

Concours et concurrence des régulations

Le cas instructif des projets de valorisation des algues

Jean-Pierre Bréchet

Professeur, Université de Nantes

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique

Institut d'Administration des Entreprises (IAE Economie et Management),

Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232, F- 44322 Nantes Cedex 3, Tel :

33 (0)6 08 50 43 10

jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr

Résumé :

Cette contribution mobilise la Théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud sur le terrain d'un univers d'activités en émergence en même temps que confronté à des inerties, celui des projets de valorisation des algues en Bretagne. Dans cet univers fondé sur la science, interprété comme l'expression du jeu de multiples sources de régulations, les interprétations proposées et discutées, en mobilisant les problématiques de la Théorie de la régulation sociale (TRS), conduisent à envisager les questions des frontières de l'entreprise et de sa gouvernance dans des termes renouvelés.

Les fondamentaux de la Théorie de la régulation sociale sont rappelés avant que ne soit présenté le terrain des projets de valorisation des algues. Celui-ci est illustré par le cas de l'entreprise Olmix, dont le développement est porté par des innovations majeures dans l'exploitation des algues en matière de nutrition-santé. Les interprétations proposées dans les termes de la TRS sont ensuite discutés en trois temps. D'abord, en opérant la distinction entre conjonction de régulations et régulation conjointe, il est montré que la transformation des règles du jeu concurrentiel peut prendre la voie des jeux de pouvoir ou celle de la négociation officielle des règles. En envisageant ensuite la question des frontières de l'entreprise sur la base d'une compréhension de l'entreprise comme projet, s'affirme une position épistémologique et théorique forte : l'action collective engage la perspective d'un monde commun, se constitue comme communauté de projet comprise comme communauté de règles vécues, communauté d'apprentissage et capacité d'action commune. Enfin, cette compréhension de l'action collective conditionne celle de la gouvernance qui se pose à l'échelle de l'entreprise en même temps qu'à celle des collectifs d'acteurs impliqués dans l'univers concurrentiel. A l'échelle micro de l'entreprise, il est défendu la nécessité de distinguer l'entreprise réelle ou organisation productive de l'institution ou société financière.

Montpellier, 6-8 juin 2018

A l'échelle méso des réseaux d'acteurs potentiellement impliqués dans l'exploitation de la ressource commune qu'est l'algue, le lien s'établit aisément avec les perspectives d'auto-gouvernance suggérées par les travaux d'E. Ostrom. Les conflits d'usage de la ressource algale peuvent-ils se résoudre dans une possibilité de démocratie d'appropriation à l'échelle régionale ? La ressource commune peut-elle être envisagée comme bien commun ?

L'objectif global de cette contribution est de montrer la pertinence et l'intérêt de la Théorie de la régulation sociale de façon générale et notamment pour saisir les concours et concurrence de régulation. Il est aussi de sensibiliser aux questions vitales de nutrition-santé en lien avec les processus d'innovation et donc de transformation des filières agroalimentaires.

Mots-clés : régulation, innovation, gouvernance, bien commun, théorie de l'entreprise

Concours et concurrence des régulations

Le cas instructif des projets de valorisation des algues

INTRODUCTION

Pour cette conférence de l'AIMS 2018 à Montpellier, le thème sur lequel les contributeurs sont invités à réfléchir s'énonce ainsi : « Redéfinir la stratégie au-delà de la coopération et de la concurrence ». Les questions qui le précisent ont trait aux combinaisons possibles de la coopération et de la concurrence dans les stratégies d'entreprise. Elles suggèrent aussi que ce thème est porteur d'enjeux théoriques et l'un, de grande ampleur, est affirmé, celui des frontières de l'entreprise. Depuis les travaux de R. Coase, cette question des frontières mobilise aussi bien les chercheurs en économie qu'en sciences de gestion et l'on peut même considérer qu'elle est emblématique des rapports qu'entretiennent ces disciplines.

Pour aborder ce thème des concours et concurrences des régulations, et les questions qu'il pose, nous opérons deux choix, l'un d'une lecture théorique, l'autre d'un terrain :

1/ Le premier est de mobiliser essentiellement la Théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud car, comme son nom l'indique, elle mobilise le concept de régulation dont on peut affirmer, nous semble-t-il, que sa vocation première est de saisir les jeux de coopération et de conflit dans les contextes d'organisation quels qu'ils soient. Il n'est pas anodin croyons-nous que l'appel à communication fasse référence aux « règles du jeu » et pose la question des frontières de l'entreprise. Nous verrons que le cadre de la Théorie de la régulation sociale permet d'apporter des réponses que nous pensons pertinentes.

2/ Le second est de l'aborder dans le contexte d'un univers d'activité fondé sur la science qui met en jeu l'accès à une ressource naturelle que l'on peut qualifier de commune. Cet univers est celui des projets de valorisation des algues envisagé sur la façade atlantique de la France, et notamment en Bretagne.

Nous présenterons d'abord ces deux choix, c'est-à-dire la Théorie de la régulation sociale dans ses fondamentaux utiles pour notre propos puis ensuite le terrain de la valorisation des algues, principalement dans l'univers de la nutrition et de la santé. Pour développer notre

réflexion, nous le ferons en nous saisissant de trois questions synthétiques, disons de trois thèmes directement suggérés par les auteurs de l'appel à communications.

1/ Sur le thème des régulations concurrentielles, envisagé dans l'appel comme possibilité de définir ou redéfinir des règles du jeu par la combinaison de la coopération et de la concurrence, nous apporterons la réponse de la TRS qui est celle d'une distinction entre conjonction de régulations et régulation conjointe. Elle est instructive en ce sens qu'elle permet de préciser ce qu'il faut comprendre par « redéfinir les règles du jeu » en posant la distinction entre d'une part une redéfinition par le jeu et dans le jeu et, de l'autre, la négociation officialisée de nouvelles règles du jeu.

2/ Sur la question plus théorique des frontières de l'entreprise, à laquelle on peut aisément associer les questions de construction de l'action collective et de la constitution des acteurs collectifs, nous affirmerons l'importance de mettre le projet au fondement des collectifs ce qui va de pair avec la posture épistémologique et théorique qui fonde la TRS.

3/ Sur le terrain des enjeux, défis et risques des situations dans lesquelles s'expriment ou s'imposent des jeux coopératifs et concurrentiels, ce sont les questions de gouvernance des projets de valorisation des algues que permet de poser une compréhension de l'action collective comme projet et comme régulation. Le contexte d'une industrie fondée sur la science et de la valorisation d'une ressource naturelle commune n'est pas sans influencer sur les interprétations proposées.

Sur tous ces points, on peut bien sûr nous faire observer que d'autres grilles de lecture et d'autres auteurs étaient mobilisables, notamment dans les courants de la sociologie économique ou de l'institutionnalisme. Un économiste hétérodoxe comme F. Perroux aurait aussi pu être un contributeur majeur dans la francophonie. Nous établirons parfois des liens mais le lecteur voudra bien nous pardonner nombre d'évictions. Le choix que nous faisons assure de notre point de vue une plus grande cohérence paradigmatique et théorique, que la mobilisation d'auteurs proches sur certains aspects mais éloignés sur d'autres ne permettait pas. Enfin, la Théorie de la régulation a pour elle le bénéfice d'une certaine ancienneté dans la francophonie et d'être mobilisée aussi bien dans l'univers de la gestion, de l'économie que du droit comme en témoignent certains ouvrages de synthèse (de Terssac, 2003). L'enjeu est aussi pour nous d'en assurer une meilleure connaissance et une plus grande diffusion, convaincu que nous sommes, à l'instar J.-D. Reynaud, qu'elle est une bonne candidate pour théoriser l'action sociale sous toutes ses formes.

1. LE CADRE DE LA THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE

Prendre en compte la dualité entre coopération et concurrence, comme le suggère l'appel à communications, implique une certaine lecture théorique. Nous voulons prendre la mesure de l'ancrage dans une posture à la fois paradigmatique, méthodologique et théorique qui est celle de la TRS¹. L'action sociale, nous F. Perroux (1973) désigne les activités menées par des individus ou des collectifs qui forment des projets, c'est-à-dire envisagent de façon anticipée, réfléchie et adaptée, 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 ainsi des systèmes sociaux plus ou moins intégrés, emboîtés ou couplés, en même qu'elle met en jeu des phénomènes de pouvoir et donc, dans le domaine économique, des considérations de concurrence et de coopération entre des agents considérés comme des décideurs et des agents à projet. Dès lors, nous dit-il, la relation d'échange entre acteurs avant d'être une translation d'objets est la rencontre des projets des sujets. Au modèle de l'échange pur qui est celui du transfert libre pour les coéchangistes - hypothèses de liberté des parties, d'égalité des situations et d'équivalence des prestations récusées fermement au nom de leur invalidité empirique, F. Perroux substitue le modèle de l'échange composite qui exprime la nature fondamentale de la relation économique qui est toujours conflit-coopération ou lutte-concours. Ce modèle, nous dit-il, est le modèle général de l'échange social, car l'échange purement coopératif et purement conflictuel sont deux positions-limites qui ne peuvent pas être atteintes parce qu'incompatibles avec le statut reconnu à l'acteur - qualifié par lui d'unité active. Le lien avec la TRS s'établit aisément qui comprend l'échange social comme une négociation portant sur l'élaboration des règles, leur modification ou leur suppression.

1.1. L'ACTION COMME OBJET D'ÉTUDE : L'ENTRÉE PAR LA RÉGULATION

La TRS s'intéresse à l'action collective ou sociale, une telle expression ne renvoyant pas un état ou à un équilibre mais à une dynamique de régulation. L'activité de régulation constitue l'objet d'étude pertinent car c'est la régulation qui fait vivre la règle. Prenant acte que la régulation suppose d'inventer des règles et de les faire vivre, la TRS se donne pour objet les efforts de conception et de régulation de l'action collective, c'est-à-dire le travail de régulation. La TRS accorde ainsi une place centrale dans sa construction théorique à la constitution des acteurs collectifs à travers les règles qu'ils inventent et qu'ils font vivre, avec ce que cela comporte d'incertitudes d'engagement, de coordination et d'aboutissement, sans

¹ Cf. pour des présentations de synthèse ; Reynaud, 1997 ; de Terssac, 2003 ; Bréchet, 2008, 2013.
Montpellier, 6-8 juin 2018

oublier la grande variété des formes d'action collective. On peut dire que l'acteur collectif se constitue en même temps que les acteurs font vivre la régulation de leur action collective. La question de la construction de la régulation qui fonde le collectif se comprend tout autant comme celle de la construction du collectif qui fonde la régulation.

Ce positionnement de la TRS, et notamment son ancrage fondamental dans l'action collective, trouve sa place entre deux interprétations réductrices rivales, maintenant bien repérées, notamment sur la base du modèle des comportements humains et de l'intégration des collectifs qu'elles privilégient. La première, associée au réductionnisme économique, considère l'acteur individuel comme autonome et rationnel, l'acteur qui arbitre et fait des choix avec, en corollaire, le marché comme mécanisme d'ajustement des comportements individuels. Le modèle du choix et de la décision marqué par l'autonomie et la discontinuité d'un côté, la main invisible du marché comme instance extérieure aux desseins des hommes de l'autre et, dans ce cadre, la priorité est donnée à l'allocation des ressources dans un souci premier d'efficacité et de coût. Le futur lui-même est à choisir plus qu'à construire. La seconde, associée au réductionnisme sociologique, considère l'acteur déterminé, agi par des normes et des règles qui s'imposent à lui. A cet acteur, bien peu acteur de sa vie, font pendant des situations de domination, expression du poids de forces systémiques, qu'elles tiennent au poids des structures sociales ou aux inerties du passé. Pour l'acteur assujéti, le futur, poussé par les forces actives du passé, est hors de portée, il en subit l'advenue.

Dans les deux cas, l'action ne trouve pas sa place car, comme l'instruit très bien P.-M. Menger, sont délaissées ses propriétés dynamiques et ses caractéristiques singulières liées à la différenciation des acteurs et des contextes d'action (Menger, 2001, p. 136-137). Si l'action est l'objet à étudier, elle doit être comprise dans sa singularité, dans les contraintes de toutes sortes qui pèsent sur elle. Le dépassement des deux postures réductionnistes précédemment identifiées s'affirme dans la TRS avec la compréhension de la régulation comme expression de la normativité ordinaire, celle qu'engage l'action collective en tant qu'elle est communauté de règles négociées et vécues. J.-D. Reynaud et N. Richebé (2007) abordent cette question en rappelant que l'une des lignes principales de partage entre les sciences sociales tient à la place qu'elles donnent au calcul et à l'obligation. Tandis que la sociologie traditionnelle a toujours invoqué les normes contre l'utilité, l'économie orthodoxe s'efforce d'analyser la coordination en excluant le normatif, c'est-à-dire les normes sociales. Ils concluent leur article en retenant que les formes différentes de règles sociales qu'explorent l'économie, la sociologie, la gestion

et la science politique ont la même origine dans une réalité sociale fondamentale, celle de l'action collective. Leur contribution défend ainsi le caractère endogène de la normativité ordinaire qu'engage l'action collective en tant qu'elle est communauté de règles et donc régulation. La normativité ordinaire permet aux acteurs de se coordonner et d'agir ensemble au quotidien.

1.2. LA CONJONCTION DE RÉGULATIONS COMME RÉGULATION

Si l'action collective se comprend comme régulation, il faut immédiatement ajouter que toute régulation se comprend comme rencontre de régulations. Dit autrement, tout système social, de l'entreprise au marché, se comprend comme l'expression de dynamiques de régulations enchevêtrées. Celles-ci sont le fait d'acteurs qui prennent des initiatives et nourrissent des prétentions à la régulation. On sait l'importance de la problématique de l'autonomie et du contrôle qui saisit la réalité oppositionnelle de toute régulation, dès lors que des acteurs veulent contrôler le comportement d'autres acteurs. La posture épistémologique postule l'irréductible autonomie des acteurs quels qu'ils soient, quand bien même leurs marges de libertés d'action seraient-elles extrêmement réduites.

Donc le fait fondamental, dit souvent J.-D. Reynaud, c'est la pluralité des sources de régulation ayant prétention à la légitimité et considérées comme justifiées par une partie au moins des parties intéressées. L'interprétation des faits sociaux, et donc de l'action collective, relève d'une compréhension en termes de conjonction de régulations en lien avec une pluralité de parties prenantes. Bien évidemment, ces propos d'ordre général, s'appliquent de façon adaptée et différenciée aux diverses formes d'action collective, sur le continuum qui va de l'entreprise aux marchés concrets en tant qu'ils sont organisés (Friedberg, 1993).

Les sources de régulation qui se conjoignent ne forment pas toujours un ensemble cohérent de pratiques, de règles et d'outils. Les sources de régulation qui s'enchevêtrent dans une grande variété de combinaisons font une part variable aux conflits et aux concours, en même temps qu'elles recouvrent et mêlent des compromis souvent assez instables entre des volontés de contrôle et d'autonomie. Ainsi, les sources de régulation peuvent se composer de diverses façons dans une cohérence plus ou moins problématique.

Les chercheurs qui s'inscrivent dans la perspective de la Théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud connaissent, à n'en pas douter, cette phrase de son auteur : « Si, en un sens très large de ce mot, on appelle régulation conjointe toute régulation qui est le résultat de la rencontre de plusieurs légitimités, toute régulation est une régulation conjointe » (Reynaud,

1997, p. 325). Dans cette assertion, on peut vraisemblablement remplacer « toute régulation qui est la rencontre de plusieurs légitimités » par « toute régulation qui est rencontre de régulations » si on a à l'esprit les nombreuses fois où J.-D. Reynaud revient sur l'idée que toute régulation est rencontre de régulations et, à l'inverse, que toute rencontre de régulations est régulation. Les rencontres de régulations sont des rapports sociaux, donc des rapports de pouvoir et de négociation qui se comprennent comme relation de régulation (sans « s »). On soulignera l'absence de « s » à régulation et ce n'est nullement un oubli ou une coquille car à plusieurs reprises J.-D. Reynaud mobilise cette expression pour dire que la conjonction de régulations, que l'on peut qualifier de conjointe de façon générale, est une régulation. A ce titre, elle relève d'une structure de jeu, mais d'un jeu effectif dont l'interprétation est délicate en pratique, pour ne pas dire difficile car il mêle des jeux pluriels du fait de la pluralité des sources de régulation.

Notre terrain des projets de valorisation des algues va nous permettre d'illustrer ces propos théoriques que nous serons ensuite en mesure de mobiliser et d'enrichir.

2. L'ALGUE AU SECOURS DE LA SANTÉ : LE PROJET OLMIX²

Parler de l'algue est trompeur. Il existe plusieurs centaines de variétés de micro-algues et de macro-algues. Certains acteurs croient beaucoup à l'avenir des micro-algues, telle que la bien connue spiruline, d'autres aux macro-algues et, parmi celles-ci, les algues vertes, rouges et brunes, pour ne citer que celles-ci, n'offrent pas les mêmes possibilités de valorisation. Nous allons privilégier la valorisation de l'algue verte et ceci pourrait laisser à penser que l'on peut délaissier les questions que pose l'avenir des autres. Mais ce serait oublier que nombre d'acteurs publics ou privés ont fait le choix des unes ou des autres, et que des concurrences et des complémentarités se jouent entre les divers projets de valorisation engagés ou potentiels. Des engagements pris, en termes de financement ou d'investissement, que ce soit dans des programmes de recherche ou de valorisation, interdisent de dissocier complètement l'avenir des différents types d'algues, notamment dans ce moment fort où l'innovation se cherche dans cet univers de l'économie des algues et de la mer que beaucoup d'observateurs considèrent comme l'avenir dans le monde de la nutrition et de la santé des plantes, des animaux et des hommes. Dans cet univers, une entreprise, Olmix, a su tirer son épingle du jeu en innovant.

² L'IAE de Nantes et le groupe Olmix se sont engagés dans un partenariat de recherche dans le cadre d'une action de mécénat au sein de la Fondation de l'Université de Nantes. Des échanges répétés avec les dirigeants de l'entreprise, des travaux d'étude menés sur les projets de valorisation des algues au sein de la Fondation, alimentent la restitution de ce terrain.

Le groupe Olmix, implanté au cœur de la Bretagne, c'est aujourd'hui environ 600 personnes, une présence dans plus de 100 pays avec plus de 20 implantations à l'étranger, pour 80% de son chiffre d'affaires à l'international. Il détient des brevets mondiaux dans la sphère vitale de l'alimentation-santé, et son potentiel de développement est considéré comme important.

Le projet Olmix s'inscrit bien dans des exigences sociétales qui viennent régulièrement sur le devant de la scène médiatique avec les crises sanitaires, la mise en évidence des risques associés au « tout chimique » à outrance et l'alerte maintenant donnée sur les dangers parfaitement avérés de l'antibiorésistance. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), depuis le constat des premières résistances massives des bactéries aux antibiotiques constatées au début des années 80, l'évolution est très inquiétante car il n'existe plus d'antibiotique de dernier recours à l'efficacité garantie. Le risque est bien réel de ce péril silencieux qui cause déjà 700000 décès à travers le monde, et la France n'est pas à l'abri avec 13000 personnes qui meurent déjà chaque année victime d'une bactérie résistante.

La réponse qu'apporte Olmix repose sur l'exploitation des qualités de l'algue verte, la « salade de mer » présente au fond des océans depuis les origines de l'humanité. On connaît cette algue par la presse et surtout par les problèmes qu'elle pose. Lors des grosses marées, elle se décroche des fonds marins, vient s'échouer sur les plages en grande quantité, pourrit rapidement et, potentiellement dangereuse du fait des gaz qu'émet sa décomposition, elle doit être évacuée. Mais l'enfouissement n'a pas empêché un cheval de mourir asphyxié. Quant aux riverains, ils souffrent de ces arrivées massives, de la pollution des plages et notamment des odeurs pestilentielles qui font fuir les touristes, délaisser les maisons côtières et fermer les hôtels. L'algue apparaît comme un déchet bien encombrant pour les communes qui le subissent, mais rémunérateur pour ceux qui sont payés pour le faire disparaître.

Pour autant, l'entreprise Olmix, qui souhaiterait ramasser les algues pour les valoriser, n'est pas toujours bienvenue. Certains écologistes s'opposent fermement à toute valorisation de l'algue verte qu'ils considèrent comme résultat de la pollution par les nitrates en provenance des élevages. Leur pression bloque l'exploitation dans certaines communes. Olmix aimerait ramasser l'algue avant qu'elle ne s'échoue mais cette possibilité n'est pas toujours bien acceptée non plus et rendue très difficile par les conditions d'accès. Quant à la récolte en mer, sur les fonds marins par des pêcheurs goémoniers spécialisés, lorsque l'algue est encore propriété de l'Etat, il ne semble pas possible d'en sécuriser l'exploitation pour l'entreprise. Bref, il apparaît difficile de rassurer les investisseurs sur l'accès à la biomasse, et se lancer

dans la culture « hors-mer » représente un coût important, pose aussi potentiellement des problèmes de pollution, et l'on n'est pas sûr que l'on retrouve dans les bassins les exactes propriétés qu'elles ont au fond de la mer, du fait du marnage par exemple.

Mais il demeure que parmi les 1000 sortes d'algues, micro et macro, cette laitue de mer, banale à première vue, qui s'échoue sur les pages qu'elle pollue, offre une solution inattendue. Le jus qu'elle produit par extraction, mélangé à de l'argile, la montmorillonite qui se présente en feuillets, que l'on trouve dans le bien connu Smecta, produit un biomatériau, baptisé Amadéite, qui amplifie les propriétés de l'argile à des niveaux exceptionnels. Cela a valu à Olmix un prix mondial en matière d'innovation, et l'a conduit progressivement à déposer et détenir plus de 15 coûteux et importants brevets mondiaux, primés pour certains. Le groupe Olmix qui fêtait ses 20 ans en 2015, poursuit ses recherches dans ses laboratoires, en y consacrant beaucoup de ressources - plus de 50 millions ont été investis dans la R&D depuis 15 ans, en partenariat aussi avec des acteurs publics et privés du monde de la recherche.

En nutrition animale et végétale les applications sont nombreuses, en particulier pour aider les jeunes animaux au démarrage, mais également comme support dans les stratégies de vaccination. En matière de santé humaine, l'entreprise en est encore au stade de la recherche en partenariat avec la recherche universitaire au sein des CHU notamment. L'Amadéite a permis de mettre en évidence des molécules actives pour traiter certaines maladies comme le stress, la dépression ou bien encore certains cancers des voies digestives. La volonté d'investir dans l'univers de la santé mais aussi dans celui de la consommation destinée aux humains recouvre des enjeux très importants, et potentiellement très déstabilisants pour le groupe, dès lors que l'on sait qu'une molécule à fort potentiel du point de vue médical peut dépasser la centaine de millions d'euros d'investissement.

Dans ses trois grands domaines d'activité, l'innovation porte le groupe Olmix. On sait que l'innovation est toujours à un degré ou autre une déviance, qu'elle implique une transformation des pratiques et que c'est en se diffusant que l'invention devient innovation³. Elle est donc déviance et le dirigeant l'a bien compris qui cherche à convaincre, démontrer, former même, au sein de la *Breiz Algae School*, pour faire passer ses idées et faire comprendre les enjeux du projet Olmix. Si l'on est impressionné par les actions de communication multiples du groupe Olmix, on ne doit pas être surpris. Le déviant doit provoquer de l'effervescence, faire le « buzz » pour exister, ne pas rester dans la marginalité. Il doit

³ Cf. les travaux de Norbert Alter sur l'innovation (par exemple : Alter, 2002)
Montpellier, 6-8 juin 2018

traduire, convaincre, enrôler comme l'a bien montré la théorie de l'acteur-réseau. Il doit en permanence légitimer son projet. Mais ce n'est pas que du discours : une transformation des pratiques doit venir à l'appui. Et les solutions proposées par l'entreprise remettent en cause les pratiques de production animale, les habitudes vétérinaires, posent nouvellement les questions de santé, invitent à repenser les formations dans le monde agricole, au minimum à les enrichir de ces connaissances nouvelles sur les algues et les enjeux de leur utilisation.

A la question de savoir si le groupe Olmix est nécessairement mondial, les dirigeants répondent immédiatement par l'affirmative : « Oui, du fait de l'innovation, il faut aller chercher des zones géographiques les plus demandeuses d'innovation ». Il faut d'ailleurs souligner le bon accueil fait aux produits dérivés des algues en Asie où l'algue est une ressource qui fait partie du bol alimentaire. A la question de savoir si l'avenir du groupe Olmix est nécessairement local, la réponse est de nouveau oui, sans ambiguïté. Le PDG rappelle ses attaches familiales et ajoute péremptoirement : « On ne fera pas venir le monde entier chez nous alors qu'autour il n'y aurait que désertification et chômage ». L'entreprise a réalisé de forts investissements dans l'outil productif, avec plus de 10 usines en Bretagne où elle souhaite prendre part à la structuration d'une filière algues. La Bretagne aurait des atouts propres : « on doit avoir à l'esprit la richesse des côtes bretonnes en matière d'algues : il y a 700 espèces d'algues en Bretagne » ; « le centre de recherche de Roscoff, créé en 1850, avec ses 300 chercheurs est à la pointe de la recherche à l'échelle mondiale » (verbatim PDG). Du point de vue des dirigeants, il faut aussi « concentrer la R&D sur le local, notamment pour se préserver des concurrents qui pourrait copier les solutions apportées par l'entreprise ». Mais le local est aussi évoqué dans les difficultés d'accès à la ressource qu'il recouvre, quand l'accès aux algues des côtes très polluées des baies chinoises serait bien plus aisé. Le groupe craint aussi les actions de lobbying des grands groupes pharmaceutiques et chimiques, qui souhaitent utiliser et transformer les algues. Ce qui est attendu c'est donc un engagement des acteurs locaux pour valoriser les formidables ressources territoriales que sont les algues. Le PDG insiste sur le travail de fond qui est à faire pour changer les mentalités et faire comprendre que cette valorisation souhaitable des algues s'inscrit dans une logique de développement d'une filière territoriale.

Le Nouvel Observateur, dans un dossier spécial « Alerte aux antibiotiques » du 28 janvier 2016, aborde une rubrique qui mentionne directement l'entreprise à propos des vaches et des poulets sans antibiotiques : « La riposte s'organise dans le monde de l'élevage, cloué au pilori

pour son usage immodéré des antibiotiques. Olmix, une petite entreprise bretonne cartonne avec sa gamme de produits naturels à base d'algues et d'argile. » Et d'ajouter en reprenant les propos d'un vétérinaire d'Olmix : « Ils ne se substituent pas aux médicaments mais permettent d'en limiter la prescription. Nous proposons ainsi une poudre à saupoudrer sur la paille pour absorber l'humidité et limiter les infections. Nous élaborons aussi des compléments alimentaires pour renforcer l'immunité des bêtes. Douze éleveurs du Morbihan ont testé nos produits sur un million de poulets ; 90% des animaux n'ont pas eu à prendre d'antibiotiques. ». Depuis 2016, le projet d'Olmix de supprimer les antibiotiques porte un nom qui pourrait s'affirmer comme une marque : « SAGA » - Sans Antibiotique Grâce aux Algues. S'il se déploie comme le voudrait l'entreprise, il devrait permettre de refonder une filière compétitive d'élevage, d'abattage, de transformation et de vente d'animaux élevés sans antibiotique, de développer de nouveaux produits à haute valeur organoleptique et nutritionnelle estampillés « SAGA » et « Thanks to Algae » pour répondre aux attentes des consommateurs dans un souci de traçabilité renforcée. Des retombées importantes sont attendues en matière industrielle, de santé publique, d'impacts environnementaux et de création d'emplois. Mais ce projet, qui répond logiquement aux attentes de l'Etat en matière d'innovation et de compétitivité des filières agroalimentaires, à celles des collectivités territoriales régionales et potentiellement à celles aussi d'entreprises privées dans le domaine de la nutrition, devra trouver ces soutiens effectifs, politiques et financiers, trouver aussi une forme partenariale adéquate, et bien sûr faire ses preuves.

3. LES ENSEIGNEMENTS D'UNE LECTURE EN TERMES DE RÉGULATION

Comme annoncé en introduction, nous allons aborder les enseignements d'une mobilisation de la TRS sur trois thèmes ou questions que le terrain permet d'illustrer. Sur le thème des régulations concurrentielles, sur celui plus théorique des frontières de l'entreprise, sur le terrain des questions de gouvernance qui se déclinent suivant diverses focales d'analyse.

3.1. DE LA CONJONCTION DE RÉGULATIONS À LA RÉGULATION CONJOINTE

Une conception pluraliste des sources de régulation, inéluctablement pluraliste devrait-on dire, conduit à se demander comment ces différentes sources de régulation se rencontrent et comment leurs régulations se combinent (Reynaud, 1997, p. 98). Dans l'univers de la valorisation des algues, on mesure aisément la pluralité d'acteurs potentiellement impliqués dans tout projet de valorisation. Si l'on retient qu'une partie prenante est « tout groupe ou individu qui peut affecter la réalisation des objectifs de l'organisation ou être affecté par cet

accomplissement » (Freeman, 1984, p. 46), la liste est nombreuse dans une grande pluralité de statuts. Recensons les sans prétendre à l'exhaustivité : actionnaires ; banquiers ; personnels ; professionnels ou acteurs des métiers de la mer qui peuvent être concernés à un titre ou un autre par la cueillette des algues en mer, le ramassage ou leur transformation ; transformateurs ou distributeurs des produits de l'entreprise ; clients ; entreprises partenaires dans des projets collaboratifs ; laboratoires de recherche (CNR de Mulhouse, CNRS de Roscoff, INRA, VEGENOV, CHU...) ; collectivités locales concernées par l'échouage des algues ou leur ramassage ; riverains des plages sur lesquelles les algues s'échouent ; professionnels de l'hôtellerie à proximité de ces plages ; associations militantes qui, pour des raisons diverses, peuvent être pour ou contre l'exploitation des algues et exercer des actions d'empêchement ou des pressions sur les décideurs en matière d'accès aux algues ; les collectivités régionales ou départementales ; l'Etat ; l'Europe ; la société ou les générations futures, qui de façon plus lointaine (éloignement spatial ou temporelle) seront impactées par les actions de l'entreprise ; etc.

Ces diverses parties prenantes s'inscrivent dans des relations de lutte-concours ou de conflit-coopération qui caractérisent l'échange composite au sens de F. Perroux. Toutes ces parties prenantes potentielles, et la liste n'est exhaustive, ne gravitent pas qu'autour de l'entreprise et les relations entre elles sont multiples, évolutives et difficilement saisissables. Cette complexité que l'on perçoit a bien été repérée (Frooman, 1999 ; Rowley, 1997 ; Bevan et Werhane, 2010).

Dans l'appel à communication, il est évoqué la possibilité de définir ou de redéfinir les règles du jeu. Dans les termes de la TRS, il peut d'abord s'agir du jeu de la conjonction de sources de régulation qui produit une régulation. Qu'il y ait de multiples sources potentielles de régulation avec ce que cela suppose de prises d'initiative, de volonté de prendre la main et de faire prévaloir des projets plutôt que d'autres est une évidence. C'est encore une évidence que de constater que se joue un jeu complexe de relations de coopération et de concurrence, d'alliances et d'oppositions. L'interprétation privilégie ici l'idée qu'un jeu se joue, ou plutôt de jeux qui se jouent. Toute rencontre de régulations est régulation et toute régulation recouvre un jeu organisationnel. Ce n'est pas un hasard, ni une simple expression métaphorique qu'il faut voir dans le titre « Les règles du jeu » que retient J.-D. Reynaud pour son livre de synthèse de la fin des années 80, plusieurs fois réédité depuis. Pour lui, comme pour M. Crozier et E. Friedberg (1977), le concept de jeu, associé à ceux de pouvoir,

d'autonomie et de contrôle, ou bien encore d'incertitude, tient une place essentielle dans la construction théorique. Toute régulation repose sur des règles et se comprend comme un jeu. Les régulations qui se rencontrent ne se composent pas à proprement parler mais structurent un jeu, définissent une structure de jeu. Des règles existent, contraignent l'acteur, parfois lui laissent peu de choix, mais le jeu organisationnel ne se comprend qu'à travers les marges ou des degrés de liberté qu'il faut bien reconnaître aux joueurs pour qu'il y ait jeu, sans exclure de plus que les acteurs cherchent à modifier les règles du jeu lui-même, sans exclure non plus que des acteurs sortent du jeu ou s'y invitent. Il est aisé de deviner dans l'univers de la valorisation des algues que nous avons décrit l'expression de cette figure du jeu, qui n'est pas celui du jeu en économie.

Mais s'il est question d'intégration des comportements dans des jeux, une autre lecture est possible dès lors que l'on voit dans la conjonction de régulations une forme ou une autre de régulation conjointe, c'est-à-dire de règles négociées. L'expression de régulation conjointe est d'ailleurs parfois utilisée pour désigner la TRS comme théorie de la régulation conjointe, ce qui constitue une formidable réduction. Le terrain qui a suggéré à J.-D. Reynaud cette expression est celui la négociation collective, dont il nous dit qu'elle ne vend pas ou n'achète pas de travail, mais qu'elle elle crée des règles pour en fixer les conditions. En tant qu'elle est une négociation formelle, elle fixe les termes de la participation, dit quels sont les acteurs qui y ont accès et dont le point de vue doit être entendu. Elle précise aussi les domaines du négociable. Elle n'est pas assimilable à un marchandage. L'accord auquel elle aboutit et les dispositifs qui l'accompagnent, donnent un point de départ à d'autres négociations qui se feront sur la base de leur interprétation. Il y a bien là, nous dit J.-D. Reynaud, une régulation conjointe avec ses incomplétudes et ses faiblesses. Mais elle ne traite qu'une partie du sujet, c'est-à-dire que toutes les conditions de travail ne sont pas réglées, et dans les domaines qu'elle traite, elle ne considère pas toutes les éventualités. Dire que la négociation collective est régulation conjointe ne signifie pas que toute l'organisation est conjointement régulée par ce travail formel de régulation de contrôle qu'est la négociation collective. Il est clair que le terrain des projets de valorisations des algues ne relève pas de cette interprétation en termes de régulation conjointe dans une perspective extensive. Ce qui n'exclut pas, et nous allons y revenir, que des formes de régulation conjointe de tout ou partie de cet univers de régulations puissent être envisagées. Dans ce cas, il est intéressant de pointer que la régulation conjointe peut être posée comme un idéal participatif et même démocratique. Cette orientation

d'interprétation est pertinente pour comprendre ce qui se joue dans le projet d'un pôle algue-nutrition-santé dans lequel pourrait se retrouver les acteurs régionaux concernés par la valorisation des algues. Comme nous le verrons, c'est aussi la possibilité d'une auto-organisation et d'une auto-gouvernance qui se joue conformément à ce que suggèrent les travaux d'E. Ostrom.

3.2. LA QUESTION DES FRONTIÈRES DE L'ORGANISATION⁴

Dans une économie d'organisation(s) au moins autant que de marché(s), s'intéresser aux frontières de l'entreprise, plus largement des organisations, apparaît plus que légitime. Traditionnellement, aussi bien en économie qu'en gestion, cette question des frontières est abordée sur la base des théories de la firme qui, depuis R. H. Coase (1937), posent la question de son existence, notamment la théorie des coûts de transaction (TCT), emblématique sur cet aspect. Nombre de travaux, nourris des enrichissements des théories de la firme, ont apporté des regards complémentaires, en mobilisant les arguments des théories évolutionnistes ayant trait notamment aux compétences et connaissances de l'entreprise. Les aspects entrepreneuriaux ne sont pas toujours associés à ces débats car peu présents dans le champ des théories de l'entreprise (Bréchet et Prouteau, 2010). Mais ils mériteraient de l'être dans une perspective génétique, dont on voit mal comment elle pourrait être étrangère à la question de l'existence de l'entreprise, de ses transformations et de ses frontières. La proposition d'une théorie de l'entreprise fondée sur le projet a été avancée pour tenter de saisir ces aspects dans une perspective englobante (Desreumaux et Bréchet, 2009).

Dans l'optique de la TRS, l'entreprise est « un acteur social qui se caractérise par son autonomie, c'est-à-dire par sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir ». Un groupe latent pour devenir actif doit s'inventer et s'imposer des règles d'action, dit autrement, l'action collective a pour condition une régulation commune. Trois propositions précisent la position de J.-D. Reynaud (1997, p. 80) : « 1/ les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune, c'est-à-dire, 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 ; 2/ 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. Elles déterminent qui appartient, mais aussi qui est exclu. Leur champ de validité est dépendant des frontières de l'acteur et de

⁴ Cf. sur ce point Bréchet (2016).

son environnement et les détermine ; 3/ Sauf dans les cas très rares où un groupe social est isolé ou dans le cas, qui mérite étude particulière, de l'ensemble le plus englobant (la société globale, l'Etat-nation), un ensemble de règles est lié à la position d'un acteur collectif dans un ensemble plus vaste. Il s'élabore donc dans un rapport social ou plutôt dans des rapports sociaux (d'alliance, d'opposition, de hiérarchie) ».

Quel est l'apport de cette lecture de l'entreprise à la compréhension de la notion de frontière ? On ne peut être plus clair : l'organisation naît d'un projet, et ce projet recouvre des règles ou se manifeste par des règles. C'est à travers le projet compris comme régulation que l'on doit penser le passage de l'individuel au collectif, passage compris comme apparition de règles singulières dans un ensemble de règles englobantes. Etre impliqué dans un projet c'est vivre un ensemble de règles à la fois constitutives d'un acteur collectif et prescriptives de certains comportements⁵. Qu'elles aient des auteurs et des destinataires comme le dit souvent J.-D. Reynaud, supposent aussi que les premiers engagent un travail de régulation de contrôle à destination des seconds qui auront la charge d'appliquer les règles, de les faire vivre dans l'action : les règles seront plus ou moins bien comprises et acceptés, leur application fera appel à la compétence de ceux qui les appliquent, des apprentissages seront en jeu. Dans certains cas ceux qui les appliquent pourront vouloir les faire évoluer, dans d'autres ils s'accommoderont de leur existence formelle avec plus ou moins de compréhension ou de bienveillance de la part de ceux qui en sont à l'origine sous leur forme actuelle.

Ainsi, la normativité naît de l'action collective, naît des projets d'action collective qui conduisent à constituer des communautés de projet (Reynaud, 2008) qu'il faut comprendre comme des communautés de règles vécues et partant comme des communautés d'apprentissage qui ont pour enjeu une possibilité d'action commune. La perspective d'un monde commun engage la question des aspirations, et donc des valeurs et des idéaux qui sont au cœur des controverses et des conflits mais, pour autant, la coordination ne s'explique pas sur ce plan. Elle s'explique sur celui des programmes d'action et des règles auxquelles les acteurs consentent. L'action collective qui produit ses propres règles n'existe qu'en tant qu'elle les fait vivre dans et par la régulation du collectif. Bien évidemment, cette régulation des collectifs est toujours problématique. Elle suppose et nécessite un travail de régulation qui ne porte pas sur une matière inerte mais s'inscrit dans des rapports sociaux, plus précisément dans des échanges sociaux qui recouvrent des relations de pouvoir et de négociation. On doit

⁵ On pourrait envisager d'opérer une distinction entre les premières, relativement inviolables, et les secondes, plus sujettes à remise en cause et transgression, mais nous n'entamerons pas ici ce débat.

ainsi mettre au centre des rapports sociaux et de leur dimension normative une relation de négociation, entendue au sens le plus large. Une communauté de projet est une communauté de règles vécues, une régulation et, à ce titre, une négociation continuée. L'enjeu de cette négociation est l'action collective elle-même dans ses pratiques et ses résultats. Toute action collective est même menacée, comme toute institution, par la défection, l'indifférence, la trahison mais plus encore par le sectarisme et l'hérésie nous dit l'auteur de la TRS. La régulation est aussi fragilisée et même menacée lorsqu'elle est inefficace et plus encore lorsque le bien collectif qu'elle procure perd de sa légitimité et de sa pertinence. Sur la base des propos que nous venons de tenir, un lien fort s'établit avec le pragmatisme qui voit dans les idéaux et la critique de l'existant, les ingrédients d'un possible engagement dans des projets d'action qu'il faut comprendre comme des expériences qui nourrissent la connaissance et l'action (Dewey, 2011, 2014).

Dans l'univers de la valorisation des algues, dans sa pluralité d'acteurs et de lieux d'initiative, des jeux se mêlent, des sources de régulation se conjoignent mais il est difficile de parler d'action collective. En introduisant la question de l'émergence et de la constitution de l'acteur collectif autour d'un projet, comme le fait explicitement la TRS, une identification des acteurs collectifs devient possible, comme par exemple l'entreprise qu'est Olmix. Cette perspective trouve un écho à plusieurs focales ou plusieurs périmètres possibles d'acteurs et c'est cette question que le cas nous permet d'aborder.

3.3. DES QUESTIONS DE GOUVERNANCE À MULTIPLES FACETTES

La conclusion que l'on tire des propos précédents est qu'une communauté de projet est une communauté de règles vécues qui met en jeu des apprentissages individuels et bien sûr collectifs. La capacité d'action commune engage des règles, donc des régulations et des apprentissages. Ces conclusions ont un corollaire qui peut s'exprimer ainsi : là où il n'y a pas de règles vécues et d'apprentissages collectifs il n'y a pas d'action collective. Il nous faut prendre la mesure de cette conclusion, de cet argument régulationniste (Bréchet et Tougeron, 2014, 2016), pour aborder les questions de gouvernance en lien avec les éléments du cas. Tous les acteurs, les parties prenantes au sens large habituel, ne vivent pas directement les mêmes systèmes de règles, c'est-à-dire les régulations et les apprentissages qu'elles recouvrent.

L'argument régulationniste conduit à opérer une distinction entre le vie de l'entreprise réelle (ER) ou de l'organisation productive Olmix, et son institution financière (IF), puisqu'on ne

saurait dire que les acteurs de l'ER vivent la vie de l'IF et inversement. Au sein de l'ER se vivent des apprentissages collectifs - l'action collective comme apprentissage, se vit une régulation autour des questions de conception, de production et de commercialisation. Au sein de l'IF, dont la société de capitaux – la SA avec ses acteurs et ses dispositifs - est le cadre juridique, se jouent les questions de la propriété, de son financement, de sa rémunération. Se jouent aussi les conditions d'existence et d'exercice de l'ER, mais les orientations et les décisions prises passent par la voie du pouvoir managérial. Le pouvoir managérial - en tant que propriétaire ou en tant que mandaté - est l'instance de médiation ou de couplage entre IF et ER. Dans le cas d'OLMIX, entreprise patrimoniale, apparaît la figure du PDG mais il demeure pertinent de distinguer la fonction de Président de celle de Directeur, et l'on mesure que toute opération d'entrée au capital ou de transmission, donc toute opération ayant trait à la propriété ou sa rémunération conduira à opérer la distinction. La distinction ER - IF revêt une grande importance en engageant à sérier les questions qui ont trait à l'une ou à l'autre. Celles qui ont trait à l'ER sont généralement traitées dans un cours de stratégie, et celles portant sur l'IF plutôt dans les cours de finance. Dans sa composante juridique, l'entreprise est tributaire d'une régulation financière portant essentiellement sur le haut de bilan. Y participent les protagonistes du contrat de société ainsi que les acteurs qui contribuent au financement permanent de l'entreprise. La gestion financière courante, celle qui relève de l'exploitation, participe de la mise en œuvre du projet productif, donc à la vie d'ER.

L'entreprise est bien le lieu d'une double régulation : celle propre à l'institution financière et celle propre à l'entreprise réelle. Ces régulations possèdent leur logique propre, mais elles sont évidemment interdépendantes. Le pouvoir managérial joue un rôle essentiel dans l'articulation de ces deux systèmes de régulation puisqu'il se situe à l'interface d'IF et d'ER.

Venons-en au cas.

L'entreprise patrimoniale Olmix Group, propriété familiale, n'est pas immédiatement concernée par les conflits actionnaires-dirigeants dont se saisit l'approche disciplinaire de la gouvernance⁶. Cela n'exclut pas la possibilité de tensions lorsqu'il s'agit de prendre des décisions et la question la gouvernance du projet OLMIX, que l'on pourrait l'envisager comme gouvernance partenariale⁷, se pose malgré tout.

⁶ Selon laquelle il s'agit de discipliner les dirigeants pour qu'ils se comportent conformément aux intérêts des actionnaires. Le contexte particulier des industries fondées sur la science, qui est celui du projet OLMIX, pose la question des savoirs scientifiques requis pour « gouverner » de tels projets 'biotech'.

⁷ Bréchet, Charreaux, Desreumaux, de Montmorillon, 2015.

Dans une compréhension de la gouvernance comme exercice d'une régulation de contrôle de l'entreprise réelle (ER), en tant qu'organisation productive, on mesure d'abord que l'ER vit et subit des contraintes et des dépendances : la concurrence pour l'accès aux ressources (matières premières, autorisations administratives, ressources humaines et financières...) et aux débouchés (distributeurs et clients, prescripteurs...) est bien réelle. L'ER peut craindre le lobbying des grands groupes de l'alimentaire et de la chimie : « Tant qu'on est petit, ils nous laissent tranquilles, mais en se développant on va les croiser sur notre chemin, et vraisemblablement se les prendre de face ». L'accès à la biomasse devient un enjeu pour beaucoup d'acteurs de l'alimentation et de la santé, sans oublier la chimie, ce dont témoigneraient un certain nombre de rachats d'entreprises, dont on peut imaginer qu'ils permettent de « mettre un pied dans la biomasse » nous dit le dirigeant. Diverses parties prenantes qui n'ont pas de contrat ou d'engagement directement avec l'entreprise peuvent aussi, nous l'avons vu, freiner le projet industriel voire l'interdire, notamment pour ce qui est de l'accès aux algues. Selon le dirigeant, « l'administration n'est pas toujours en phase sur les autorisations à donner, pour prélever la laitue de mer et les algues rouges, et pour accéder à la mer elle-même, ou bien encore aux plages ». De même, certains aspects scientifiques ou normatifs qui conditionnent les activités du groupe dépendent d'institutions et d'acteurs du monde de la recherche ou de la labellisation. Nous sommes aussi dans le cas d'une industrie fondée sur la science avec ce que cela suppose comme compréhension originale des questions de gouvernance, et notamment de la place de l'expertise dans les choix et les décisions. L'entreprise en tant qu'organisation productive qui conçoit, produit et commercialise ses produits et service est donc confrontée à des formes de dépendance multiples qui lui font encourir des risques relationnels. Mais il ne faut pas oublier ceux spécifiquement liés à ce que nous convenons d'appeler son institution financière.

L'IF désigne les régulations qui se jouent au sein ou autour de la structure juridique qu'est la société de capitaux. C'est dans ce cadre, nous l'avons dit, que se discutent et se tranchent les questions de la propriété, de son financement et de sa rémunération. Les choix et décisions que produisent ces régulations ont un impact sur l'ER, via la médiation des dirigeants qui, de par la propriété ou le mandat, seront en charge d'appliquer les décisions prises par le conseil d'administration. Les dirigeants peuvent effectivement être nommés ou révoqués dans le cadre légal qui s'applique. On tend à l'oublier dans le cas d'une entreprise familiale patrimoniale comme Olmix Group, dans laquelle on peut considérer qu'il y a confusion entre

propriété et direction. Mais les acteurs de l'institution financière qui vivent la vie de cette institution financière pourraient ne plus être demain les mêmes. En ayant des exigences en matière de flux de dividende, de prise de valeur des titres de propriété, ils pourraient alors prétendre modifier la configuration de l'entreprise, ses orientations de développement, ses horizons temporels. Ils pourraient remettre en cause le projet Olmix et notamment le projet productif dans ses différentes dimensions. Mais pourquoi ces problèmes peuvent-ils se poser pour le groupe Olmix ?

Pour valoriser la R&D et financer son développement, l'entreprise a besoin de capitaux. Peut-on faire définitivement l'hypothèse qu'elle pourra les trouver sans remettre en cause les régulations actuelles au sein de son institution financière ? Devra-t-elle accueillir des fonds avec de fortes exigences ? L'arrivée de molécules « blockbuster » en matière de santé humaine, dont on sait la valorisation en plusieurs centaines de millions qu'elles peuvent représenter, pourrait de ce point de vue modifier la donne. Que voudraient faire du groupe Olmix d'éventuels actionnaires, investisseurs ou repreneurs ? Conserveraient-ils les orientations actuelles du projet Olmix ? Feraient-ils de la Bretagne une priorité de développement ? Rien n'est moins sûr. Conserveraient-ils le dirigeant actuel ? Celui-ci accepterait-il de se plier à des actionnaires qui lui imposeraient des orientations dont il ne serait pas porteur ? Devenirait-il un dirigeant assujéti aux *reporting* multiples exigés par les actionnaires ? En maniant l'euphémisme, nous ne le pensons pas. On ne peut oublier que la vie de l'IF, les régulations en son sein conditionnent le projet Olmix, c'est-à-dire notamment l'entreprise réelle dans son construit actuel et ses projets qui l'ancrent dans le futur. Et la logique de profit peut alors l'emporter sur la logique de projet⁸ comme l'actualité nous le montre presque quotidiennement.

Pour ce qui est de la confrontation des deux systèmes de régulation, il est tentant de considérer que la régulation financière possède en quelque sorte le statut de régulation de contrôle et la régulation réelle celle de régulation autonome. Le pouvoir managérial serait alors l'acteur dont dépend une régulation conjointe, même si cette désignation pose problème. Cette façon de voir les choses est en phase avec la conception classique, dominante, de la notion de gouvernance.

Le contexte d'une industrie fondée sur la science est une occasion de renforcer le propos. Il est maintenant classique de parler de gouvernance cognitive, mais on mesure bien que les

⁸ Cf. Boutinet et Bréchet (2014) sur cette opposition.

inventions appelées à devenir des innovations naissent dans l'entreprise, sont le fruit de ses pratiques de R&D, du génie propre de ses chercheurs, en collaboration avec des organismes extérieurs et que le rôle du Conseil d'administration ne peut guère être autre chose que de l'arbitrage. Et encore faut-il admettre que ces membres soient compétents. La gouvernance des industries fondée sur la science avec ses incertitudes radicales montre bien que ce n'est pas le cas et que les CA doivent se doubler d'un conseil scientifique sous une forme ou une autre (Bréchet, Desmarteau, Saives, 2012). La dimension cognitive, dans les lectures cognitives de la gouvernance, peut être comprise comme se jouant au sein des instances de gouvernance, notamment du CA, ce qui bien sûr peut correspondre à des situations d'arbitrage et de décision, mais il est clair que l'essentiel du cognitif, donc de la construction des savoirs, des inventions et des innovations se joue dans l'entreprise réelle et pas au CA. Le cas Olmix en témoigne aisément.

Si l'on a pu poser le projet d'entreprise comme bien commun du collectif, c'est-à-dire ce que l'on va construire ensemble⁹, ce bien commun ne peut être pensé sans la prise en compte du bien commun à construire à l'échelle des territoires d'accueil. Ce que montre l'univers des algues et notamment les projets de valorisation de l'algue verte *Ulva*, c'est l'existence de conflits d'usage. Ils sont très nombreux et impliquent un grand nombre de parties prenantes comme nous l'avons évoqué. Dans l'esprit des travaux d'E. Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, une ressource commune, en l'occurrence ici l'algue, mais on pourrait envisager aussi le territoire, devient bien commun dès lors que les acteurs potentiellement impliqués dans son usage, se montrent capables de faire vivre une démocratie d'appropriation ou d'utilisation (Ostrom, 2010). A cette focale d'analyse, qu'est « le territoire de l'algue » la question de la gouvernance se pose donc à l'échelle des réseaux d'acteurs potentiellement concernés par l'exploitation de la ressource commune qu'est l'algue. Un pôle « Algues-Nutrition-Santé » pourrait-il être imaginé qui réunirait les mondes publics et privés de la recherche et de l'exploitation ? Serait-ce à cette échelle que l'on peut envisager de faire de la ressource algale un bien commun imaginant la possibilité d'une auto-organisation et d'une auto-gouvernance comme le suggère E. Ostrom. Mais son exercice ne doit pas interdire le projet entrepreneurial, le bloquer dans des délibérations et des indécisions à l'infini. Ce qu'il faut penser et mettre en

⁹ Cf. Desreumaux et Bréchet (2013).

place c'est un accès sécurisé, maîtrisé et contractualisé à la biomasse¹⁰ pour permettre une valorisation durable. Un tel accès compris et accepté à l'algue¹¹ est requis pour un développement durable créateur d'activité et d'emploi. L'orientation nutrition-santé n'exclut pas non plus d'autres valorisations des algues ou de leurs sous-produits. Mais la priorité doit-elle être donnée à l'orientation nutrition-santé dès lors que l'accès à la ressource serait limité ? Nous le pensons. On mesure à l'évocation de ces questions que les concours et concurrence de régulations posent de redoutables problèmes théoriques et pratiques.

Le projet SAGA, celui d'une refonte d'une filière d'élevage, d'abattage, de transformation et de vente de produits issus d'animaux élevés sans traitement antibiotique grâce aux algues (acronyme : SAGA), porté par le groupe Olmix, peut être vu comme une forme de réponse. Compte tenu du caractère innovant et porteur de retombées socioéconomiques, il pourrait bénéficier d'un financement public, l'Etat souhaitant soutenir l'innovation et la compétitivité des filières agroalimentaires. Des financements européens et régionaux peuvent aussi être espérés car des fonds dédiés existent. Les axes de travail envisageables sont pluriels : ceux du développement d'additifs et d'aliments pour animaux à base d'algues, l'alimentation animale constituant le premier levier de dé-médication pour les élevages ; ceux encore de la gestion des élevages qui pourrait être expérimentée à l'échelle d'un site pilote dans le but de tester, d'évaluer et de maîtriser les principaux paramètres d'élevages porcins et volailles nourris aux algues; ceux enfin de satisfaire aux attentes du consommateur en développant de nouveaux produits incorporant des algues ou des dérivées dans un souci de traçabilité. Le projet SAGA devrait enfin démontrer scientifiquement que l'utilisation des algues offre une réelle alternative pour la diminution des antibiotiques en élevage.

CONCLUSION

Le thème de des relations de concurrence et de coopération peut être abordé sous différents angles. Celui des stratégies des entreprises en est un. Mais la perspective d'une lecture théorique d'ensemble qui fasse toute sa place à la question de l'émergence des collectifs et des régulations pour aborder ce thème nous paraît un véritable enjeu pour les sciences sociales, et bien sûr le management. De ce point de vue, la Théorie de la régulation sociale se

¹⁰ L'algue dont il est question est la macro-algue. L'intérêt qui lui est ici porté n'exclut nullement les engagements dans la micro-algue. Une complémentarité se joue vraisemblablement en matière de nutrition-santé.

¹¹ La production hors-mer est envisageable pour certains développements mais la qualité « apportée » par le contexte marin est telle, et nous est tellement inconnue encore, l'effet du marnage par exemple, que beaucoup d'incertitudes demeurent. L'idée de l'algue en bassin, pour intéressante qu'elle soit, reste à valider, notamment dans les applications en santé humaine.

présente comme une excellente candidate de par son caractère d'ouverture aux divers arguments des sciences sociales. Quant au concept de régulation, il est d'une grande richesse, ce dont témoigne son emploi aussi bien en sociologie, qu'en économie ou en droit. Sa pertinence s'étend même aux sciences physiques et du vivant, même si ce point n'a pu être ici abordé. Mais E. Morin a su nous le dire dans *La Méthode*¹², l'aptitude à s'organiser est une aptitude à se réguler. Tout organisme ou système viable peut être considéré comme régulé, dans une écologie généralisée avec ses interdépendances multiples, ses complémentarités et ses antagonismes, ses compétitions et coopérations de toutes sortes. La nature associe, oppose, compose, organise synergies, catalyses et transformations physico-chimiques nous dit E. Morin qui parle, de complexité organisée. On n'est pas surpris de retrouver ce que nous suggéraient les auteurs de l'appel à communications, à savoir le jeu des concours et des concurrences dans lesquels l'action s'inscrit et qu'elle contribue à faire vivre. Pour ces raisons nous avons mobilisé la Théorie de la régulation sociale sur un terrain qui lui est moins familier que celui de l'organisation du travail, celui des régulations dans un univers d'activité en émergence, soumis à de multiples prises d'initiatives en même temps que de résistances. C'était pour nous l'occasion d'en montrer l'intérêt et de suggérer quelques pistes de réflexion. Terminons en faisant nôtre, dans son intégralité, la belle et riche expression que nous donne J.-D. Reynaud (in de Terssac, 2003, p. 399) des enjeux d'une théorie et, à ce titre, de la Théorie de la régulation sociale (TRS) :

« Une théorie sert d'abord à mettre de l'ordre dans nos connaissances et nos hypothèses : à permettre d'en esquisser un tableau ordonné et cohérent, à préciser le sens des concepts que nous employons et des propositions dans lesquelles ils entrent, à lier ces propositions entre elles pour construire un ensemble. Elle apporte donc de l'ordre et de la clarté. Mais si elle est clairement définie, elle révèle aussi où sont les contradictions ou du moins les incohérences dans l'amas de nos connaissances, constitué par empilement ou par aller-retour. Elle oblige donc à élaborer à nouveau les problématiques et indique de nouvelles voies d'interrogation et de recherche. Elle conduit à de nouvelles hypothèses et à de nouvelles conclusions qui peuvent être soumises à vérification ou falsification. Lorsqu'il s'agit de sciences sociales, les rapports entre la théorie et la vérification sont peut-être plus complexes et plus incertains puisque les objets les plus intéressants à expliquer se présentent comme des décisions sociales. L'important reste bien qu'une bonne théorie, au-delà de ses qualités logiques ou

¹² Notamment les tomes 1 et 2, cf. bibliographie.

pédagogiques, se juge à ses fruits : nous permet-elle de mieux comprendre les faits sociaux que nous étudions, c'est-à-dire non seulement de mieux les relier entre eux, mais de discerner où ils conduisent et de maîtriser, au moins partiellement, l'avenir qu'ils portent en eux ? ».

BIBLIOGRAPHIE

Alter N. (coord.) (2002), *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte.

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

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

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. (2016), « Les frontières de l'entreprise sous l'angle de la théorie de la régulation sociale », communication, Congrès AFEP, Mulhouse.

Bréchet J.-P.; Charreaux G., Desreumaux A. et de Montmorillon B. (2015), L'entreprise, son projet, sa gouvernance : éléments d'une vision partenariale *Economie et Sociétés*, série Economie de l'Entreprise, K, n°23/1, p. 33-65.

Bréchet J.-P., Desmarteau R. et A.-L. Saives (2012), Gouvernance, incertitude et expertise dans les industries fondées sur la science. Le cas des biotechnologies au Québec, *Management International*, n°16, n°2, p. 11-25, 2012.

Bréchet J.-P. et Prouteau L. (2010), « A la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l'agir projectif », *Revue Française de Socio-Economie*, n° 6, p. 109-130.

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

Bréchet J.-P. et Tougeron P.-Y. (2016), L'entreprise et sa gouvernance. Vers de nouvelles fondations, in Meyssonier F. et Rowe F. (dir.), *Organisation, information et performance*, Presses Universitaires de Rennes, p. 191-205.

Coase R. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, p. 386-405.

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

David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, 2000.

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 », *Revue Interdisciplinaire Management Homme(s) et Entreprise - RIMHE* -, n°7, mai-juin-juillet, p. 77-93.

- Dewey J. (2011), *La formation des valeurs*, traduit de l'anglais et présenté par A. Bidet, L. Quéré, G. truc, Paris, La Découverte.
- Dewey J. (2014), *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*, traduit de l'anglais et présenté par P. Savidan, Paris, Gallimard, NRF.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishing.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Frooman J. (1999), Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review*, 24/2, p. 199-205.
- Menger P.-M. (2001), Les temps, les causes et les raisons de l'action, in Grenier J.-Y., Grignon C. et Menger P.-M., *Le modèle et le récit*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, p. 103-178.
- Morin, E. (1977), *La méthode. 1. La nature de la nature*, Paris, Seuil.
- Morin, E. (1980), *La méthode. 2. La vie de la vie*, Paris, Seuil.
- Ostrom E. (2010), *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck, 1ère édition langue anglaise (1990).
- Perroux F. (1973), *Pouvoir et économie*, Paris, Bordas.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (troisième édition), Paris, Armand Colin.
- Reynaud J.-D. (2008), « Qu'est-ce qu'une communauté de projet ? » in Vrancken D., Dubois C. et Schoenaers F., *Penser la négociation. Mélanges en l'honneur de Olgierd Kutj*, De Boeck Supérieur, p. 189-192.
- Reynaud J.-D. et Richebé N., Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire, *Revue Française de Sociologie*, 2007. Traduction anglaise : Rules, conventions and values : a plea in favor of ordinary normativity, *Revue Française de Sociologie*, vol. 50, 2009/5, p. 3-35.
- Rowley T. J. (1997), « Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences », *Academy of Management Review* », 22:4, p; 887-910.
- Terressac de G. (2003) (coord.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.