HAL
open science

L'entreprise comme projet : Une lecture régulationniste de la normativité dans l'économie sociale et solidaire

Jean-Pierre Bréchet, Laura Nirello

To cite this version:

Jean-Pierre Bréchet, Laura Nirello. L'entreprise comme projet : Une lecture régulationniste de la normativité dans l'économie sociale et solidaire. 2015. hal-01187837

HAL Id: hal-01187837

https://hal.science/hal-01187837

Preprint submitted on 27 Aug 2015

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

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

Document de Travail
Working Paper

Lemna

EA 4272

L'entreprise comme projet : Une lecture régulationniste de la normativité dans l'économie sociale et solidaire

Jean-Pierre Bréchet*
Laura Nirello*

2015/19

(*) LEMNA, Université de Nantes

INSTITUT d'ECONOMIE et de MANAGEMENT de NANTES - IAE

Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique
Université de Nantes
Chemin de la Censive du Tertre – BP 52231
44322 Nantes cedex 3 – France
www.univ-nantes.fr/iemn-iae/recherche
Tél. +33 (0)2 40 14 17 17 – Fax +33 (0)2 40 14 17 49

UNIVERSITÉ DE NANTES

L’entreprise comme projet

Une lecture régulationniste de la normativité dans l’économie sociale et solidaire

Jean-Pierre BRECHET et Laura NIRELLO

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique
IEMN-IAE, Université de Nantes
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232
44322 Nantes, Cedex 3, France
Tel : (33) 2 40 14 12 21
jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr

Résumé : Rapprochant la perspective hétérodoxe de F. Perroux et la sociologie des organisations, notamment la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud, les auteurs posent la question de la possibilité pour l’entreprise d’économie sociale et solidaire d’affirmer des valeurs. L’argument régulationniste qui consiste à distinguer les régulations constitutives d’une régulation d’ensemble sur la base de leur cohérence finalisée propre engage à distinguer l’organisation productive dite entreprise réelle de la société juridique dite institution financière dans le cadre des régulations englobantes. Le terrain de l’économie sociale et solidaire, porteur de projets et de valeurs affirmées, montre de façon originale ce qui se joue aux deux niveaux micro et macro d’analyse pour comprendre la vie de l’entreprise et la théoriser dans un cadre théorique régulationniste.

Mots clés : régulation, projet collectif, institution financière, entreprise réelle, pouvoir managérial

Introduction

Si les lectures d'inspiration économique (contractualiste, transactionnaliste, cognitiviste, politique) ne donnent pas satisfaction comme le retiennent les auteurs de l'appel à communication, on pourrait imaginer que la discipline gestionnaire, dont l'entreprise est l'objet d'étude, apporte une pierre essentielle à l'édifice. Mais récemment un collectif issu de cet univers disciplinaire titrait « L'entreprise point aveugle du savoir » (Segrestin, Roger, Vernac, 2014), ce qui semble bien être la marque d'un constat négatif plus que celle d'un regard contributif acquis. Nous n'adhérons pas sans réserve à cette sentence « d'un point aveugle » car des efforts de théorisation ont été menés comme pourraient en témoigner une investigation pluridisciplinaire récente (Baudry et Dubrion, 2009)[1]. Mais, pour autant, nous mesurons bien l'importance du travail collectif à accomplir pour qu'un ou plusieurs fondements théoriques soient reconnus dans les divers univers disciplinaires qui s'intéressent à l'entreprise ou plus généralement à l'action collective sous ses diverses formes (administrations, associations, réseaux d'entreprises…).

Le concept d'unité active cher à F. Perroux, mentionné dans l'appel à communication, pourrait guider notre réflexion : « Une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. ». Est ainsi signifiée une compréhension de l'entreprise éloignée de l'anonymat (l'entreprise sosie au milieu des sosies) et de l'assujettissement aux seules lois du marché autorégulateur. L'entreprise est en mesure d'affirmer des projets propres, une individualité, une singularité dans ses rapports à l'espace, au temps et aux personnes, donc des valeurs à faire vivre en pratique. Elle participe activement à la construction du monde économique et social. Notre contribution plaide pour une théorie artificialiste de l'entreprise fondée sur le projet (Desreumaux et Bréchet, 2009).

L'entrée par la question de la place des valeurs (de la normativité) dans le monde de l'Economie Sociale et Solidaire nous rapproche encore de F. Perroux dont on se rappelle qu'il a toujours mis l'économie au service de « tout l'homme et de tous les hommes », ce qui est bien sûr une expression forte de la primauté des valeurs sur le gain, on pourrait dire aussi des projets des hommes sur le profit comme seul moteur de l'action, quand bien même celui-ci ne saurait être oublié comme moyen ou comme épreuve.

L'expression de régulation n'est pas présente dans « Pouvoir et Economie » (Perroux, 1973), ouvrage de synthèse que nous prenons comme référence, mais privilégier

[1] Cf. aussi, plus anciennement : (Coriat et Weinstein, 1995).

l'organisation comme le fait F. Perroux, c'est à bien des égards s'inscrire dans une vision que l'on peut qualifier de régulationniste qui récuse, au plan paradigmatique, la pleine liberté de l'acteur d'un côté et le déterminisme ou la domination de l'autre. C'est à cette condition que le concept d'une unité active douée de capacité stratégique au service de projets peut trouver sa place en théorie. Certes des contraintes existent, des jeux de pouvoir s'expriment, des emprises de structure sont bien présentes, mais on ne saurait en déduire un déterminisme qui nierait l'acteur, ses initiatives, ses projets et ses possibilités d'action. Nous retiendrons ainsi une lecture régulationniste de l'action sociale (et donc économique) qui s'inscrit fondamentalement dans une récusation du dualisme acteur-système et nous établirons un rapprochement entre l'approche de F. Perroux et les fondamentaux communs à la Théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud, à l'Analyse stratégique des organisations de M. Crozier et E. Friedberg (1977) (cf. aussi Friedberg, 1993), de même qu'à l'hétérodoxie en économie et l'attention qu'elle porte à la notion de règle (par exemple : Favereau, 2013; Postel, 2006 ; Reynaud, 2004). Dans le cadre de cette lecture nous retiendrons l'argument régulationniste qui consiste à poser la nécessité de décomposer les systèmes de règles en sous-systèmes interdépendants mais ayant leur cohérence finalisée propre. Nous distinguerons ainsi au niveau macro les régulations dans la sphère financière (étatico-financière ?) et les régulations dans l'économie réelle et, au niveau micro, les régulations dans l'institution financière (juridico-financière) et les régulations dans l'entreprise réelle.

Ainsi, la possibilité d'affirmer des projets propres abordée sous l'angle de l'affirmation de valeurs sera investiguée dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) à l'échelle macro des régulations englobantes et à celle micro des régulations singulières de trois structures d'accueil de personnes âgées dépendantes en Loire Atlantique. Cet environnement soumis à la concurrence du secteur à but lucratif, comme à une forte concurrence interne au monde de l'ESS, sujet aussi à de fortes turbulences (grèves, manifestations dans le cadre de la révocation de la convention collective) offre un terrain privilégié d'exploration et d'illustration de la pertinence du cadre théorique proposé.

Nous mettrons en discussion nos résultats pour en envisager la valeur de généralisation au-delà du terrain de l'ESS. Nous envisagerons ainsi la nécessité de distinguer la société reconnue par le Droit de l'entreprise réelle (productrice de biens et services), la nécessité de théoriser l'entreprise comme projet et de comprendre le projet comme bien commun des collectifs.

1. Un cadre théorique régulationniste pour appréhender l'entreprise

Pour ne pas reprendre un propos critique déjà réalisé sur l'absence d'une réelle présence de l'entreprise, de l'entrepreneuriat et des pratiques de gestion dans l'orthodoxie économique (Coriat et Weinstein, 1995; Baudry et Dubrion, 2009 ; Bréchet et Prouteau, 2010), partons des travaux de F. Perroux, dont la pensée originale est d'ailleurs mentionnée dans l'appel à communication. Nous ferons le lien avec les lectures sociologiques de la régulation avant de préciser l'argument régulationniste.

1.1. De l'entreprise comme unité active à la théorie de la régulation sociale

Constatant dans la pensée économique orthodoxe l'élimination d'une acception suffisamment riche et rigoureuse du pouvoir, indissociable de la prise en compte du fait organisationnel (de l'organisation) pour saisir l'économie réelle, F. Perroux, nous propose un schéma théorique plus général de l'action économique et sociale[2] que l'on pourrait synthétiser autour de quelques notons-clés : l'action sociale, l'unité active, l'échange composite, l'économie mixte… (cf. encadré 1).

Encadré 1 : L'apport de F. Perroux : quelques concepts-clés

L'action sociale désigne les activités menées par des individus, groupes d'individus ou collectifs qui forment des projets, c'est-à-dire envisagent de façon anticipée, de façon plus ou moins rationnelle (c'est-à-dire réfléchie et adaptée, plus ou moins intuitive ou calculée) des fins et les moyens de les atteindre et qui, pour mener à bien ces projets, entrent en relation les uns avec les autres. L'action sociale produit des systèmes sociaux plus ou moins intégrés, emboîtés ou couplés. Elle met en jeu des phénomènes de pouvoir présents dans tous les domaines sociaux (religieux, politiques, intellectuels…) et donc dans le domaine économique, des considérations d'intégration, d'appartenance, d'initiative ou de dépendance des agents et des interrelations entre les agents considérés comme des décideurs et des agents à projet.

L'unité active c'est l'acteur individuel ou collectif qui peut être considéré, sans exclure son irréductible hétérogénéité interne dans le cas d'un groupe ou d'une organisation, comme une unité de décision et d'action au regard du contexte d'étude. Une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Entre unités actives dotées de mémoire et de projet, comme de ressources organisationnelles et de pouvoir, la relation économique - et toujours en même temps sociale, est composite, agonale et coopérative.

L'échange économique, avant d'être une translation d'objets est la rencontre des projets des sujets, nous dit d'une belle formule F. Perroux. Au modèle de l'échange pur qui est celui du transfert libre pour les co-échangistes (hypothèses de liberté des parties, d'égalité des situations et

[2] Nous privilégierons ici le petit livre de synthèse de F. Perroux (1973) : « Pouvoir et économie ».

d'équivalence des prestations récusées fermement au nom de leur invalidité empirique), il substitue **le modèle de l'échange composite** qui est un mixte de transferts libres et réciproques et de relations de pouvoirs. Ce modèle exprime la nature fondamentale de la relation économique qui est toujours conflit-coopération ou lutte-concours. L'échange composite est le modèle général de l'échange social, car l'échange purement coopératif (échange pur) et le pur conflit sont deux positions-limites qui ne peuvent pas être atteintes parce qu'incompatibles avec le statut de l'unité active. Economiquement et socialement, l'acteur (l'unité active) n'est saisissable que dans les réseaux de pouvoirs dans lesquels il s'inscrit. Cet acteur est stratège au sens de la stratégie comprise par F. Perroux comme combinaison de pari et de pouvoir, et d'affrontement qui n'est pas la lutte à mort ni le compromis sans lutte. L'acteur n'est pas que calculateur au sens du calcul économique ni de la théorie de jeux car il cherche aussi à jouer sur les règles du jeu.

L'économie mixte, organisée, et pas seulement économie de marché, met en jeu des flux marchands privés, des flux influencés par la sphère publique (l'Etat et les impôts notamment) et des transferts sociaux (redistribution). Elle est organisée, c'est-à-dire structurée et animée, sous l'action des acteurs individuels et collectifs (acteurs stratèges) sans exclure des effets de systèmes (émergences, emprises de structure) qui s'imposent aux acteurs tout en n'excluant jamais complètement des degrés de liberté. De ce point de vue, la science économique et sa conception de l'équilibre économique compris comme équilibre mécanique (Walras, Lagrange) ou comme équilibre à fondement subjectif pour des sujets souverains (marginalisme viennois) donne une image faussée de l'économie. Pour F. Perroux il faut dégager la recherche en science économique de ces conceptions implicitement normatives et l'engager sur d'autres bases notamment en faisant toute sa place à l'organisation et donc aux phénomènes de pouvoir. L'équilibre économique (et social) se comprend pour lui comme l'expression de la compatibilité des projets des agents engagés dans des relations de lutte-concours ou de conflit-coopération.

Le pouvoir se comprend à partir de la relation dissymétrique dans un univers d'entités physiques. Si l'observateur constate des relations entre des entités A et B (sans exclure la possibilité d'une réaction de C exogène par rapport au couple A et B), elles peuvent être compensatrices (forces égales et de sens contraires), moins ou plus que compensatrices (action nette d'une entité sur une autre par déséquilibre des forces) et l'existence de résidus ou de différences témoigne par convention de la dissymétrie. Dans un univers d'agents (unités actives et décideurs de ces unités) sont introduites les dimensions d'intentionnalité et de projet, ce que la physique ignore. Le concept de dissymétrie s'interprète différemment. Les agents sont inégaux en termes de positions et de dispositions, ils n'ont pas les mêmes projets, les mêmes capacités ou possibilités d'action, ni les mêmes énergies de changement. Ils n'ont pas les mêmes capacités de s'entre-influencer et l'univers économique et social doit être pensé en termes d'actions dissymétriques mais dans un contexte social qui n'est nullement assimilable à celui des entités physiques. On distinguera les cas ou l'agent veut 'empêcher de faire', 'obliger à faire' ou 'subordonner durablement'. Le développement, la croissance, l'innovation créent des dissymétries entre les agents (les unités actives). La pluralité des appartenances des agents à des systèmes d'agents inter-reliés fait que c'est dans des réseaux de relations sociales dissymétriques que se précise et se nuance, pour une connaissance rigoureuse, la distinction entre relations intentionnelles (alliances, coalitions…) et inintentionnelles (poids des régulations englobantes à l'échelle d'un territoire, d'une industrie…) entre agents et groupes d'agents.[3].

Que se cache-t-il derrière ces expressions ? Quelle parenté entretiennent-elles ? Ce qui les rapproche, ce qu'elles ont en commun, c'est l'organisation - le phénomène organisationnel, qui ne peut se penser sans le pouvoir. De là vient immédiatement le lien que nous allons faire avec une théorie régulationniste de l'action sociale inspirée de la sociologie.

---

[3]Selon F. Perroux cette compréhension éclaire la définition du pouvoir de M. Weber très souvent reprise : « Le pouvoir est défini par la probabilité qu'un agent à l'intérieur d'une relation sociale sera en situation de rendre effective sa propre volonté, en dépit des résistances, quelle que soit la base sur laquelle cette probabilité se fonde. » (M. Weber, 1966, *The theory of social and economic organization*, The Free Press.

Mais, celle-ci, du fait même du lien avec la pensée économique de F. Perroux ne doit pas être comprise comme une lecture seulement sociologique, sauf à dire que toute action est sociale et, à ce titre, l'économie est sociale, ce qui conduit à retenir avec F. Perroux la dénomination de socio-économie. Précisons les fondamentaux de la lecture régulationniste retenue.

1.2. De quelle lecture régulationniste parle-ton ?

L'échange économique (et social), avant d'être une translation d'objets est la rencontre des projets des sujets nous dit F. Perroux, donc des sujets-acteurs individuels ou collectifs, des unités actives capables de projets propres, en mesure de façonner à un degré ou un autre un contexte qui les contraint ; des acteurs capables d'autonomie à travers les projets qu'ils forment mais toujours en situation de dépendance ou de contrôle au sens large du terme. Cette compréhension de l'action collective comme expression de projets, donc d'un agir projectif reconnue aux acteurs est bien sûr centrale (Desreumaux et Bréchet, 2009 ; Bréchet et Desreumaux, 2010). Sur notre terrain, elle fonde notre légitimité à poser la question des projets des organisations de l'économie sociale et solidaire. Le modèle de l'échange composite qui exprime la nature fondamentale de la relation économique qui est toujours conflit-coopération ou lutte-concours entre acteurs-unités (F. Perroux), échange négocié de comportements dirait (Friedberg, 1993), négociation sur ce qui s'échange et notamment les règles de l'échange elles-mêmes dès lors que l'échange s'inscrit dans des relations récurrentes (Reynaud, 2003a). Autant de problématiques qui s'inscrivent dans un modèle de l'acteur-unité active, donc s'inscrivent dans une problématique autonomie-dépendance ou contrôle que l'on peut considérer comme fondatrice au plan épistémologique de toute lecture régulationniste.

Du cadre théorique régulationniste, on peut ainsi considérer qu'il se nourrit de la Théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (cf. Reynaud, 1997 ; de Terssac, 2003 ; Bréchet, 2008, pour une synthèse), de l'Analyse stratégique des organisations de M. Crozier et E. Friedberg (Crozier et Friedberg 1977, Friedberg, 1993). Mais on ne peut ignorer les travaux en économie rattachés le plus souvent à l'économie politique, l'économie institutionnelle, plus largement l'hétérodoxie en économie, et qui se retrouvent en France autour de l'économie des conventions et mobilisent à des degrés divers les concepts de régulation et de règle (par exemple : Favereau, 1989 ; Postel, 2003 ; Reynaud, 2004). Il ne faut donc pas considérer que la lecture régulationniste, telle que nous la comprenons, relève du seul champ de la sociologie, même si celle-ci, à travers la Théorie de la régulation sociale représente un ancrage fort et bien identifié. Le cadre théorique régulationniste dans lequel

nous nous inscrivons repose sur un certain nombre de fondamentaux rappelés dans l'encadré 2.

Encadré 2 : Le cadre théorique régulationniste

Nous retenons trois propositions fondatrices, non exclusives, du cadre théorique régulationniste tel que nous le comprenons. Elles empruntent largement aux auteurs de la Théorie de la régulation sociale et de l'Analyse stratégique des organisations qui ne seront pas systématiquement mentionnés.

1. La rationalité attribuée aux acteurs mêle les multiples arguments de l'agir - affects, savoirs, valeurs, intérêts, calculs... -, dans les bonnes raisons que les acteurs ont de faire ce qu'ils font. C'est une rationalité subjective, située, qui s'ancre dans la récusation du dualisme acteur-système (Crozier et Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997). Si l'on ajoute que les acteurs sont capables d'invention, on peut considérer qu'un agir créatif est en jeu dans une posture englobante eu égard à l'agir axiologique et instrumental (Joas, 1999). La prise en compte du temps suggère que cet agir créatif est un agir projectif (Boutinet, 2012/1990 ; Bréchet et Desreumaux, 2010). Pour F. Perroux (1973), les comportements et décisions sont toujours fonction de variables de situation, de mémoire et de projet.

2. L'acteur individuel ou collectif peut être considéré, sans exclure son irréductible hétérogénéité interne dans le cas d'un collectif ou d'une organisation, comme une unité de décision et d'action au regard du contexte d'étude (Reynaud, 2003). F. Perroux (1973) qualifie cet acteur d'unité active, capable, par son action et dans son intérêt propre, de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des acteurs/unités avec lesquels elle est en relation. L'acteur collectif se crée et s'autonomise en se dotant de règles propres qui n'ont de sens que rapportées à un projet compris comme effort de conception et de régulation de l'action fondé sur l'anticipation (Desreumaux et Bréchet, 2009).

3. L'entrée compréhensive par l'activité de régulation, dit autrement par l'action en tant qu'elle est régulation, constitue le corollaire de la récusation du dualisme acteur-système. Elle s'impose à l'analyste (de l'action collective ou sociale, donc des organisations aux marchés en tant qu'ils sont organisés) car c'est la régulation qui rend la règle effective dans ses modalités. Entre acteurs ou unités actives, dotés de mémoire et de projet, comme de ressources organisationnelles et de pouvoir, la relation économique, et toujours en même temps sociale, relève de l'échange composite, à la fois lutte-concours, conflit-coopération pour reprendre les expressions de F. Perroux. La régulation, qui est toujours rencontre d'une pluralité de sources de régulation, n'est pas la résultante d'un équilibre de forces dirait J.-D. Reynaud, elle est négociation, elle engage des négociations, des accords, des dispositifs. Le pouvoir naît des incertitudes de l'action pour des acteurs qui n'ont pas les mêmes marges de libertés ni les mêmes possibilités d'agir. L'acteur n'est pas que calculateur au sens du calcul économique ou de la théorie de jeux, il cherche aussi à jouer sur les règles du jeu[4]. La problématique autonomie-contrôle, d'application très générale, permet de comprendre ce qui se négocie dans les régulations qui sont toujours rencontre de régulations : des comportements et les règles qui fondent ces comportements.

Comment l'entreprise trouve-t-elle sa place, ou plutôt comment faire toute sa place à l'entreprise, plus généralement à l'action collective ou sociale, dans cette lecture régulationniste ? Nous avons les éléments de réponse aussi bien avec F. Perroux qu'avec M. Crozier, E. Friedberg, J.-D. Reynaud, et l'on peut rapprocher le premier et le dernier avec la mobilisation du concept de projet. Pour F. Perroux (cf. encadré), l'action sociale désigne les

[4] Le concept fondamental de jeu concilie les idées de contrainte et de liberté est au principe de toute compréhension de l'action humaine (Friedberg, 1993).

activités menées par des individus, groupes d'individus ou collectifs qui forment des projets, c'est-à-dire envisagent de façon anticipée, de façon plus ou moins rationnelle des fins et les moyens de les atteindre. Ces unités actives, acteur individuel ou collectif, peut alors être considéré comme une unité de décision et d'action au regard du contexte d'étude. La sociologie des organisations nous dit la même chose lorsqu'elle pose que l'action collective, l'organisation, naît de la stabilisation de systèmes de règles que les acteurs font vivre. Reste à introduire le concept de projet, ce que fait J.-D. Reynaud quand il rapporte l'origine des règles à un auteur et leur légitimité à un projet au sens large du terme : « Les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune (nous dirons pour simplifier, quelle que soit la variété de ces fins : à un projet). C'est parce qu'elles sont liées à ce projet qu'elles sont obligatoires. En ce sens elles sont toujours instrumentales. Un ensemble de règles est lié à la constitution d'un groupe social. En tenant compte de la proposition précédente, nous dirons : d'un acteur collectif. Elles constituent son identité. Elles fixent aussi ses frontières. » (. J.-D. Reynaud (1997, p. 80). Les acteurs sociaux se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action ou dit autrement se dotent d'un projet, donc d'un ensemble de règles qui les constituent en source autonome de régulation. Les collectifs, sur le continuum de l'action organisée - de l'entreprise au marché (Friedberg, 1993), naissent des projets que les acteurs nourrissent, mais il ne fait pas réduire les projets aux valeurs, mais bien les comprendre comme l'expression d'un processus d'autonomisation, fruit de la capacité de construire des règles sociales et d'y consentir. L'action collective, comprise comme apprentissage, naît d'une capacité collective (individuelle et collective) de conception (invention) et d'élaboration (mobilisation) de règles, supportées par des dispositifs qui articulent toujours construction des savoirs- construction des relations (Hatchuel, 2000, 2005). Dans ce cadre, il est possible de préciser le positionnement et les fondements d'une théorie de l'entreprise ou de l'action collective fondée sur le projet (Desreumaux et Bréchet, 2009). Il faut ainsi faire toute sa place à l'agir projectif à l'échelle individuelle aussi bien que collective.

D'où viennent les règles ? Nous dirions d'une formule ramassée, qu'elles viennent des projets que les acteurs nourrissent. « Une théorie des règles sociales qui s'interdit de les traiter comme exogènes à la relation sociale elle-même ou comme un équilibre social global doit s'intéresser à leur source et à la situation où elles se forment. La régulation, c'est-à-dire à la capacité d'élaborer des règles, peut donc être caractérisée par la place dans une interaction de ceux qui en ont l'initiative.» (Reynaud, 2003a, p. 103). Mais il faut bien sûr se garder d'assimiler le projet aux valeurs, sans exclure que les règles que les acteurs se reconnaissent

intègrent des considérations axiologiques, dans le cadre de l'agir projectif reconnu aux acteurs (cf. encadré 2, paragraphe 1).

Dans ce cadre régulationniste, toute régulation se comprend comme rencontre de régulations, ce sur quoi J.-D. Reynaud revient très souvent. Dit autrement, tout système social (toute forme d'action collective, de l'organisation aux marchés en tant qu'ils sont organisés[5]), se comprend comme l'expression de dynamiques de régulations enchevêtrées : l'action sociale produit des systèmes sociaux plus ou moins intégrés, emboîtés ou couplés ; elle met en jeu des considérations d'intégration, d'appartenance, d'initiative ou de dépendance des agents – les unités actives[6]. Précisons alors l'argument régulationniste que nous retenons pour poser notre problématique.

1.3. L'argument régulationniste : distinguer sans séparer les systèmes de règles

L'argument régulationniste trouve sa place dans les propositions que nous venons d'avancer : dès lors que des systèmes de règles peuvent être distingués sur la base d'une cohérence finalisée propre, il est pertinent d'opérer cette distinction et d'envisager leur interdépendance plutôt que de les confondre dans un système indifférencié. Sur un mode métaphorique, on pourrait prendre l'exemple du corps humain et des organes constituants que l'on distingue, sans perdre de vue le métabolisme complexe qu'engage le rapport entre le tout et les parties. Distinguer n'est pas séparer. En termes systémiques encore, H. Simon a montré tout l'intérêt qu'il y a de distinguer les sous-systèmes fonctionnels ou niveaux téléologiques d'un système complexe quasi-décomposable en sous-systèmes reliés par un processus ou dispositif de couplage (Le Moigne, 1990, p. 55, 56).

Pour ce qui est de la distinction des systèmes de règles et des régulations que vivent les acteurs, il ne s'agit pas de simplement dresser une liste, d'inventorier les règles formelles ou mobilisées, sans exclure l'intérêt d'une telle démarche d'investigation et d'identification. Mais on n'oubliera pas que c'est l'activité de régulation qui fait vivre la règle, qui en assure l'effectivité en pratique (Reynaud, 2003 ; Reynaud et Richebé, 2011). Ce qui est en jeu ce

---

[5] Sur les marchés, ces rencontres de régulations, tout en relevant d'une interprétation adaptée de la problématique autonomie-contrôle au regard de son application aux situations de travail prescrit, peuvent être comprises comme le fait d'acteurs qui prennent des initiatives et nourrissent des prétentions à la régulation (Le Velly et Bréchet, 2011 ; Bréchet, 2013).

[6] A cela il rajoute que l'action sociale ne s'explique pas sans la prise en compte des phénomènes de pouvoir présents dans tous les domaines sociaux (religieux, politiques, intellectuels…) et donc dans le domaine économique, irréductible à celui de l'échange marchand car il met aussi en jeu la contrainte (l'intervention publique et ses flux) et le don (la réciprocité).

sont les systèmes d'action empiriques, concrets, les régulations effectives (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993). Ces systèmes de règles doivent être compris comme recouvrant des complexes d'acteurs, de règles et de dispositifs car ce sont les acteurs qui font vivre les règles à travers des dispositifs techniques et de gestion.

Nous allons voir, en corollaire, que toute problématique qui repose sur la distinction de systèmes de règles (de régulations) interdépendants, intègre nécessairement la question de leur rencontre ou de leur imbrication dans l'effort de théorisation. Peuvent être en jeu des phénomènes inintentionnels, ce que F. Perroux (1973) appelle les emprises de structure, institutionnalisées ou non, qui expriment le poids des régulations englobantes. Mais l'interprétation s'enrichit de la compréhension du couplage effectif, des modalités par lesquelles les régulations se rencontrent et s'influencent, à travers les jeux d'acteurs et de pouvoir. Le jeu des possibilités de contrôle et d'autonomie des acteurs autour des incertitudes de l'action nourrit la possibilité d'une explication pertinente. La problématique de la rencontre de régulations, expressions de volonté de contrôle et/ou d'autonomie, se décline à deux niveaux :

1/ Au niveau micro, qui est celui de l'entreprise, la distinction s'impose entre les régulations de l'entreprise réelle avec ses préoccupations de management autour des questions de conception, de production et de commercialisation de biens et/ou de services, et les régulations de de l'institution financière - la société juridique reconnue par le droit.

2/ Au niveau macro, l'argument régulationniste engage à distinguer les régulations dans la sphère financière de celles dans la sphère de l'économie réelle et à prendre en compte dans ce cadre le rôle de l'Etat dans ses activités de financement et de normalisation.

A ces deux niveaux, la distinction opérée entre les régulations a pour corollaire de penser leur interdépendance comme nous le verrons. Le pouvoir managérial joue un rôle important dans cette interdépendance.

Le terrain de l'économie sociale et solidaire sur lequel nous allons nous appuyer pour étayer notre propos est présenté dans l'encadré 3.

Encadré 3 : Le terrain de l'ESS : une revendication problématique des valeurs

Le secteur de l'ESS qui sert d'illustration à notre propos est celui des structures d'accueil aux personnes âgées dépendantes. Nous privilégions les EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) dont il faut rappeler qu'ils peuvent être, de par leur structure juridique de rattachement, privés (SA) à but lucratif, privés à but non lucratif- ESS (associations, fondations, mutuelles) ou publics (rattachés à des collectives locales - CCAS). Les trois entreprises étudiées appartiennent à l'ESS, deux sont associatives, la troisième mutualiste et se trouvent en Loire-Atlantique. Dispositifs d'accueil plutôt anciens (maisons de retraite depuis les années 60-70), elles

jouissent d'une réputation importante notamment grâce au respect des valeurs revendiquées. Faisons une brève présentation de ces trois études de cas.

L'entreprise la plus importante des trois, relevant du secteur mutualiste, est présente sur l'ensemble du département et prend de plus en plus d'ampleur au niveau régional. Elle dispose de structures sur l'ensemble du champ de la dépendance (EHPAD, logements-foyers, domiciles collectifs, accueil de jour). A ce jour, elle compte plus de 1 300 salariés, 61 établissements dont 12 EHPAD. Son Conseil d'Administration est principalement composé d'adhérents mutualistes.

La deuxième structure est une association intercommunale créée à l'initiative de plusieurs communes de la région voulant se doter de maisons de retraite. Elle compte 8 établissements et plus de 300 salariés. Elle a ici la particularité d'avoir un conseil d'administration où plus de la moitié des élus dépendant des collectives locales où sont présents les établissements.

La troisième structure est aussi une association avec un seul établissement. Elle a la caractéristique d'être un des plus anciens mais aussi un des plus grands EHPAD du département (plus de 200 lits contre 80 en moyenne). L'établissement est donc piloté par un directeur et son conseil d'administration composée de « notables locaux ». La spécificité ici de cette structure c'est qu'elle jouit d'une réputation importante sur le territoire et bénéficie alors de nombreux dons.

Ces trois structures se rejoignent sur l'affirmation de leurs valeurs qu'elles souhaitent promouvoir dans leurs pratiques : valeurs mutualistes (solidarité, citoyenneté, liberté) mais aussi des valeurs relevant de l'autonomie de la personne âgée, de son respect, de la personnalisation de son accompagnement. Ces valeurs sont nettement revendiquées par les acteurs de ses structures, ce dont témoignent nos entretiens avec les dirigeants ou salariés.

Cependant, malgré les discours portant sur les valeurs, ces trois entreprises, adhérentes de la FEHAP (fédération employeur) ont connu des conflits importants avec leurs salariés en 2011-2012. Début 2011, les relations salariales dans le secteur ont été sous le feu de l'actualité dans le cadre de la révocation de la convention collective nationale (CCN) des établissements privés de l'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non-lucratif du 31 octobre 1951. Aujourd'hui, l'équilibre est rétabli mais reste toujours instable. Cette question des acquis sociaux pour les salariés en particularité la stagnation de la valeur du point depuis quelques années est révélatrice des conflits qui peuvent survenir dans les structures de l'ESS. Cette situation n'est pas sans lien avec des relations salariales de plus en plus tendues du fait de la dépendance aux financements publics (Hély, 2012 : 37) et de l'émergence de la concurrence du secteur lucratif.

Le conflit autour de la CCN apparaît ainsi révélateur de la multiplicité des sources de régulation qui se traduit par des injonctions contradictoires pour les directeurs d'établissements : « *Quand on annonce des valeurs, il faut essayer de les mettre en œuvre en pratiquant des évolutions d'organisations et d'institutions qui sont adoptées aux valeurs que l'on affirme » (*Directeur général, secteur mutualiste). Ce qui peut sembler en conflit avec les valeurs de l'ESS : « *les valeurs durent pour le moment mais on est sceptique dans les établissements. Il y a les discours mais on voit bien ce qui se passe, notamment lors du conflit de la CCN : les conflits éclatent*» (Directeur EHPAD, secteur mutualiste).

2. L'argument régulationniste au niveau micro

Au niveau micro, c'est-à-dire au niveau de l'entreprise, nous distinguerons les régulations de l'institution financière - la société reconnue par le droit, où se traite prioritairement la question de la propriété, de son financement et de sa rémunération, et les régulations de l'entreprise réelle avec ses préoccupations de management autour des questions de conception, de production et de commercialisation de biens et/ou de services (Bréchet et Tougeron, 2014). Cette distinction posée de façon générale s'exprime de façon particulière dans le monde de l'ESS, en l'occurrence celui des EHPAD. Elle conduit à poser le rôle des

dirigeants ou du pouvoir managérial comme un rôle d'interfaçage ou de médiation entre ces deux instances.

2.1 Les entreprises réelles : les EHPAD, leurs vies, leurs contraintes

Les EHPAD étudiés sont considérés ici comme les entreprises réelles, c'est-à-dire comme les organisations productives, en l'occurrence ici elles proposent des services d'accueil à caractère médico-social. Leur mission est d'accueillir dans les meilleures conditions possibles des personnes âgées dépendantes. Les métiers des structures sont comparables pour ne pas dire les mêmes dans leur expression générale quelque soit le statut juridique concerné. Leurs compétences relèvent des professions diverses à la fois relevant du paramédical avec les professionnels du soin (infirmières, aides soignantes, agents de soins) les professions du secteur social et médico-social (psychologues, animateurs, etc.) et des professions administratives. L'exercice de leur métier suppose aussi des infrastructures d'accueil qui accueillent en règle générale 80 résidents.

Ce constat d'une certaine convergence des pratiques au sein des EHPAD est aussi à rapprocher des contraintes règlementaires et normatives qui les affectent de façon similaire à la fois dans les contraintes financières mais aussi dans les normes à respecter dans la prise en charge. Il est aussi à rapprocher des aspects de concurrence et de positionnement concurrentiel. Nous revenons sur ces aspects à l'échelle macro ci-après, car c'est bien à cette échelle macro que la concurrence s'exprime de même que les contraintes et normes qui affectent les EHPAD en tant que structure d'accueil, et qui ont leur origine dans l'activité de régulation et de financement de l'Etat. Nous considérons qu'elles affectent les entreprises réelles que sont les EHPAD, de même d'ailleurs que les entreprises privées à but lucratif, quelles que soient aussi les institutions financières de rattachement dans ce secteur concurrentiel des EHPAD (SA, association, mutuelle…), donc quels que soient les pouvoirs managériaux de ces structures, les normes et règlements s'appliquent.

On peut légitimement dire que les couples missions-métiers qui qualifient ces structures présentent de grandes similarités dans tout le secteur, c'est-à-dire dans les structures privées à but lucratif et dans le non-lucratif. Mais des différenciations existent néanmoins, au minimum sont affichées, en fonction des publics visés et des prestations proposées.

Les structures non-lucratives proposent des tarifs à la journée beaucoup plus bas que le secteur lucratif. Les tarifs pour 2011 sont en moyenne à 75,1 euros par jour pour les structures lucratives contre 59,6 pour l'ESS (Volant, 2014). Cette caractéristique est présente dans les

études de cas réalisés : *«Comme on est en plus comme on est mutualiste, on est là pour certaines raisons. On pourrait faire flamber les prix de l'hébergement mais ce n'est pas du tout l'objectif de mutualité retraite. Il faut que l'accès aux établissements soient pour tous » (Directrice EHPAD, secteur mutualiste).*

Les publics accueillis sont alors différents, en partie parce que les tarifs sont plus faibles, mais également par une volonté du secteur non-lucratif d'accueillir des personnes âgées isolées. Ce public dont la dépendance revêt un caractère social évident représente un public traditionnel du secteur non-lucratif. Contrairement au secteur lucratif qui accueille des personnes très dépendantes, il est possible de trouver des personnes avec des dépendances physiques faibles dans l'ESS mais dont la dépendance sociale est importante (Smida, 2009). C'est ce que nous explique un directeur : « *Il y a un bon tiers de personne qui relève d'abord d'un choix volontariste, ou d'enjeux sociaux ou de perte de relation sociale à accompagner, qui me paraisse aussi important que la perte d'autonomie psychique ou physique » (*Directeur général, secteur mutualiste).

La qualité comparée de l'emploi demeure une question de recherche mais il semble bien…

Enfin, il est évident qu'au sein même de l'ESS, des singularités s'expriment selon les territoires d'implantation, selon... et selon les orientations souhaitées par l'institution financière de rattachement…

On mesure ainsi que si la question de valeurs nourrit la réflexion, si elle est invoquée dans les pratiques, elle se manifeste par des publics accueillis et des prises en charge qui diffèrent du fait des ces publics d'une part, du fait aussi de pratiques différentes à public identique pourrait-dire (est-ce vrai, est-on capable de démontrer ça, ou de adire que c'est revendiqué…). Les pratiques reflètent très clairement pour les acteurs de ces structures, les dirigeants opérationnels, investis dans les EHPAD notamment, le respect de certaines valeurs. Mais on ne saurait mieux évoquer la difficulté de faire vivre les valeurs en pratique qu'en rappelant le conflit CNN…

2.2 Les institutions financières : leurs vie, leurs contraintes

Il est alors intéressant d'introduire ici l'institution financière en tant qu'elle représente une régulation qui interagit avec celle de l'entreprise réelle de rattachement via les orientations et les choix qu'elle favorise ou impose du fait de ses possibilités et contraintes propres. Il ne saurait être exclu a priori qu'elle subisse plus qu'elle ne choisisse. Nous

aborderons ensuite le rôle des pouvoirs managériaux avec leurs acteurs et leurs dispositifs, à l'interface de l'entreprise réelle et de l'institution financière.

Comme nous l'avons évoqué dans la présentation du terrain, les organes juridiques formels des trois structures, en l'occurrence leurs Conseils d'Administration diffèrent en lien avec les spécificités de constitution et d'existence des entreprises réelles de rattachement. Le CA de la mutuelle est composé majoritairement d'adhérents mutualistes. Celui du groupement associatif est en relation avec les collectivités territoriales alors que le dernier CA est quant à lui en lien avec les « notables locaux ».

Pourrait-on à cet égard rappeler la composition des CA… et donner quelques éléments descriptifs de la vie formelle des CA (nombre de réunions annuelles, visite d'EHPAD…)

Si l'on parle d'institution financière alors même que nous ne sommes pas dans le contexte des entreprises privées avec actionnaires/propriétaires ce n'est pas selon nous un abus. Car c'est bien dans ce cadre que sont discutées les contraintes financières, les financements de l'entreprise réelle (financement de l'investissement et de l'exploitation). Dans certains ces débats sont très clairement en lien avec le financement de propriété, par exemple s'il y a une propriété foncière mise en jeu dans le financement d'ensemble de l'entreprise. Si l'institution financière se trouve en situation difficile, voire d'insolvabilité, elle entraîne dans ses difficultés l'entreprise réelle. De la même façon, si l'entreprise réelle est mal gérée ou connait des difficultés majeures elle peut aussi condamner l'institution financière. L'univers de l'ESS et des EHPAD a d'ailleurs été sous tension…

On n'est pas surpris de retrouver, comme c'était le cas pour l'entreprise réelle, la question des valeurs au cœur de la vie de l'institution financière. A plusieurs reprises, et l'on peut dire dans les trois cas d'entreprise, les dirigeants interviewés indiquent clairement que le CA s'implique sur cette question de valeurs et notamment sur leur respect : *« Le conseil d'administration son boulot, c'est de veiller à ce que cela fonctionne bien, à ce que cela s'organise bien conformément aux agréments et aux valeurs défendus par l'association. » (Président groupe associatif).*

Mais tout aussi clairement, … on ne peut que souligner la difficulté qui s'exprime, de la bouche même des administrateurs d'être au fait de ce qui se passe réellement dans les EHPAD, des contraintes et des enjeux multiples des orientations et des pratiques. Il semble bien que plus les structures ou groupes deviennent importants, nombre et taille des établissements, variété des activités (assistance, assurance, accueil…) plus les difficultés sont grandes pour les conseils d'administration qui sont guère ne mesure d'être décisionnaire. On

mesure alors l'importance des pouvoirs managériaux dans l'interfaçage entre l'institution financière et l'entreprise réelle, structure par structure.

2.3. Le rôle essentiel des pouvoirs managériaux

Le pouvoir managérial recouvre les acteurs (les dirigeants et cadres-dirigents) et les dispositifs de ce pouvoir (comité de direction, comité stratégique…). On doit aussi considérer que les acteurs de la ligne hiérarchique nommés par les dirigeants sont aussi les bras ouvriers du pouvoir managérial. On ne saurait exclure pour autant que, parfois, leur proximité avec le terrain et ses contraintes les rapprochent des professionnels de terrain et les éloigne des pouvoirs centraux. Il demeure quand même qu'ils peuvent être révoqués par les pouvoirs centraux…

C'est à l'interface de l'institution financière et de l'entreprise réelle que trouve sa place le pouvoir managérial dans son rôle de médiation. C'est un rôle de médiation sous tension des exigences de compétitivité et de résultats d'ER dans un contexte concurrentiel difficile en même temps qu'il est réglementé. Ce rôle de médiation ou d'interfaçage est extrêmement important autant que difficile. Tentons d'illustrer cette assertion.

Les risques de découplage IF/ER peuvent être importants si le directeur prend trop de pouvoir et que les conseils d'administration deviennent des « *caisses d'enregistrement* » (président groupe associatif). Les situations se révèlent dans leur singularité. Chacune des structures a alors des exigences différentes selon la composition de son conseil d'établissement. Le groupe associatif ayant pour principal partenaire les collectivités locales est celui donc les marges de manœuvre sont les plus réduites. En effet, les prix de journée sont très bas, la dépendance aux financements publics est donc très importante. Du côté de l'association avec un seul établissement, les marges de manœuvre sont un peu plus importantes et reposent sur le prestige de l'établissement et des dons venant des administrateurs. Cela leur permet alors d'avoir du matériel supplémentaire et des professionnels en plus (ergothérapeute, psychologue, etc.). Une autre stratégie repose sur le partage des compétences. Le directeur fait alors partie de la FNADEPA (fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services pour personnes âgées). La structure mutualiste est également dans une stratégie de partages de compétences et de mutualisation, qui repose sur un agrandissement de plus en plus important de la structure. La fusion et l'absorption de petits établissements associatifs lui permettent à la fois d'avoir plus de financements pour mutualiser au maximum les compétences du siège. Elles lui permettent

également d'avoir plus de poids dans les négociations avec les institutions financières. Cela leur permet alors une certaine indépendance.

Le directeur est nommé par le CA. A ce titre, il est dépendant du CA qui peut le révoquer mais on mesure malgré tout le fort pouvoir des dirigeants dans la médiation entre l'entreprise réelle et l'institution financière… C'est ce que nous signifie la directrice du groupe associatif par rapport à son CA : « la plupart n'ont jamais travaillé dans le privé, n'ont jamais géré du personnel. Souvent, ils oublient ce que j'ai pu leur dire ». La répartition des rôles est alors claire : *« Moi j'ai un rôle de politique-technicien, et eux ont un rôle de politique. Donc à moi, de les informer, de leur proposer des évolutions ou pas de la stratégie de l'établissement. A eux, de les accepter ou pas. Généralement, on s'entend bien, donc ils les acceptent et le cas échéant, me posent des questions sur l'évolution de la stratégie. » (Directeur établissement associatif).* La notion de « politique-technicien » traduit assez ce qu'engage le rôle de médiation compris dans ce cas comme une prise en charge des exigences d'IF et d'ER plus que comme celui d'une « courroie de transmission »…

De même dans…

Malgré ces différentes stratégies, on se rend alors compte que l'entreprise réelle et l'institution financière au niveau micro se retrouvent dans une régulation englobante au niveau macro qui amènent alors les directeurs dans des positions complexes : *« On est aussi dans un monde où il y a des logiques économiques qui pèsent» (Directeur général, secteur mutualiste).*

…

3. L'analyse au niveau macro

Les entreprises réelles, ici les EHPAD, sont en concurrence avec le privé lucratif, de même qu'entre elles dans de nombreux contextes. Cette concurrence peut s'instruire et se comprendre en termes de pertinence et de résultats de leurs pratiques. Les entreprises réelles sont plus ou moins bien positionnées et compétitives dans l'univers concurrencé des EHPAD et l'on peut alors parler de sphère réelle ou de l'économie réelle dans laquelle on peute mener l'analyse. Mais cette sphère de l'économie réelle est soumise dans son ensemble à la sphère financière, en l'occurrence ici juridico-financière de laquelle dépendent les institutions financières de rattachement des EHPAD et les EHPAD dans leur pratique "normée" comme nous l'avons vu.

Dans le monde de l'entreprise privée à but lucratif, le poids de l'industrie financière avec ses acteurs, ses règles et ses normes a bien été compris. Il a bien été compris à travers les exigences qui pèsent sur les entreprises réelles de recentrage, de restructuration, de rentabilité. Ces exigences passent par les voies et les voix des dirigeants et de nouveau le jeu du recours aux stock-options a été bien compris dans la grande entreprise cotée. La médiation du pouvoir managérial à prendre en compte est la contrepartie de la vision duale associée à l'argument régulationniste au niveau macro.

Le monde des EHPAD appartenant à l'ESS invite à proposer une adaptation de cette vision dualiste d'application générale (Bréchet et Tougeron, 1998). La sphère financière auquel se rattache ce secteur des EHPAD en tant qu'ensemble d'entreprises (privées à but lucratif ou non lucratif) est à la fois privée et publique. Privée car nombre d'établissements sont rattachés à des sociétés de capitaux privés (SA) qui font peser sur leur gestion leurs exigences (via les pouvoirs managériaux). Les établissements de l'ESS sont en revanche dépendants de l'Etat en tant que financeur, sans oublier le rôle des prêteurs, parfois aussi des donateurs. Mais l'Etat, ou les autorités de tutelle, dites maintenant de tarification[7] a également un rôle de régulateur.

2.1 L'Etat en tant que financeur (titre à reprendre)

Les organisations de l'ESS semblent être dans une tension permanente entre le respect de leurs valeurs et les logiques gestionnaires qui s'imposent à eux, venant des autorités de tarification au niveau macro : « *Chez nous, je pense qu'il y a une vraie approche par rapport à cela vu qu'on est quand même décontextualisé de cette rentabilité financière à outrance. Voilà, on peut vraiment s'appliquer à améliorer la qualité de vie du résident et à vraiment se concentrer là-dessus. Après, attention, ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit, il faut quand même que l'entreprise soit rentable, équilibrée et bien gérée.* » (salariés départeùe,t essources humaines, groupe mutualiste).

Ces logiques financières viennent impacter les entreprises réelles. En effet, l'ensemble des EHPAD (public, mais aussi privé à but lucratif) sont dépendantes des financements des deux autorités de tarification : les agences régionales de santé (ARS, dépendant directement de l'Etat) et les conseils généraux. Le financement des établissements repose sur une tarification à la ressource se rapprochant de la T2A. Les établissements proposent un budget prévisionnel aux autorités de tarification. Le financement repose alors sur une tarification

[7] Sans doute faut-il voir ici le développement de la gouvernance par les nombres que critique A. Supiot (2014)

ternaire mise en place dans le cadre du PLFSS de 2010. Elle comporte un volet soin, un volet dépendance et un volet hébergement, donc le niveau des subventions est fixée à l'avance par les autorités de tarification. L'ARS prend en charge le volet soin au travers de l'élaboration du PMP (pathos moyen pondéré de l'établissement). Le volet dépendance est pris en charge par le conseil général au travers du calcul du GMP (Gir moyen pondéré des établissements) dans le cadre de l'APA (allocation personnalisée d'autonomie), qui est alors reversé en dotation globale aux établissements.

….

Ce tableau illustre bien l'importance des deux indicateurs GMP et PMP, qui sont révélateur de l'introduction d'outils managériaux issus du nouveau management public. L'indicateur GMP est une parfaite illustration de ces changements. Il est déterminé à partir d'une moyenne pondérée des GIR (groupe iso-ressources) des résidents. Le niveau de dépendance moyen de l'établissement va être fixé dans le cadre des conventions tripartites avec les tutelles financières et il va déterminer l'enveloppe des financements pour 5 ans. L'indicateur n'est donc pas ici un chiffre permettant de mieux rendre compte d'une situation mais bien un objectif à atteindre qui entre directement en compte dans les pratiques managériales au quotidien. La stabilisation du GMP est donc un enjeu capital pour les établissements. Il implique un véritable savant dosage des publics accueillis, une mixité organisée pour des raisons financières. C'est ce qu'exprime ce salarié rattaché à la direction des ressources humaines d'un établissement du secteur non-lucratif : *« C'est-à-dire que ce GMP est à surveiller de très près. C'est-à-dire que dans la maison, il ne faut pas qu'il y ait un glissement du niveau de dépendance parce que en gros, cela va nécessiter plus de prise en charge mais on n'aura pas de moyens supplémentaires. Inversement, si le niveau de dépendance diminue, on va avoir trop de budget par rapport aux personnes prises en charge et là on peut avoir des petits rappels de l'ARS. »* (Salarié ressources humaines, secteur mutualiste)

Au travers de cet indicateur, il est possible de comprendre comment la gestion budgétaire est aujourd'hui devenue un véritable enjeu de l'ESS. Elle met en tension les contraintes externes fixées par les financeurs et les valeurs déterminées (ou revendiquées) en interne. En effet, les structures lucratives ont la possibilité d'augmenter les prix de journée payés par les résidents. La marge de manœuvre économique des établissements se situe au niveau du volet hébergement et du reste à charge pour la personne âgée. Sur le tarif hébergement, les structures ont des marges de manœuvre qui dépendent de leur habilitation à l'aide sociale et de la rareté de l'offre sur un territoire donné. Or, la plupart des structures non-

lucratives sont habilitées à l'aide sociale du département (90% des structures) alors que les structures non-lucratives ne le sont qu'à 34% et uniquement pour une partie des places. Cette habilitation à l'aide sociale contraint les structures de l'ESS à la fois à maintenir des prix bas mais aussi à répondre à plus d'exigences (présentation et validation des budgets annuels par les autorités de tarification par exemple). Contraintes que ne subissent pas les structures lucratives, qui peuvent alors bénéficier de plus de marges de manœuvre.

2.2 L'Etat en tant que régulateur (impact direct sur les entreprises réelles).

Les évolutions actuelles engagées par l'Etat ont alors entraîné une ouverture à la concurrence du secteur lucratif. Au-delà de son rôle d'autorités de tarification, les conseils généraux et les agences de régionales de santé ont un rôle dans le fonctionnement des entreprises réelles. La première évolution concerne la médicalisation de plus en plus importante des établissements, via l'augmentation du GMP. L'indicateur à l'origine évaluateur des conséquences des pathologies devient un outil de pilotages de l'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2005 : 12). L'augmentation de la dépendance au sein des établissements est notamment préconisée par le rapport Broussy dont s'inspire la loi « sur l'adaptation de la société au vieillissement[8] ». Il est alors préconisé un développement du domicile et des foyers logements, s'accompagnant de la médicalisation croissante des établissements (les GMP moyens sont passés de 538 à 606 entre 2013 et 2014, Volant, 2014). Cette médicalisation s'oppose complètement aux valeurs de l'ESS et à la prise en charge de la dépendance sociale : *« Aujourd'hui, deux optiques s'opposent, la vision financière en faveur d'une médicalisation des EHPAD et la vision sociétale. Les directeurs freinent car comment voulez-vous qu'il y ait de la vie avec des pathologies lourdes ». (Directrice, groupe associatif)*
Cela va alors entrainer une modification des activités au sein de l'entreprise réelle puisque les salariés vont être de plus en plus confrontés à des personnes plus dépendantes, et les directions vont devoir faire face à des investissements immobiliers et mobiliers (répartition des EHPAD en petites unités de vie, etc.).
L'entreprise réelle est également impactée par le développement des normes et des réglementations régissant l'ensemble du secteur. Ce qui complique alors les tâches des directions et des salariés par rapport à leur mission première qui est celle de l'accueil des personnes âgées dépendantes: *« Par rapport à tout ce qui nous est demandé sur les*

[8] Loi adoptée le 19 mars dernier au Sénat et qui doit être votée avant 2016 par l'Assemblée Nationale.

recommandations, les préconisations, la réglementation, tout ce que j'appelle les « tions », on est un peu submergé de pas mal de choses. La gériatrie c'est toujours le parent pauvres des services de soins » (Cadre de santé, secteur associatif).

La concurrence du secteur lucratif, le durcissement des financements, la médicalisation, le développement des normes font que les structures se retrouvent face à de nombreuses injonctions émanant des institutions financières. Cela pousse notamment les structures, à l'instar des grands groupes lucratifs, à se mutualiser : *« ….On voit bien au niveau des ARS, qu'au-delà du système au niveau des EHPAD, ils sont dans la recherche de mutualisation, de regroupement de structures pour faire des économies d'échelle et pour un coût moindre. » (Directrice EHPAD mutualiste)*

L'influence de l'Etat en tant que financeur et régulateur impact lourdement l'entreprise réelle et l'institution financière au niveau micro : *« Bah…Si, cela nous pose des problèmes qui sont parfois difficiles à gérer parce que on a bien conscience que l'on ne peut pas s'assoir sur la volonté des autorités publiques, on est partie prenante d'un politique publique du vieillissement et on est impacté par des orientations des décideurs publiques puisqu'une partie non négligeable, pas majoritaire, mais non-négligeable, des financements, en particulier ceux des EHPAD, dépend des moyens octroyés par les autorités publiques. » (Directeur général, groupe mutualiste)*

5. Enseignements et perspectives

Nous voulons tirer quelques enseignements et perspectives en ayant à la fois à l'esprit notre terrain de l'ESS et les réfléxions plus générales actuelles sur les théories de l'entreprise. Il faudra nous pardonner le caractère bien incomplet de notre propos.

5.1. La distinction entre l'entreprise réelle et l'institution financière

La question de distinction entre l'entreprise réelle et l'institution financière est à l'agenda de la recherche. Elle s'impose à partir de la question de la propriété des entreprises et précisément sur celle de savoir si les actionnaires peuvent ou doivent être considérés, en droit, comme propriétaires de l'entreprise (Robé, 1999, 2011 ; Touffut, 2009 ; Roger, 2012). Dans ce débat, l'entreprise, en tant qu'entité économique de production de biens et de services, sans statut juridique propre, est distinguée de la société de capitaux qui sert de support juridique à ses activités. Si l'on s'en tient aux définitions récentes retenues par un collectif de travail (Roger, 2012) et reprises dans le tableau 1 ci-dessous, la notion d'entreprise revêt un caractère

englobant puisqu'elle associe l'ensemble des parties prenantes, au sens le plus large du terme. La société, dont les droits et les obligations sont régis par le droit, se comprend alors comme une réalité juridique « parallèle » dont les membres contractants sont aussi reconnus comme parties prenantes de l'entreprise (cf. tableau 1).

Tableau 1 : La distinction entreprise - société

Entreprise, Firme (en anglais : Enterprise, Firm) : organisation économique, sans existence juridique officielle, dont la composition des membres (parfois appelées parties prenantes) est indéterminée, variant en fonction des préoccupations scientifiques et/ou politiques de l'époque sur les responsabilités de ladite organisation : actionnaires, créanciers, managers, salariés, fournisseurs, distributeurs, consommateurs, partenaires commerciaux ou industriels, riverains, collectivité(s) publique (s) d'accueil, etc. Société (anonyme) (*en anglais : Corporation, Company*) : entité juridique qui existe en tant que personne morale et qui, étant une société de capitaux, n'a pas de membres mais seulement des actionnaires, propriétaires des titres de capital émis par ladite société, bénéficiant d'une responsabilité strictement limitée à la valeur de leur apport.

Source : Roger (2012), p. 23, Prolégomènes par O. Favereau

Cette distinction n'est pas la nôtre car l'argument régulationniste, engage à comprendre l'entreprise comme l'organisation productive avec ses régulations et ses règles propres de finalisation, d'organisation et d'animation[9] que font vivre ses acteurs directement impliqués dans sa vie. Si l'on retient avec beaucoup d'auteurs que l'action collective est apprentissage on ne peut que faire observer que le lieu de l'apprentissage de la conception, de la production et de la commercialisation des produits ou services est bien l'entreprise réelle.

Dans le monde des entreprises en général, on comprend mal comment les actionnaires ou leurs représentants, parfois très distants, tout comme les divers conseils juridiques ou financiers peuvent être considérés sans plus de réflexion comme participant des apprentissages collectifs. On peut tenir le même propos pour les parties prenantes « « externes » - riverains, collectivités d'accueil…- dont il faut penser l'existence juridique et la représentation.

Le monde de l'ESS est singulier d'une part parce que les entreprises réelles – les EHPAD – sur notre terrain revendiquent une originalité fondée sur des valeurs, mais c'est sans doute leurs institutions financières qui marquent leur singularité. Les actionnaires pour les sociétés de capitaux, les militants, les notables participant à la vie des Conseils, l'Etat financeur ne sont pas considérés dans l'entreprise réelle ainsi comprise: ils ne vivent pas ses régulations. En revanche, ils seront considérés comme partie prenante de l'institution

[9] En nous inspirant ici de Tabatoni et Jarniou (1975).

financière dès lors que, présents ou représentés, ils participent à sa vie, dit autrement à ses régulations. Et lorsque l'on parle d'institution financière on désigne bien les régulations de cette institution. En aucun cas, ces régulations s'épuisent dans la vie formelle ou officielle des conseils quand on sait le poids des négociations préalables, des accords et des dispositifs officieux sur lesquels les acteurs des institutions s'entendent avant de provoquer les réunions des CA ou les AG.

Le monde de l'ESS permet d'instruire cette distinction entreprise réelle versus institution financière de façon originale. On peut même se demander s'il ne serait pas plus pertinent de parler d'institution juridique ou juridico-financière plutôt que d'institution financière… On peut en discuter… mais la réalité financière de la société de rattachement nous semble indiscutable

En lien avec ces éléments d'interrogation, il faut souligner l'importance du rôle de l'Etat. Mais il n'est pas partie prenante au niveau micro, c'est-à-dire de l'entreprise. Son action est une action de financement et de normalisation d'application générale, on devrait dire de financement par normalisation, une forme de gouvernance par les nombres…

Dans le cadre de cette vision dualiste de l'entreprise, le rôle des pouvoirs managériaux a été discuté. Il peut être considéré comme particulier du fait de cette gouvernance par les nombres…

Si l'on retient avec maintenant beaucoup d'auteurs que l'action collective apprentissage, et l'on pourrait dire apprentissage des règles, on peut se poser la question de la bonne maille d'analyse pour observer de façon pertinente cet apprentissage collectif. Comme nous l'avons vu il s'agit de l'entreprise réelle avec ses règles de finalisation, d'organisation et d'animation. Il semble logique d'associer le projet d'entreprise, le projet collectif productif, à l'entreprise réelle, sans exclure bien évidemment l'interdépendance entre l'entreprise réelle et l'institution financière et le rôle d'interface du pouvoir managérial. .

Ces considérations nous amènent à approfondir la compréhension de l'entreprise réelle en termes de projet.

5.2. La normativité dans l'action : le projet comme bien commun des collectifs

En lien avec la question des valeurs et de la place de la normativité, on rappellera en premier lieu combien le monde de l'ESS se réclame de valeurs propres. On ne saurait toutefois ignorer que des entreprises privées n'appartenant pas à l'ESS revendiquent aussi des valeurs dont témoignent leurs pratiques. Très clairement la question des valeurs n'est pas que

de l'ordre du discours. Dans une vision pragmatiste (Dewey, 2011) autant que régulationnniste (Reynaud et Richebé, 2011) ce sont les actions concrètes, les pratiques, c'est-à-dire encore les régulations effectives qui vont témoigner de la place des valeurs et des modalités par lesquelles ont les fait vivre. Et nous l'avons posé d'emblée dans les fondements de la lecture régulationniste, l'agir mêle inéluctablement le cognitif, les valeurs et le calcul.

Les projets collectifs par lesquels les collectifs se créent, c'est-à-dire conçoivent des règles et les font vivre sont l'expression de cette normativité mêlée aux arguments pluriels de l'action, c'est-à-dire aux solutions que les acteurs trouvent pour agir en conformité avec ce à quoi ils tiennent. Mais les contraintes, les difficultés inhérentes à l'action en situation font que ce ne sont jamais les valeurs que l'on observe mais les pratiques qui, à un degré ou autre les manifestent. On peut donc admettre que les projets en tant qu'ensemble de règles conçues et pratiquées par les acteurs de l'entreprise manifestent la volonté de faire vivre des valeurs, des adhésions, mais en aucun cas il faut considérer le projet collectif comme la solution : la compréhension de l'entreprise comme projet ouvre de nombreuses perspectives mais elles pose aussi beaucoup de problèmes mais comme le disent J.-D. Reynaud et N. Richebé (2011) à propos de la théorie de l'entreprise fondée sur le projet.

Une autre possibilité d'envisager la question des valeurs qui sont au cœur des collectifs, en lien encore avec une compréhension de l'entreprise comme projet, est de s'interroger sur ce que serait le bien commun du collectif. Si les valeurs partagées le fondent, on ne peut, de nouveau, valablement comprendre cette idée, dans le cadre régulationniste, qu'à travers les modalités par lesquelles acteurs les font vivre collectivement. Exprimé ainsi, le bien commun serait les règles que les acteurs sont à même de faire vivre. On retrouve la définition du projet. Rappelons-là : dans le cadre d'une théorie de l'action collective comme apprentissage, le projet collectif se comprend comme effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation, on pourrait dire encore comme effort de conception et de régulation de l'action (Desreumaux et Bréchet, 2009). Ce n'est pas le projet au sens du management de projet mais bien le projet dans une perspective anthropologique riche (Boutinet, 1992), un paradigme du projet qui ne saurait se fondre dans celui du profit (Boutinet et Bréchet, 2013). On ne peut s'empêcher de faire le lien avec l'auto-organisation ou auto-gouvernance mise en évidence par E. Ostrom (2010) pour la gestion des ressources communes. Si on dit que les acteurs sont parties prenantes des règles qu'ils font vivre, on voit qu'ils sont partie prenante du projet collectif qui les implique.

Emergent ainsi les ingrédients d'une problématique du bien commun appliqué à l'entreprise: le bien commun c'est la capacité des acteurs à gérer, donc à concevoir et faire

vivre la ressource qu'ils représentent collectivement. Pour ce qui est de l'entreprise, la ressource ce n'est pas une ressource naturelle, mais une compétence collective construite, problématique car toujours fragile en univers disputé sur les ressources et les débouchés. Le bien commun de l'entreprise c'est le projet collectif qu'elle représente. Comment comprendre et préciser cette idée ? Comme cela a pu être dit (Desreumaux et Bréchet, 2013), 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. Le bien commun c'est le projet d'entreprise qui se construit dans la durée et non l'entreprise comme collection d'actifs. 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.

C'est bien la capacité à faire vivre le projet collectif dans la durée, aussi évolutif qu'il puisse être, qui constitue le bien commun toujours menacé en univers concurrencé.

Conclusion

D'où viennent les règles ? Elles viennent des projets que les acteurs nourrissent. Elles participent de la construction des collectifs et des régulations. On peut ainsi dire, aussi bien avec F. Perroux que J.-D. Reynaud, que les acteurs sociaux collectifs existent parce qu'ils forment des projets, manifestent ainsi leur autonomie par leur capacité à concevoir, produire et accepter des règles. Ces règles portent sur les modalités relationnelles internes et externes par lesquelles ils assurent leur régulation propre et leur inscription dans l'environnement. Ils reconnaissent des règles qui témoignent de leur initiative, manifestent leur autonomie, marquent leur frontière et dont d'eux des unités actives, donc des sources autonomes de régulation, dans des systèmes eux-mêmes régulés.

Ces éléments fondamentaux pour théoriser l'entreprise demandent toutefois à être préciser. L'argument régulationniste qui engage à distinguer les systèmes de règles ayant leur cohérence finalisée propre à conduit à une vision duale de l'économie au niveau macro et de l'entreprise au niveau micro. La distinction faite entre l'institution financière et l'entreprise réelle offre des pistes de réflexion que nous considérons non seulement comme intéressantes mais comme incontournables. De là nous pensons être mieux à même d'instruire les questions

aux questions de développement de l'entreprise, qu'il s'agisse des questions de politique générale ou dites de gouvernance, non sans ambiguïtés. Mais il reste à préciser le propos.

L'entreprise d'économie sociale du fait du statut particulier de ses institutions financière offre un terrain intéressant d'investigation et d'illustration. Nous avons conscience de n'avoir qu'amorcer la réflexion.

Bibliographie

Baudry B. et Dubrion B. (dir.), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La découverte.

Boutinet J.-P (2012), *Anthropologie du projet. PUF*, collection Quadrige (1ère édition 1990).

Boutinet J.-P. et Bréchet J.-P. (2013), *Logiques de projet et logiques de profit*. Convergences ou oppositions ? Chronique Sociale.

Boyer R. et Saillard Y. (1995), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.

Bréchet J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue Française de Gestion*, n°184, p. 13-25.

Bréchet J.-P. (2013). « Organiser le marché : une lecture par la théorie de la régulation sociale », *Revue Française de Socio-Economie*, n°12, p. 191-208.

Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2010). Agir projectif, action collective et autonomie, *Management International*, 14 (4), p. 11-23.

Bréchet J.-P. et Prouteau L. (2010). A la recherche de l'entrepreneur. Entre économie et sociologie : une figure de l'agir projectif. *Revue Française de Socio-Economie*, n°6, p. 109-130.

Bréchet J.-P. et Tougeron P.-Y. (2008). Pour une approche régulationniste de la gouvernance. *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n°10, série K Economie de l'Entreprise n° 19, p. 1931-1969.

Bréchet J.-P. et Tougeron P.-Y. (2014), « De quoi les parties sont-elles prenantes », Conférence de l'AIMS, Rennes.

Broussy L. (2013), *L'adaptation de la société au vieillissement de sa population – France : année zéro !*, La documentation française, Paris.

Coriat B. et Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Le Livre de Poche.

Champaud C. (dir.) (2011), Manifeste pour la doctrine stratégique de l'entreprise, Larcier.

Crozier M. et Friedberg E. (1977). L'acteur et le système. Seuil

Commons J. R. (1934). Institutional Economics. Its Place in Political Economy, MacMillan.

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.). Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire. La découverte, p. 61-89.

Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (2013). L'entreprise comme bien commun. RIMHE n° 7, p. 3-15.

Favereau O. (2013). Pour un nouveau modèle d'entreprise. In Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde, Association d'économie financière, p. 209-219.

Friedberg E. (1993). Le pouvoir et la règle. Seuil.

Friedberg E. (1994), « L'analyse stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », in Pavé F., L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier, Paris, Seuil, p. 135-152.

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. (2005), "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionnable Discipline", European Management Review, 2, p. 36-47.

Hély M. (2012) « Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ? », *Informations sociales*, n° 172, p. 34-42

Joas H. (1999), La créativité de l'agir, Paris, Cerf.

Lascoumes P., Le Galès P. (dir), (2005), *Gouverner par les instruments*; Presses de Sciences Po, Paris.

Ostrom E. (2010). Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles. De Boek, 1ère édition langue anglaise (1990).

Perroux F. (1973), Pouvoir et économie, Paris, Bordas.

Postel N. (2006), Les règles dans la pensée économique, Paris, CNRS Editions.

Reynaud B. (2004), Les règles économiques et leurs usages, Paris, Odile Jacob.

Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », Revue française de sociologie 29, p. 5-18.

Reynaud J.-D. (1991), Pour une sociologie de la régulation sociale, Sociologies et sociétés, vol. XXIII, n°2, p. 13-26.

Reynaud J.-D. (1997), Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale (troisième édition), Paris, Armand Colin.

Reynaud J.-D. (2003a), « Régulation de contrôle, régulation autonome et régulation conjointe », in Terssac de G. (Ed.), La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements, Paris, La Découverte, p. 103-113.

Reynaud J.-D. (2003b), « La négociation, l'accord, le dispositif », in Terssac de G. (Ed.), La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements, Paris, La Découverte, p. 179, 190.

Reynaud J.-D. (2003c), « Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ? », in Terssac de G. (Ed.), La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements, Paris, La Découverte, p. 399, 446.

Reynaud J.-D. et Richebé N. (2007), « Règles, conventions et valeurs Plaidoyer pour la normativité ordinaire », Revue française de sociologie 48 (1), p. 3-36.

Roger B. (éd., collège des Bernardins) (2012), L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales, Editions Lethielleux.

Smida A. (2009), « Segmentation du marché et positionnement stratégique des entreprises de l'hébergement collectif pour personnes âgées », *Management & Avenir*, n° 26, p. 142-159.

Supiot A. (2015), *La gouvernance par les nombres*, Fayard.

Terssac de G. (2003) (Ed.). La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements. La Découverte.

Volant S. (2014), "L'offre en établissements d'hébergement pour personnes âgées en 2011", *Etudes et résultats*, DRESS, n°877, Février