

*séance du lundi 31 mai 1999*

## **ENTREPRISES PATRIMONIALES ET ETHIQUE**

*Octave GÉLINIER*

Messieurs les Présidents,  
Messieurs les Académiciens,

Pour mériter de vous présenter des réflexions sur le thème « Entreprises patrimoniales et éthique », je ne puis invoquer aucun statut académique: seulement l'expérience empirique d'un ingénieur-économiste, qui a passé sa vie dans le monde de l'entreprise, et qui a toutefois commis trois livres titrés sur le mot « éthique » ou « morale ». Telle est ma modeste référence.

Je crois utile d'introduire mon propos par quelques définitions, notamment celle de l'entreprise patrimoniale (qui est typiquement de taille moyenne, donc une MEP), et comme celle-ci se caractérise par un certain rapport entre l'actionnariat et la direction, je schématiserai l'évolution contrastée qu'a connue ce rapport au cours des cinquante dernières années.

L'éthique d'entreprise elle-même n'est pas une notion figée, et nous schématiserons son évolution, qui comporte une notable accélération au cours des toutes récentes années.

Sur ces bases, nous pourrions présenter la position actuelle des entreprises patrimoniales en France : leurs performances, leurs apports économiques et sociaux ; mais aussi les attaques et menaces qu'elles subissent ; enfin les espoirs d'une meilleure reconnaissance.

### **1 / QUELQUES DÉFINITIONS**

La notion d'entreprise, récente et mal comprise dans la culture française, mérite une définition attentive. Notons celles du *Litttré*: « Dessein formé qu'on met à exécution », ou aussi « Conditions déterminées pour l'exécution de certains travaux », ou encore « Tentative faite sur une femme ». On voit qu'en 1860 on est loin de la notion d'entreprise en vigueur aujourd'hui.

A l'inverse, je vous propose une définition moderne de l'entreprise comme système microéconomique: « L'entreprise est un système complexe (hommes, techniques, etc.), doté d'une personnalité morale qui lui permet de s'engager par contrat, doté d'un patrimoine qui gage sa parole, sans pouvoir de contraindre le client à acheter car il y a concurrence, capable, pour répondre aux besoins humains, de produire des richesses (biens et services) plus qu'il n'en consomme, de s'adapter aux changements de l'environnement (notamment concurrentiel), de survivre et de se développer, autonome et responsable, avec possibilité de disparition. »

Cette définition doit vous paraître bien lourde. Elle permet toutefois de montrer combien l'entreprise du monde marchand est différente de l'organisme dépendant d'une bureaucratie d'État. Certains s'y trompent. Un haut fonctionnaire me disait: « Une préfecture, c'est en somme une entreprise. » Erreur complète : la préfecture n'a pas de concurrent, elle agit par contrainte, sans mesure des valeurs produites, sans patrimoine, sans autonomie, sans responsabilité à sanction sévère, et avec un statut d'éternité! Rien de comparable à la condition des vraies entreprises, dont toute la physiologie est conditionnée par le fait qu'elles sont mortelles.

Parmi les entreprises, ce qui distingue les entreprises patrimoniales, c'est le fait que leur direction est exercée ou contrôlée de près par un noyau stable d'actionnaires personnes physiques engagés dans la durée. Nous aurons l'occasion de souligner combien une même structure se comporte différemment suivant que les cases en sont occupées par des personnes morales, abstraites et froides, ou par des personnes physiques, enracinées dans une réalité de chair et de sentiments.

De ce fait, les entreprises patrimoniales ont une relation particulière avec l'éthique, que Michel Le Net' définit comme « l'ensemble des caractères moraux qui s'attachent au fonctionnement de l'entreprise ». En effet, l'entreprise, qui est soumise aux contraintes de la loi et de la concurrence, ne connaît généralement une réussite durable que si son fonctionnement comporte aussi ces caractères moraux qui inspire la confiance de ses divers partenaires. Arrêtons ici les définitions, qui sont statiques, pour considérer l'évolution très marquée du rapport actionnaire-direction, puis celle, très récente, du contenu de l'éthique d'entreprise.

## 2 / ÉVOLUTION CONTRASTÉE DU RAPPORT ACTIONNARIAT-DIRECTION

Il faut connaître l'histoire de ce rapport en France pour comprendre la position distinctive des entreprises patrimoniales.

Au commencement, toutes les entreprises (familiales ou entre coassociés) étaient évidemment dirigées par leurs actionnaires-personnes physiques ; elles étaient donc toutes patrimoniales. A partir du Second Empire apparaît la société anonyme avec l'actionnariat au porteur coté en Bourse. Toutefois, jusqu'en 1940, les actionnaires personnes physiques gardent le premier rôle comme l'exprime le célèbre mythe des « 200 familles ». Après la Seconde Guerre mondiale, une évolution très contrastée peut être schématisée en trois périodes :

- Années 1950-1970: le pouvoir au dirigeant. Le mouvement des idées pousse à dénigrer l'actionnaire incompetent et l'héritier du népotisme au profit du dirigeant non familial, non actionnaire, mais qualifié. Les défauts des entreprises familiales, non négligeables à cette époque de faible concurrence, sont proclamés et grossis avec complaisance. Au nom du « management moderne », toutes les universités enseignent que, à partir d'une certaine dimension, l'entreprise raisonnable doit séparer la propriété de la direction. C'est l'époque où règne la thèse de l'Américain James Burnham dont le best-seller *The Managerial Revolution* décrit la conquête du pouvoir par les dirigeants professionnels et leur technocratie, qui renversent le pouvoir périmé des actionnaires. Chez nous, François Bloch-Lainé, dans *Pour une réforme de l'entreprise* (1963), exprime l'impuissance du petit actionnaire de la société cotée (sans voir qu'il peut très efficacement « voter avec ses pieds »), et recommande sa « mise au placard » dans le statut d'une sorte d'obligataire à coupon variable. Le vrai pouvoir reviendrait alors à des dirigeants compétents, c'est-à-dire décorés de grands diplômes...

- Années 1980: les horreurs d'une direction sans vrais actionnaires. Le postulat scientifique suivant lequel de hauts diplômés doivent nécessairement bien diriger se révéla cruellement faux. Et, simultanément, l'absence de vrais actionnaires (c'est-à-dire d'actionnaires appelés à souffrir cruellement de leurs mauvaises décisions) apparut comme une porte ouverte aux évolutions les plus catastrophiques. Ces deux critères sont souvent réunis dans les entreprises d'État ; ainsi la référence catastrophique jusqu'ici insurpassée est celle du Crédit lyonnais, dont les dirigeants et tuteurs hautement diplômés, couverts par l'invulnérabilité de leur caste, auront coûté au contribuable quelque 150 milliards, et à la nation un surcroît de déflation destructrice d'emploi.

On connaît 15 autres cas de moindre magnitude. Le mal n'est pas spécifiquement français : dans tous les pays, les entreprises d'État sont à 90 % déficitaires, le seul remède connu étant la privatisation. Ceci ne signifie pas qu'il suffise d'être privé pour être bien géré. L'erreur est humaine. Elle est aussi structurelle lorsque l'actionnariat, qui risque son capital, n'inclut pas les entités qui tiennent en main les leviers de la rentabilité (cas Eurotunnel).

- Années 1990: retour en force du pouvoir actionnaire. A la base, c'est la légitimité du pouvoir actionnaire qui a été restaurée par le contraste entre les réussites étincelantes de tant d'entreprises patrimoniales et les désastres liés à l'absence de vrais actionnaires.

Les marchés financiers ont repris conscience de leur rôle directeur, élargi par la mondialisation. Les fonds de pension qui, jusqu'en 1985-1990 s'en tenaient au rôle d'actionnaire silencieux, n'hésitent plus maintenant à exprimer leur jugement, à voter aux assemblées, à sanctionner toute faiblesse par une sévère baisse des cours, et s'il y a lieu par le renvoi du président et la restructuration en urgence.

La recherche en économie et management a renforcé la rationalité de ce mouvement. Notamment les nouvelles méthodes qui fondent sur le marché la mesure de la création de valeur apportent aux actionnaires et aux dirigeants un indicateur synthétique de la performance de l'entreprise : c'est le célèbre EVA (*Economic Value Added*), tout à fait significatif s'il comporte une projection à moyen terme, complétée par des indicateurs reflétant les valeurs apportées aux autres partenaires de l'entreprise (clients, personnel cité).

Un autre axe de recherche, connu comme « théorie de l'agence », a porté un coup direct au dogme de la séparation entre actionnaires et dirigeants. Elle démontre en effet que cette séparation entraîne une série de coûts, délais, complexité, et n'évite pas ces déviations de dirigeants égoïstes contre lesquels s'est levé le mouvement récent de *corporate governance*.

Dans ce contexte, on assiste au « retour triomphal du capitalisme familial », suivant les termes de l'universitaire José Allouche. Il chiffre, pour la période 1988-1995, la performance distinctive des entreprises patrimoniales. Et cet atout de l'actionnaire-dirigeant s'observe à toutes les tailles, jusqu'aux plus grandes. « On gère mieux quand on est actionnaire », dit Gérard Mulliez.

C'est ce que pensait déjà Voltaire qui disait: « L'esprit de propriété double la force de l'homme: on travaille pour soi et pour sa famille avec plus de vigueur que pour un maître. »

La surperformance économique des entreprises patrimoniales est visible, qu'en est-il de leur performance éthique... ? Rappelons d'abord le contenu très évolutif de la notion d'éthique d'entreprise.

### 3 / UNE ÉTHIQUE D'ENTREPRISE AU CONTENU QUI S'ÉLARGIT

Sa première forme en Europe remonte à l'émergence, il y a plus de cinq siècles, d'un monde marchand dont les acteurs entretenaient des relations contractuelles suivies, souvent internationales, dont aucun bras de justice n'assurait l'exécution correcte. Pour que fonctionne le système d'échanges, il fallait que, outre les règles professionnelles, soit respectée une éthique marchande consistant d'abord à honorer ses engagements et à ne pas tromper (trop) sur le produit, présenté comme « loyal et marchand ». Quelle sanction ? Les marchands refusent de traiter avec le déloyal, qui se trouve donc exclu du circuit. Ainsi le marché, avant toute loi, a créé l'éthique marchande sans laquelle il dégénère en jungle mafieuse. Observons que l'échange marchand ne génère spontanément une éthique que dans le cas de relations suivies, où l'on est appelé à se revoir. A l'inverse, les activités ponctuelles, sans « revoiture » (que ne pratiquent guère les entreprises patrimoniales), ne semblent générer aucune éthique ; parfois alors la trahison paye ! Ceci est encore observable aujourd'hui.

Au cours des deux derniers siècles, le Code de commerce, les lois sur les sociétés et bien d'autres ont apporté un soutien légal à l'éthique marchande.

Plus près de nous, la loi a pris l'initiative d'élargir le champ de l'éthique d'entreprise en moralisant, non plus seulement les rapports entre marchands, mais les rapports de l'entreprise avec ses autres partenaires : Code du travail concernant les salariés ; abus de biens sociaux concernant les actionnaires ; et corruption, notamment dans les rapports avec l'État et les partis politiques, etc. : le tout assorti de multiples sanctions pénales.

Fait surprenant, depuis une quinzaine d'années, ce sont des initiatives privées (venant souvent d'Amérique), qui élargissent encore à d'autres domaines le champ des exigences de ce qu'on peut appeler l'éthique sociétale. S'appuyant sur des courants d'opinions, des groupes de pression disposant de militants actifs et de soutiens médiatiques expriment et imposent ces exigences nouvelles : le soutien de l'opinion allant jusqu'au boycott (des clients, des actionnaires ... ), bien avant que la loi ne vienne les confirmer. Ces nouveaux domaines sont l'écologie (aux multiples aspects), les droits de l'homme (renforçant le social jusque chez les fournisseurs et interdisant certains pays), le respect des enfants, mais aussi des animaux, des plantes, des sites... Le tout tend à s'organiser avec des référentiels précis, des critères de notation, des audits pour certification, etc., dont un exemple est la norme *SA 8000 (social accountancy)* : les entreprises qui y adhèrent en nombre croissant y trouvent un levier de moralisation, une prévention d'attaques possibles et un facteur d'image interne et externe. Couronnant cet ensemble composite, s'affirment les nouvelles normes de gouvernement d'entreprise (*corporate governance*) qui tendent à assurer que les directions d'entreprises servent efficacement et loyalement les intérêts des actionnaires, mais aussi de tous les partenaires : clients, salariés, environnement, cité.

Lié à de nouveaux canaux d'expression de l'opinion souveraine, ce foisonnement de normes éthiques d'initiative privée, avec sanctions d'abord privées, constitue une novation très remarquable. Soumise aux contraintes de la loi et du marché, l'entreprise l'est aussi maintenant aux contraintes de ces nouveaux métamarchés d'exigences éthiques soutenues par l'opinion'.

## 4 / POSITION ACTUELLE DES ENTREPRISES PATRIMONIALES EN FRANCE

Les entreprises patrimoniales ont objectivement de très bonnes performances, et cependant sont en position de faiblesse devant la loi (surtout fiscale) et devant l'opinion.

1. Notons que sur ces métamarchés aussi les États-Unis occupent une position dominante : souvent celles de l'anticipateur qui conçoit et fait adopter la norme.

Résumons les performances objectives. En ce qui concerne l'éthique d'entreprise, les bonnes performances des MEP (moyennes entreprises patrimoniales) peuvent être analysées sous plusieurs angles :

1 / L'éthique marchande, au sens de la prestation « loyale et marchande », est un point fort des MEP du fait de leur enracinement dans la durée : on ne peut pas tricher avec le client qu'on reverra demain, l'an prochain... et dans dix ans.

2 / L'éthique sociale, pour des raisons similaires, est chez les MEP supérieure à la moyenne, comme l'a montré José Allouche dans son étude déjà citée dont nous extrayons quelques chiffres :

Écarts en faveur des « familiales » par rapport aux « non familiales » :

- Stabilité emploi cadres et ingénieurs	+ 09,70%
- Taux de dépenses sociales globales hors salaires	+ 44,44%
- Pourcentage formation-masse salariale	+ 33,20%
- Heures de formation pour 1 salarié	+ 60,50%

3 /Éthique environnementale et civique: les chiffres qu'on pourrait recueillir pour ces domaines confirmeraient certainement que l'entreprise patrimoniale enracinée dans la durée a un comportement plus responsable que celui du nouveau venu attiré par les primes, qui pliera bagages sans complexes, ou que celui de la filiale d'un groupe coréen, ou même que celui de la filiale de groupe français, dont ce n'est pas le cœur de métier et qui subit les pressions des marchés financiers.

Au total, la performance éthique des entreprises patrimoniales découle de leur microclimat humain ; du fait que l'actionnaire durable fait partie de l'entreprise, il se trouve avec les salariés « dans le même bateau ». Certains disent même que la MEP est parfois paralysée par « trop d'éthique »... Le lien d'appartenance contribue à des performances économiques dont une clé est aussi le microclimat financier que l'entreprise patrimoniale doit à un financement autonome qui atténue sa dépendance à l'égard des marchés : d'où possibilités accrues de stratégies à long terme dans les domaines commercial, technique et humain. Une autre clé de ces performances distinctives est que la structure même des entreprises patrimoniales leur épargne ces « coûts d'agence », qui sont d'autant plus lourds que s'accroît la distance entre propriété et direction : distance qui est nulle pour la MEP de base.

De nombreuses études chiffrent l'importance des MEP et leur performance économique :

- INSEE: une étude de J. Allouche et B. Amann établie en 1995 concerne les 16 067 MEP de 50 à 1000 millions de francs de chiffre d'affaires. Employant 1,5 million de salariés, pour un chiffre d'affaires de 2 000 milliards de francs, ces MEP représentent 45

1/0 de l'ensemble des entreprises de leur catégorie de dimension (et 50 % de leurs exportations). Leur rentabilité dépasse d'un tiers celle des non-MEP. Voici les écarts en faveur des « familiales » par rapport aux « non familiales »

- Marge bénéfice net	+ 40,90%
- Rentabilité économique	+ 22,40%
- Marge sur résultat courant	+ 50,00%
- Part d'autofinancement	+ 26,70%

Place parmi les 1000 plus grandes industrielles

1982: 23,24 % ; 1992: 28 %, gain + 5,09 %, donc rentabilité et croissance dans le marché.

- Oddo & Cie, maison de Bourse: de fin 1989 au 18 mars 1996, comparaison des performances boursières:

- Indice SBF 250	+ 00,56%
- Indice Oddo des sociétés familiales	+ 62,00%

avantage qui a perduré à un rythme plus modéré.

*L'Expansion*, ratios de performances publiés le 10 novembre 1995 :

- sur les 30 plus fortes NIVA, 25 sont des entreprises à contrôle familial (de Carrefour à LVMH, Accor et Clarins) ;
- sur les 15 EVA supérieurs à 1,6, 12 sont à contrôle familial.

En complément de ces chiffrages, on peut citer la capacité des meilleures entreprises patrimoniales à donner naissance à de grands groupes mondiaux:

- soit dans leur métier d'origine, comme Carrefour et Air liquide ;
- soit en changeant opportunément de métier, comme Danone, qu'un PDG de MEP verre d'emballage a fait muter vers l'alimentaire.

Après le positif, examinons ce qui est inquiétant. Les constatations optimistes que nous venons de rappeler sont datées de 1995 et se trouvent quelque peu atténuées depuis deux ans par certains effets de la mondialisation, dont nous reparlerons après avoir traité d'un autre aspect préoccupant: la position des MEP dans l'opinion et devant la fiscalité.

Malgré leurs performances économiques et sociales très positives, les MEP sont mal comprises par les politiques et par l'opinion: de ce fait, la transmission pour la durée, qui est la source distinctive de leurs atouts économiques et sociaux, fait l'objet d'attaques convergentes qui rejoignent la célèbre imprécation d'André Gide: « Familles, je vous hais! » Ainsi les libéraux intégristes veulent la mise sur le marché dès que possible, plutôt que la transmission héréditaire; les bureaucrates de tous bords détestent ces centres de décision indépendants, moins influençables que les grands groupes, et trop modestes pour un bon pantouflage ; les collectivistes sont en outre profondément choqués par l'inégalité que représente la fortune des actionnaires de MEP: tant mieux si elles disparaissent ou s'expatrient, c'est un scandale en moins!

Le fisc est en conséquence l'instrument de leur disparition: l'action combinée de quatre taxes~ (successions, ISF, IRPP, plus-values) auxquelles s'ajoutent chaque trimestre

quelques compléments et brimades, fait qu'en France une MEP de bonne taille ne peut plus durer au-delà de la troisième génération.

Comment cette situation va-t-elle évoluer ? La prévision n'est pas possible. Restant dans le qualitatif, on pourrait esquisser un scénario de la France dans trente ans si les lois présentes restent inchangées.

La résultante des différents mouvements probables paraît d'abord surprenante : la France sera un excellent parc d'activités pour usines, services, tourisme, loisirs, avec excellents personnels et cadres moyens ; et infrastructures performantes. Le PIB se maintiendra, la population aussi (11 millions d'immigrants dit l'OCDE), ce qui permettra de payer quelques retraites. Mais, hors secteur nationalisé ou d'économie mixte, le capital et les centres de décision seront situés hors de France, pour échapper aux conditions punitives qui frappent l'épargne et les hauts salaires.

Au total, sans virage, on ne va pas « dans le mur », mais dans le mou ! Dans un marécage économique-culturel de mixité généralisée. Il n'est pas sûr que la nation s'y laisse embourber ; et nous pouvons évoquer des perspectives plus ouvertes pour les MEP.

## 5 / PERSPECTIVES POUR LES MEP AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

Mondialisation des marchés, nouvelles technologies, triple effet de taille, nouvelles exigences de l'État et de la société : chacun connaît ces changements profonds qui accompagnent notre entrée dans le nouveau siècle.

Ces différents changements touchent toutes les entreprises, mais inégalement. Les petites subsistent, mais leur natalité affaiblie compromet l'emploi. Pour les grands groupes, la France n'est qu'une petite partie du monde. Qu'en est-il des moyennes (hors filiales de grands groupes), c'est-à-dire des MEP ? On peut y distinguer schématiquement trois catégories :

- Les MEP traditionnelles, dont l'atout est l'expérience dans un métier et la confiance d'une clientèle, risquent de se trouver dans une position malaisée : accroissement des écarts de dimension, difficulté à digérer les changements rapides du métier, et plus encore à savoir réussir dans de nouveaux métiers. A de tels défis, il faut savoir répondre vite, sans attendre que la situation se dégrade. La réponse peut être un changement radical de direction et de stratégie ; sinon l'intégration à un groupe (éventuellement de création récente et de taille moyenne).

Les voies de réussite les plus nettes se situent dans les deux catégories suivantes, fortement contrastées :

- Les MEP à trajectoire rapide, suivant le schéma des *star-up* de la Silicon Valley, caractérisées par les éléments suivants: création à forte composante entrepreneuriale et novatrice, ouverture du capital des *venture capitalists* pour large financement en fonds propres, le fondateur est souvent minoritaire, soutenu et *coaché* par ses actionnaires, croissance très rapide pour couvrir les marchés avant que l'innovation perde sa force, très vite cotation au Nasdaq (en France au Nouveau Marché), et augmentation de capital suivant besoins, management forcené face à concurrence féroce, un cas sur deux d'échec... Plus tard, lorsque la maturité approche, souvent le fondateur se désengage avec un paquet de millions, et l'entreprise est reprise par un groupe. Sauf dans les cas rares où elle devient une étoile indépendante. Ce schéma d'entreprise-projet (avec ses 100 variantes), adapté aux créneaux à évolution rapide, est puissamment créateur de valeur et d'emplois. Malgré

son moindre engagement dans l'éthique sociale, on peut déplorer qu'il soit encore peu développé en France. Il faudrait une fiscalité favorable aux acteurs personnes physiques pour que se multiplient les *business angels*.

- Les MEP durables à long terme sont évidemment, dans un style bien adapté à notre culture, puissamment créatrices de valeur et d'emplois. Nous avons vu que leur atout était le microclimat financier et humain créé autour de dirigeants personnellement engagés dans le capital pour la durée, permettant de hautes performances économiques et sociales. Nous savons que, jusqu'à nouvelle loi, l'atout essentiel de la durée, qui permet l'accumulation progressive des techniques, des clientèles, des compétences humaines, etc., est compromis par une fiscalité qui fait de la nationalité française de l'actionnaire-dirigeant un handicap quasiment insurmontable. Que recommander alors aux responsables de MEP ?

a) Pour l'avenir de l'ensemble des MEP, s'unir pour soutenir le projet de « Pacte de croissance solidaire pour l'emploi ». S'il est reconnu par les pouvoirs publics, il représenterait pour les MEP un commencement d'ouverture et un espoir de survie durable. Signé par des actionnaires représentant au moins 25 % du capital et s'engageant à ne pas vendre pendant au moins huit ans, ce pacte donnerait au dirigeant une perspective de durée, un atout maître pour maintenir la compétitivité et l'emploi. L'État accorderait aux signataires de cet engagement un abattement de 50 % sur les droits de succession, pour prix du service qu'ils rendent à la nation en préservant son tissu économique et humain. La reconnaissance de ce pacte n'effacerait pas tous les handicaps que connaissent les MEP, mais sa portée serait amplifiée par son caractère symbolique : pour les entrepreneurs, ce serait le signe de l'espoir.

b) Passons au cas de chaque MEP capable de mobiliser ses énergies pour l'avenir; nous lui recommandons: d'abord un management avancé imprégné des nouvelles technologies et des nouvelles valeurs, jouant à fond la carte des hommes de tous niveaux pour l'efficacité, la flexibilité, l'innovation ; une gestion serrée et une stratégie sélective permettant d'autofinancer en grande partie une croissance internationale soutenue mais dans l'indépendance financière ; savoir évoluer dans le métier, et éventuellement changer de métier, comme Danone; ouvrir la politique humaine de participation, d'intéressement, parfois d'actionnariat des salariés. C'est la tendance montante pour associer les salariés à la prospérité (risquée) des actionnaires (étant dans le même bateau, les deux parties ne doivent-elles pas faire alliance ?) ; préparer très tôt les dispositions juridiques et financières atténuant si possible le coût fiscal de la durée ; ne s'introduire en Bourse que pour une croissance rentable (interne ou externe) plus rapide, en ménageant l'entier contrôle du noyau stable d'actionnaires ; n'ouvrir plus large le capital que pour une vaste croissance donnant accès à « la cour des grands », où le caractère patrimonial se dilue dans la réussite; sortir par le haut.

\*

\* \*

Au total, les dirigeants d'entreprises patrimoniales doivent viser haut, animés par plusieurs ambitions: ambition entrepreneuriale de réussite compétitive et rentable, au service des clients, ambition humaine de construction d'équipes valorisant des personnes humaines en nombre croissant dans un esprit de partenariat confiant, ambition civique d'apporter autour de soi de la valeur et de l'animation ; au total, et sans oublier son propre intérêt, ambition de s'accomplir dans un professionnalisme au service d'autres hommes. C'est une voie de très haut accomplissement.

## **Bibliographie**

James Burnham, *The managerial revolution*, New York, 1974.

François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Le Seuil, 1963.

G. Benett Steward, *The quest of value*, Harper Collins, 1991.

M. Jensen et W. Meckling, Agency theory: Agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 1976.

Richard Wehry, *Dans les soutes du miracle asiatique*, Stock, 1998.

Octave Gélienier, *La réussite des entreprises familiales ; les MEP, atout pour l'avenir*, Maxima, 1996. André Gide, *Les nourritures terrestres*, La Pléiade.