Reynaud et Richebé (2007) montrent en parlant de la normativité ordinaire. Cette position est celle des lectures régulationnistes en sociologie

14 - Les conflits intra-personnels entre intérêts à court terme et intérêt à long terme d'un même acteur. Il est de fait que les fondements comportementaux sur lesquels l'économie tend à modéliser le processus décisionnel de l'acteur est particulièrement étroit. Le plus souvent, cela consiste à attribuer à un agent un ensemble de préférences qui va inspirer son comportement maximisateur. Mais le concept de préférence ne peut représenter à lui seul les intérêts de l'agent, son bien-être, ses valeurs, etc. Il ne manque pas en économie d'auteurs qui plaident ou ont plaidé pour substituer à cette vision simplificatrice et au modèle de maximisation associé, un modèle d'identités multiples (multiple-self model) selon lequel la représentation du décideur est celle d'un ensemble de « sous-agents » successifs essayant de résoudre un problème dynamique, inter-temporel, de décision (Knudsen, 1995b ; Sen, 1977).

(Crozier et Friedberg, 1977; Reynaud, 1997). Par ailleurs, l'intérêt supérieur que nous évoquons est un construit qui engage, en même temps que les statuts et les jeux de pouvoir, des quêtes de consensus ou de compromis. Le courant des conventions s'est saisi de ces aspects, en posant la question des compromis permettant de résoudre des problèmes de conflit de conventions (Eymard-Duvernay, 2006). Pour Boltanski et Thévenot (1991), la variété des justifications possibles de l'action, qu'ils réfèrent à des Cités ou des Grandeurs, entraîne des controverses qui supposent la quête d'un principe supérieur commun dans une même Cité ou des arrangements pour parvenir à un bien commun négocié entre les Cités. La quête du bien commun représente ici la recherche d'une entente sur ce qui justifie ou légitime l'action pour ses protagonistes. En définitive, l'entreprise considérée comme un bien commun (ou le bien commun que constitue l'entreprise), recouvre ce qui se produit autour de la construction problématique de cette base procédurale, avec l'apprentissage collectif correspondant. Construction problématique parce que ne sont pas en jeu que des principes, ni simplement de l'instrumental, mais bien ce mix de considérations politiques, économiques et organisationnelles à faire vivre, mix de pourquoi, de quoi et de comment, que l'action qui évolue et se transforme réinterroge en permanence. La coopération des acteurs dans la poursuite de ce bien commun donne à l'entreprise sa dimension institutionnelle (notamment son identité) et contribue potentiellement à la doter de capacités et de compétences spécifiques précieuses en matière de jeu concurrentiel. Sous l'angle de l'apprentissage collectif, le bien commun représente un capital de savoirs et de relations (Hatchuel, 2000, 2005) activé par l'action collective<sup>15</sup>. En ce sens, le bien commun de l'entreprise, ce n'est pas le volume des ventes, ni les profits, ni la création d'emploi, ni le prestige de ses dirigeants, ni la qualité de vie au travail, etc., bien que ces éléments puissent être une partie de ce bien commun (Argandoña, 1998). Le bien commun c'est le projet d'entreprise et non l'entreprise comme collection d'actifs : le projet d'entreprise tel qu'il est défini dans la PBV, incompréhensible sans articuler ce qu'il recouvre au plan idéal et au plan réel de l'action, ces deux aspects étant indissociables dans la durée. L'idée d'œuvre ne peut se ramener à celle de la création de valeur, a fortiori pour l'actionnaire, véhiculée par l'idéologie dominante actuelle. La rationalité engagée dans ces pratiques ne saurait être la seule rationalité instrumentale qui ne se suffit pas à elle-même. C'est bien l'agir projectif dans sa richesse anthropologique qui est à même d'accueillir les arguments pluriels d'une perspective subjectiviste (et entrepreneuriale) et multidimensionnelle (et politique). La compréhension du bien commun qu'est l'entreprise est à ce prix, d'un projet reconnu ; l'engagement des personnes, leur adhésion, au minimum leur compréhension, et donc la cohésion du collectif aussi. En contrepoint, on pointera les visions contractuelles appauvries, parfois simplement calculatoires de la participation à des collectifs, non qu'elles ne prennent pas en compte une partie de la réalité organisationnelle, mais parce qu'elles en délaissent des facettes trop importantes pour qu'elles soient ignorées. La capacité à faire vivre le projet collectif dans la durée, aussi évolutif qu'il puisse être, constitue le bien commun toujours menacé en univers concurrenté. Le bien-commun-vécu est en même temps un bien-commun-projeté confronté aux difficultés et potentialités des circonstances.

<sup>15</sup> - Le capital non activé n'est rien, la question n'est pas celle du stock en soi, mais celle de l'accès au stock, donc d'un flux.

## Conclusion

Les biens marchands (l'économie marchande en général) ou non-marchands (la vie politique et ses institutions, les biens culturels, les services publics...) sont autant de biens communs qui participent au bien commun ou bien collectif qu'est le bien vivre ensemble. Une première compréhension du bien commun se joue ici pour l'entreprise, et elle n'est pas anodine dans un monde où la production des biens et des services, la vie au travail occupent une place essentielle dans le vivre en société. Une seconde identifie un bien-commun-vécu qui recouvre l'ambiance, l'atmosphère qui règne dans un groupe ou un collectif, intangible mais très réel (Flahaut, 2011). Mais l'entreprise sous ses deux facettes de bien commun ne va pas de soi. Le bien commun qu'elle représente n'est pas donné, pas plus qu'il n'est définitif dans des contextes disputés et évolutifs. C'est un bien commun construit et se construisant dans et par un projet, dans et par un collectif d'acteurs. Le bien commun, c'est fondamentalement le projet d'entreprise porté par un collectif. Que l'on parle alors de projet d'entreprise, et donc de projet, n'est pas l'expression d'un hasard de formulation qui aurait pu nous faire employer les termes de dessein ou d'intention. C'est bien le projet qui articule l'ordre des fins et l'ordre instrumental, dit autrement l'ordre existentiel et l'ordre opératoire, qui permet de polariser l'action vers ce qu'elle n'est pas, de penser le présent en fonction d'un avenir désiré dirait Boutinet, d'un idéal dirait Dewey (2011). Ce dernier pointe d'ailleurs le danger que l'on encoure à se dessaisir de l'expression de l'intelligence collective que nous associons au projet, en confiant la marche du monde à des instances extérieures.

Le projet tel qu'il est compris dans le cadre de la théorie de l'entreprise fondée sur le projet est le mode fondamental du rapport au monde et à l'action. Il constitue le bien commun des collectifs. Les collectifs tiennent par les projets qu'ils mènent. Ce à quoi on tient collectivement, est aussi ce par quoi on tient, et dont on ne peut se défaire sans risque.

## Références

- Alchian A. et Demsetz H. (1972), Production, information costs and economic organization, *The American Economic Review*, vol. 69, p. 777-795.
- Alter N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Argandoña A. (1998), The Stakeholder Theory and the Common Good, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, p. 1093-1102.
- Baudry B. et Dubrion B. (dir.) (2009), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, coll. Recherches.
- Bazzoli L. et Dutraive V. (2002), L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de J.R. Commons, *Economie et Institutions*, n° 1.
- Bidet A., Quéré L. et Truc G. (2011), Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs, in Dewey J. *La formation des valeurs*, Paris, La Découverte, p. 5-64.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boutinet J.-P. (1990), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, collection Quadrige, 2012, 2<sup>ème</sup> édition mise à jour.
- 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. et Desreumaux A. (2006), Le projet dans l'action collective, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1015-1024.

- 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 Prouteau L. (2010), À la recherche de l'entrepreneur. Entre économie et sociologie : une figure de l'agir projectif, *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 6, p. 109-130.
- 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.
- Chanlat J.-F. (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses Université Laval
- Citton Y. et Lordon F. (dir.), *Spinoza et les sciences sociales*, Paris, Amsterdam, Poches.
- Commons J.R. (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, MacMillan.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, collection FNEGE.
- Desreumaux A. et 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. 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, in Baudry B. et Dubrion B. (dir.), Paris, La Découverte, p. 61- 83.
- Dewey J. (2011), *La formation des valeurs*, traduit de l'anglais et présenté par A. Bidet, L. Quéré et G. Truc, Paris, La Découverte.
- Elster J. (1985), Weakness of the will and the free-rider problem, *Economics and Philosophy*, vol. 1, p. 231-265.
- Emirbayer M. et A. Mische (1998), What is Agency? *American Journal of Sociology*, vol.103, n° 4, p. 962-1023
- Eymard-Duverney F. (2006), *L'économie des conventions*, tomes 1 et 2, Paris, La Découverte.
- Flahaut F. (2011), *Où est passé le bien commun?* Paris, Mille et une nuits.
- Foss N.J. (1996), Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments, *Organization Science*, vol. 7 n° 5, p. 470-776.
- Ghoshal S. (2005), Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4 n° 1, p. 75-91.
- Hardin G. (1968), The Tragedy of the Commons, *Science*, n°162, p. 1243-1248.
- Hauriou M. (1925), La théorie de l'institution et de la fondation. Essai de vitalisme social, in *Aux sources du droit, le pouvoir, l'ordre et la liberté*, Centre de philosophie politique et juridique, université de Caen.
- Hatchuel A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective, in David et al. (2000), Paris, Vuibert, p. 7-44.
- Hatchuel A. (2002), Towards Design Theory and Expandable Rationality: the Unfinished Program of Herbert Simon, *Journal of management and Governance*, vol. 5 n° 3-4, p. 260-273.
- Hatchuel A. (2005), Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionable Discipline, *European Management Review*, n°2, p. 36-47.
- Joas H. (1999), *La créativité de l'agir*, Paris, Les Editions du Cerf
- Kalberg S. (2010), *Les valeurs, les idées, les intérêts. Introduction à la sociologie de Max Weber*, Paris, La Découverte/MAUSS.
- Knudsen C. (1995a), Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership, in Montgomery C.A. (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston, Kluwer Academic Publishers, p. 179-217.
- Knudsen C. (1995b), The Competence View of the Firm. What Can Modern Economists Learn From Philip Selznick's Sociological Theory of Leadership? in Scott W.R. et Christensen S. (Ed.), *The Institutional Construction of Organizations*, Paris, Sage, p. 135-163.
- Lordon F. (2006), *L'intérêt souverain. Essai d'anthropologie spinoziste*, Paris, La Découverte.
- March J.G. (1962), The Business Firm as a Political Coalition, *The Journal of Politics*, vol. 24 n° 4, p. 662-678.
- Martinet A.-C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, Mc Graw-Hill
- Millard E. (1995), *Hauriou et la théorie de l'institution*, <http://reds.msh-paris.fr>, n° 30-31
- Mintzberg H. (2009), Rebuilding Companies as Communities, *Harvard Business Review*, July-August, p. 140-143.
- Morin E. (2001), *L'humanité de l'humanité. L'identité humaine*, Paris, Seuil.
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.



Auteurs invités : L'entreprise comme bien commun - Alain DESREUMAUX et Jean-Pierre BRECHET

- Ostrom E. (2010), *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, De Boek.
- Peredo A.M. et Chrisman J.J. (2006), Toward a Theory of Community-based Enterprise, *Academy of Management Review*, vol. 31 n° 2, p. 309-328.
- Peteraf M., Pitelis C.N. et Zollo M. (2008), On The Metamorphosis of (the Theory of) the Firm: An Introduction, *Organization Studies*, vol. 29 n° 8-9, p. 1109-1115.
- Reynaud J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (troisième édition). Paris, Armand Colin
- Reynaud J.-D. et Richebé N. (2007), Règles, conventions et valeurs Plaidoyer pour la normativité ordinaire, *Revue française de sociologie*, vol. 48, n°1, p. 3-36.
- Robé J.-P., (2011), The Legal Structure of the Firm, *Accounting Economics and Law*, vol. 1 n° 1, p. 1-86.
- Rumelt R.P. (1984), Toward a Strategic Theory of the Firm, in Lamb R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, p. 556-570.
- Selznick P. (1969), *Law, society and industrial justice*, Berkeley, Russell Sage.
- Sen A. (1977), Rational fools: A critique of behavioral foundations of economic theory, *Philosophy of Public Affairs*, vol. 6, p. 317-244.
- Simon H. (1969/1971), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod
- Velasquez M. (1992), International Business, Morality, and the Common Good, *Business Ethics Quarterly*, vol.2, n° 1, p. 27-40.