HAL
open science

Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif

Kevin Levillain

To cite this version:

Kevin Levillain. Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif. Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2015. Français. NNT : 2015ENMP0010 . tel-01178862

HAL Id: tel-01178862

https://pastel.hal.science/tel-01178862

Submitted on 21 Jul 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.

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

MINES ParisTech

École doctorale n° 396 : Économie, Organisations & Société

Doctorat ParisTech

T H È S E

pour obtenir le grade de docteur délivré par

l'École nationale supérieure des mines de Paris

Spécialité "Sciences de Gestion"

présentée et soutenue publiquement par

Kevin LEVILLAIN

le 02 avril 2015

Les entreprises à mission

Formes, modèle et implications d'un engagement collectif

Directrice de thèse : **Blanche SEGRESTIN**

Jury

Mme Stéphanie DAMERON, Professeur, DRM, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
Mme Barbara DAUNER LIEB, Professeur, Faculté de droit, Université de Cologne	Examinatrice
M. Pierre-Yves GOMEZ, Professeur, I.F.G.E., EM Lyon Business School	Président
M. Jean-Pascal GOND, Professeur, Cass Business School, City University London	Rapporteur
M. Armand HATCHUEL, Professeur, Centre de Gestion Scientifique, MINES ParisTech	Examinateur
Mme Isabelle LESCANNE, Directrice Générale, Onyx Développement	Invitée
Mme Blanche SEGRESTIN, Professeur, Centre de Gestion Scientifique, MINES ParisTech	Directrice de thèse

T H È S E

MINES ParisTech
Centre de Gestion Scientifique
60 boulevard Saint Michel, 75272 PARIS Cedex 06

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

MINES ParisTech

École doctorale n° 396 : Économie, Organisations & Société

Doctorat ParisTech

T H È S E

pour obtenir le grade de docteur délivré par

l'École nationale supérieure des mines de Paris

Spécialité "Sciences de Gestion"

présentée et soutenue publiquement par

Kevin LEVILLAIN

le 02 avril 2015

Les entreprises à mission

Formes, modèle et implications d'un engagement collectif

Directrice de thèse : **Blanche SEGRESTIN**

Jury

Mme Stéphanie DAMERON, Professeur, DRM, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
Mme Barbara DAUNER LIEB, Professeur, Faculté de droit, Université de Cologne	Examinatrice
M. Pierre-Yves GOMEZ, Professeur, I.F.G.E., EM Lyon Business School	Examinateur
M. Jean-Pascal GOND, Professeur, Cass Business School, City University London	Rapporteur
M. Armand HATCHUEL, Professeur, Centre de Gestion Scientifique, MINES ParisTech	Examinateur
Mme Isabelle LESCANNE, Directrice Générale, Onyx Développement	Invitée
Mme Blanche SEGRESTIN, Professeur, Centre de Gestion Scientifique, MINES ParisTech	Directrice de thèse

T H È S E

MINES ParisTech
Centre de Gestion Scientifique
60 boulevard Saint Michel, 75272 PARIS Cedex 06

MINES ParisTech n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Sommaire

Remerciements ..... **v**

Abréviations utilisées ..... **vii**

Introduction générale et motivations de la thèse **9**
1. L'émergence de nouvelles formes de société : de nouveaux modèles de gouvernance ? 11
2. Méthodologie et itinéraire de recherche 19

PARTIE I. – UNE INNOVATION JURIDIQUE QUI OUVRE UNE NOUVELLE VOIE DANS LES DEBATS SUR LA GOUVERNANCE **27**

Chapitre 1 – La gouvernance d'entreprise en quête de nouveaux modèles **29**
1. Un « fait juridique » marquant : l'introduction de nouvelles formes de société 31
2. La recherche d'une forme de gouvernance alternative : les limites du paradigme des « parties prenantes » 36
3. Les limites du courant de la responsabilité sociale des entreprises : une rediscussion nécessaire des cadres juridiques ? 49

Chapitre 2 – Généalogie de la FPC : l'engagement dans un « purpose » comme alternative de gouvernance **63**
1. Généalogie de la FPC : une voie nouvelle pour rééquilibrer la gouvernance d'entreprise 65
2. Description fine des choix de conception 79
3. Vers un renouvellement des cadres théoriques : le *purpose* comme paradoxe à résoudre 88

PARTIE II. – MODELISATION DE LA MISSION : UN NOUVEAU TYPE D'ENGAGEMENT DANS L'ACTION COLLECTIVE **97**

Chapitre 3 – Un modèle de la mission comme « concept de stratégies » **99**
1. Explorer la notion de *purpose* : trois cas d'entreprises avec finalités 101
2. Des propriétés différentes du *purpose* théorisé en management stratégique 106
3. La mission comme un « concept de stratégies » 116
4. La mission comme extension du *purpose* : un engagement sur une « direction d'expansion » et des « promesses de solidarité » 127

Chapitre 4 – Une nouvelle théorie du contrat de société basée sur la mission **137**
1. Analyse historique : la mission dans l'histoire des *corporations* 139
2. Un nouveau modèle du contrat de société : d'un engagement sur les ressources à un engagement sur l'action 155

PARTIE III. – IMPLICATIONS MANAGERIALES : UNE INGENIERIE GESTIONNAIRE ET JURIDIQUE POUR L'ENTREPRISE A MISSION 171

Chapitre 5 – Les enjeux de la gouvernance d'une entreprise à mission : le cas Nutriset 173

1. Les limites des règles classiques de gouvernance pour les missions expansives : le blocage d'un cas de partenariat canonique 175
2. Gérer simultanément la variété et l'équilibre des stratégies expansives, un enjeu pour la gouvernance d'une entreprise à mission 190

Chapitre 6 – Ingénierie de la mission : les dispositifs gestionnaires et juridiques pour l'entreprise à mission 201

1. Variété et originalité des dispositifs de gouvernance des entreprises à mission 203
2. Modélisation et mise en pratique des dispositifs de gouvernance pour l'entreprise à mission en recherche-intervention 222
3. Retour sur le droit : une interprétation de l'éventail des nouvelles formes juridiques 232

Chapitre 7 – Le collectif à mission : un modèle original de solidarité ? 241

1. Les modèles classiques de la solidarité 243
2. Vers une nouvelle définition de la solidarité pour les collectifs à autorité de gestion 255
3. Les entreprises à mission : un nouveau régime de solidarité ? 269

Conclusion générale – Synthèse des principaux résultats et perspectives 277

1. Synthèse des principaux résultats 279
2. Quelques limites du travail de recherche 282
3. Quelques perspectives ouvertes par la recherche 283

Tables et index 287

Références 290

Remerciements

Ces travaux n'auraient jamais vu le jour sans la confiance, la patience et l'intelligence de Blanche Segrestin, ma directrice de thèse, qui a su guider le novice que j'étais à travers une expérience doublement nouvelle, celle de la recherche d'une part, ses codes et ses découvertes épistémologiques, et celle des sciences de gestion d'autre part, et de leur rapport avec une multitude d'objets et de disciplines que j'ai commencé à explorer dans cette thèse. Je souhaite également remercier Blanche pour sa disponibilité exceptionnelle, sa générosité et aussi sa persévérance. Ayant énormément appris à ses côtés, je me réjouis de pouvoir poursuivre ma contribution au programme profondément enthousiasmant et ambitieux qu'elle continue de construire.

Je tiens également à remercier Armand Hatchuel, pour son intense stimulation intellectuelle, la remise en question de mes idées reçues, et la variété des expériences vécues à ses côtés, à commencer par ces premiers pas que j'ai effectués au sénat, tout à fait imprévus ce jour là. Entre tant d'autres choses, la modeste exploration historique de cette thèse doit beaucoup à l'inspiration qu'a suscitée chez moi l'érudition exceptionnelle d'Armand.

Mes remerciements vont également au Groupe Nutriset chez qui, depuis ma première visite à l'automne 2011, j'ai pu découvrir des personnes passionnées et des projets passionnants. Merci en particulier à Michel et Isabelle Lescanne, pour leur accueil, leur ouverture rafraîchissante et leur confiance, et à Adeline Lescanne-Gautier pour avoir renouvelé cette confiance par la suite. Merci enfin à Anne Bion avec qui nous avons évoqué tant de projets excitants à mener !

Je tiens à remercier l'ensemble des chercheurs du programme de recherche du Collège des Bernardins qui ont accepté de m'intégrer à leur réflexion entre « B1 » et « B2 », et qui m'ont donné la chance de monter en compétence avec une rapidité exceptionnelle sur une très large variété de sujets liés à cette thèse. Merci de leur accueil chaleureux, mais aussi de m'avoir inculqué comme standard que la recherche pouvait et devait être transdisciplinaire, et que ce sont là des échanges extrêmement enrichissants. Je tiens en particulier à remercier Olivier Favereau et Baudoin Roger pour leur confiance et leurs conseils, ainsi que Stéphane Vernac pour son soutien, et ses perspectives qui ont grandement enrichi ce travail.

Je veux enfin remercier très chaleureusement l'ensemble des chercheurs du CGS pour leur soutien et leurs conseils. En particulier, merci à Benoit Weil et Pascal Le Masson, pour m'avoir ouvert à l'univers de la conception et laissé entrevoir la petite porte de la recherche alors que je n'étais qu'élève ingénieur, m'avoir convaincu d'y passer la tête, et m'avoir par la suite apporté tant leurs conseils avisés que leur enthousiasme.

Merci à Marine Agogué et à Sophie Hooge pour avoir supporté ma présence à leur côté en J305, mais surtout pour avoir étouffé mes doutes, parfois avant même qu'ils ne surviennent, m'avoir donné le goût de la recherche sans me dégoûter de la réécriture forcenée, et avoir traqué dans ce manuscrit les incohérences et les coquilles qui s'y cachaient. Les erreurs restantes sont bien évidemment de mon fait.

Merci enfin à tous les doctorants (et désormais docteurs !) et les chercheurs du laboratoire avec lesquels j'ai pu échanger tant sur le plan professionnel que personnel, et merci aux assistantes Stéphanie Brunet, Céline Bourdon et Martine Jouanon, sans lesquelles le travail serait tellement plus fastidieux !

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble des membres du jury, Stéphanie Dameron, Barbara Dauner Lieb, Pierre-Yves Gomez, Jean-Pascal Gond, Armand Hatchuel et Isabelle Lescanne, non seulement pour avoir accepté d'évaluer mes travaux de thèse – et ce avec une justesse particulière malgré le caractère « agaçant » de cette thèse – mais surtout pour y avoir apporté des commentaires, une vision et des suggestions d'une grande richesse, qui nourriront mes recherches pour de nombreuses années à venir.

Sur un plan plus personnel, je veux remercier Alexandre, pour m'avoir soutenu dans mon choix, pour m'avoir apporté un regard extérieur beaucoup plus utile qu'il n'y croirait lui-même, et pour m'avoir donné l'énergie d'aller jusqu'au bout.

Merci à ma famille et en particulier mes parents et ma sœur, pour leur soutien, leurs portes toujours ouvertes, leur compréhension et leur énergie de tous les instants, et la fierté qu'ils me communiquent.

Merci enfin à tous ceux qui m'ont accompagné pendant ces trois ans (mais pas uniquement), qui ont compris l'importance pour moi de ces travaux et m'ont quand même changé les idées pour ma survie psychologique, ont perpétué la bonne humeur et le goût des bonnes choses… Voilà bien la mission des « vrais amis » !

Abréviations utilisées

Les abréviations utilisées sont explicitées au minimum lors de leur premier usage dans le texte. Nous les reportons ici pour future référence si nécessaire.

BJR	Business Judgement Rule
CIC	Community Interest Company
DBV	Discovery-Based View
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FD	Fiduciary Duties
FPC	Flexible Purpose Corporation
IA	Intelligence Artificielle
L3C	Low-Profit Limited Liability Company
LLC	Limited Liability Company
MoU	Memorandum of Understanding
NFP	Not-For-Profit
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PRT	Property Rights Theory
RBV	Resource-Based View
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SFS	Société à Finalité Sociale
SOSE	Société à Objet Social Etendu
SRC	Socially Responsible Corporation
TCT	Transaction Cost Theory
TPT	Team Production Theory

Introduction générale et motivations de la thèse

TABLE DES MATIERES

1. L'émergence de nouvelles formes de société : de nouveaux modèles de gouvernance ? 11

1.1. Une innovation juridique dans un contexte de remise en question de la gouvernance 11

1.2. Le vide juridique autour de l'entreprise : avancées récentes de la recherche 15

1.3. Questions de recherche et premières hypothèses..... 18

2. Méthodologie et itinéraire de recherche 19

2.1. Une question méthodologique : comment et pourquoi étudier un phénomène juridique dans une perspective gestionnaire ? 19

2.2. Itinéraire et synopsis de la recherche : mission et nouvelles formes de solidarité 21

2.3. Une représentation de l'itinéraire de recherche 24

La « gouvernance de l'entreprise » est un sujet d'actualité, souvent débattu au niveau politique national et international, et soigneusement et extensivement traité par la littérature scientifique, que ce soit en Economie, en Sciences de Gestion ou en Droit. Malgré ce quadrillage rigoureux, le fleurissement d'un véritable champ de nouvelles formes juridiques en Europe et en Amérique du Nord, n'a, semble-t-il, pas été anticipé par les chercheurs, et continue d'ailleurs de passer largement inaperçu parmi les débats structurants de ces disciplines.

Ces nouvelles formes juridiques provoquent pourtant un questionnement fondamental : en défendant la possibilité de choisir une finalité propre à chaque entreprise et en proposant de nouveaux dispositifs de gouvernance spécifiques, elles semblent ouvrir à de nouveaux modèles de société. Comment comprendre l'émergence de ces modèles ? Quelle est leur portée ? En proposant de nouvelles structures pour les projets collectifs, dans de nombreux pays, remettent-elles en cause les paysages juridiques tels qu'ils sont aujourd'hui dessinés ?

Cette thèse en sciences de gestion se propose non pas d'étudier ces formes statutaires sous l'angle de l'analyse juridique, mais d'examiner cette dernière question, lourde de conséquences pour les théories de l'entreprise : ces nouvelles formes révèlent-elles une classe de projets collectifs orphelins, et si oui comment proposent-elles de remédier à ce manque et avec quels effets ?

Nous explorerons pour cela une hypothèse issue de programmes de recherche menés au Centre de Gestion Scientifique depuis quelques années, et qui converge avec des développements récents de la littérature sur les limites de la « *corporate governance* ». Au-delà de statuts singuliers conçus pour des projets de niche très particuliers, ces nouvelles formes réintroduisent la question de la « mission » des entreprises. Ainsi, elles dessineraient en réalité une nouvelle voie de gouvernance adaptée aux collectifs innovants, en restaurant la possibilité d'un engagement commun malgré l'accroissement des inconnues portant sur l'action collective.

Nous précisons dans cette introduction générale le contexte de cette recherche, les principales questions de recherche ainsi que les grandes lignes de la méthodologie choisie pour les traiter. Nous achevons l'introduction par la présentation du synopsis du manuscrit.

1. L'EMERGENCE DE NOUVELLES FORMES DE SOCIETE : DE NOUVEAUX MODELES DE GOUVERNANCE ?

Le 30 septembre 2008, le gouverneur de Californie, Arnold Schwarzenegger, faisait parvenir aux deux chambres législatives de l'Etat une lettre de véto, s'opposant à l'entrée en vigueur d'un changement du droit des sociétés pourtant perçu par l'opinion publique comme fondamentalement progressiste. Deux ans après une modification semblable du droit britannique, cette proposition de loi devait permettre aux dirigeants de toutes les entreprises californiennes de prendre en compte l'impact de leurs décisions sur un vaste ensemble de « parties prenantes », ces acteurs concernés ou affectés par l'activité de l'entreprise, lui fussent-ils contractuellement reliés ou non.

Ce véto est une cristallisation exemplaire des débats apparemment inextricables qui agitent la gouvernance de l'entreprise depuis quelques dizaines d'années, et qui ont gagné une vigueur nouvelle depuis la crise financière puis économique de 2007 – 2008. Car ce débat n'est pas seulement celui d'une sorte d'opposition entre un extrême « actionnarial » visant le contrôle renforcé de l'entreprise et de son management par les investisseurs en capitaux propres de la société, et un extrême « partenarial »[1] prônant la nécessité d'inclure toutes les parties prenantes de l'entreprise dans les processus de décision et/ou de contrôle. Il traduit plutôt l'appréhension d'un changement de gouvernance souvent perçu comme nécessaire mais plongeant les théoriciens comme les praticiens dans un « inconnu » aux conséquences jugées imprédictibles. La lettre de véto du gouverneur critique ainsi une innovation qui lui paraît mal maîtrisée : la gouvernance serait une « chose sérieuse », par rapport à laquelle la proposition de loi proposerait un « ensemble de concepts intrigants, qui pourrait produire des ramifications inconnues, et dont le besoin n'a pas été clairement démontré »[2]. Comment une telle proposition insensée aurait-elle alors pu être acceptée par les deux chambres législatives ?

Dans le même temps, cette même lettre invite à la poursuite de la réflexion, reflétant une conscience de la nécessité d'explorer « des modèles alternatifs de gouvernance pour le nouveau millénaire ». Et de fait, ce véto est davantage un début qu'une fin, début d'une période d'innovation juridique marquante dans le domaine de la gouvernance aux Etats-Unis, et qui ne s'est pas encore achevée aujourd'hui. Sur l'ensemble des Etats-Unis, ce n'est pas moins de 4 nouvelles formes juridiques d'entreprise qui sont entrées en vigueur entre 2006 et 2012, couvrant la quasi-totalité des Etats, sans compter celles qui ont été étudiées mais n'ont pas été retenues par les législateurs. Et cette vague n'est pas spécifique aux Etats-Unis : l'Europe occidentale a également vu fleurir depuis 1995 une demi-douzaine de propositions de nouvelles formes juridiques, de la Société à Finalité Sociale belge jusqu'à l'adoption en 2004 des Community Interest Companies au Royaume-Uni. Un tel changement du droit des sociétés est pourtant un événement habituellement rare dans la plupart des juridictions. Pourquoi cette chose sérieuse qu'est la gouvernance suscite-t-elle aujourd'hui autant d'innovations, et quels en sont les points communs et les apports ?

1.1. Une innovation juridique dans un contexte de remise en question de la gouvernance

1.1.1. Un phénomène juridique foisonnant

Que ce soit aux Etats-Unis ou en Europe, l'émergence de ces nouvelles formes n'est pas un événement isolé. C'est au contraire l'un des aspects d'une phénoménologie foisonnante dont témoigne la variété des initiatives lancées avec l'ambition de transformer la gouvernance des entreprises. De nombreux mouvements, tels qu'Ashoka aux Etats-Unis ou le MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) en France, multiplient les initiatives et les propositions prônant la généralisation d'une forme

[1] Selon l'expression de Charreaux et Desbrières (1998).
[2] Traduction par nos soins. Voir plus loin note 27 pour plus de détails sur cette lettre de véto.

dite « sociale » de l'entreprise. De nouvelles associations telles que *Corporations 20/20*[3] ou des institutions reconnues telles que l'Aspen[4] ou le Tellus Institute[5] se donnent pour objectif de « concevoir l'entreprise du 21ème siècle », répondant aux enjeux sociétaux à travers une modification profonde de la définition, des objectifs et de la régulation des firmes d'aujourd'hui. De nombreux praticiens gagnent une notoriété mondiale en défendant de nouveaux concepts pour l'organisation de la création collective de valeur tels que la « *Blended Value* » (Emerson 2003), le « *Conscious Capitalism* » (Mackey & Sisodia 2014), ou encore la « *For-Benefit Enterprise* » et le « *Fourth sector* » (Sabeti 2009, 2011). De nouveaux acteurs diffusent ou inventent des formes d'action innovantes pour soutenir ces initiatives telles que la « finance sociale » (voir par exemple *RSF Social Finance*), le micro-crédit (embrayant le pas de la Grameen Bank de Yunus), ou encore l'« *impact investing* », fraction de l'investissement dit socialement responsable (ISR) focalisée sur la réalisation mesurable d'un impact sociétal positif. On constate également la multiplication des outils de labellisation ou de *reporting* qui se veulent adaptés à ces nouvelles formes entrepreneuriales, à l'instar du label « *Certified B Corporation* », et son pendant lié aux investisseurs, « *GIIRS* », inventés tous les deux par une association américaine, *B Lab*. Enfin, les gouvernements eux-mêmes se saisissent de la question, en témoignent en France les débats organisés autour de la loi du 31 juillet 2014, relative à l'Economie Sociale et Solidaire, ou au niveau mondial l'initiative du G8 visant notamment la création d'une *taskforce* dédiée à la question de l'*impact investing*, et d'un groupe de travail intitulé *mission alignment* dédié à la question des formes juridiques et de la gouvernance des entreprises se dotant d'objectifs sociaux.

1.1.2. Contexte de ré-interrogation des modèles de gouvernance

Loin de se limiter à une remise en question des seuls savoirs juridiques, la vague d'émergence de ces nouvelles formes juridiques participe donc d'un vaste mouvement de ré-interrogation des savoirs et des pratiques concernant l'entreprise et sa gouvernance, y compris des cadres théoriques autant économiques que gestionnaires que les chercheurs cherchent aujourd'hui à revisiter. Symptomatique de cette remise en question, un numéro spécial de la revue European Management Review paru à l'hiver 2010-2011 commençait sur un éditorial de Zollo et Freeman (2010) intitulé « *Rethinking the firm in a post-crisis world* ». Le premier article, de Canals (2011), « *Rethinking the firm's mission and purpose* » proposait ambitieusement de transformer notre vision de l'entreprise héritée des théories économiques qu'il estime étriquées, et de défendre que la « mission » de la firme doit désormais se concevoir comme profondément partenariale et innovante.

Un tel programme est aujourd'hui largement à l'œuvre dans la littérature gestionnaire, en témoigne la variété des appels à contributions sur le renouvellement des théories de l'entreprise : les conférences annuelles Academy of Management avaient pour thème « Opening Governance » et « Capitalism in Question » respectivement en 2015 et 2013 ; en 2014, Academy of Management Journal publiait un éditorial intitulé « *Organizations with Purpose* » (Hollensbe et al. 2014) invitant à repenser nos hypothèses fondamentales en théorie des organisations ; le dernier numéro de la Revue Française de Gestion de 2012 invitait à un diagnostic des sciences de gestion suivant l'avertissement de Ghoshal (2005) sept ans plus tôt quant aux conséquences désastreuses des « mauvaises théories » sur la pratique, etc. Cet « *aggiornamento* » suscité par les bouleversements provoqués par la crise économique et managériale pourrait sembler suffire à lui seul à expliquer l'émergence soudaine de nouvelles formes d'action collective entérinées par le droit. Mais ce serait oublier qu'aujourd'hui cette remise en question théorique génère surtout des controverses scientifiques sur lesquelles le consensus constructif se fait attendre, et qui au contraire semblent éloigner la perspective d'une interprétation satisfaisante de ces innovations juridiques, et, au-delà, de la reconstruction d'une théorie positive de l'entreprise satisfaisant ces enjeux.

[3] http://www.corporation2020.org/index.htm
[4] http://www.aspeninstitute.org/policy-work/business-society/purpose-of-corporation
[5] http://www.tellus.org/

Vision actionnariale, vision partenariale et RSE : une représentation inadéquate ?

En premier lieu, soulignons la cristallisation du débat scientifique sur une opposition d'apparence entre une vision « *shareholders* » et vision « *stakeholders* » de la firme. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling 1976) place les actionnaires au centre simultanément du contrôle (*monitoring*) et des objectifs (les intérêts à servir) de la firme. Généralement présentée comme une contre-proposition à ce cadre théorique, la *stakeholder theory,* que Freeman a grandement contribué à populariser (Freeman 1984) mais dont le statut théorique est par ailleurs lui-même souvent contesté (Sternberg 1997, Orts & Strudler 2010), serait le relais d'une vision plus « responsable » de l'entreprise, servant une variété d'intérêts et attentive à ses impacts. On a vu ainsi fleurir de nombreux « *stakeholder models* » de la firme (Mitchell, Agle, & Wood 1997, Post, Preston, & Sachs 2002, Jansson 2005, Fassin 2009) ainsi qu'une abondance de recommandations managériales effectuant la convergence entre le vaste courant de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et cette vision centrée sur les parties prenantes (Carroll 1991, Clarkson 1995, Donaldson & Preston 1995, Campbell 1997, Jones & Wicks 1999, Freeman & McVea 2001, Freeman & Velamuri 2006). La publication, en 2010, de la norme ISO 26000 en représente une reconnaissance institutionnelle mondiale indiscutable.

Aussi progressiste que cette voie puisse être, les résultats en matière de partage de valeur entre les parties prenantes ne semblent pourtant pas être au rendez-vous (Kemper & Martin 2010, Cazal 2011, Segrestin & Hatchuel 2011b). Il semble que l'une des raisons tient à la faible différence conceptuelle qui sépare en réalité les deux visions prétendument opposées. Déjà, ainsi que le signale Cazal (2011), le modèle *stakeholders* reprend à son compte une vision « contractualiste » héritée des mêmes théories économiques, et conduisant à représenter cette dernière comme une coquille vide à laquelle sont reliées les parties soit par des contrats réels, soit par des contrats implicites (cf. la vision de Donaldson et Dunfee (1994)). Conservant cette représentation du « *nexus of contracts* » de Jensen et Meckling (1976), l'approche *stakeholders* peut aller jusqu'à reprendre les mêmes modèles théoriques en ne remplaçant que certaines variables : valeur « partenariale » contre valeur « actionnariale » (Charreaux & Desbrières 1998), ou parties prenantes au lieu d'actionnaires en tant qu'agents de la théorie (Hill & Jones 1992). Surtout, il s'agit aux yeux de nombreux chercheurs, dont Freeman, d'une vision essentiellement stratégique, qui ne vise pas à s'opposer aux hypothèses fondamentales d'une gouvernance actionnariale de la firme (Freeman & McVea 2001, Phillips, Freeman, & Wicks 2003). Au contraire, dans sa version « instrumentale » la théorie des parties prenantes viserait surtout à faire reconnaître l'« évidence » selon laquelle le manager doit prendre en compte les intérêts d'un ensemble d'acteurs, y compris dans l'objectif de créer davantage de profits pour l'actionnaire. Cette théorie nécessiterait ainsi de défendre une forme de compatibilité, voire de renforcement mutuel, entre les intérêts des parties prenantes et ceux des actionnaires (qui ne sont d'ailleurs que l'une de ces parties).

De fait, rares sont les propositions de modification de la gouvernance elle-même qui dépassent l'intégration au conseil d'administration de quelques représentants de ces parties prenantes ou la généralisation d'un *reporting* « extra-financier ». Car d'une part, cette voie serait conçue comme essentiellement « volontariste » (Cazal 2011), c'est-à-dire sur la bienveillance mutuelle entre management et parties concernées, qui chercheraient à enclencher une « discussion » fructueuse. Et d'autre part, elle contribue à renforcer une vision de l'entreprise comme un outil au service des intérêts privés de certaines parties prenantes, certes plus ou moins nombreuses et variées, mais sans commune mesure avec la conception d'un véritable intérêt « collectif ». La variété des représentations de l'entreprise semble alors bien plus réduite qu'initialement attendue : dispose-t-on alors des moyens théoriques pour interpréter ces nouvelles formes juridiques ?

Le recours au droit : un cadre donné à réinterpréter ?

Pour tenter de trancher la controverse scientifique, de nombreux auteurs mobilisent directement les cadres juridiques afin d'éclairer d'un point de vue épistémologique plus positiviste ce que serait « réellement » l'entreprise telle que définie par le droit. Loin de résoudre le débat, cette position conduit

à opposer les interprétations différentes des mêmes textes, que ces interprétations soient proposées par des chercheurs en droit ou d'autres sciences sociales, des praticiens, des juges, ou même des législateurs. Ainsi voit-on s'entrechoquer une vision du droit centrée sur la relation de « mandat » ou de « principal – agent » entre actionnaire et dirigeant renforçant la position centrale de l'actionnaire (Dent Jr 2007b, a, Yosifon 2013), avec une vision plaçant les dirigeants comme figures centrales du contrôle et de la médiation des intérêts, qu'ils soient égalitaires entre les parties prenantes (Blair & Stout 1999, 2001, Lan & Heracleous 2010) ou orientés vers les actionnaires (Bainbridge 2002).

Mais quelles que soient les interprétations, le débat qui s'installe entre les juristes semble encore une fois oublier un élément crucial sans lequel l'émergence des nouvelles formes reste une énigme. A la manière des chercheurs travaillant sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, dont l'un des points communs est de considérer les règles juridiques comme insuffisantes pour définir un cadre éthique acceptable au comportement des entreprises, et forçant donc la RSE à se trouver « au-delà du droit » (« *beyond the law* », cf. (McGuire 1963, Bastianutti & Dumez 2012)), ces juristes considèrent paradoxalement le cadre légal comme donné et fixe à court ou moyen terme. Le cadre juridique serait ainsi l'ensemble indiscutable des règles du jeu dans lequel l'activité économique doit prendre place, et le débat ne serait que choc de « doctrines » (Yosifon 2013) ou de « mythes » (Stout 2012). Comment comprendre alors que ce soit précisément ce cadre juridique qui ait été modifié à maintes reprises au cours de la dernière décennie ? Ces changements n'obligent-t-il pas à modifier les termes du débat jusqu'aux hypothèses économiques et gestionnaires ?

Gouvernance et capacités d'innovation : indépendance ou incompatibilité ?

Enfin, le dernier obstacle tient à la difficulté de concilier les avancées des théories managériales de l'innovation avec les représentations de la recherche sur la gouvernance des entreprises. S'il a longtemps été considéré qu'innovation devait rimer avec dynamisme décisionnel, et donc avec un management qui ne peut s'embarrasser des conséquences sociales d'une chasse à l'obsolescence – d'où au passage une prétendue incompatibilité des modèles de type coopératif avec l'innovation – c'est aujourd'hui la démonstration inverse qui s'opère. Alors que l'essentiel de la recherche liant innovation et gouvernance tentait jusqu'ici de trouver des corrélations statistiques entre telle ou telle composition de conseil d'administration et comités de gouvernance et variables agrégées de type publication de brevets (voir pour une revue (Bitar, Somers, & Montréal 2003, Belloc 2011)), c'est l'ensemble du modèle qui semble être remis en question. Ainsi les travaux d'économistes tels que William Lazonick ou Mary O'Sullivan démontrent que sur les dernières décennies, les modes de gouvernance des grandes entreprises ont contribué à remplacer progressivement investissement (notamment dans la recherche et développement) par distribution de dividendes et surtout rachat d'actions pour soutenir artificiellement le cours de bourse, et plus généralement à étouffer les efforts d'innovation dans une perspective court-termiste très dommageable (O'Sullivan 2000, Lazonick 2007, 2014). William Lazonick résume ces éléments par l'aphorisme « *Profits without Prosperity* ». D'autres travaux tels que ceux d'Alvarez et Barney (2005) ou de Grandori (2009) montrent également que les théories de gouvernance se retrouvent en réalité démunies face à l'accélération des rythmes d'innovation, à la déstabilisation permanente des connaissances et des identités des objets, et à la généralisation d'un avenir davantage inconnu qu'incertain. Sur quelles bases dès lors proposer une reconstruction de l'entreprise innovante ? Et à l'heure où de nouvelles formes d'innovation, telles que l'innovation sociale, sont présentées comme des solutions potentielles aux défis sociétaux, comment penser les formes d'organisation adaptées ?

1.1.3. Les nouvelles formes de société : un schéma paradoxal ?

Au regard de ces débats, l'invention de nouvelles formes juridiques que leurs concepteurs présentent comme les premières à permettre de poursuivre simultanément des buts lucratifs et des ambitions sociales et environnementales innovantes doit interpeler le chercheur. En particulier, la forme de *Flexible Purpose Corporation*, projet de loi déposé par un groupe de travail formé à l'issue de la lettre de véto du gouverneur californien, mérite de susciter la même curiosité chez les chercheurs en gestion que la

découverte d'un nouveau papillon chez les entomologistes. Conçue pour être la plus proche possible des *corporations* telles qu'elles existent dans le droit américain, la *Flexible Purpose Corporation* (FPC par la suite) ajoute cependant un élément apparemment nouveau : **un *purpose***, c'est-à-dire un objectif, une finalité, ou – selon la traduction que nous expliciterons – **une « mission » d'ordre social ou environnemental dans les statuts de sociétés pourtant à but lucratif**.

Une telle « découverte » frappe, et constitue un cas intéressant pour la recherche, pour au moins deux raisons. La première, c'est que malgré les efforts croissants portant sur l'exploration de la « bonne gouvernance » des entreprises, y compris quant à la faculté des entreprises à mener des initiatives « responsables » (au sens du courant de recherche sur la RSE), elle n'a de façon générale **pas été anticipée par les chercheurs comme par la plupart des praticiens**. La FPC est pourtant entrée en vigueur dans l'une des législations concernant parmi les plus grosses capitalisations boursières, d'un Etat vantant sa vitalité entrepreneuriale, et les mastodontes et les start-ups de la Silicon Valley sont d'ailleurs les terrains privilégiés de nombreuses recherches. De plus, si les appels à contribution commencent aujourd'hui à mentionner ces innovations et à témoigner de la curiosité qu'elles génèrent, très peu de recherches en gestion les concernant ont encore été publiées, malgré plusieurs analyses déjà proposées dans des revues de droit.

La seconde raison, c'est que ces nouvelles formes juridiques semblent à première vue reposer sur des **propositions paradoxales**. En effet, la FPC par exemple exige de définir un objectif social et environnemental dans les statuts de la société, qui sont documents juridiques à vocation de stabilité et signés par les actionnaires, de façon semble-t-il à générer de nouveaux critères de contrôle de l'activité. Mais **comment l'inscription d'une telle finalité, risquant de contraindre l'activité de l'entreprise dans une direction donnée et à y engager les actionnaires eux-mêmes, est-elle compatible avec la recherche de flexibilité qui préoccupe les discours sur l'entreprise aujourd'hui ?** Que ce soit selon une vision de l'entreprise comme recherchant un dialogue stratégique et souple avec les parties prenantes adéquates, ou comme collectif chapeauté par des dirigeants indépendants et disposant des marges de manœuvre nécessaires à faire face à un environnement de plus en plus « turbulent », ce serait cette latitude et cette flexibilité qui permettrait la prise en compte des défis sociétaux en préservant la sécurité économique et la capacité d'innovation de la firme. De plus, en réintégrant dans le droit des éléments fixes d'appréciation de la finalité de l'entreprise apparemment basés sur des critères de contribution à l'intérêt social, ne va-t-on pas à **contre-sens de l'histoire des entreprises progressivement libérées des contraintes étatiques** (capables de poursuivre par exemple « *any lawful activity* » aux Etats-Unis), leurs ambitions étant de plus en plus définies par voie démocratique au sein de ces organisations ? Enfin, ce caractère social et environnemental ne vient-il pas en contradiction de la représentation classique de ce que signifie organisation « ***for-profit*** », et empiéter sur les prérogatives du management stratégique à équilibrer au mieux ces intérêts variés pour protéger la survie de l'entreprise ?

Plus étonnant encore, ce projet de loi a été soutenu par un milieu fortement présent en Californie, celui des « *Cleantechs* », les technologies vertes qui proposent des solutions innovantes pour réduire l'empreinte environnementale de nos modes de vies et de la production d'énergie. **Mais comment expliquer qu'une forme qui prône un « encadrement » de l'activité, réduisant apparemment la flexibilité de l'action collective, puisse offrir une gouvernance mieux adaptée à l'innovation ?**

1.2. Le vide juridique autour de l'entreprise : avancées récentes de la recherche

L'adoption de nombreuses nouvelles formes juridiques traduit sans aucun doute les mutations à l'œuvre dans les représentations qui sous-tendent les principes de « bonne » gouvernance, et révèle donc une vague de rationalisation récente que des travaux de recherche précédents du Centre de Gestion Scientifique (CGS) avaient contribué à faire mettre en lumière. Ce travail de thèse doit son origine à un programme de recherche mené par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel au CGS, et plus largement par un ensemble multidisciplinaire de chercheurs regroupés au Collège des Bernardins, visant précisément à

ouvrir de nouvelles voies théoriques par rapport à ces débats. Ces travaux ont en effet permis de mettre au jour les hypothèses fondamentales que les débats classiques ne parvenaient pas à rediscuter, empêchant ainsi une véritable « refondation » de l'entreprise (Segrestin & Hatchuel 2012) correspondant aux enjeux soulevés par les praticiens comme par les chercheurs. Ils ont ainsi ouvert de nouvelles voies de recherche dont certaines que le présent travail prétend emprunter, explorer et enrichir. Nous proposons de les expliciter ici afin de justifier ensuite des motivations, de la problématique et des orientations de cette thèse.

1.2.1. La distinction entre entreprise et société

Ainsi qu'en témoigne le titre du recueil de travaux du premier programme de recherche sur l'entreprise mené au Collège des Bernardins, « *L'entreprise, Formes de la propriété et Responsabilités sociales* » (Roger 2012), l'un des enjeux de ces travaux était de rediscuter les représentations communes de l'entreprise aujourd'hui fortement orientées par les discours sur la propriété – « *ownership* » dans les textes américains. Le premier résultat a été de construire une démonstration solide qu'au contraire de ce que les discours usuels véhiculent, les actionnaires ne sont en aucun cas propriétaires de l'entreprise, ni même de la structure juridique qu'est la société commerciale. Tout au plus propriétaires des actions de la société, les actionnaires sont distincts de la « personne morale » que constitue la société elle-même, et qui a une existence juridique à part entière (Robé 1999). Les actionnaires disposent ainsi de droits particuliers, définis par la législation et les statuts propres à chaque société, mais c'est la personne morale qui est propriétaire des actifs, porte des responsabilités, et peut défendre ses droits en justice. En aucun cas donc, l'argument de la propriété ne saurait suffire à fonder une représentation de l'entreprise comme dédiée aux intérêts de ces actionnaires. Autrement dit, la représentation véhiculée par la théorie de l'agence ne peut se justifier par cet argument d'une propriété inviolable de l'actionnaire.

Au-delà de cet élément, c'est surtout un second résultat, dérivant du premier qui instruit de façon innovante les débats précédents : l'« entreprise », en tant que collectif regroupant des acteurs variés et réalisant la production de valeur, doit être fondamentalement distinguée de la « société », structure juridique et personne morale, qui est concernée et désignée par les textes de loi (Hatchuel & Segrestin 2007, Segrestin & Hatchuel 2011c). En effet, si dans la première existe une variété de savoirs et de relations qui façonne ce que l'on désigne généralement comme l'« unité économique », la seconde n'est formée par un contrat qu'entre les seuls associés, pour lequel tous les autres acteurs sont des « tiers ». Si la première est le lieu de l'action collective créatrice de valeur, la seconde hérite d'une vision marchande de la société commerciale de la Renaissance, et souffre de schizophrénie dès lors que s'entrechoquent les figures issues de plusieurs branches du droit telles que le « dirigeant » du droit des sociétés et « l'employeur » du droit du travail. Enfin si la première est lieu de transformations techniques et sociales profondes, en particulier au tournant du XXème siècle, la seconde n'a subi que peu de modifications depuis sa stabilisation par le code civil de 1804. Ainsi ce programme de recherche a-t-il souligné un impensé majeur et dessiné une préconisation importante : la définition de l'« entreprise » échappe au droit qui la considère comme un « présupposé[6] » commode auquel se référer sans avoir besoin de l'expliciter, ce qui explique la difficulté des chercheurs à en définir l'essence à partir d'une seule lecture juridique. La préconisation qui en est issue est donc celle de ne précisément pas limiter l'entreprise à son cadre juridique, et de ce fait, de ne pas considérer ce cadre comme donné et immuable dès lors qu'il façonne une représentation faussée de l'entreprise en tant que « collectif » (Hatchuel & Segrestin 2007).

1.2.2. L'origine et l'essence de l'entreprise moderne : la création collective

Comment dès lors définir ce qu'est l'entreprise ? Les travaux de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (2011c, 2012) ont justement visé à proposer une représentation de l'entreprise basée sur une étude historique et généalogique plutôt qu'exclusivement juridique. Ils montrent ainsi que le terme

[6] Selon l'expression d'Antoine Lyon-Caen, au colloque de Cerisy « A qui appartiennent les entreprises ? », mai 2013

même d'« entreprise » pour désigner ce collectif de production est récent, surtout comparativement au terme de « société » ou de « compagnie » : il émerge à la fin du XIXème siècle, après avoir été plus ou moins synonyme d'un genre subversif d'« aventure » (Vérin 1982). Or il émerge précisément pour désigner une forme nouvelle de l'action collective : celle des grandes organisations qui, ayant déjà pour la plupart passé l'étape de la division du travail proprement dite, doivent gérer l'explosion des savoirs nécessaires à réaliser des objets innovants de plus en plus complexes. C'est cette « domestication de l'innovation » (Le Masson, Weil, & Hatchuel 2008) qui nécessite donc une nouvelle forme d'organisation, dont une transformation des relations avec les travailleurs, une généralisation de l'encadrement managérial « scientifique », et une explosion du nombre d'ingénieurs diplômés, qui se réalise notamment à travers la formalisation d'un droit du travail nouveau (Segrestin & Hatchuel 2012).

Ces éléments permettent aux auteurs de définir l'entreprise qui naît à cette période comme un « dispositif de création collective » (Segrestin & Hatchuel 2011c), c'est-à-dire permettant la réunion d'un ensemble de potentiels apportés par des acteurs variés, visant la création d'un avenir commun et innovant, un « progrès collectif » (Hatchuel & Segrestin 2007). Ils en tirent ainsi quatre principes pour fonder une nouvelle représentation et gouvernance de l'entreprise : une mission de progrès collectif et d'innovation, une habilitation d'un pouvoir autonome et légitime, une intégration des salariés dans le collectif formel désigné par « entreprise », et de nouveaux mécanismes de solidarité entre les parties au-delà du seul partage des bénéfices (Segrestin & Hatchuel 2012, p. 20).

1.2.3. Un cadre de gouvernance à construire pour la création collective

L'entreprise moderne apparaît donc comme une forme d'action collective dédiée à l'émergence de nouveaux modes de création collective et d'innovation, qui, eux, ont déjà été extensivement étudiés. Sous le terme de « régime de conception », les chercheurs du Centre de Gestion Scientifique ont notamment mis en avant l'évolution des processus de conception depuis une forme « sauvage » – c'est-à-dire portée par des « entrepreneurs-inventeurs » qui « apprennent en marchant » – à une forme plus organisée, plus « réglée », impliquant une relative stabilisation des métiers, des organisations (bureaux d'études, de méthodes etc.), et des processus, et permettant une explosion des capacités d'innovation (Hatchuel & Weil 2006, Le Masson, Weil, & Hatchuel 2006, 2008). L'émergence de l'entreprise moderne, aurait donc accompagné cette transformation de régime au tournant du XXème siècle, en permettant notamment la fixation d'un salariat qui se spécialise au sein de l'organisation et devient expert sur les objets conçus collectivement, ou encore la diffusion de méthodes d'organisation du travail et des processus de conception qui permettent une véritable « domestication » de l'innovation.

Selon l'hypothèse évoquée ci-dessus, cette entreprise « dispositif de création collective » n'aurait pas conduit à une requalification suffisante du droit des sociétés. Celui-ci resterait donc prisonnier d'une vision marchande, celle de la « société commerciale ». Or si ce décalage n'a pas empêché l'émergence de l'entreprise moderne et la stabilisation progressive des processus de conception réglée, il devient crucial au regard du nouveau changement de régime de conception que l'on observe aujourd'hui. En effet, il semble que depuis quelques décennies le développement d'une innovation « intensive », conduisant à une rediscussion permanente de l'identité des objets, des frontières sectorielles, des compétences à développer – en un mot conduisant à un nouveau régime de conception que Le Masson, Weil, et Hatchuel (2006) désignent par « conception innovante » – s'accompagne cette fois d'une crise des formes organisationnelles. D'où une modification observable des « lieux » de la conception (*locus of innovation* (Powell, Koput, & Smith-Doerr 1996)), qui s'organiserait davantage en réseaux ou partenariats inter-entreprises (Segrestin 2006, Gawer 2009), sous forme d'*open innovation* (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West 2008), au sein de structures non lucratives (Dees 1998a), dans des communautés non formalisées telles que celles de l'open source (Benkeltoum 2009) ou encore dans les start-ups plus flexibles que les entreprises structurées selon le modèle classique. Et les formes de gouvernance existantes, s'efforçant de concilier l'entreprise « réglée » et les dispositions du droit des sociétés, seraient de plus en plus inadaptées à ce nouveau régime. Ainsi peuvent d'ailleurs s'expliquer quelques unes des

incompatibilités dont nous avons fait état au paragraphe précédent entre gouvernance et enjeux d'innovation, ainsi que l'émergence de nouvelles formes d'action collective dédiées à ces nouvelles formes d'innovation.

A l'issue de ces travaux, il apparaît que le travail de refondation de l'entreprise nécessiterait donc de répondre à une double attente : la prise en compte du caractère collectif et commun de l'entreprise, à l'origine d'impacts positifs et négatifs majeurs sur la société et portant des attentes nombreuses face aux défis sociétaux, et la construction d'une gouvernance adaptée aux enjeux d'innovation, qui ne sont eux-mêmes pas uniquement d'ordre économique mais également de l'ordre du progrès collectif et social.

1.3. Questions de recherche et premières hypothèses

Le lancement de ce travail de thèse résulte d'une concomitance de trois éléments : premièrement, sur tendance longue, **la montée d'un questionnement de plus en plus prégnant sur les formes de gouvernance** de l'entreprise qui suscite de nombreux débats dans la littérature comme entre les praticiens, et qui peine à déboucher sur des voies actionnables efficaces ; deuxièmement, à moyen terme, **les premiers résultats d'un programme de recherche prônant une transformation des représentations de l'entreprise** en se détachant de la société commerciale telle qu'elle est à la fois définie par le droit et héritée des anciennes formes de l'activité marchande, et en prenant en compte les enjeux d'innovation contemporains ; troisièmement et à court terme, enfin, **l'adoption en Californie en 2011 de nouvelles formes juridiques** (dont la *Flexible Purpose Corporation*) **qui questionnent les modèles théoriques de la littérature** et semblent offrir un terrain empirique fécond pour l'exploration de nouveaux modèles de l'entreprise.

Au-delà des propriétés spécifiques et contingentes de ces formes, c'est en effet la façon dont elles éclairent les débats gestionnaires brûlants, et dont elles permettent de construire de nouveaux modèles théoriques et systèmes de gouvernance des entreprises, qui nous intéresse. Notre travail de recherche s'articule donc autour de la problématique suivante : quel modèle de l'entreprise de de sa gouvernance peut-on construire pour comprendre ces nouvelles formes et ouvrir de nouvelles perspectives théoriques dans le débat gestionnaire actuel ? Au long de l'itinéraire de recherche, cette problématique se décompose en trois questions de recherche de niveaux différents.

La première vise d'abord à mener un « diagnostic » sur ce nouveau phénomène, que l'on cherche à ramener à des éléments théoriques connus. Nous investiguons ainsi d'abord l'intérêt et la nouveauté des nouvelles formes juridiques telles que la *Flexible Purpose Corporation* dans le débat de gouvernance que nous avons rapidement présenté, de façon à instruire rigoureusement le vide théorique que ces nouvelles formes font apparaître :

QR1 – Quelles sont les propriétés de gouvernance originales des formes juridiques récemment adoptées et comment répondent-elles aux débats de la littérature en gestion ? Apportent-elles des réponses véritablement innovantes par rapport aux options déjà discutées par les praticiens comme par les chercheurs ? Comment ont-elles été conçues et quel en est l'impact attendu ?

Notre hypothèse, que nous démontrerons dans une première partie, est que c'est l'introduction d'un « *purpose* » dans la gouvernance de l'entreprise qui constitue l'originalité majeure de ces formes et leur intérêt théorique et pratique. Or ce *purpose* est à ce stade une énigme : il remet en question l'idée que la finalité de l'entreprise doit être orientée par les intérêts de ses parties prenantes ; il implique un encadrement de l'activité collective incompatible avec la flexibilité nécessaire à l'innovation, mais prône simultanément une latitude managériale à contre-courant du monitoring prescrit par la littérature ; il exige enfin une modification du droit alors que les théoriciens de la responsabilité sociale raisonnent à droit constant… De nombreux champs de recherche, par exemple en management stratégique, ont déjà abordé un aspect de cet objet. Mais les théorisations existantes correspondent-elles à l'acception que lui donnent les textes de loi étudiés, et permettent-elles d'en comprendre l'ajout dans les statuts mêmes de

ces formes juridiques ? **Notre seconde question de recherche vise ainsi à modéliser une nouvelle notion, celle de « mission »** :

QR2 – Comment modéliser et théoriser ce nouvel objet qu'est la mission ? Pourquoi l'introduire dans la gouvernance de l'entreprise ? Au-delà de l'innovation juridique traitée, comment ce nouvel objet théorique permet-il de rendre compte d'une classe d'organisations ?

Enfin, la mobilisation d'un tel objet pour répondre aux enjeux de gouvernance soulignés par le premier diagnostic suppose d'étudier son opérationnalisation dans un contexte managérial empirique. Or la formalisation d'une structure d'« entreprise à mission » suscite également de nombreuses questions. Par exemple, comment résoudre en pratique la contradiction apparente entre une mission stable ancrée dans les mécanismes de gouvernance de l'entreprise et les activités innovantes qui renouvellent les objectifs et transforment les ressources de l'entreprise à un rythme soutenu ? Comment penser le contrôle, ou l'évaluation des entreprises à missions pour lesquelles l'aspect financier n'est qu'une partie des ambitions ? Ne faut-il pas penser des modèles d'engagement contractuel ou de contrôle qui donnent à cette mission toute sa valeur ? Et si tel est le cas, comment ces transformations restent-elles compatibles avec les cadres de gouvernance habituels de l'entreprise ? De façon générale, c'est toute l'« ingénierie » gestionnaire et juridique qui doit accompagner une telle innovation qu'il faut concevoir. Au-delà d'un modèle de la mission, c'est donc bien un modèle de l'entreprise à mission que l'on cherche à construire. D'où notre troisième question de recherche :

QR3 – Quelle ingénierie gestionnaire et juridique est adaptée aux entreprises à mission ? Quels systèmes de gouvernance faut-il concevoir pour rendre ce modèle actionnable ? Quels sont les éléments de contrôle d'une mission et les conditions nécessaires à l'engagement des parties dans la mission ?

2. METHODOLOGIE ET ITINERAIRE DE RECHERCHE

2.1. Une question méthodologique : comment et pourquoi étudier un phénomène juridique dans une perspective gestionnaire ?

2.1.1. Du phénomène naturel au projet de conception : perspective généalogique et méthode des cas

Qualifier la vague d'adoption de nombreuses nouvelles formes juridiques, ces quelques dernières années, de « phénomène » ou de « fait juridique » revient à première vue à adopter un positionnement positiviste en épistémologie : le chercheur, quelle que soit sa discipline, est confronté à l'observation d'un objet jusque-là inconnu, mais *a priori* indépendant de son observation et qu'il peut décider d'étudier. En droit, les formes juridiques constituent – en tout cas pour le néophyte – un « bestiaire » semblable à la taxinomie en biologie : chaque individu personne morale, doté d'une existence juridique, appartient à une espèce particulière, rangée dans plusieurs niveaux imbriqués, et qualifiée de manière exhaustive dans les textes : « société anonyme », « association loi de 1901 », « coopérative loi de 1947 », etc. Le travail d'analyse des nouvelles espèces que sont la *Flexible Purpose Corporation* et les autres formes récemment adoptées aurait pu être laissé aux juristes, et certains s'en sont d'ailleurs saisis (Reiser 2010, 2011, Munch 2012, Plerhoples 2012, Reiser 2012). Ces derniers analysent ainsi les différences textuelles avec les autres formes juridiques, en décortiquent les points faibles sous l'angle de l'interprétation par les juges ou de la sécurité juridique, proposent des interprétations ou des modifications des passages de législation ambigus.

La « découverte » de ces nouvelles formes juridiques par le chercheur ne correspond cependant pas à proprement parler à la découverte de nouveaux « individus » que l'on ne peut rattacher aux catégories existantes dans la taxinomie. De tels individus seraient plutôt, dans le cadre des sciences de gestion, des organisations (sociétés, associations) ayant par exemple choisi une forme juridique particulière. Il s'agit

ici au contraire de la **conception d'une nouvelle espèce volontairement distincte** des catégories existantes. Cette conception repose ainsi obligatoirement sur les catégories juridiques et les cadres théoriques qui lui préexistent, qui relèvent simultanément des outils du chercheur pour interpréter et modéliser le réel, que des référents de la pratique qui ont justifié cette conception même, ne serait-ce que pour se différencier des modèles existants. Il faut donc se garder d'adopter une approche « naturalisante », consistant à étudier les textes juridiques comme autant de données décontextualisées à faire passer au fil des modèles théoriques disponibles. Au contraire, ces textes sont le produit d'un projet de conception, dont on peut étudier les motivations et les objectifs, les raisonnements menés par les acteurs concepteurs et détracteurs, les manifestations sociotechniques, et les héritages d'un certain nombre de tentatives précédentes. En bref, il s'agit d'un objet dont on peut réaliser une « généalogie » (Hatchuel et al. 2005), qui nous éclairera d'autant mieux sur les spécificités qu'il porte par rapport aux autres modèles existants.

Une forme juridique ne correspond pas à une organisation « réelle » : elle représente à la fois un ensemble de règles, de dispositions juridiques, encadrant les structures et les relations dans les organisations, et la catégorie de l'ensemble des organisations qui adopteront ce statut à l'avenir. Chacune de ces organisations participera ainsi de la « construction mentale » (David 2012 [2000]-b) d'une représentation de cette forme juridique. Parler de la *Flexible Purpose Corporation* est aussi bien désigner par « intension » la forme juridique définissant ses propriétés, que par « extension » l'ensemble des organisations ayant choisi cette forme. Or l'ambition de modéliser l'apport de ces nouvelles formes juridiques par rapport aux modèles d'organisation existants exige de confirmer les différences par l'analyse d'organisations réelles elles-mêmes ayant choisi ces formes : le projet même d'inventer une nouvelle « catégorie » juridique implique un processus d'appréhension par le praticien qui utilisera ces formes et en transformera d'autant la représentation collective. Nous compléterons ainsi la généalogie des textes par un certain nombre d'études de cas – les plus variés possibles – d'entreprises ayant adopté des missions, que ces entreprises aient adopté les formes juridiques récentes ou non.

2.1.2. Du droit à la gestion : les formes juridiques comme modèles de l'action collective

Ces éléments méthodologiques permettent déjà de justifier pourquoi l'analyse des nouvelles formes juridiques fait l'objet d'une thèse en sciences de gestion : au-delà des conséquences juridiques d'une modification des statuts du droit commercial, c'est une vague de rationalisation de la gouvernance des entreprises qu'il s'agit d'étudier. En effet, en prétendant offrir une nouvelle structure à des collectifs n'en trouvant pas d'appropriées dans le paysage juridique actuel, c'est en réalité la conception d'**un nouveau dispositif d'organisation et de pilotage de l'action collective** que visent les juristes à l'origine de ces formes. Une telle structure juridique correspond à la fixation spécifique, dans le droit des sociétés même, d'un ensemble de règles orientant l'action collective (distribution des pouvoirs, formation des organes de gouvernance, formes des engagements contractuels, etc.) et instanciant un paramétrage particulier de mécanismes de contrôle, de pouvoir, de solidarité, etc. La conception de ces nouvelles formes traduit donc à première vue la volonté de dépasser les cadres existants, de remettre en question le bien-fondé de la taxinomie existante. En ce sens, elle interpelle le « projet des sciences de gestion » tel que formalisé par David (2012 [2000]-b) : « l'analyse et la conception des dispositifs de pilotage de l'action organisée ».

Les relations complexes qu'entretiennent les disciplines que sont droit et gestion, en particulier dans le cas que nous étudions, mériteraient une discussion approfondie qui dépasse partiellement l'objet de ce manuscrit. Nous nous efforcerons seulement de souligner la pertinence et la fécondité d'une exploration de ces liens. Nous remarquerons ainsi que l'étude de ces statuts juridiques force à dépasser le cloisonnement disciplinaire. Au premier chapitre nous montrons que certains chercheurs en sciences de gestion, le droit constitue un cadre exogène à l'action, normatif, prescriptif et indépassable, et qui ne fait pas partie des variables de gestion, et à ce titre sort du domaine de la discipline. Or à l'inverse, on pourrait envisager certaines dispositions juridiques comme une cristallisation de modèles de l'action

érigés au rang de norme, qui font l'objet de conception, de transformation, de rationalisation, justifiant d'user des cadres théoriques des sciences de gestion pour les analyser, les évaluer, voire les modifier. L'inadéquation entre certains projets collectifs et les structures disponibles dans le paysage juridique, que démontrent les promoteurs de nouvelles formes comme la FPC, appelle en particulier les chercheurs à étudier davantage les conséquences mutuelles des transformations des pratiques managériales et des cadres juridiques, et à les penser conjointement plutôt que de manière indépendante.

2.1.3. Vers un cadre théorique intégrateur : une nécessaire multidisciplinarité

Au-delà du droit et de la gestion, enfin, les conséquences attendues de l'innovation juridique étudiée rencontrent également des questions habituellement traitées dans d'autres disciplines : les théories de la firme sont essentiellement construites en Economie, les problématiques d'adhésion et de solidarité du collectif font écho à la Sociologie, la compréhension des enjeux d'innovation emprunte aux théories de la conception, etc. Dans cette optique, nous serons amenés à explorer une large pluralité des cadres théoriques pour interpréter cette innovation juridique, profitant d'une certaine « indiscipline » pour construire des « connaissances praticables » (Martinet 2012 [2000]). Cette pluralité sera cependant guidée simultanément par la nature des questions de recherche qui seront traitées à chaque étape de la thèse, et par le contenu des nombreux cas que nous mobiliserons pour appuyer notre démonstration. Nous présentons ainsi l'itinéraire général de la recherche au paragraphe suivant, et reviendrons lorsque cela s'avère nécessaire sur les détails méthodologiques propres à chaque chapitre à l'occasion d'un paragraphe qui y sera consacré.

2.2. Itinéraire et synopsis de la recherche : mission et nouvelles formes de solidarité

2.2.1. Partie I – Un phénomène inexplicable avec les théories disponibles : inférence d'une nouvelle hypothèse

Le point de départ de notre recherche est **l'observation d'un « phénomène »** d'ordre juridique : la vague d'adoption de nouvelles formes de société dans plusieurs pays occidentaux. Comme nous l'avons souligné, l'intérêt suscité par ce phénomène provient du caractère apparemment paradoxal des propositions faites par rapport aux cadres réflexifs classiques (encadrement de l'activité *versus* flexibilité des entreprises, finalité stable *versus* environnement turbulent, etc.) et du décalage surprenant car non anticipé qu'elles génèrent par rapport aux propositions de gouvernance habituelles.

Si l'on ne peut s'étonner que le perfectionnement continu des cadres théoriques par la recherche ne permet pas d'anticiper l'ensemble des « innovations par la pratique » – sous peine de nier le rôle de conception des acteurs de terrain, le chercheur doit néanmoins se demander, face à une telle innovation, si **les cadres théoriques dont il dispose permettent d'en rendre compte**, voire d'en expliquer l'intérêt. Ainsi, et le paragraphe précédent le montre bien, l'interprétation d'un nouveau phénomène nécessite le rapprochement à un cadre théorique disponible, qui doit nous permettre de juger de sa « nouveauté » et de ses apports. Comme le signale David :

> « *[…] Pour que des données « posent problème », il faut avoir en tête une théorie, aussi approximative et indéfinie soit-elle, qui fasse miroir : c'est toujours une théorie qui définit ce qui est observable, même au début du processus d'observation.* » (David 2012 [2000]-b)

Le processus conduisant au choix d'un cadre théorique permettant cette interprétation est un processus d'« **abduction** ». Au vu d'un cas empirique donné, dont l'interprétation n'est pas immédiate, il s'agit d'identifier parmi une « encyclopédie » de savoirs et de règles la « portion » la plus adéquate qui nous permet de faire sens d'une telle observation. Il faudrait alors passer en revue l'ensemble des interprétations théoriques possibles, en déduire pour chacune d'elles un ensemble d'observations attendues, et vérifier à chaque fois si le cas empirique manifeste ces observations attendues ou non. **L'exploration de cette pluralité des cadres théoriques mobilisables est nécessaire à la rigueur de la**

construction théorique. Parmi les risques identifiés par Hervé Dumez concernant la recherche qualitative figurent le risque d'« équifinalité », c'est-à-dire le « risque de survaloriser une seule théorie explicative » (Dumez 2013) et celui, complémentaire, de « circularité », c'est-à-dire de ne retenir des faits que ce qui confirme la théorie retenue. C'est pour se prémunir d'un telle risque que notre itinéraire de recherche débute par la recension d'un certain nombre d'« hypothèses rivales » (Yin 2011, Dumez 2013) quant aux interprétations possibles d'une telle innovation.

Notre premier chapitre est donc consacré à cette sélection des cadres théoriques qui pourraient permettre une telle interprétation. Ceux-ci sont nombreux tant la création de ces nouvelles formes juridiques intersecte des thématiques de recherche variées : finalité de l'entreprise, théories de gouvernance, connaissances des formes juridiques, enjeux de l'entrepreneuriat social, responsabilité sociale, etc. **Cette recension montre en réalité une incapacité des cadres théoriques disponibles à expliquer de façon satisfaisante un élément clé de ces nouvelles formes : l'introduction dans le système de gouvernance des sociétés d'un « *purpose* ».**

Cette lacune théorique invite donc a adopter un processus de *theory building* (e.g. Eisenhardt & Graebner 2007), c'est-à-dire en premier lieu de procéder à une « abduction créative », selon les termes d'U. Eco (cité par David 2012 [2000]-b), correspondant à la conception d'une nouvelle hypothèse qui s'éloigne des portions d'encyclopédies jusqu'ici envisagées. Pour guider ce processus, nous commençons par réaliser la « **généalogie** » (Hatchuel et al. 2005) de l'une des formes juridiques récemment adoptées, la *Flexible Purpose Corporation*, que nous choisissons essentiellement pour son plus haut degré de paradoxe apparent, en comparaison des autres formes, c'est-à-dire pour son potentiel de mise en tension des cadres théoriques disponibles. Réaliser la généalogie de sa conception nous permet d'identifier non seulement les motivations et les objectifs auxquels cette forme est censée répondre, mais également les raisons pour lesquelles les théories existantes ne permettent pas d'en tirer une interprétation satisfaisante, en particulier le recours à des hypothèses infondées sur la latitude effective des dirigeants à mener certains types de projets collectifs. **Nous formulons ainsi l'hypothèse que l'introduction d'un « *purpose* » est de nature à modifier les rapports de gouvernance tels qu'ils ont été la plupart du temps théorisés, et ainsi à rendre possible des projets collectifs innovants dont l'une des caractéristiques est de répondre à des enjeux sociaux ou environnementaux.**

2.2.2. Partie II – Construction d'un modèle théorique : la mission comme engagement sur l'action collective

Si la formalisation d'une finalité propre à chaque entreprise est une innovation difficilement explicable avec les modèles théoriques de gouvernance usuels, **le « *purpose* » n'est pas en soi un objet nouveau pour les sciences de gestion.** L'exploration de notre hypothèse exige ainsi de parcourir les représentations de cet objet dans le cadre du management stratégique, où la conception d'une finalité partagée par les membres de l'organisation est pensée comme l'une des principales fonctions du management (cf. Barnard 1968 [1938]). Le *purpose* y est modélisé comme l'expression d'un futur désirable pour le collectif, à la fois justifiant la coopération, et rendant compte d'un enjeu d'innovation. La nouveauté apportée par les formes juridiques se précise alors fortement : ce n'est pas tant le recours à un *purpose* qui est innovant que le fait d'inclure celui-ci directement dans le système de gouvernance de la société, et en particulier d'en faire un objet de contrat. **Comment serait-ce possible de faire de cette finalité, par définition axée vers un futur incertain, constitué d'éléments vraisemblablement encore inconnus, l'objet d'un engagement contractuel ?**

La construction d'une réponse théorique à cette question, au chapitre 3, passe alors par l'exploration d'un certain nombre de **cas empiriques** d'organisations qui ont réalisé cette forme d'engagement. Nous aurons ainsi recours à trois cas contrastés d'entreprises s'étant définies des missions, dans une posture d'observation non participante : il s'agira de récolter des données permettant d'asseoir notre modélisation sur une variété de cas plutôt qu'un seul (Eisenhardt & Graebner 2007). Les observations de

caractéristiques surprenantes sur ces trois cas nous permettront d'engager un travail de modélisation qui, partant du *purpose* tel qu'il est théorisé aujourd'hui, **ajoutera un certain nombre d'attributs qui en étendent la définition, et dessineront une nouvelle classe d'objets de gestion que nous appellerons « mission »**. Le modèle de mission ainsi obtenu a alors vocation a représenter le principal apport des innovations juridiques traitées **: la possibilité de créer un engagement sur un certain nombre de propriétés désirables de l'action collective, ces propriétés portant simultanément sur les savoirs, les compétences ou les objets encore inconnus à concevoir collectivement, et sur les relations, les partages et les équilibres à réaliser entre les nombreuses parties concernées par cette action collective**.

Mais l'approche déductive, une fois cette hypothèse théorique construite, permet également d'explorer les nombreuses conséquences de ce modèle au-delà du cas des nouvelles formes juridiques étudiées. Nous montrerons ainsi que les « missions » que la recherche a déjà étudiée (par exemple les « missions sociales » des entreprises sociales) ou les formes juridiques tels que la FPC, représentent des **cas particuliers d'un modèle d'« entreprise à mission » plus général**. L'exploration de la portée de ce dernier nous apportera ainsi deux résultats au chapitre 4. D'une part, à travers une étude historique des formes qu'on pu prendre la mission, en particulier dans le droit anglo-saxon, la redécouverte des propriétés fondamentales des « *business corporations* » depuis leur conception à la Renaissance. Cela apportera un éclairage nouveau quant aux raisons pour lesquelles la mission, élément cœur du concept de *corporation*, a progressivement disparu des dispositions de certaines formes juridiques jusqu'à créer une sorte de « dichotomie » entre formes lucratives et formes non lucratives aujourd'hui. D'autre part, à travers l'étude des retours théoriques de notre modèle sur les cadres étudiés au premier chapitre, quelques éléments de rediscussion des principales théories de l'entreprise et de sa gouvernance, dont les limites face à l'incertitude radicale ont récemment été soulignées par plusieurs chercheurs. Notre modèle permet ainsi de tracer quelques pistes pour une **théorie de la gouvernance dans un « paradigme conceptif »**, c'est-à-dire émancipé des représentations issues de la théorie de la décision, et rendant compte de la fonction conceptrice du management.

2.2.3. Partie III – Portée empirique du modèle et implications managériales : comment gérer une entreprise à mission ?

La troisième étape de la recherche consiste à replonger le modèle et ses développements théoriques obtenus à l'étape précédente dans le contexte empirique. Cette étape répond à deux enjeux principaux. Le premier est d'étoffer, par induction, le modèle théorique sur un certain nombre de cas empiriques (David 2012 [2000]-b) : une fois la « règle » adaptée à l'observation du phénomène construite par abduction, et consolidée par déduction, cette dernière étape consiste à multiplier le nombre de cas pour en éprouver la **robustesse**. Nous explorerons donc **six cas de statuts méthodologiques différents** : deux cas historiques d'entreprises s'étant dotées de missions pendant près d'un siècle, que nous étudions à partir de données de seconde main ; deux cas d'entreprises incorporées l'une sous forme de FPC et l'autre de *Benefit Corporation* en Californie, dont nous avons rencontré les fondateurs lors d'entretiens, complétés également par des données de seconde main ; deux cas de recherche-intervention (Hatchuel & Molet 1986, David 2012 [2000]-a) enfin, d'entreprises qui souhaitaient formaliser une mission dans leurs statuts, dont nous avons participé à la rédaction. Ces six cas sont également complétés par une étude statistique menée sur l'ensemble des *Flexible Purpose Corporations* incorporées depuis la création du statut en Californie, à partir de données récupérées sur les sites internet de ces entreprises. Mis en commun, ces cas montrent la diversité des « entreprises à mission » dont notre modèle rend compte et qui peut enrichir notre théorisation du phénomène.

Le second enjeu, est en effet de comprendre à partir de ces cas empiriques **quels sont les principes de gouvernance qui permettent de gérer une entreprise à mission**. La proposition théorique que nous faisons pose en effet de nombreuse question lors de sa mise en pratique : si la mission représente effectivement un engagement (d'ordre contractuel ou non) dans « l'inconnu », sous quelles conditions des parties au collectif accepteraient-elles cet engagement, qui fait peser un risque majeur sur leurs

investissements ? Comment peut-on contrôler un engagement dans l'inconnu ? Quelles formes de gouvernance sont adaptées à un tel engagement ? Au chapitre 5, nous commençons par révéler les enjeux d'un tel engagement dans l'un des deux cas de recherche-intervention que nous avons mené, sur une longue période (depuis 2011). A travers une première étape de formalisation du cas, nous montrons que **la rédaction d'une mission n'est pas un dispositif de pilotage de l'action collective auto-suffisant. Elle requiert en effet un certain nombre d'instruments de gestion, ou de conditions de gouvernance** qui doivent assurer la qualité de l'exploration stratégique qui incombe au management.

La variété des cas énoncée au paragraphe précédent, que nous aborderons au chapitre 6, nous permettra d'explorer ces modalités de gouvernance. L'étude, plus particulièrement, de la rédaction des missions et des règles de gouvernance qui sont directement liées à ces missions sur chacun des cas illustrera en effet **des formes d'engagement différentes de celles théorisées par la littérature**, tels que les « *safeguards* » de la gouvernance relationnelle de Dyer et Singh (1998) ou des règles de partage de la valeur créée en commun. On verra en effet apparaître des clauses originales tels que des engagements envers un accroissement des capacités de conception du collectif, envers le refus de déposer des brevets sur des inventions fondamentales pour la recherche, ou encore envers le développement de produits créant des bénéfices « génériques » pour des populations indéterminées. En revenant à un niveau théorique intermédiaire, nous montrerons ainsi **qu'en revisitant la notion de « contrat » ou de « mandat », on peut inventer des formes de gouvernance nouvelles**, adaptées à différents « types » de missions exprimés dans le modèle de la partie II.

Enfin, nous ouvrirons dans un dernier chapitre quelques perspectives de recherche ouvertes par notre modèle de l'entreprise à mission sur la question des **modèles de solidarité et d'équilibre entre les parties qu'un collectif innovant doit nécessairement mettre en place pour protéger cet engagement dans l'inconnu**. Du point de vue méthodologique, cette question nous pousse à la limite de ce que les cas observés nous permettent de déduire. En effet, notre étude de cas souffre de deux principales limites. D'abord, elle ne concerne qu'un nombre limité d'entreprises qui n'a pas pour ambition de refléter la représentativité d'une hypothétique population d'« entreprises à mission » – cette population étant davantage objet de conception que d'observation à ce stade – et pour lesquelles nous avons un recul insuffisant quant aux conséquences organisationnelles d'une gouvernance à mission (soit par la jeunesse des entreprises, soit par le manque de données sur l'organisation concrète de ces entreprises). Mais surtout, c'est à une exploration prospective de systèmes de solidarités innovants à concevoir que notre modèle d'entreprise à mission nous appelle, au-delà des systèmes de solidarité existants (par exemple d'ordre national) dans lesquels les collectifs sont aujourd'hui encastrés. Pour cette exploration nous aurons donc davantage recours à la modélisation et la simulation mathématique et informatique, qui nous permettra de dresser quelques pistes de recherche quant à des formes originales de « collectif à mission » au-delà de l'entreprise que notre modèle aiderait à concevoir.

2.3. Une représentation de l'itinéraire de recherche

On peut ainsi représenter notre itinéraire de recherche simplifié par un processus abduction – déduction – induction, comme représentée sur la Figure 1, révélant simultanément les allers et retours entre les différents niveaux théoriques et empiriques propres au *theory building*. Le Tableau 1 résume les principaux développements et résultats de chacune des trois parties de la thèse.

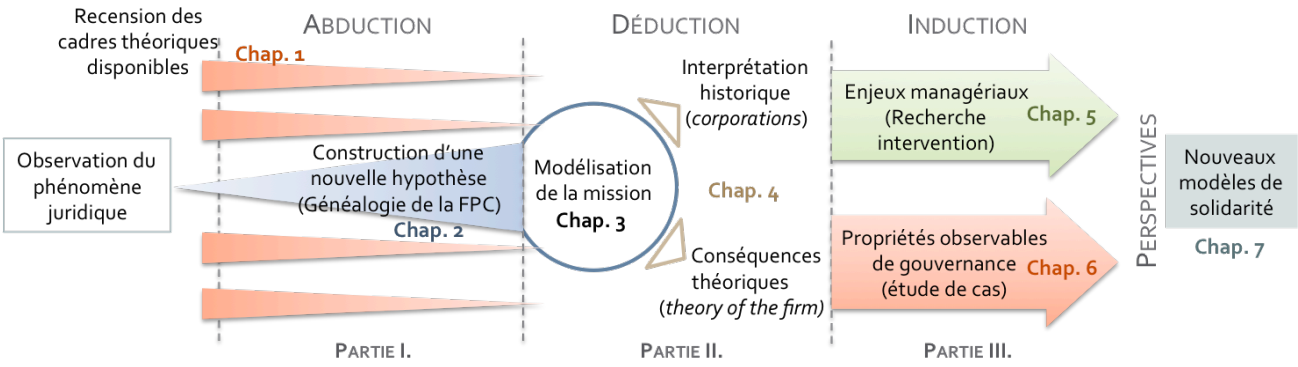


Figure 1 - Représentation de l'itinéraire de recherche dans le processus abduction – déduction – induction

Parties de la thèse	I. Une innovation juridique qui ouvre une nouvelle voie dans les débats sur la gouvernance	II. Modélisation de la mission: un nouveau type d'engagement dans l'action collective	III. Implications managériales : Une ingénierie gestionnaire et juridique pour l'entreprise à mission
Question de recherche	**QR1 – Quelles sont les propriétés de gouvernance originales des formes juridiques et comment répondent-elles aux débats de la littérature ?**	**QR2 – Comment modéliser et théoriser ce nouvel objet qu'est la mission ? Pourquoi l'introduire dans la gouvernance de l'entreprise ?**	**QR3 – Quelle ingénierie gestionnaire et juridique est adaptée aux entreprises à mission ?**
Objectif	Diagnostic et positionnement par rapport aux modèles de gouvernance usuels	Modélisation d'une nouvelle notion théorique : la mission	Opérationnalisation et instrumentation gestionnaire et juridique de la mission
Cadres théoriques	Théories de la gouvernance (agence, parties prenantes, corporate purpose) RSE, Entreprises sociales	Le *purpose* en management stratégique Théorie de la conception Gouvernance de l'incertain	Modèles de la solidarité (sociologie) Modèles assurantiels (économie)
Matériau et Méthode	Généalogie de la *Flexible Purpose Corporation* (données de 1ère et 2nde main	Cas d'études de missions Etude historique de la mission dans les *business corporations*	Recherche intervention : *Nutriset* Etude de cas de gouvernance d'entreprises à mission Modélisation et simulation informatique
Principaux résultats	Un nouvel objet, le *purpose*, qui échappe aux cadres théoriques car questionne deux hypothèses : - L'entreprise défend les intérêts d'une ou plusieurs parties - Le cadre juridique est ouvert à tous les projets collectifs. Rend possible de nouveaux projets collectifs à travers un engagement des actionnaires et une protection des dirigeants.	Le *purpose* est étudié en management stratégique. C'est en faire l'objet d'un engagement qui est nouveau. Modélisation de la mission comme un engagement dans l'inconnu portant sur un vecteur (expansion, solidarité) Passage du paradigme décisionnel au paradigme conceptif de la gouvernance.	L'enjeu d'une gouvernance de l'entreprise à mission : créer les conditions d'un engagement collectif permettant le renouvellement des potentiels Formes d'engagement, dispositifs de contrôle et modèles de solidarité associés à la mission Exploration de nouveaux couples (expansion, solidarité) pour les collectifs innovants

Tableau 1 - Résumé des questions et principaux résultats de la thèse

"Yes, the planet got destroyed. But for a beautiful moment in time we created a lot of value for shareholders."

(Tom Toro, The New Yorker, 26/11/2012)

PARTIE I. – UNE INNOVATION JURIDIQUE QUI OUVRE UNE NOUVELLE VOIE DANS LES DEBATS SUR LA GOUVERNANCE

L'adoption de nouvelles formes juridiques en Europe et aux Etats-Unis ces dernières années, dont les enjeux présentés par leurs promoteurs sont similaires, constitue un fait d'ordre juridique majeur. Les conséquences n'en sont pas limitées à la sphère juridique : ces nouvelles formes remettent en question plusieurs principes fondamentaux des théories classiques de l'entreprise, ou des codes de « bonne gouvernance » qui se sont largement diffusés ces dernières années. Elles interpellent donc directement le chercheur en gestion, curieux d'y trouver des apports nouveaux au débat sur le « gouvernement d'entreprise » qui anime académiques et praticiens depuis de nombreuses années : permettent-elles d'ouvrir une nouvelle perspective théorique et pratique pour les modèles de gouvernance de l'entreprise ?

Dans cette partie, après une brève présentation des principaux traits des formes juridiques récemment adoptées en Californie, nous expliciterons les éléments caractéristiques de ce débat sur la gouvernance qui semblent les plus pertinents à évoquer pour interpréter ces innovations juridiques (**Chapitre 1**). Nous verrons que ceux-ci recoupent de nombreuses disciplines, que la théorie de l'entreprise soit abordée de manière normative comme en économie, descriptive comme en droit, ou performative comme dans certains courants des sciences de gestion. Cette revue des cadres interprétatifs nous permettra de démontrer les apports innovants des formes juridiques, qui pourraient offrir une réponse nouvelle dans le débat scientifique et pratique autour de la gouvernance de l'entreprise.

Pour comprendre ces apports, nous choisirons d'étudier plus en détail l'une de ces formes, la *Flexible Purpose Corporation* (FPC), dont nous justifierons le choix, et procéderons alors à un travail de généalogie de la proposition de loi l'ayant créée, c'est-à-dire d'identification des raisonnements et des choix de conception qui ont été menés pour parvenir à une telle innovation (**Chapitre 2**). Nous montrerons qu'une telle proposition n'a pas été immédiate et découle d'un ensemble de tentatives menées depuis la seconde moitié du XXème siècle pour corriger une gouvernance perçue comme inadaptée à certaines classes de projets collectifs. Nous verrons ainsi quels sont les éléments distinctifs de la voie de gouvernance inédite qu'espèrent ouvrir les nouvelles formes juridiques, et les questions originales qu'une telle ambition ne manque pas de soulever.

CHAPITRE 1 – LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN QUETE DE NOUVEAUX MODELES 29

CHAPITRE 2 – GENEALOGIE DE LA FPC : L'ENGAGEMENT DANS UN « PURPOSE » COMME ALTERNATIVE DE GOUVERNANCE 63

Chapitre 1 – La gouvernance d'entreprise en quête de nouveaux modèles

TABLE DES MATIERES

1. Un « fait juridique » marquant : l'introduction de nouvelles formes de société 31

1.1. Une phénoménologie surprenante qui attire l'attention du chercheur 31

1.2. Quelques éléments de présentation des nouvelles formes juridiques 34

1.3. Quels champs de littérature pour interpréter cette phénoménologie ? 34

2. La recherche d'une forme de gouvernance alternative : les limites du paradigme des « parties prenantes » 36

2.1. Le débat *shareholder value* contre *stakeholder view* 37

2.2. La « *Team Production theory* » : une relecture de l'entreprise à partir du droit ? 44

3. Les limites du courant de la responsabilité sociale des entreprises : une rediscussion nécessaire des cadres juridiques ? 49

3.1. Le *purpose* : un engagement volontaire de type RSE ? 49

3.2. Une réponse législative aux attentes des entrepreneurs sociaux 54

Au cours des dix dernières années, une demi-douzaine de nouvelles formes juridiques ont été adoptées au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, deux Etats considérés comme les berceaux et les principaux promoteurs de la *corporate governance*. Or les concepteurs de ces nouvelles formes les présentent comme les premières à permettre explicitement à des entreprises à but lucratif de poursuivre des objectifs sociaux ou environnementaux normalement réservés aux organisations à but non lucratif. Cette opposition apparente constitue-t-elle un paradoxe, ou relève-t-elle plutôt d'une transformation à l'œuvre dans les représentations des modèles de gouvernance de l'entreprise, tournant la page de la gouvernance dite « actionnariale » notamment popularisée par l'Ecole de Chicago ?

Pour le comprendre, nous proposons dans ce chapitre, après une brève présentation des principales caractéristiques de ces nouvelles formes juridiques (**1.1.** et **1.2.**), de parcourir certains des débats concernant la gouvernance de l'entreprise dans la littérature gestionnaire, économique et juridique récente, dont nous justifions le choix (**1.3.**). Avec la redécouverte des écrits de Coase (1937) et la formalisation de la théorie de l'agence dans les années 1970, les chercheurs ont disposé d'un modèle théorique solide et rapidement partagé pour aborder de façon renouvelée la question de la « gouvernance » de l'entreprise, entendue dans un sens large – que nous préciserons – comme les relations d'équilibre des droits de décision et de la répartition des fruits de la création collective avec un ensemble de parties prenantes. Cependant pour aussi rigoureuse qu'elle soit d'un point de vue mathématique, la théorie de l'agence souffre de graves défauts lorsque l'on confronte ses axiomes avec les organisations réelles.

De nombreux chercheurs ont donc développé des cadres théoriques alternatifs à la théorie de l'agence, qui sont autant de cadres interprétatifs potentiels pour comprendre l'émergence de nouvelles formes juridiques. Nous aborderons quatre champs de recherche relatifs à la gouvernance des entreprises qui disposent potentiellement de clés théoriques répondant à cet enjeu. D'abord celui de la *stakeholders theory* (**2.1.**), principale alternative proposée au modèle actionnarial de la théorie de l'agence, et dont nous détaillerons essentiellement les propositions relatives à la gouvernance et à la finalité de l'entreprise (laissant donc de côté les développements en management stratégique). Ensuite, celui du *corporate purpose* (**2.2.**) tel que vu essentiellement par des juristes, recherchant dans l'interprétation des textes juridiques une réponse davantage ontologique que normative à la question de la finalité de l'entreprise. Nous verrons que ni l'un ni l'autre de ces premiers champs ne permet d'interpréter de façon satisfaisante la spécificité des nouvelles formes, et en particulier la nature conceptuelle de l'objectif social et environnemental.

Nous quitterons donc l'approche centrée sur les modèles de gouvernance pour discuter davantage du contenu original que représente cet objectif social et environnemental. Une telle formulation appelle effectivement à examiner les développements théoriques relatifs à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (**3.1.**), vaste courant de recherche multiforme et foisonnant, dont l'enjeu managérial apparaît très proche de ces objectifs. Après une nécessairement brève revue, inconclusive, nous investiguerons enfin deux champs plus jeunes et plus restreints, qui paraissent plus directement liés aux enjeux de ces nouvelles formes (**3.2.**) : celui de l'entrepreneuriat social, et, plus jeune encore, celui des organisations dites « *hybrides* » qui cherchent à combiner les logiques commerciales avec les logiques d'organisations à but non lucratif, telles que des organismes de charité. Nous montrerons que ces champs invitent à un projet de construction théorique inédite, qui est l'objet de cette thèse.

1. UN « FAIT JURIDIQUE » MARQUANT : L'INTRODUCTION DE NOUVELLES FORMES DE SOCIETE

L'adoption de nouvelles formes de société est un phénomène relativement rare en règle générale dans la plupart des législations, et l'Etat de Californie, malgré une certaine profusion dans les formes disponibles, ne déroge pas à la règle[7]. Pourtant, le 1er janvier 2012, un événement rare est venu transformer le paysage juridique de cet Etat : deux nouvelles formes juridiques, considérées comme concurrentes, ont été simultanément mises à disposition des créateurs d'entreprise californiens. L'*Assembly Bill* AB 361, déposé par le député Jared Huffman, et le *Senate Bill* SB 201, déposé par le sénateur Mark DeSaulnier, ont été simultanément ratifiés par le gouverneur Californien Jerry Brown le 9 octobre 2011[8]. Le premier crée la forme de *Benefit Corporation* et le second crée la *Flexible Purpose Corporation* ou FPC, deux statuts de société porteurs d'innovations majeures dans le droit commercial californien, car visant à introduire *de jure* un objectif social ou environnemental dans les statuts de ces *for-profit corporations*.

1.1. Une phénoménologie surprenante qui attire l'attention du chercheur

1.1.1. Une innovation juridique « sociale » étonnante en Californie

Pour plusieurs raisons, cette double adoption a de quoi surprendre. D'abord, la législation californienne en matière de droit des sociétés est considérée comme la deuxième plus libérale et favorable aux investisseurs des Etats-Unis. Elle est ouvertement en concurrence avec celle du Delaware, premier Etat en la matière, où sont incorporées plus de la moitié des *corporations* américaines. Le même 1er janvier, une disposition correspondant d'ailleurs à cette réputation est également entrée en vigueur dans cet Etat : elle visait à libéraliser et à simplifier la distribution de biens et de dividendes pour les actionnaires, jusqu'ici encadrée en Californie de façon plus stricte qu'au Delaware[9]. Or les deux nouvelles formes adoptées sont présentées avant tout comme un progrès social : elles visent à promouvoir la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux par des entreprises à but lucratif, plutôt que de réserver cette prérogative aux organisations dites « *nonprofit* ». En particulier, plusieurs articles de blogs dédiés aux questions juridiques (par exemple *calcorporatelaw.com*), à l'entrepreneuriat social (*triplepundit.com*) ou aux deux simultanément (*lawforchange.com*, *socentlaw.com*) les décrivent à leur entrée en vigueur comme les premières structures juridiques permettant à des entreprises à but lucratif d'échapper aux obligations légales de maximiser le retour pour les investisseurs au détriment d'aspirations sociales ou environnementales.

Une telle présentation montre la portée de cette innovation, dans un Etat partagé entre l'image d'un des berceaux de la prise de conscience écologique aux Etats-Unis, et le besoin d'attractivité des capitaux et des entrepreneurs dont témoigne la vitalité de la Silicon Valley. **Modifier le droit, c'est *de facto* reconnaître l'inadaptation ou l'insuffisance de la réglementation existante**, et le faire pour nuancer certains droits qui seraient habituellement accordés aux actionnaires, tels que celui d'exiger la priorité des retours financiers, c'est en plus marquer un certain contre-pied par rapport aux évolutions récentes des « bonnes pratiques » en matière de *corporate governance*. **Faut-il donc y voir la marque d'un changement profond de doctrine ?**

En outre, cette double adoption ne semble pas participer de la recherche d'une simplicité juridique pourtant gage d'une meilleure sécurité économique. Elle met en concurrence deux formes extrêmement

[7] Les derniers ajouts significatifs aux formes juridiques disponibles dans l'Etat de Californie sont la LLC et la LLP au début des années 1990, la LLC étant elle-même une forme adoptée pour la première fois au Wyoming en 1977 (Stover & Hamill 1998).

[8] http://www.gibsondunn.com/publications/pages/CAAdoptsTwoNewCorporateForms-AdvanceSocialBenefits.aspx

[9] http://www.gibsondunn.com/publications/pages/CAAmendsCorporationsCodeLiberalizeLegalStandards-CorporateDistributions.aspx

semblables dans leurs objectifs, et proposant des innovations notables par rapport au paysage juridique existant, ce qui génère une double insécurité juridique. L'une provient de l'imprévisibilité des issues des litiges sur des dispositions juridiques nouvelles ; l'autre du fait que malgré des différences entre ces formes qui préfigurent un fonctionnement distinct, de nombreux acteurs, aussi bien issus des milieux de l'entrepreneuriat social que des cabinets juridiques ne semblaient pas, à l'heure de leur adoption, y voir très clair dans ces distinctions.

1.1.2. Une innovation qui prend place dans un flux de nouvelles formes juridiques

Les législateurs californiens semblent donc avoir fait preuve d'une certaine ambition lorsqu'ils ont adopté ces deux formes innovantes, aux conséquences juridiques et économiques difficilement prévisibles à leur création. Pourtant, cette ambition n'est pas isolée : **de nombreuses autres formes juridiques ont été sujet de discussions législatives, d'adoptions ou de rejets**, tout particulièrement ces dix dernières années (cf. Tableau 2).

Aux Etats-Unis seulement, fin 2014, la *Low-Profit Limited Liability Company*, ou L3C a été adoptée dans 10 Etats, à commencer par le Vermont en 2008 et des propositions sont prêtes à être déposées dans 26 autres Etats ; la *Benefit Corporation* a été adoptée dans 27 Etats, à commencer par le Maryland en 2010 ; la *Socially Responsible Corporation* a été examinée mais non adoptée dans le Minnesota en 2011 ; et la FPC californienne a donné lieu à deux autres propositions, l'une dans l'Etat de Washington nommée *Social Purpose Corporation*, et l'autre dans l'Indiana n'ayant pas débouché à ce jour.

En Europe, une vague plus ancienne a vu la naissance de la *Société à Finalité Sociale* (SFS) belge en 1995, dont le succès est resté faible, et donne lieu encore aujourd'hui à la réflexion sur la création d'une statut d'*Association A But Lucratif* (AABL), qui serait complémentaire de l'Association Sans But Lucratif (ASBL) équivalente à l'Association Loi de 1901 française ; de la *Société Coopérative d'intérêt Collectif* ou SCIC en France en 2001 ; et de la *Community Interest Company* (CIC) au Royaume-Uni en 2006, au succès inégalé par des formes équivalentes. D'autres évolutions similaires sont observables en Italie, berceau des entreprises d'insertion par le travail et de formes d'association très intégrées au tissu économique public comme privé, et au Canada (*Community Contribution Company*) par exemple.

Forme juridique	**Année d'adoption**	**Etat d'adoption** (ou premier Etat)	**Nombre de créations de sociétés** (source)	**Exemples d'entreprise**
Société à Finalité Sociale (SFS)	1995	Belgique	≈ 400 SFS en 2005 (centre d'économie sociale de l'université de Liège)	Bois Vert…
Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)	2001	France	≈ 300 SCIC en 2013 (Confédération Générale des SCOP)	AlterEos, Label Route…
Community Interest Company (CIC)	2006	Royaume-Uni	+8000 CIC en 2014 (gouvernement britannique)	Cool2Care, Women like Us…
Low-profit Limited Liability Company (L3C)	2008	Etats-Unis (Vermont)	≈ 1100 L3C en 2014 (intersector partners)	
Benefit Corporation	2010	Etats-Unis (Maryland)	1100+ en 2014 (benefitcorp.net)	Patagonia, Method…
Flexible Purpose Corporation (FPC)	2011	Californie & Washington	≈ 60 en 2014 (Secretary of State, California)	Windowfarms, Vicarious…
Community Contribution Company (CCC)	2013	British Columbia	?	

Tableau 2 - Quelques exemples des nouvelles formes juridiques adoptées

Il semble donc que cette innovation californienne ne soit pas le fruit d'une réflexion isolée, mais un symptôme supplémentaire d'une vague d'évolution profonde du droit des sociétés, démarrée il y a une vingtaine d'années. Faut-il donc y voir le symptôme indiscutable d'une transformation à l'échelle mondiale des représentations de l'entreprise ? Pourtant, bien que ces formes aient donné lieu à plusieurs discussions de nature juridique, analysant la rédaction des propositions législatives et le risque juridique qu'elles pourraient créer, très peu de travaux de recherche s'y sont consacrés dans d'autres disciplines, et en particulier en sciences de gestion. Et ce malgré l'engouement certain d'une partie des chercheurs en gestion pour l'entrepreneuriat et les entreprises sociales, dont le sujet recouvre déjà un certain nombre d'aspects juridiques.

1.1.3. Une innovation également gestionnaire : un renouvellement de la gouvernance de l'entreprise ?

On peut pourtant soupçonner que les conséquences de telles modifications du droit des sociétés ne sauraient être contenues à une stricte sphère juridique. Elles visent au contraire à transformer profondément les représentations de l'entreprise, ainsi que leurs modes d'organisation à de nombreux niveaux. A titre d'exemple :

- En transformant les pouvoirs et les engagements contractuels des actionnaires, elles visent à redéfinir l'espace de latitude discrétionnaire des dirigeants, le propre de tout système de gouvernance de l'entreprise (Charreaux 1997) ;
- La relation à un vaste ensemble de parties prenantes peut être directement transformée par les dispositions juridiques telles qu'elles sont rédigées ;
- Les critères de performance et notamment les modes de reddition des comptes peuvent être repensés et remplacés par de nouvelles propositions ;
- Les systèmes de légitimité, donnant notamment lieu à de nombreuses théories normatives de l'entreprise, peuvent être transformés, etc.

Ainsi, **l'introduction de ces nouvelles formes n'est pas un fait uniquement juridique : elle pourrait venir directement interroger les cadres théoriques et pratiques dont nous disposons pour concevoir la gouvernance de l'entreprise**, et ce dans de nombreuses disciplines. Les enjeux soulevés par les juristes à l'origine de ces formes sont en effet le cœur des débats théoriques très intenses aujourd'hui, par exemple autour du renouvellement nécessaire de la gouvernance des entreprises après les débâcles de la crise récente, ou autour de la finalité de l'entreprise, en anglais du « *corporate purpose* ». L'invocation d'objectifs sociaux et environnementaux, la modification des droits des actionnaires, ou encore la discussion de la nature de finalité que l'on peut accorder à la réalisation de profit par l'entreprise sont ainsi des questions largement discutées par la littérature aujourd'hui. On peut donc soupçonner à ce stade que l'émergence simultanée de nombreuses nouvelles formes juridiques ne représente pas qu'un effet de mode, et reflète plutôt un enjeu plus fondamental de redéfinition des cadres de l'activité entrepreneuriale, qui serait saisi ici avec une force rare puisque la proposition va jusqu'à transformer les structures légales mêmes dans lesquelles cette activité prend place.

Un tel programme n'est pourtant pas exactement nouveau, et plusieurs évolutions organisationnelles – par exemple la généralisation des programmes de Responsabilité Sociale dans les entreprises – ont déjà été largement étudiées. **Que justifie alors une telle nouvelle vague d'innovations ? Et cette vague apporte-t-elle des éléments réellement nouveaux ?** Ne pourrait-il pas s'agir que d'une modification à la marge du fonctionnement entrepreneurial dont les conséquences seraient en fait limitées ? Ou bien nécessite-t-elle de rediscuter les modèles théoriques dont nous disposons aujourd'hui ? Nous commencerons par donner quelques éléments succincts de présentation de ces nouvelles formes afin de les éclairer ensuite par le recours aux cadres interprétatifs disponibles dans la littérature.

1.2. Quelques éléments de présentation des nouvelles formes juridiques

1.2.1. Introduction d'un « *purpose* » social ou environnemental

Les deux nouvelles formes californiennes introduisent la possibilité pour des sociétés commerciales usuelles de poursuivre des objectifs sociaux ou environnementaux. Sans entrer dans le détail à ce stade, elles **introduisent pour cela en droit l'obligation de spécifier dans les statuts (*articles of incorporation*) de ces sociétés une ou plusieurs finalités,** nommées « *special purposes* » pour la FPC, et « *general public benefit* » pour la *Benefit Corporation*. Dans le cas de la FPC, les dirigeants ont donc la possibilité de poursuivre deux types d'objectifs : des objectifs lucratifs classiques qui ne sont pas supprimés, et des objectifs supplémentaires soit d'intérêt général ou caritatifs, soit de minimisation d'impacts négatifs ou de maximisation d'impacts positifs de l'activité de l'entreprise sur une large proportion de parties prenantes (incluant la « communauté » et l'« environnement »). Dans le cas de la *Benefit*, les dirigeants peuvent (ou doivent, selon les Etats, les législations étant légèrement différentes d'un Etat américain à l'autre) poursuivre la création d'un « impact matériel positif sur la société et l'environnement compris dans un sens large ». D'autres objectifs plus précis, semblables aux « *special purposes* », peuvent également s'y ajouter.

L'introduction de ces *purposes* n'est pas anodine pour le droit californien : alors que celui-ci (comme dans la plupart des autres Etats américains) privilégie généralement la flexibilité concernant les activités entrepreneuriales, et autorise généralement les sociétés à poursuivre « ***any lawful activity*** », cette spécification semble à première vue privilégier certaines activités acceptables, et orienter les stratégies.

1.2.2. Protection de la latitude des dirigeants

Afin de donner du corps au *purpose*, les propositions légales accordent aux dirigeants qui poursuivraient ces *purposes* **une protection inédite** : il s'agit d'empêcher les actionnaires, mécontents de voir leurs bénéfices (ou parfois le cours boursier) diminuer du fait de ce *purpose*, d'engager des poursuites judiciaires contre ces dirigeants, une pratique institutionnalisée aux Etats-Unis (quoique nous en nuancerons la réalité du risque au chapitre suivant). **Les dirigeants jouiraient ainsi d'une latitude particulière pour répondre aux finalités sociales et environnementales de ces entreprises**, tandis que les actionnaires disposeraient à première vue d'un contrôle plus limité. Là encore, une telle disposition est relativement nouvelle pour le droit des sociétés californien, dont, nous le verrons plus en détail dans cette première partie de thèse, l'interprétation par les juges est plutôt propice à un renforcement du contrôle actionnarial.

1.3. Quels champs de littérature pour interpréter cette phénoménologie ?

1.3.1. Les théories de la firme et de sa gouvernance

L'affirmation selon laquelle les nouvelles formes juridiques introduites seraient les premières à permettre la définition d'un objectif social et environnemental, que cette affirmation soit justifiée ou non, incite à étudier en premier lieu ces propositions sous l'angle des théories de la firme, et plus précisément des théories de sa gouvernance. C'est en effet l'un des objets des théories de la gouvernance que d'étudier les **règles juridiques qui délimitent le pouvoir, ou la latitude, discrétionnaire du dirigeant** (Charreaux 1997, Gomez 2003). Ainsi que Charreaux (2001) le signale, les théories de la gouvernance font appel à une très large panoplie de disciplines, et conséquemment à une variété d'approches, d'ancrages théoriques et de conclusions normatives. Confrontés à cette diversité, nous avons choisi de privilégier l'étude des approches qui portent le plus de liens avec la question de la formulation d'une finalité à l'entreprise, ce que suggère la notion de *purpose*.

Plusieurs auteurs proposent des panoramas représentatifs des théories de la gouvernance de la firme (Gomez 2003, Charreaux 2004, Coriat & Weinstein 2010). Nous proposons ci-après dans le Tableau 3

un récapitulatif de ces différentes approches en précisant chaque fois une référence représentative des théories citées[10].

Classification de Charreaux (2004)	Théories disciplinaires		Théories cognitives	Théories synthétiques
	Actionnariales	Partenariales		
Théories support	*Théorie de l'agence (Jensen & Meckling 1976)* *Théorie des coûts de transaction (Williamson 1985)* *Théorie libérale des droits de propriété (Alchian & Demsetz 1972)*	*Théorie des parties prenantes (Freeman 1984)* *Team Production Theory (Blair & Stout 1999)* *Nouvelle théorie des droits de propriété & théorie des contrats incomplets (Hart & Moore 1990)*	*Théories comportementales (Cyert & March 1963)* *Resource-Based View (Penrose 1959, Wernerfelt 1984)* *Théories évolutionnistes (Nelson & Winter 1982)*	*Organizational-control theory (Lazonick & O'Sullivan 2000, O'Sullivan 2000)* *Théorie coopérative de la firme (Aoki 1984, 2001)* *Discovery-Based View (Grandori 2013)*
Classification de Gomez (2003)	Cadres juridiques du pouvoir souverain du dirigeant	Cadres juridiques du pouvoir contrôlé du dirigeant		
Classification de Coriat et Weinstein (2010)	Théories contractualistes (« nœud de contrats »)		Approche par les compétences (« nœud de compétences »)	

Tableau 3 - Récapitulatif des principales théories « micro » de la gouvernance de la firme

Nous serons progressivement amenés à explorer chacune des colonnes de ce tableau, pour emprunter à ces « portions d'encyclopédie » des éléments de théorisation utiles à l'interprétation du phénomène observé. Cependant **le premier cadrage que nous pouvons proposer à partir de l'observation initiale des nouvelles formes juridiques s'orientera principalement autour des théories dites « disciplinaires »** par Charreaux, ou théories du « *corporate objective* » par Keay (2008), **c'est-à-dire découlant des visions « *shareholder* » et « *stakeholder* » de l'entreprise**. Ce sont en effet ces théories qui nous permettent le plus directement de discuter de la finalité de l'entreprise, et de l'évolution de la latitude discrétionnaire du dirigeant – dont le pouvoir passerait selon Gomez (2003) entre les deux colonnes d'un état « souverain », c'est-à-dire surveillé et mesuré, mais pas directement contrôlé *ex ante* par les actionnaires, à un état « contrôlé », c'est-à-dire contraint et orienté par l'influence ou le pouvoir de nouvelles parties prenantes.

Le cas particulier de la Team Production Theory

Bien que Charreaux classe les travaux de Margaret Blair et Lynn Stout sur une nouvelle interprétation du droit des sociétés parmi les théories de la gouvernance « partenariales », car découlant notamment d'une relecture de la notion d'investissement spécifique par Rajan et Zingales (1998), nous avons préféré isoler dans un deuxième champ théorique l'ensemble des travaux qui commencent à se détacher d'un héritage des théories économiques fondées sur l'efficacité telles que préfigurées par Coase (1937) pour se fonder plus directement sur **une lecture juridique davantage descriptive voire ontologique de la notion d'entreprise telle qu'elle est définie par le droit**. Dans ce second ensemble, nous rassemblons ainsi les divergences d'interprétation des textes juridiques, en particulier dans le contexte américain, qui tentent d'en extraire le « ***purpose of the corporation*** ».

[10] Nous avons volontairement ôté de ce tableau les théories dites des « systèmes nationaux de gouvernance » (Charreaux 2004, Wirtz & Gomez 2008) qui traitent à un niveau « macro » des différences entre les contextes d'émergence des gouvernances « micro », notamment par les traditions juridiques et institutionnelles nationales, ce qui dépasse notre analyse.

1.3.2. Interpréter le contenu du *purpose*

Cependant la notion d'objectif social ou environnemental nous invite également à nous détacher des champs de littérature dédiés aux théories de l'entreprise pour examiner davantage **les mouvements de transformation des représentations de l'entreprise autour de la Responsabilité Sociale (RSE)**, fortement liée à la notion de développement durable. Il ne s'agit pas ici de reproduire un travail titanesque de revue des différents sous-courants qui participent de la RSE, celui-ci a déjà été plusieurs fois mené dans la littérature (pour quelques exemples parmi d'autres, voir Carroll 1999, Garriga & Melé 2004, Acquier & Aggeri 2008, Capron & Quairel 2010). Nous repartirons cependant de ces compendiums pour préciser les points communs et les divergences entre les préconisations issues de ce courant et les propositions juridiques, ainsi que pour dresser un cadre théorique dans lequel analyser ce que peut être le contenu d'un *purpose*.

Enfin, nous étudierons plus particulièrement **l'émergence de nouvelles catégories théoriques autour de l'entrepreneuriat social**, dont nous avons souligné en introduction le lien immédiat que l'on peut tisser avec des structures qui proposent notamment de poursuivre des objectifs caritatifs tout en conservant une finalité lucrative. La Figure 2 schématise ainsi les différents champs théoriques que nous explorons dans ce chapitre.

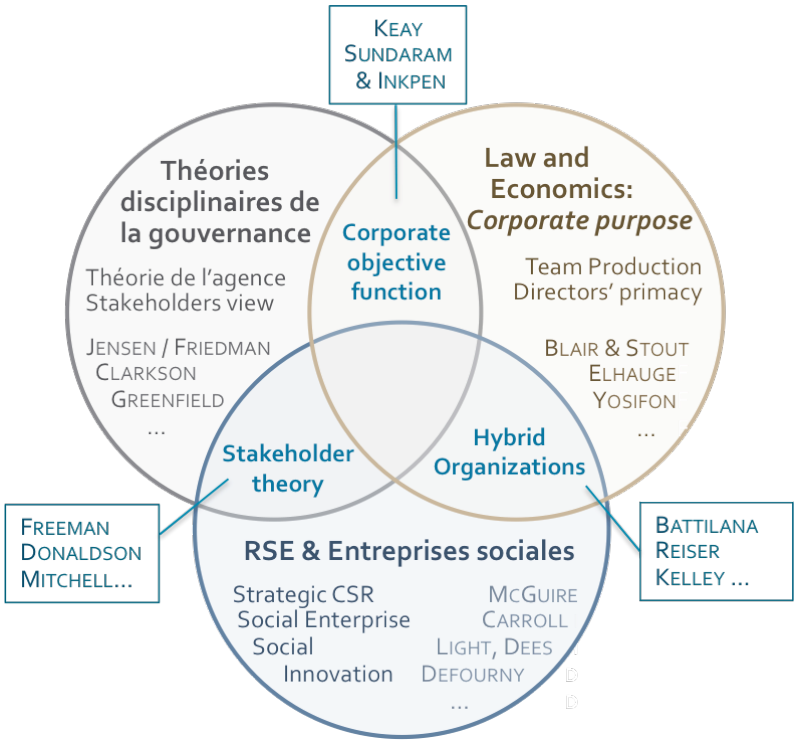


Figure 2 - Trois premiers champs de littérature pour interpréter l'apport des formes juridiques californiennes

2. La recherche d'une forme de gouvernance alternative : les limites du paradigme des « parties prenantes »

Dans un essai remarqué au tournant du 21ème siècle, Henry Hansmann et Reiner Kraakman, deux éminents professeurs de droit américains (l'un à Yale et l'autre à Harvard) avaient annoncé la « fin de l'Histoire » pour le droit des sociétés (Hansmann & Kraakman 2000). En substance, et clarifié par eux-mêmes dans un livre paru 10 ans plus tard (Hansmann & Kraakman 2012), leur propos était d'affirmer qu'une convergence particulièrement frappante et inédite des doctrines de gouvernance était observable de par le monde, et qu'une telle convergence autant théorique qu'empirique devait signifier qu'un

équilibre durable avait enfin été trouvé pour qualifier le « bon » gouvernement d'entreprise. Les systèmes et doctrines de gouvernance convergeaient selon eux vers ce qu'ils appellent le « *Standard Shareholder-Oriented Model of the corporation* », ou en abrégé « SSM ». Ce SSM possède quatre caractéristiques majeures :

1) Le contrôle « ultime » de la *corporation* doit revenir aux actionnaires, et les managers doivent gérer celle-ci dans l'intérêt des actionnaires ;
2) Les autres parties prenantes doivent voir leur participation au collectif sécurisée par contrat mais ne pas participer à la gouvernance de celui-ci ;
3) Les actionnaires minoritaires doivent être protégés des abus de majorité ;
4) Et la valeur de marché des *corporations* est le meilleur critère de mesure des intérêts des actionnaires (Hansmann & Kraakman 2000, 2002).

Dix ans après, les auteurs confirment leur point de vue : cette convergence est, soutiennent-ils, non seulement observable, mais également souhaitable, car ce serait le « *most efficient way to organize large scale industry* » (Hansmann & Kraakman 2012).

Force est de constater que de nombreuses initiatives, aussi bien empiriques et dont la multiplication récente de nouvelles formes de société dans de nombreuses législations fait partie, que théoriques, tendent à relativiser la certitude d'une « fin de l'Histoire » de cette *corporate governance*. Nous étudions ici deux aspects de cette révision théorique : la théorie des parties prenantes (**2.1.**) et la *Team Production theory* (**2.2.**).

2.1. Le débat *shareholder value* contre *stakeholder view*

2.1.1. Théorie de l'agence, shareholder primacy et shareholder wealth maximization

Ce qu'il est difficile de réfuter quant au « *Standard Shareholder-Oriented Model* » théorisé par Hansmann et Kraakman, c'est qu'il semble être le modèle de gouvernance le plus véhiculé par la littérature économique, gestionnaire et juridique depuis la popularisation des théories de l'Ecole de Chicago. Avant de présenter les théories alternatives qui peuvent permettre d'éclairer les raisons de l'adoption d'une nouvelle forme juridique, il peut être utile de rappeler succinctement les caractéristiques de ce premier modèle.

La modélisation de la firme sous l'angle principal-agent

Ce modèle est par essence celui de la branche « principal-agent » de la théorie de l'agence, une théorie économique développée dans les années 1970 simplifiant la représentation de l'entreprise et des acteurs qu'elle implique pour en déduire des propositions normatives visant une meilleure efficacité. Deux articles sont généralement considérés comme les origines de la diffusion de la théorie de l'agence : celui d'Armen Alchian et Harold Demsetz, intitulé « *Production, Information Costs, and Economic Organization* » en 1972, et celui de Michael Jensen et William Meckling de 1976, intitulé « *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure* ». **La théorie de l'agence se construit essentiellement sur quatre hypothèses** (Charreaux 2001).

Premièrement, **il existerait dans toute organisation un risque d'opportunisme de la part de chaque individu, et en particulier un risque de *shirking* (c'est-à-dire d'agir en passager clandestin), qui nécessiterait un contrôle (*monitoring*) adapté**. Alchian et Demsetz décrivent d'abord ce besoin dans les situations de « *joint production* » (Alchian & Demsetz 1972), où les apports communs de plusieurs individus sont nécessaires au résultat, mais où il reste difficile d'évaluer en quelle proportion chacun à contribuer, d'où la possibilité d'un passager clandestin. Mais Jensen et Meckling le généralisent à toutes les situations où deux parties forment un contrat, ce qui est, ajoutent-il, l'essence même de la firme : cette dernière serait une fiction légale servant de nœud de contrat entre une très grande variété de parties

(actionnaires, employés, clients, fournisseurs, etc.). Tous ces acteurs sont donc soupçonnés d'un risque d'opportunisme, ce qui exige un contrôle particulier.

Deuxièmement, **pour exercer ce contrôle, il faut un déséquilibre de pouvoir, c'est-à-dire qu'il y ait un contrôleur disposant de droits vis-à-vis des contrôlés**. Alchian et Demsetz expliquent que ce pouvoir passe nécessairement par une participation à tous les contrats réalisés pour la *joint production* (par exemple les contrats de travail) et la possibilité de renégocier chacun de ces contrats indépendamment des autres (Alchian & Demsetz 1972). Mais ils ajoutent surtout que pour inciter ce contrôleur à surveiller correctement, il faut qu'il dispose d'une **incitation particulière : une situation de « *residual claim* »**, c'est-à-dire de rémunération variable liée aux résultats du collectif. Ainsi, plus le collectif est efficace, moins l'opportunisme inflige de pertes, plus la rémunération du contrôleur est élevé.

Troisièmement, **un tel *monitoring* a un coût**. Par rapport à une situation idéale où les différentes parties au contrat seraient toutes d'accord sur les activités à réaliser et les réaliseraient de bonne foi, il faut retrancher le coût du contrôle lui-même (et celui des incitations associées), le coût d'engagement du contrôlé (« *bonding costs* »), et le coût des divergences d'opinion sur ce qu'il faut réaliser (« *residual loss* »). Ces trois coûts forment ce que Jensen et Meckling appellent les « **coûts d'agence** ».

Enfin, dernière pièce du puzzle, dans les sociétés « capitalistes » ce seraient **les apporteurs de capitaux qui seraient en position de « *residual claimants* »**, car ils ne sont payés qu'après que toutes les autres parties aient reçu leur rémunération contractuellement établie. C'est donc naturellement à ces acteurs qu'il faudrait donner le contrôle. La firme serait alors nécessairement une cascade de deux systèmes de *monitoring*, l'un qui s'exercerait entre les actionnaires « contrôleurs » et les dirigeants « contrôlés », et l'autre entre les dirigeants « contrôleurs » et les autres parties « contrôlées » avec lesquelles la société a des contrats. Mais pour ce second système, il faudrait placer les dirigeants en situation eux-mêmes de « *residual claim* ». Pour résoudre la difficulté théorique d'une situation à plusieurs *residual claimants*, **il faut considérer que les dirigeants agissent au nom du profit résiduel distribué aux actionnaires**, d'où le fait de considérer les actionnaires comme les « mandants » (« *principals* ») des dirigeants contrôlés qu'ils nomment, qui seraient donc « mandataires » (« *agents* »). Ainsi, la relation entre actionnaires et dirigeants dépasse celle de contrôleur à contrôlé et devient une relation mandant-mandataire, ou *principal-agent* en anglais.

Le critère de maximisation de la valeur actionnariale comme gage de productivité

L'ambition de tout système de gouvernance d'entreprise serait alors de réduire au minimum les coûts d'agence : l'efficacité du collectif tout entier serait maximisée lorsque les pertes dues à l'opportunisme sont minimales grâce au monitoring, et que les pertes dues au monitoring sont elles-mêmes minimales en réduisant les coûts d'agence. Cette efficacité, gage de retour maximal pour chaque partie[11], passe alors par la **maximisation du « *residual claim* », véritable mesure de la productivité du collectif**. Dans pareil cas, à l'exception des actionnaires, toutes les parties voient leur contrat respecté, et donc leur satisfaction garantie. Autrement dit, la poursuite de l'efficacité du collectif passe par le fait que les dirigeants gèrent la firme pour l'intérêt des actionnaires, et que cet intérêt soit exclusivement financier, et exprimé sous forme de *residual claim*. Pour minimiser les coûts d'agence on peut également introduire des incitations visant à aligner l'intérêt des dirigeants avec ceux des actionnaires.

On retrouve la célèbre formule de Milton Friedman selon laquelle « la responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser ses profits » (Friedman 1970). La théorie fait ainsi de la « maximisation de la valeur actionnariale » simultanément un objectif à poursuivre pour les dirigeants, et un critère d'évaluation de la performance du collectif. Sa force normative est un des facteurs expliquant sa large

[11] Alchian et Demsetz font d'ailleurs le parallèle avec l'université dans laquelle chaque enseignant utilise plus de fournitures que nécessaire parce que cet usage n'est pas contrôlé en assurant que chacun préfèrerait utiliser moins de fournitures et être payé plus, mais que cela exige un contrôle dont le coût est très probablement trop élevé en regard du gain potentiel.

diffusion dans un contexte de crise de la productivité américaine au début des années 1980, et elle devient alors le modèle dominant pour penser la bonne gouvernance de l'entreprise, sur lequel se construiront par la suite de nombreuses études plus détaillées quant à l'organisation des relations entre actionnaires, administrateurs et *top executives* débouchant par exemple sur les codes de gouvernance du type des rapports Cadbury (1992) et Viénot (1995).

2.1.2. La *stakeholder view* : une approche multiforme issue du management stratégique

Des critiques de la théorie de l'agence à un modèle concurrent : la théorie des parties prenantes

La théorie de l'agence fait cependant l'objet de nombreuses critiques (pour une revue, voir par ex. Keay 2008, Orts & Strudler 2010), notamment de la part de chercheurs qui contestent l'applicabilité des hypothèses initiales dans le cadre économique et financier des années 1980 à aujourd'hui (cf. Gomez 2010), et mettent en garde contre l'application aveugle des résultats simplifiés de la théorie (voir par exemple le célèbre article de 2005 de Sumantra Ghoshal (Ghoshal 2005)).

On peut citer parmi les critiques majeures :

- Le fait que **les actionnaires ne seraient pas en réalité les seuls en situation de *residual claim*.** Les retours et l'investissement des autres parties prenantes ne seraient en rien garantis par leurs contrats, soit parce que ceux-ci sont par nature « incomplets » (Asher, Mahoney, & Mahoney 2005) et oublient donc des dimensions majeures de bénéfices attendus (par ex. la formation ou l'employabilité pour les salariés), soit parce que ces contrats peuvent être aisément rompus lorsqu'il s'agit de protéger la rentabilité financière (par ex. par des fermetures d'usines moins rentables que d'autres). On peut même argumenter que les actionnaires ne sont pas en position de *residual claim* du tout dès lors que la rentabilité des capitaux acquiert une priorité stratégique supérieure à celle de l'investissement garantissant ces contrats (Lazonick & O'Sullivan 2000).
- Le fait que **les relations entre agents ne supposent pas obligatoirement de comportement opportuniste**. Plusieurs autres « *models of man* » (Davis, Schoorman, & Donaldson 1997) rejettent ainsi la prémisse selon laquelle l'homme poursuit naturellement et rationnellement son intérêt propre lorsqu'il est en collectif.
- Le fait que **les organisations réelles n'organisent pas de relation de principal-agent entre actionnaires et dirigeants**, ces derniers disposant notamment de pouvoirs extrêmement larges pour agir, même dans des directions qui ne satisfont pas l'intérêt des premiers (Blair & Stout 1999).

Parmi les détracteurs de la théorie de l'agence, un courant particulièrement développé est celui de la *Stakeholders View*, dont la paternité est souvent attribuée à R. Edward Freeman, notamment à travers son livre fondateur de 1984 (Freeman 1984), mais dont les antécédents remontent aux travaux du Stanford Research Institute dans les années 1960, puis dans les travaux d'Igor Ansoff ou James Emshoff (pour un historique, voir Freeman & McVea 2001). En abrégé, cette vision de l'entreprise **complète une vision exclusivement centrée sur l'actionnaire de la firme en insistant sur l'importance de l'apport de tout un ensemble de parties prenantes variées à la création de valeur dans l'entreprise**, et donc sur l'importance de l'« attention » à accorder à ces parties dans la gestion de l'entreprise (Phillips, Freeman, & Wicks 2003). Elle posséderait ainsi l'avantage de ne plus limiter les problématiques de répartition de valeur aux seuls actionnaires et dirigeants, et de mettre des « noms et des visages » sur d'autres acteurs du collectif qu'il faut considérer, selon la formule de (Carroll 1991).

Des bases normatives variées : éthiques et instrumentales

L'approche par les parties prenantes, quelque soit sa force descriptive, est avant tout fondée sur des bases normatives Donaldson et Preston (1995), très présentes car elles sont au cœur d'une proposition alternative au modèle actionnarial.

Plusieurs auteurs lui revendiquent d'abord une dimension **morale** irréductible (Jones & Wicks 1999, Phillips, Freeman, & Wicks 2003) : **elle répond à l'enjeu de reconnaître l'apport d'une multiplicité de parties prenantes dans la création de valeur, et la nécessité éthique de les considérer en tant que telles.** Comme le soulignent Phillips, Freeman, et Wicks (2003), des justifications éthiques très différentes sont proposées pour ancrer théoriquement la *Stakeholders View*. Les plus citées sont généralement :

- celle du « **contrat social implicite** » proposé par Donaldson et Dunfee (1994), qui unirait les différents acteurs de la société civile et accorderait notamment aux entreprises le droit d'exercer en échange d'une certaine forme de responsabilité sociale ;
- celle d'une « ***théorie des droits de propriété pluraliste*** » avancée par Donaldson et Preston (1995) ou Asher, Mahoney, et Mahoney (2005), relevant l'importance des investissements d'un ensemble de parties au-delà des actionnaires ;
- ou encore celle d'une « **version *stakeholders* de la théorie de l'agence** », proposition théorique originale formulée pour la première fois par Hill et Jones (1992), selon laquelle il faut généraliser la position de « *residual claimant* » et donc de « *principal* » à un vaste ensemble de parties prenantes qui devraient exercer autant de contrôle et exiger autant le respect de leurs intérêts que les actionnaires.

D'autres auteurs défendent plutôt une version prescriptive de la théorie basée sur un raisonnement exclusivement utilitariste : **gérer le collectif suppose de tenir compte des intérêts et des attentes de chaque partie prenante, car c'est à cette condition que la participation de ces parties prenantes, nécessaire à la création collective, est assurée**. La version « **instrumentale** », la plus souvent utilisée pour modéliser l'entreprise et sa fonction managériale (comme dans le modèle de (Post, Preston, & Sachs 2002)), consiste ainsi à reconnaître que chaque manager, et *a fortiori* chaque dirigeant, doit prendre en compte les intérêts de nombreuses parties prenantes lors de sa prise de décision, pour assurer la réussite de son action.

Du normatif à la mise en pratique : « attention » du management stratégique et gouvernance

La conséquence de cette variété des justifications normatives est une variété au moins aussi large de mises en application concrètes de cette approche. A titre d'exemple, selon que l'on justifie la prise en compte d'intérêts de parties prenantes dans la stratégie d'entreprise pour des raisons éthiques ou instrumentales, la liste des parties prenantes considérée sera vraisemblablement très différente.

Quelqu'en soit le fondement défendu, l'approche des parties prenantes est cependant généralement considérée comme un outil de **management stratégique**. Donaldson et Preston (1995) expliquent ainsi clairement « *the stakeholder theory is* managerial *in the broad sense of that term* » (p.67), et Ansoff (1965) la mentionne dans son ouvrage *Corporate Strategy*. En ce sens, plus que d'une théorie de l'entreprise ou de sa gouvernance, il s'agirait davantage d'un guide stratégique à destination du manager qui, quels que soient les objectifs qu'il souhaite atteindre, doit prendre en compte la multiplicité des participations nécessaires à cet objectif. Mettre des « noms et des visages » correspond en réalité à l'importance de **porter attention aux parties prenantes**, et selon la conception que le manager défend (éthique ou instrumentale, inclusive ou purement stratégique), la **« zone d'attention »** dessinée par l'entreprise prendra des formes différentes. Cette notion d'« attention » ou de « considération », présente chez de nombreux auteurs comme Donaldson et Preston (1995), Freeman (1984) ou encore Mitchell, Agle, et Wood (1997), dépasse toute notion contractuelle ou juridique : il ne s'agit pas d'une « obligation » qu'il faudrait respecter car elle est prescrite par la loi ou par des contrats signés avec ces parties. Elle résulte uniquement d'une considération normative qui s'étend au-delà de ces contrats. Donaldson et Preston (1995) écrivent ainsi :

> « *Each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group.* »

De nombreux travaux visent notamment à définir les « zones d'attention » les plus pertinentes pour les entreprises. Dans une conception instrumentale, cet objectif se traduit par l'évaluation de la **valeur stratégique de l'attention** à différentes parties prenantes. Les travaux de Mitchell, Agle, et Wood (1997), par exemple, insistent ainsi sur l'importance stratégique à accorder de l'attention aux parties prenantes les plus « pertinentes » ou « critiques » vis-à-vis de la stratégie adoptée par l'entreprise. Remarquons que cette acception de l'« attention » ne présuppose pas immédiatement que la gouvernance de l'entreprise doive prendre une forme particulière, et notamment, dans une conception instrumentale, une forme différente de celle prônée par la théorie de l'agence. Du livre entier intitulé « *Stakeholder Theory : the State of the Art* » publié en 2010 par Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et Colle, aucun chapitre d'ailleurs ne traite spécifiquement de la question de la gouvernance, et aucune proposition n'est faite en ce sens. Phillips, Freeman et Wicks indiquent d'ailleurs à propos de cette « attention » :

> « *When discussed in its 'instrumental' variation (i.e., that managers should attend to stakeholders as a means to achieving other organizational goals such as profit of shareholder wealth maximization), stakeholder theory stands virtually unopposed* » (Phillips, Freeman, & Wicks 2003)

En ce sens il n'est pas nécessaire de supposer que les visions actionnariales et partenariales de la firme soient fondamentalement opposées (Freeman, Wicks, & Parmar 2004). Le point de rencontre le plus naturel entre valeur actionnariale et approche par les parties prenantes est constitué par ce que plusieurs auteurs ont appelé « ***Enlightened shareholder value*** » (ESV) et que Jensen rapproche d'une « *Enlightened stakeholder theory* » (Jensen 2001, Keay 2007, Ho 2010, Keay 2011b, a). Cette vision consiste, dans la lignée de l'approche des parties prenantes, à reconnaître que **le manager ou le dirigeant recherchant la plus grande création de valeur dans l'entreprise doit obligatoirement prendre en compte les intérêts de nombreuses parties prenantes**. C'est ainsi « bien gérer » que de tenir compte de ces intérêts. En revanche, **l'objectif premier et indiscutable reste celui de la maximisation de la valeur actionnariale**, quoiqu'exclusivement considérée à « long terme », Jensen lui-même reconnaissant qu'une approche court-termiste de cet objectif risquerait de détruire davantage de valeur que d'en créer (Jensen 2001). Dans cette vision, la gouvernance et le droit des sociétés ne nécessiteraient pas réellement de modifications : la formulation de l'intérêt de la *corporation* impliquerait directement que le dirigeant, en se voyant obligé de poursuivre l'intérêt à long terme des actionnaires, prenne en compte ces intérêts. Selon d'autres auteurs cependant, très critiques de l'approche par les parties prenantes, ce seraient davantage les dirigeants et les managers, orientés par des mécanismes de rémunération de type stock-options, qui créeraient un biais vers des stratégies financières à court-terme, et non les actionnaires eux-mêmes. Une théorie de la valeur actionnariale « éclairée » consisterait alors selon eux à confier davantage de droits aux actionnaires, pour la majorité investisseurs rationnels, qu'à faire reconnaître le rôle d'autres parties prenantes (voir par exemple la discussion de (Dent Jr 2007b)).

Lorsque des éléments éthiques s'ajoutent à l'approche instrumentale, les divergences de gouvernance s'accumulent cependant. Depuis quelques années, une littérature davantage organisée autour des praticiens révèle plusieurs **mouvements d'entrepreneurs, comme celui de la « *Blended Value* »** (Emerson 2003), **ou du « *Conscious Capitalism* »** (Mackey 2011) proposant une implémentation de la *Stakeholder view* qui entraîne davantage de conséquences. Il s'agit de **faire reconnaître explicitement dans la gouvernance des entreprises que le dirigeant ne poursuit pas exclusivement les intérêts des actionnaires mais bel et bien les intérêts d'un ensemble (plus ou moins défini) de parties prenantes**. On peut raccrocher ces recherches au courant de la « *triple bottom line* », prônant une modification des règles de gouvernance ainsi que des outils de gestion pour prendre en compte l'impact de l'activité sur, et l'intérêt de nombreuses parties prenantes, sans placer celui des actionnaires devant ceux des autres. Par exemple, le dirigeant doit pouvoir être tenu « ***accountable*** » (c'est-à-dire devoir des comptes) envers plusieurs groupes de parties prenantes au-delà des actionnaires, il doit **engager une discussion pour comprendre les intérêts des parties prenantes**, il est évalué sur une création de valeur plus large que le bénéfice distribué, etc. La norme ISO 26000 (voir note 13 ci-après) inclut de telles préconisations. D'autres règles

peuvent être ajoutées à la gouvernance, comme des règles de répartition du bénéfice (ratios maximaux entre hauts et bas salaires, participation des salariés aux bénéfices, etc.).

Jusqu'ici, les droits de décision, de contrôle ou de représentation des parties prenantes ne sont cependant pas modifiés. Il s'agit de règles de gouvernance qui instaurent un devoir du dirigeant sans créer de pouvoir (ou de contre-pouvoir) pour les *stakeholders*. Plusieurs auteurs vont donc plus loin dans la proposition d'une vértiable « gouvernance par les parties prenantes », en donnant tout ou partie de ces droits directement aux parties prenantes concernées. C'est notamment le cas de Kent Greenfield, de la Boston College Law School, qui propose le principe suivant (ayant recours à la fois à l'éthique et à l'instrumental) :

> « *Participatory, democratic corporate governance is the best way to ensure the sustainable creation and equitable distribution of corporate wealth* » (Greenfield 2005).

Plusieurs études considèrent ainsi des systèmes de représentation des parties prenantes, notamment des salariés, au conseil d'administration, ou de leur donner des droits de vote ou de participation aux décisions stratégiques (Greenfield 2007, Lenssen et al. 2010, Ingley, Mueller, & Cocks 2011). C'est là un champ de recherche actif et une préoccupation croissante de nombreux acteurs politiques, notamment en France où le modèle allemand de la *Mitbestimmung*, ou codétermination, est souvent cité en exemple. Les modèles coopératifs sont eux aussi parfois cités comme des exemples de gouvernance par les parties prenantes. Quoique cette conception de la gouvernance soit un sujet de débat important, nous n'avons pas l'ambition de l'explorer plus avant dans cette thèse, car, comme nous le démontrons au paragraphe suivant, elle emprunte d'emblée des caractéristiques différentes de celles des formes juridiques étudiées en proposant de donner des droits supplémentaires aux parties prenantes.

En conclusion, nous résumons dans le Tableau 4 les principales propositions de la théorie des parties prenantes :

Fondements normatifs	**Instrumental** : prendre en compte les intérêts des parties prenantes conduit à une meilleure performance, quelque soit l'objectif		**Ethique** : il faut accorder une attention aux parties prenantes pour ce qu'elles sont, et non l'intérêt stratégique que cela représente
Implication managériale	**Notion d'« attention »** : Les managers doivent prendre en compte l'intérêt des parties prenantes qui appartiennent à la « zone d'attention » choisie ou « subie » par l'entreprise		
Implémentations de gouvernance	***Enlightened Shareholder Value*** : objectif de valeur à long terme pour la société et ses actionnaires, attention instrumentale	***Triple Bottom Line*** : objectif de valeur partagée entre l'ensemble des parties, gouvernance unilatérale mais prenant en compte les intérêts des parties	***Stakeholder governance*** : les parties doivent être représentées, sinon participer directement, à la gouvernance de l'organisation

Tableau 4 - Résumé des principales propositions de la théorie des parties prenantes

2.1.3. Une approche normative trop restrictive du *purpose :* la défense des intérêts des parties

Le « Purpose of the Corporation » : une conception universelle plutôt qu'idiosyncratique

La diversité des modèles de l'entreprise que rouvre l'approche par les parties prenantes peut être une première piste utile pour interpréter théoriquement la création de nouvelles formes juridiques. On peut en effet y lire en premier lieu la volonté de se détacher d'une vision de l'entreprise exclusivement centrée sur un objectif actionnarial. Freeman et McVea défendent en lieu et place de la *shareholder value* une vision pluraliste des finalités de l'entreprise :

> « *The stakeholder framework does not rely on a single overriding management objective for all decisions. As such it provides no rival to the traditional aim of "maximizing shareholder wealth." To the contrary, a stakeholder approach rejects the very idea of maximizing a single-objective function as a useful way of thinking about management*

strategy. Rather, stakeholder management is a neverending task of balancing and integrating multiple relationships and multiple objectives. » (Freeman & McVea 2001).

Cependant, plutôt que de laisser ouvert ces objectifs « multiples », l'appui sur des bases normatives de la théorie enferme rapidement le débat dans la détermination des « bonnes » finalités de l'entreprise. C'est une véritable bataille normative sur la définition du « *purpose of the corporation* » qui s'engage. Dans le premier camp, les tenants d'une approche actionnariale apportent plusieurs arguments pour justifier que seule la maximisation de la valeur actionnariale est une « *Corporate Objective Function* » acceptable (Jensen 2001, Sundaram & Inkpen 2004). Premièrement, suivant la logique que nous avons défendue plus haut, maximiser la valeur actionnariale est un gage d'efficacité et de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Deuxièmement, **répondre à plusieurs objectifs différents plutôt qu'à un critère clairement identifié serait dans la plupart des cas impossible**, et conduirait à une absence de contrôle effectif du management (selon la formule de (Sternberg 1997), « *An organisation that is accountable to everyone, is actually accountable to no one* ». Troisièmement, les actionnaires sont les seules parties non protégées par des contrats ou un système législatif adapté lorsqu'un dirigeant poursuit une gestion qui ne respecte pas leurs intérêts. Ainsi, la multiplicité des objectifs serait un leurre stratégique, et l'éthique comme la performance exigeraient de respecter les intérêts des actionnaires.

Dans le camp adverse, les tenants d'une approche partenariale défendent que **c'est la création de valeur pour un ensemble varié de parties prenantes qui est l'objectif ultime de l'entreprise** (Campbell 1997, Canals 2011).

« *The economic and social purpose of the corporation is to create and distribute wealth and value to all its primary stakeholder groups, without favoring one group at the expense of others.* » (Clarkson 1995)

Il s'agirait d'ailleurs d'une condition *sine qua none* de la survie de l'entreprise, celle-ci se retrouvant sinon incapable de maintenir l'engagement de nombreuses parties prenantes nécessaires dans le processus collectif (Clarkson 1995). Pour Canals (2011), c'est également le moyen de maintenir la motivation des managers eux-mêmes, qui ne trouveraient pas d'attractivité dans un modèle entièrement tourné vers l'assouvissement de la satisfaction des actionnaires. Quant aux arguments précédents, il ne subsiste, après les critiques que nous avons formulé plus haut à l'égard de la théorie de l'agence, que l'impossibilité de poursuivre efficacement une variété d'objectifs, qui serait aussi bien fausse mathématiquement (les situations d'optimisation multicritères sont tout à fait envisageables), que contredit par la réalité des enjeux stratégiques auxquels les managers font face dans leur quotidien.

Malgré l'opposition apparente entre deux approches, la diversité des propositions est en réalité relativement faible : **il s'agit dans les deux cas de subordonner la finalité de l'entreprise aux intérêts d'un groupe plus ou moins large de parties prenantes impliquées dans la production collective**. Une telle conception ne laisse aucune place à une approche visant, comme pour les nouvelles formes juridiques, à laisser chaque entreprise se définir ses propres finalités. Déjà, de façon mécanique, la recherche normative de la finalité de l'entreprise (quels qu'en soient les justifications) est la recherche d'un objectif universel qui s'appliquerait pour toutes les entreprises. Même Greenfield, qui généralise les propositions précédentes en proposant que *« The ultimate purpose of corporations should be to serve the interests of society as a whole »* (Greenfield 2005), ne déroge pas à cette conception universaliste. Dans son positionnement même, l'approche par les parties prenantes, en se posant en miroir de la vision actionnariale, conduit souvent à diversifier les « *claimants* » de la valeur produite en commun, sans remettre en cause l'hypothèse selon laquelle l'objectif de l'organisation est la satisfaction de l'intérêt privé de l'une ou plusieurs de ses parties. Finalement, la confrontation entre ces deux approches théoriques génère un questionnement scientifique bienvenu quant à la finalité de l'entreprise, mais la résolution par des approches fondées sur des arguments normatifs conduit mécaniquement à écraser la variété des finalités contingentes possibles, et empêche du même coup de saisir l'apport du *purpose* tel qu'il est conçu par les nouvelles formes juridiques. Celui-ci ne se réduit en effet pas à la détermination

d'une « zone d'attention » stratégique ou éthique : il peut au contraire consister en la conception d'une attention d'ordre collectif (« intérêt général » ou « finalité caritative »), d'une « promesse » envers des parties non affectées par l'activité en soi (mécénat, dons, etc.) voire d'une finalité technologique (par ex. développement de technologies vertes), autant de *purposes* qui ne se décrivent pas immédiatement dans un modèle de type *stakeholders*.

Règles de gouvernance : des préconisations différentes des formes observées

Une telle différence se retrouve mécaniquement dans les propositions de gouvernance issues de la théorie : il s'agit pour l'essentiel d'intégrer la représentation de l'intérêt des partie prenantes dans les finalités de l'entreprises reconnues par les systèmes de gouvernance, voire de distribuer des droits de décision à des parties plus larges. Or les nouvelles formes juridiques n'apportent aucun droit supplémentaire aux parties prenantes dans la gouvernance, ni ne reflètent les intérêts de celles-ci. Au contraire, les *purposes* sont toujours laissés à l'approbation des actionnaires. Pourtant, il ne s'agit pas non plus d'une *enlightened shareholder value* : l'inscription de nouvelles finalités et la protection de la latitude des dirigeants contredit l'hypothèse selon laquelle il s'agirait *in fine* d'accepter la valeur actionnariale comme finalité ultime.

Ces propositions restent donc encore une énigme à ce stade. Au reste, certains travaux (Sternberg 1997, Jensen 2001, Dent Jr 2007b, Orts & Strudler 2010) ont déjà dénoncé d'une part le risque d'accorder à des parties prenantes influentes, dans le cas d'une approche instrumentale, des droits plus larges dans la gouvernance, et d'autre part l'impossibilité d'accorder ces droits à une liste exhaustive des parties affectées, dans le cas d'une approche éthique, cette « liste » des parties prenantes à intégrer étant un point aveugle crucial de la théorie. Où faudrait-il poser les limites et selon quels principes pour savoir quelles parties faire rentrer au conseil d'administration (par exemple les salariés, les clients ?) et lesquelles conserver à l'extérieur des frontières de la gouvernance (telles que les ONG, détracteurs, concurrents ?) alors qu'ils peuvent être jugés « critiques » selon les critères de Mitchell, Agle, et Wood (1997). De ce point de vue, les nouvelles formes évitent un débat encore largement irrésolu sur la question.

2.2. La « *Team Production theory* » : une relecture de l'entreprise à partir du droit ?

Les théories du paragraphe précédent, qu'elles soient orientées vers l'actionnaire ou une diversité de parties prenantes ont un cœur normatif fortement marqué, qui explique pourquoi Charreaux (2004) les qualifie de « disciplinaires » : elles visent à « discipliner » le dirigeant. Qu'il s'agisse de rechercher une meilleure efficacité économique et/ou une plus grande justice sociale, chacune défend une vision de l'entreprise à laquelle est attachée une finalité construite sur des justifications normatives. Une autre approche, essentiellement poursuivie par des chercheurs en droit, consiste pourtant à rechercher ce que les textes juridiques au sens large, incluant jurisprudences, commentaires des cours et des juges, notamment des cours suprêmes, etc., et la construction historique de la *corporation* permettent de saisir de l'entreprise et de sa finalité. L'espoir est de parvenir à une **vision descriptive partagée de l'entreprise**, pour en déduire des préconisations aux praticiens qui s'écartent des controverses portant sur les modèles les plus représentatifs de l'environnement économique réel.

Pour notre sujet, une telle analyse juridique permettrait de raccrocher les innovations observées à un ensemble cohérent d'interprétations du droit, et ainsi de disposer des clés pour comprendre quels sont les éléments procédant d'une conception commune de la finalité de l'entreprise par le droit. Mais **l'ambition de parvenir à un consensus apparaît rapidement utopique, tant cette analyse est sujette à une variété d'interprétations**, y compris sur des commentaires extensifs pourtant laissés à des fins de clarification des décisions de justice par les cours.

2.2.1. Le « mythe de la valeur actionnariale » semble tenir bon auprès des tribunaux

Dans un article nommé « *The law of corporate purpose* », paru en 2013 dans le Berkeley Business Law Journal, David G. Yosifon retrace la grande majorité de la controverse qui anime les juristes quant à l'interprétation de la finalité de l'entreprise par les cours de justice américaines, et en particulier celles du Delaware, Etat de référence quant au droit commercial américain. Il tente de démontrer que les propositions de juristes les plus récentes, **visant à réfuter une orientation actionnariale de la représentation des entreprises dans le droit ne tiennent pas l'examen des décisions juridiques**. Il réaffirme ainsi la position du *statu quo* dans la doctrine juridique, cohérente avec l'interprétation majoritaire présentée au paragraphe précédent quant à la « *shareholder value maximization* ».

Le point de départ est très souvent le cas *Dodge v. Ford*, datant de 1919 et devenu l'un des plus cités des manuels de droit commercial américains (Stout 2008), cas dans lequel le principe de la maximisation de la valeur actionnariale serait explicité de façon univoque et indiscutable. Ce cas est celui des frères Dodge, actionnaires minoritaires de la Ford Motor Company, qui intentent une action contre Henry Ford lui-même, fondateur et actionnaire majoritaire de la société, au motif que ce dernier limitait la distribution de dividendes alors que la compagnie était extrêmement rentable. En rendant sa décision obligeant Ford à se plier à distribuer les dividendes exigés, la cour suprême du Michigan a ajouté un commentaire aujourd'hui maintes fois répété :

> « *There should be no confusion […] A business corporation is organized and carried on primarily for the profit of the stockholders. The powers of the directors are to be employed for that end. The discretion of the directors is to be exercised in the choice of means to attain that end, and does not extend to […] other purposes.* » (Dodge v. Ford Motor Co., 1919, cité par (Stout 2008)).

Lynn Stout, dans son article de 2008, a tenté de démontrer que ce cas a été mal interprété, et est aujourd'hui largement utilisé à tort. Ce commentaire additionnel que l'histoire a retenu ne serait en fait pas le cœur du jugement, et biaiserait le cas, interprétable autrement comme un abus de majorité de la part de Ford non en tant que dirigeant mais en tant qu'actionnaire majoritaire. Selon Stout, la diffusion avec une ampleur inouïe de ce cas participerait alors à la propagation irréfrénée d'un « mythe de la valeur actionnariale » qui n'aurait aucune réalité juridique (Stout 2012).

Pourtant ce cas ne semble pas être le seul à démontrer une tendance des cours de justice à défendre le principe de valeur actionnariale. Yosifon (2013) montre ainsi que le cas *Revlon*, rendu par la cour suprême du Delaware en 1986 et que nous détaillons davantage au chapitre suivant, ajoute à cette position en précisant que dans les cas ordinaires, « *a board may have regard for various constituencies in discharging its responsibilities,* ***provided there are rationally related benefits accruing to the stockholders*** » (souligné par nos soins), et qu'en plus, dans les cas de changement de contrôle (rachats d'entreprise), c'est uniquement le critère de la valeur de vente de l'action qui doit guider le choix du repreneur par le conseil d'administration[12]. Autrement dit, les considérations pour les intérêts d'autres parties prenantes sont tout à fait oubliées.

Enfin, dans le cas emblématique *Craigslist* contre *eBay* de 2010, le juge Chandler de la cour suprême du Delaware parachève le propos dans une décision condamnant deux fondateurs de Craigslist, dirigeants et actionnaires majoritaires, pour avoir tenté de défendre une « mission sociale » exigeant de limiter la distribution de dividendes. Cette défense passait par la création d'une *poison pill* destinée à limiter le pouvoir d'*eBay*, devenu troisième et dernier actionnaire, qui exigeait le versement de dividendes supplémentaires. Le juge Chandler ajoute ainsi dans un commentaire largement cité :

[12] « *Such concern for non-stockholder interests is inappropriate when an auction among active bidders is in progress, and the object no longer is to protect or maintain the corporate enterprise but to sell it to the highest bidder* » (Yosifon 2013).

> « *Having chosen a for-profit corporate form, the Craigslist directors are bound by the fiduciary duties and standards that accompany that form. Those standards include acting to promote the value of the corporation for the benefit of its stockholders. The "Inc." after the company name has to mean at least that.* »
>
> (eBay Domestic Holdings, Inc. v. Newmark, Delaware 2010, cité par (Yosifon 2013))

Yosifon complète ce panorama par la citation d'avis d'autres juges du Delaware, en dehors de décisions de jurisprudence, et notamment celui du juge Strine, expliquant clairement que **les « *for-profit corporations* » doivent rechercher le profit pour leurs membres**, qu'une action de type charitable ou d'intérêt général ne saurait être acceptée que lorsqu'on juge qu'elle augmente le profit à long-terme de la *corporation*, et **qu'il serait naïf de croire que ces sociétés se policeront elles-mêmes pour limiter les défauts liés à la poursuite d'un tel objectif**.

2.2.2. Des opinions et analyses plus nuancées parmi les spécialistes du droit américain

Il y aurait ainsi une convergence des interprétations des cours vers une vision actionnariale de l'entreprise. Une telle vision tranchée n'est pourtant pas reconnue par tous les juristes. Parmi des analyses plus nuancées, on trouve par exemple le travail d'E. Elhauge (professeur de droit à Harvard Law School) qui tente en 2005 de démontrer que la loi et la jurisprudence autorisent les entreprises, dans certaines limites, à « sacrifier » leurs bénéfices dans l'intérêt public. Elhauge ajoute qu'il est même bénéfique de laisser cette possibilité aux dirigeants (Elhauge 2005) : d'une part, cette possibilité est indissociable de la latitude garantie par les cours aux décisions des dirigeants (voir *Business Judgment Rule* au chapitre 2), latitude qui permet à ces dirigeants de prendre les décisions les plus efficaces (y compris lorsque l'efficacité est évaluée en fonction des coûts d'agence) là où un jugement extérieur ne saurait remplacer leur compétence. Mais d'autre part, c'est également pour faire face aux sanctions sociales et morales (que le droit organise obligatoirement en cas de comportement néfaste de l'entreprise) que les dirigeants doivent pouvoir aller contre les intérêts d'actionnaires dispersés et protégés de toute responsabilité personnelle. C'est à cette condition que les dirigeants préservent et construisent ainsi le mieux la valeur à long terme des entreprises.

D'autres auteurs considèrent également que même si la lecture actionnariale du droit des sociétés simplifierait largement les décisions judiciaires et participerait ainsi d'une meilleure sécurité juridique et économique aux entreprises, il ne faut pas pour autant que les juges s'arrogent unilatéralement la possibilité de déterminer quel doit être l'objectif d'une *corporation*. En ce sens, la décision *eBay* que nous venons de citer serait allée « trop loin » par rapport à ce que les cours de justice doivent s'autoriser dans leurs jugements (Johnson 2013). Stout considère d'ailleurs que certains jugements, comme le cas *Revlon* que nous avons également cité, étaient *a posteriori* considérés comme des « erreurs » de la cour suprême du Delaware et qu'ils n'étaient plus considérés comme de la *case law* applicable (Stout 2008). Les utiliser pour interpréter les orientations doctrinales des cours de justice serait donc inepte.

2.2.3. La *Team Production Theory* à l'intersection entre analyse économique et juridique

En dépit d'une telle divergence d'analyses, une interprétation différente du droit commence à faire consensus au sein d'un groupe croissant de juristes mais aussi d'économistes et de gestionnaires, que l'on désigne généralement sous le terme « *Team Production theory* » (TPT). M. Blair et L. Stout en sont à l'origine et la publient pour la première fois dans leur article de 1999 « *A team production theory of corporate law* », dans une revue de droit américaine.

Cette théorie intervient à un moment critique où de nombreux chercheurs, en particulier de droit, manifestent le besoin d'une formalisation de l'approche « *stakeholders* » de façon à contrer la puissance de démonstration de la théorie de l'agence, ce que certains expriment avec la maxime « *it takes a theory to beat a theory* » (Farber 2001). Blair venait de publier un article nommé « *For whom should corporations be run?* » dans *Long Range Planning* (Blair 1998) dans lequel, sans repartir d'une

interprétation du droit, elle présentait la logique économique conduisant à privilégier un « *stakeholder management* » plutôt qu'une vision actionnariale de la firme. C'est sur cette base que la *Team Production theory* sera construite.

La théorie a en effet un double ancrage économique et juridique. D'un côté, elle reprend deux notions économiques déjà largement utilisées pour construire des théories de l'entreprise comme la théorie de l'agence ou la théorie des coûts de transaction de Coase et Williamson : la « *joint production* » (Alchian & Demsetz 1972) et les « *specific investments* » (Williamson 1979). En rejoignant les deux, et suivant le résultat de Rajan et Zingales dans un article alors tout juste publié (Rajan & Zingales 1998), Blair et Stout exhibent une résolution originale du problème de la production conjointe. Elles définissent cette dernière comme une situation où l'apport de chacun est nécessaire à la production mais dans une proportion difficile à évaluer, et où cet apport se réalise de plus sous la forme d'investissements spécifiques à cette production, c'est-à-dire difficilement valorisables en dehors de ce résultat conjoint. Ainsi chaque partie doit faire un investissement entièrement dédié à la production commune, mais se retrouve du coup dépendante des décisions des autres co-investisseurs : le collectif est soumis à un double risque d'opportunisme, d'une part de passager clandestin comme l'avaient signalé Alchian et Demsetz, et d'autre part d'abus de pouvoir de négociation comme l'avait signalé Williamson. Plutôt que suivre la réponse classique de la théorie des droits de propriété qui consiste à donner le contrôle à celui dont l'investissement est le plus important et le plus spécifique car il est celui ayant le plus gros enjeu dans la réussite de l'entreprise commune, ou de suivre celle de la théorie de l'agence en le donnant à celui en position de « *residual claim* », c'est-à-dire dont les retours sont distribués en dernier, Rajan et Zingales proposent au contraire de donner ce contrôle à un *outsider*, une tierce partie dont l'enjeu est de répartir équitablement les retours de façon à maximiser l'engagement de chacun, et rémunérée sur une part de la production commune.

Mais pour Blair et Stout, cette lecture économique n'apporte qu'un éclairage d'une nouvelle lecture du droit, qui postule que l'organisation de la *business corporation* moderne consiste justement à créer cette tierce personne comme étant la société elle-même, « fiction légale » mais personne morale propriétaire des actifs, et indépendante des « investisseurs » que sont les apporteurs de capitaux d'une part, mais également les parties prenantes qui consentent à un investissement spécifique comme les salariés qui développent des compétences propres à l'entreprise. Mieux, ce serait alors le *board of directors*, dont l'indépendance vis-à-vis des « *constituencies* » de l'entreprise serait exigée par le droit en tant qu'ils représentent les intérêts de la *corporation* elle-même (et non d'un groupe de parties prenantes en particulier), qui seraient responsables de cette tâche de « médiation », et disposeraient ainsi d'une position hiérarchique par rapport aux autres parties pour organiser cette équilibre des retours. La théorie est ainsi résumée par le paragraphe suivant :

> « *When the mediating function is added to the story of what hierarchy accomplishes, it is no longer obvious that employees should be viewed as agents of the hierarchs to whom they report, as the grand-design principal-agent model suggests. Instead, it can be argued that hierarchs work for team members (including employees) who "hire" them to control shirking and rent-seeking among team members. […] Thus, the primary job of the board of directors of a public corporation is not to act as agents who ruthlessly pursue shareholders' interests at the expense of employees, creditors, or other team members. Rather, the directors are trustees* for the corporation itself – *mediating hierarchs whose job is to balance team members' competing interests in a fashion that keeps everyone happy enough that the productive coalition stays together.* » (Blair & Stout 1999, pp. 773-774)

Quelles conséquences en terme de gouvernance ?

Une telle vision de l'entreprise ne laisse pas de susciter des réactions, et contribue nettement au renouvellement de la pensée théorique sur l'entreprise. Elle répond ainsi à l'une des intentions initiales de proposer un autre cœur théorique que celui du modèle « principal-agent » pour représenter

l'entreprise. De nombreux auteurs ont ainsi repris la proposition de Blair et Stout pour développer un courant de recherche alternatif. On peut noter en particulier les contributions de Lan et Heracleous qui explicitent les conséquences d'un tel modèle en terme d'interprétation de la gouvernance d'entreprise par rapport à la théorie de l'agence (la *corporation* devenant elle-même « *principal* » en lieu et place des actionnaires, les dirigeants devenant des acteurs indépendants et médiateurs entre les parties et détenant des *fiduciary duties* envers la *corporation* elle-même) (Lan & Heracleous 2010), et celles de Kaufman et Englander qui dérivent de la TPT des évolutions de gouvernance à l'opposé des propositions politiques récentes (Kaufman & Englander 2005).

D'autres auteurs critiquent néanmoins certains aspects de cette théorie, notamment Stephen Bainbridge, éminent professeur de droit à l'UCLA School of Law et ancien collègue de Lynn Stout, qui défend lui-même un modèle de l'entreprise centré autour du *board of directors* mais leur dénie le rôle de « médiateur » engagé par les parties pour résoudre le conflit de *team production* comme le sous-entendent Blair et Stout (Bainbridge 2002). Son modèle qu'il nomme « *director primacy model* » défend plutôt que si les administrateurs sont effectivement les détenteurs du pouvoir hiérarchique le plus élevé, ils doivent cependant toujours respecter les intérêts des actionnaires dans leurs décisions. Plus critique, (Dent Jr 2007a) considère avec poésie les deux propositions comme celles d'« *academics in Wonderland* », éloignées de la réalité des entreprises.

Quelle qu'en soit l'interprétation, la *team production theory* n'a pourtant pas vocation à modifier la gouvernance régie par le droit des sociétés : il s'agit simplement d'en restaurer une interprétation adéquate, et ainsi de modifier la doctrine actuelle proche de la théorie de l'agence ainsi que les pratiques associées. La théorie plaiderait donc pour des décisions différentes dans les cas *Revlon* et *eBay* par exemple, et ne fournirait pas une opposition de principe à la vision *stakeholders* de la firme, mais ne prône pas pour autant une modification du droit : celui-ci assurerait déjà le pouvoir des *directors* quant à la médiation des intérêts entre les différentes parties prenantes (sans pour autant exiger d'égalité de retour entre elles (Blair & Stout 1999)).

2.2.4. Une analyse théorique qui n'explique pas les propositions juridiques

En ce sens, la proposition de TPT ne permet toujours pas de comprendre l'émergence des nouvelles formes juridiques, visant précisément à restaurer une forme d'autonomie aux dirigeants pour défendre des intérêts non-actionnariaux. En suivant Blair et Stout, une telle innovation n'aurait en fait pas d'intérêt : les dirigeants disposeraient déjà d'une latitude suffisante pour agir en toute confiance pour les intérêts de parties prenantes variées, en tant que « *mediating hierarchs* » disposés à équilibrer les intérêts de tous.

On pourrait arguer que cette innovation vient au contraire soutenir la proposition de Blair et Stout en modifiant le droit de façon à faire reconnaître le besoin d'une plus grande latitude des dirigeants, qui doivent être capables de traiter d'une variété d'intérêts, mais il est alors d'autant plus incompréhensible qu'elle limite cette latitude à la définition d'un *purpose* particulier, subordonné à l'approbation des actionnaires, alors que c'est précisément cette latitude du *board*, la plus large possible, qui est censée garantir son action pour le mieux de la *corporation* et de ses parties prenantes, sur l'ensemble des sujets qui sont de son ressort.

Ces débats juridiques posent néanmoins les bases d'un vocabulaire qui nous sera utile pour interpréter le sens des dispositions légales apportées par les propositions au chapitre suivant. En particulier, la question de la latitude accordée aux dirigeants vis-à-vis des intérêts actionnariaux imposés par d'autres dispositions du droit commercial américain est au cœur de la naissance de ces nouvelles formes, mais la spécificité de ces dernières en matière de dispositions de gouvernance exigera une investigation particulière au chapitre 2, et nous montrerons comment elles dépassent les frontières du débat que nous avons ici dessinées.

3. Les limites du courant de la responsabilite sociale des entreprises : une rediscussion necessaire des cadres juridiques ?

Dans l'objectif de nous doter de moyens d'interprétation théorique de l'adoption surprenante de nouvelles formes juridiques en Californie, nous avons jusqu'ici exploré les littératures relatives à la gouvernance et au droit des sociétés, en particulier celles qui traitent des finalités ou « *purposes* » de la firme. Cependant, la présentation de ces nouvelles formes comme des statuts ouvrant pour la première aux sociétés à but lucratif la possibilité de poursuivre des objectifs sociaux ou environnementaux appelle naturellement à l'analyse sous un autre angle : celui de la **responsabilité sociale** (**3.1.**), qui exerce une influence exponentielle autant sur les pratiques que dans les courants théoriques des sciences de gestion.

En effet, que serait ce « *purpose* » sinon une manifestation particulière d'un engagement de l'entreprise dans un objectif de responsabilité sociétale, semblable à la profusion de chartes, codes et autres programmes ou initiatives sociales et/ou environnementales que l'on observe aujourd'hui ? C'est précisément ce que nous tentons d'explorer ici, en détaillant les convergences et les divergences apparentes entre un tel objet et les analyses et recommandations apportées par la littérature. Nous nous attacherons ensuite plus particulièrement au courant de **l'entrepreneuriat social** (**3.2.**), plus récent mais apportant de nombreux éléments très cohérents avec les propositions juridiques. Nous en verrons également les limites théoriques, qui plaident pour une modélisation plus avant de ces nouvelles formes.

3.1. Le *purpose* : un engagement volontaire de type RSE ?

Selon certains commentateurs, les *Flexible Purpose Corporations* et *Benefit Corporations* seraient les premières formes juridiques à permettre à des sociétés à but lucratif de poursuivre explicitement des objectifs sociaux et environnementaux, en plus de leurs objectifs habituels. Pourtant, un vaste courant de la recherche en sciences sociales vise précisément à étudier les enjeux et les conditions d'un engagement des entreprises dans ce type d'ambition : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Au-delà de l'analyse juridique, le *purpose* pourrait donc n'être qu'un vecteur supplémentaire de cette responsabilité sociale ou sociétale, et n'apporterait dans ses contenus qu'une innovation limitée par rapport à d'autres moyens déjà étudiés. C'est ce qu'il s'agit d'étudier ici.

De nombreux auteurs se sont déjà attelés à la tâche fastidieuse de construire une revue la plus exhaustive possible des acceptions et développements de la notion multiforme qu'est la RSE. On peut ainsi évoquer les travaux de Carroll (1999), Gond et Mullenbach (2004), Garriga et Melé (2004), Acquier et Aggeri (2008), Capron et Quairel (2010), ou encore la thèse d'A. Acquier (2007). On peut également évoquer le travail historique de Marens (2008) remontant aux origines moralistes et « régulationnistes » de la notion dans la première moitié du 20ème siècle. Notre enjeu n'est pas ici de revenir dans le détail sur ces éléments, mais d'en retirer les éléments qui dessinent une convergence ou une divergence vis-à-vis des propositions de nouvelles formes juridiques. Quoique ces travaux insistent sur la difficulté de parvenir à un consensus sur une définition stricte et précise de la notion de RSE, plusieurs points communs nous semblent d'intérêt pour notre question :

- **Le positionnement éthique** d'une part, dont on comprend qu'il est au centre des propositions juridiques, et qui semble hérité d'une interrogation sur le rôle du *businessman* dans la construction économique et sociale des puissances économiques de l'après-guerre ;
- **La dimension stratégique** ensuite, s'attaquant au lien entre performance économique et performance sociale des entreprises, et qui semble être une explication convaincante au changement de pratiques des entreprises ;
- **La dimension réglementaire** enfin, dont on comprend qu'elle conditionne les formes empiriques que vont prendre les engagements, et qui pourraient nous éclairer sur les raisons pour lesquelles ce nouvel objet qu'est le *purpose* serait apparu.

3.1.1. Approche « éthique » de la RSE

Gond et Mullenbach rappellent les conceptions de la RSE de trois auteurs considérés comme fondateurs du courant : Bowen, Davis et McGuire. Pour ces trois auteurs, la responsabilité sociale d'une entreprise se caractérise par l'obligation de tenir une ligne de conduite qui correspond aux attentes de la société, même si celle-ci dépasse les obligations légales et contractuelles, ou les intérêts économiques de l'entreprise. Ainsi que le formule Bowen en 1953 :

> « *La RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société* »
>
> (Bowen 1953) cité et traduit par (Gond & Mullenbach 2004)

Cette dimension éthique a pris des facettes multiples avec ses développements futurs, tels que :

- Le lien entre développement économique et pauvreté (voir par ex. (Margolis & Walsh 2003)), faisant porter aux entreprises une attente de la société quant au progrès social et économique, à l'amélioration des conditions de vie par le développement économique et technologique, attentes aujourd'hui souvent déçues comme le soulignent Margolis et Walsh qui lisent dans les impacts de l'activité entrepreneuriale une augmentation drastique et dommageable des inégalités sociales ;
- L'obligation davantage éthique que légale de respecter des standards minimum de droits humains (principes de l'OCDE ou de l'OIT, déclaration des droits de l'homme…) en particulier dans les Etats où la législation ne permet pas de les faire reconnaître efficacement ;
- La reconnaissance d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société civile (Donaldson & Dunfee 1994), qui permettrait aux entreprises de disposer d'une *licence to operate* à la seule condition que la société civile accepte les impacts positifs et négatifs que leur activité dégage, « licence » qui pourrait leur être retirée dans le cas contraire notamment par des actions de lobbying ;
- Ou encore la définition de la RSE comme participation au développement durable avec l'avènement de ce dernier terme à la fin du 20ème siècle[13], et faisant porter aux entreprises un rôle majeur dans la transformation de la société pour faire face aux enjeux sociaux et environnementaux du siècle à venir, par exemple sur les questions de soutenabilité.

L'ambition annoncée des porteurs de projets de loi pour les FPC et *Benefit*, à savoir favoriser la réponse des entreprises aux défis sociaux et environnementaux qui nous attendent dans les décennies à venir (pénuries de ressources entraînant des conflits et la transformation profonde des processus de production, accroissement prononcé des inégalités, etc.) participe bien évidemment de cette dimension éthique de la RSE. En ce sens, **l'exigence que le *purpose* de ces nouvelles formes participe d'un impact social ou environnemental positif des activités de l'entreprise correspond bien à une forme d'engagement sociétal de cet ordre**.

Une première divergence : « responsabilité » ou liberté des finalités ?

La proposition de permettre aux nouvelles sociétés de définir leur objet librement (quoique dans les limites de cet impact positif) suggère cependant quelques différences avec cette dimension « éthique » de la RSE. Cette dernière suggère en effet que l'entreprise se trouverait dans une forme d'obligation morale de tenir compte des attentes de la société en général, ou de principes « indérogeables » comme ceux des droits de l'homme, dans ses activités quotidiennes. Il s'agirait alors d'une obligation « exhaustive » qui ne devrait souffrir *a priori* d'aucune forme de priorisation ou de tri dans ces attentes : le principe même

[13] Voir notamment la définition de la RSE par la norme ISO 26000 (http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm)

de l'éthique est de définir les valeurs et les règles qui doivent présider aux choix comportementaux des personnes, en l'occurrence physiques et morales. La notion de « responsabilité », quoiqu'elle recouvre en anglais les trois notions séparées de « *responsibility* » (responsabilité morale), « *accountability* » (l'obligation de « rendre des comptes ») et de « *liability* » (responsabilité légale), recouvre bien cette « indérogeabilité » des valeurs éthiques qui contraignent l'entreprise. L'entreprise serait donc devant une attente à laquelle elle ne devrait pouvoir se soustraire, quoiqu'elle ne soit ni légale ni contractuelle, et qui s'exercerait par défaut.

Ces deux caractéristiques (responsabilité et exhaustivité) ne correspondent pourtant pas à une logique consistant à pouvoir définir librement une mission spécifique, c'est-à-dire traitant d'un « problème » particulier plutôt que d'une obligation globale. **Le *purpose*** de la FPC ne correspond ainsi pas à une ambition générique applicable pour toute société, et elle **n'a pas pour vocation de rendre l'entreprise naturellement responsable de l'ensemble des défis environnementaux et sociaux identifiés**. Il s'agirait simplement d'ouvrir la possibilité d'y répondre, c'est-à-dire de prendre un engagement volontaire particulier, un premier pas « faible » par rapport à l'obligation « forte » qu'imposerait l'éthique. L'intérêt de ces nouvelles formes se limite-t-il alors à la « faiblesse » de cet engagement ? Ou faut-il en comprendre que c'est déjà une gageure que de permettre cet engagement faible ?

3.1.2. Approche « stratégique » de la RSE

L'argumentaire pour un tel engagement semble *a priori* peu convaincant du point de vue de l'éthique. Mais il peut également s'exprimer sous l'angle stratégique : **un tel engagement permettrait une meilleure performance économique de l'entreprise**, quelque soient les raisons éthiques qui pourraient le justifier. C'est d'ailleurs l'un des points d'ambiguïté les plus critiqués dans la littérature sur la RSE. De nombreux auteurs ont tenté de mettre en avant une corrélation positive entre responsabilité ou « performance » sociale (« *Corporate Social Performance* ») et performance financière ou économique, afin de montrer qu'il était rationnel pour les managers d'emprunter une approche RSE pour leur entreprise (Gond & Mullenbach 2004, Wood 2010, Robertson, Blevins, & Duffy 2012). Carroll présente même ce qu'il appelle un « *business case* » pour la RSE, démontrant les effets positifs attendus d'une telle stratégie : différenciation, confiance du client, meilleure adaptation aux changements légaux ou environnementaux, meilleur engagement des parties prenantes etc. (Carroll & Shabana 2010).

De fait, le discours stratégique fait partie des éléments d'argumentation des promoteurs des nouvelles formes juridiques, FPC comme *Benefit Corporation*. Il s'agit par exemple pour la première de reconnaître que prendre en compte les défis environnementaux suffisamment tôt permet d'anticiper une modification profonde des industries donnant lieu à un avantage compétitif certain lorsqu'elle surviendra (ajustements brutaux des prix des ressources par exemple). Pour la *Benefit*, un argumentaire publié (*white paper*) que nous étudions plus en détail au chapitre suivant (cf. note 36) mentionne par exemple l'intérêt de fidéliser une clientèle croissante engagée dans des causes sociales et environnementales, ainsi que l'accès à des sources de financement spécialisées elles aussi croissantes telles que les fonds d'investissement socialement responsable.

Une seconde divergence : la nécessité d'introduire un objectif dans les statuts

Si une telle approche fait cependant l'objet de critiques, c'est qu'elle est jugée contradictoire avec la définition la plus naturelle de la « responsabilité sociale », qui stipule que les obligations sociales et environnementales doivent aller au-delà des intérêts économiques de la firme (ainsi, nous y reviendrons, qu'au-delà des contraintes contractuelles et légales). Karnani appelle ainsi cette contradiction le « piège logique » de la RSE : s'il était économiquement préférable de suivre une telle responsabilité, et que la relation entre performance sociale et performance financière était si positive, alors les managers et les dirigeants s'engageraient spontanément dans de telles initiatives. On n'appellerait alors pas cela « responsabilité sociale », mais « intérêt bien compris ». Mais dans le cas contraire, il est peu probable que l'entreprise, en particulier lorsqu'elle est assujettie aux intérêts financiers des actionnaires, s'y engage

volontairement, c'est-à-dire précisément sans contrainte contractuelle ou légale (Karnani 2011). La RSE est en quelque sorte prise au piège d'une forme d'hypothèse de « compatibilité » exigeant que chaque initiative socialement responsable soit favorable, ou du moins non contradictoire, compatible, avec les intérêts des actionnaires pour quelle puisse être défendue. De ce fait :

- les chercheurs conscients des limites de l'approche « éthique » pour changer les pratiques managériales devraient alors défendre une version « stratégique » de la RSE car elle conserve ainsi cette compatibilité, d'où l'établissement de *business cases* pour la RSE ;
- les managers et les dirigeants disposeraient en réalité d'une latitude extrêmement limitée pour s'engager dans des initiatives responsables, de long terme, et potentiellement coûteuses, car ces initiatives seraient en permanence soumises au risque de retournement de l'avis des actionnaires ;
- le droit ne permettrait pas lui-même de sortir de cette contradiction, par exemple en limitant le contrôle actionnarial, il organise au contraire cette asymétrie privilégiant les intérêts actionnariaux (cf. paragraphe précédent).

Sur ce point, **la logique de protection du dirigeant proposée par les nouvelles formes juridiques apporte une réponse fondamentalement différente** : l'un des enjeux de définir un *purpose* est précisément la possibilité de mener des initiatives à but social ou environnemental en limitant les risques juridiques qui y sont habituellement associés. Le raisonnement serait donc inverse à celui de le RSE : le dirigeant ne dispose pas naturellement de la latitude nécessaire à mener ces initiatives sociétales. L'hypothèse de compatibilité de la RSE n'est pas tenable : il faut aménager un espace de latitude discrétionnaire spécifique pour mener des objectifs sociétaux, même lorsque ceux-ci ont de fortes chances de contribuer à la valeur actionnariale à long terme.

Finalement la discussion est ici semblable à celle que nous avons retranscrite sur la *Team Production Theory*. Pour être applicables, les préconisations du courant de la RSE doivent supposer soit que la responsabilité sociale est compatible avec les intérêts des actionnaires, soit que la latitude des dirigeants est suffisante pour mener des projets potentiellement contraires aux intérêts actionnariaux à court terme. Comme pour les limites de la TPT plus tôt, l'émergence des nouvelles formes conduit à supposer au contraire que la structure même du droit des sociétés américain dissuade de telles initiatives, et que des modifications juridiques étaient nécessaires pour les rendre possible.

Les limites déjà évoquées du modèle « stakeholders »

On retrouve également ici les limites de la théorie des parties prenantes que nous avons abordée au chapitre précédent. Il convient d'abord de rappeler qu'il s'agit d'un développement très souvent rattaché à la RSE : elle milite en effet pour une prise en compte plus équitable d'un ensemble de parties affectées par l'activité de l'entreprise, et constitue une véritable « instrumentation » de la RSE. De fait, les modèles *stakeholders* de Carroll (1991), Mitchell (1997) ou Post et al. (2002) constituent de véritables guides pour identifier les parties prenantes pertinentes pour l'organisation et prendre ainsi les bons engagements stratégiques. C'est également le sens de la norme ISO 26000 (cf. note 13 ci-dessus) qui insiste sur l'importance d'identifier les parties prenantes avec lesquelles engager la communication. L'approche stratégique de la RSE correspond alors directement à l'approche stratégique de la *stakeholders theory*, dont nous avons vu les limites face à la définition d'un *purpose* non obligatoirement lié aux intérêts d'une ou plusieurs parties prenantes.

3.1.3. La dimension réglementaire : volontarisme et « *soft law* »

On touche ici au cœur de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, telle que définie par les auteurs historiques de Bowen à Carroll : **une conception profondément volontariste qui décrit un ensemble d'obligations qui vont « au-delà du droit »** (« *beyond the law* ») (McGuire 1963, Carroll 1999, Bastianutti & Dumez 2012). Par essence, l'idée même de responsabilité sociale n'existe que lorsque les obligations éthiques que nous avons évoquées au paragraphe 3.1.1 ne sont pas déjà incluses dans les

obligations légales ou contractuelles. Si cela était le cas, il ne s'agirait que d'une responsabilité au sens classique du droit, qu'elle soit civile ou pénale. Par exemple, le code civil français oblige une société à réparer une faute dont elle est à l'origine (article 1382) ou à respecter les contrats qu'elle a signés (article 1135).

Un engagement de RSE est donc initialement conçu par les chercheurs comme étant intrinsèquement volontaire. Il ne résulte pas d'une coercition légale ou contractuelle extérieure : un tel engagement est dit de « *soft law* », c'est-à-dire relevant d'un ordre réglementaire privé non lié au système judiciaire issu des Etats, ce dernier étant qualifié de « *hard law* » (Scherer & Palazzo 2011). Par exemple, des chartes ou des codes de responsabilité sociale, une présentation des valeurs de l'entreprise, ou l'établissement de rapports de RSE, relèvent de la *soft law*. Ce sont un ensemble d'engagements volontaires et non contractuels dont la sanction en cas de non-respect n'est pas prise en charge, *a priori*[14], par le système judiciaire.

Une notion plus récente cependant, celle de « **co-régulation** » (Berns et al. 2007, Brabet 2010) permet d'envisager ces engagements volontaires sous une autre forme : celle d'une participation active des entreprises au changement du contexte légal, ou de la prise de contrats entre plusieurs institutions (par exemple des sociétés commerciales et des ONG), permettant une meilleure mise en application, ou une meilleure sanction, au niveau juridique de ces engagements volontaires. A ce titre, engagement volontaire ne rimerait plus avec *soft law*, mais peut également prendre une forme juridique formelle.

Une dernière divergence : la modification du cadre légal de l'entreprise

Cette évolution majeure éclaire en fait une hypothèse implicite que la définition « *beyond the law* » de la RSE présupposait : du fait que la responsabilité sociale démarre par essence « là où la loi s'arrête » (Davis 1973), il faudrait considérer que la loi est d'une part stable, donnée, et d'autre part insuffisante. Or la distinction entre « auto-régulation » et « co-régulation » (Brabet 2010) met en évidence trois paramètres indépendants d'un engagement de type RSE :

1) **Le caractère volontaire de l'engagement**, qui le différencie essentiellement d'une obligation légale préexistante, mais ne l'empêche pas de consister à créer une nouvelle obligation légale ou contractuelle ;
2) **Le caractère contractuel ou légal de l'engagement**, c'est-à-dire la différence entre un engagement de *soft* ou de *hard law* (par exemple la différence entre une charte et un contrat signé avec une collectivité publique de réduction de la pollution) ;
3) **La stabilité et le caractère approprié du cadre légal** dans lequel écrire l'engagement lui-même.

Or dans **c'est essentiellement sur ces deux derniers points que les nouvelles formes juridiques se différencient des formes d'engagement volontaire déjà théorisées**. Sur le premier, le caractère volontaire est conservé du fait que les entrepreneurs conservent la possibilité de choisir ou non les nouveaux statuts proposés. Choisir le statut de FPC ou de *Benefit Corporation* correspond ainsi à un engagement volontaire. En revanche concernant le second point il ne s'agit pas d'un engagement de *soft law* : l'adoption du statut oblige à un certain nombre d'éléments d'ordre légal, et en particulier engage les actionnaires des nouvelles formes eux-mêmes là où les engagements précédents, y compris de type co-régulation, n'engageaient soit que les dirigeants (chartes éthiques), soit que la personne morale (contrat avec d'autres institutions). Les actionnaires eux-mêmes n'étaient jusqu'ici pas parties au contrat, mais désormais, comme ce sont eux qui choisissent la forme juridique de la société, ils y sont directement engagés.

[14] Le caractère non opposable de ces engagements de *soft law* semble faire de plus en plus l'objet de débats, car l'application de principes juridiques généraux (tels que le principe d'Estoppel) semble permettre de reconvertir de telles chartes en engagements fermes à valeur juridique. François-Guy Trébulle, professeur de droit à l'université Paris I a ainsi insisté, lors d'une intervention au Collège des Bernardins en mars 2013, sur le durcissement de la *soft law*. L'exemple de Nike, qui a invoqué en substance un « droit de mentir » lors de l'affaire sur l'exploitation des enfants dans sa chaîne de sous-traitance pose ainsi question.

Concernant le troisième point, il s'agit bien évidemment de reconnaître que **l'adoption des nouvelles formes constitue un événement juridique en soi** : c'est là l'un des points aveugles les plus importants du courant de la RSE (Levillain, Hatchuel, & Segrestin 2012). En considérant le droit des sociétés comme un cadre légal limité face aux engagements sociaux et environnementaux nécessaires, les chercheurs n'ont pas anticipé la modification même de ce cadre. Certes la participation des entreprises à la transformation de la régulation publique, par exemple dans le domaine de l'évaluation des empreintes environnementales, est un objet récurrent de la recherche. Mais la modification du cadre juridique définissant la société elle-même est restée impensée. **Cette innovation juridique dépasse donc les propositions théoriques issues de la littérature et incite ainsi à investiguer une nouvelle voie, y compris pour la RSE : celle d'une exploration des cadres juridiques eux-mêmes des entreprises, comme un objet potentiel de gestion**.

3.2. Une réponse législative aux attentes des entrepreneurs sociaux

Plus restreint et plus jeune que le vaste courant de la RSE, le champ de littérature consacré aux entreprises et entrepreneurs sociaux offre un angle d'approche contrasté pour interpréter la création de nouvelles formes. En effet, plutôt que de supposer qu'il s'agisse d'ajouter un engagement éthique ou sociétal volontaire aux objectifs d'une société commerciale à but lucratif, le mouvement de l'entrepreneuriat social propose à l'inverse d'ajouter une composante lucrative à un secteur initialement dédié aux causes sociales et environnementales.

Malgré une existence des pratiques anciennes et une question de recherche posée depuis plus de quinze ans, le courant de recherche consacré à l'entrepreneuriat social est considéré comme encore « jeune », voire dans un « état embryonnaire » (Short, Moss, & Lumpkin 2009). De fait, si une définition large de ce que le terme recouvre fait généralement consensus, l'établissement de caractéristiques ou spécificités plus précises provoque toujours le débat et reste le principal objectif de nombreux articles (Dees 1998b, a, Mort, Weerawardena, & Carnegie 2003, Dees & Anderson 2006, Mair & Marti 2006, Peredo & McLean 2006). **Un point commun cependant de toutes ces définitions**, dont Dacin, Dacin, et Matear (2010) font une revue détaillée, **est néanmoins l'évocation systématique d'une « mission sociale »**, ce qui explique l'intérêt d'un tel champ pour notre question.

Comme nous le verrons, ce champ théorique pose aussi plus explicitement la question de l'adaptation des formes juridiques aux ambitions sociales et environnementales des acteurs. Mais lorsque ces questions sont posées, peu d'éléments de réponse, en particulier théoriques, sont proposés pour y faire face : l'exploration de ce champ nous servira donc davantage à identifier les questions de recherche auxquelles rattacher l'événement juridique que nous analysons, qu'à le doter de cadres interprétatifs adaptés.

3.2.1. « Entreprise » ou « Entrepreneuriat » social : éléments de positionnement

Les notions d'entreprise ou d'entrepreneuriat social font appel à une variété de concepts qui conduisent à une multitude de définitions différentes, souvent distinguables selon la situation géographique (en particulier entre une vision européenne et une vision américaine) et la posture de l'acteur proposant une définition (académique ou praticien). Les travaux récents de J. Kerlin (Kerlin 2006, 2010) permettent de retracer la généalogie et les différences entre les principales acceptions de la notion d'entrepreneuriat social. Elle montre notamment que les contextes d'émergence entre Europe et Etats-Unis ont été différents, conduisant ainsi à une conceptualisation contrastée entre les deux continents.

Approche européenne

En Europe, le courant « moderne » de l'entrepreneuriat social émerge sous la forme d'associations et de coopératives créées pour faire face à la montée rapide du chômage entre les années 1970 et 1990. Les « coopératives sociales » italiennes, nommées « *Impresa sociale* » en 1990 par un journal italien et plus tard reconnues comme des statuts juridiques différents par l'Etat (Defourny & Nyssens 2008) sont les

premières à développer des activités d'insertion par l'emploi. Ces entreprises d'insertion, nommées « WISE » en anglais pour « *Work Integration Social Enterprise* », sont les principales formes des « entreprises sociales » à l'européenne, que le réseau EMES, réseau de recherche européen sur les entreprises sociales, qualifiera comme croisement entre le secteur coopératif et le secteur associatif (*nonprofit*) (Defourny 2004). La notion d'entreprise sociale reconnue en Europe par le réseau EMES est plus restreinte que le vaste secteur de l'économie sociale et solidaire, qui recouvre déjà l'ensemble des associations, coopératives, mutuelles et fondations – et dont on connaît le développement historique au 19ème siècle avec les premières créations de sociétés de secours mutuel. Une entreprise doit ainsi répondre aux 9 critères suivants pour être reconnue « sociale » par l'EMES, dont les 4 premiers sont d'ordre économique et les 5 suivants d'ordre social :

1) *Une activité continue de production de biens et/ou services*
2) *Un degré élevé d'autonomie*
3) *Un niveau significatif de prise de risque économique*
4) *Un niveau minimum d'emploi rémunéré*
5) *Un objectif explicite de service à la communauté*
6) *Une initiative émergeant d'un groupe de citoyens*
7) *Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital*
8) *Une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité*
9) *Une limitation de la distribution des bénéfices*

d'après (Defourny 2004)

En ligne avec la caractérisation historique de l'économie sociale et solidaire en France[15], l'approche européenne met en avant l'importance du statut juridique de l'entreprise qui se dit sociale (statut assurant notamment la limitation de la distribution des bénéfices) : Defourny modélise ainsi pour simplifier **l'entreprise sociale comme la rencontre entre une coopérative** (régie par la loi de 1947 en France) **et une association** (régie par la loi de 1901 en France). Cette approche européenne insiste également sur le caractère participatif de la gouvernance, critère jugé indispensable par l'EMES.

Approche américaine

L'approche américaine est quant à elle historiquement orientée vers **la génération d'un profit pour supporter une mission sociale préexistante** (Kerlin 2006). Son origine est à rechercher dans la modification du paysage institutionnel américain sur la même période (1970 à 1990) qui conduit à réduire les subventions accordées aux organisations caritatives et modifier les conditions d'imposition des organisations à but non lucratif, sans pour autant répondre de façon plus efficace aux besoins sociaux (Dees 1998a, Mort, Weerawardena, & Carnegie 2003, Kerlin 2006). En découle alors le besoin pour des organisations dites « *Not-For-Profit* » ou NFP, initialement exclusivement dédiées à des causes sociétales non lucratives, de développer des activités commerciales pour générer un flux de revenus complémentaires aux subventions et ainsi devenir soutenables sur le long terme. Les termes convenant le mieux à ces nouveaux types d'organisation sont alors « *enterprising nonprofits* », ou « *nonprofit ventures* » (Kerlin 2006). Sous cette acception, serait définie comme « *social enterprise* » **toute entité précédemment à but non lucratif qui ajoute un volet commercial à son activité**.

Une autre école de pensée émerge cependant qui élargit nettement la définition d'une entreprise sociale, que Dees et Anderson ont nommée « **école de l'innovation sociale** » (Dees & Anderson 2006). Selon cette vision, l'entrepreneuriat social recouvre en fait beaucoup plus largement l'ensemble des initiatives d'ordre entrepreneurial qui visent à « **établir de nouveaux et meilleurs moyens de répondre aux problèmes ou besoins sociaux** ». Selon cette définition, le statut juridique devient totalement secondaire dans la définition de l'entreprise sociale, qui tient uniquement à l'objectif, la mission sociale que cette organisation se donne, peu importe quelle génération de profit en est faite par ailleurs.

[15] Quoique celle-ci soit en cours de modification avec la loi sur l'ESS adoptée en 2014

L'innovation devient d'ailleurs une caractéristique clé de l'entrepreneuriat social, car l'enjeu de ces organisations est précisément de répondre à un besoin social d'une façon qui n'a jamais été réalisée précédemment :

> « *Social enterprise without at least some element of innovation is not particularly interesting from a theoretical point of view. It is even difficult to regard it as "entrepreneurial." As Bill Shore (1999), a pillar of the Social Enterprise School, acknowledges, "Being an entrepreneur, social or otherwise, requires something more [than passion]. It must be defined as doing things that have not been done before"* » (Dees & Anderson 2006).

La définition de Dees de l'entrepreneuriat social est alors plus générale :

> « *Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by:*
>
> - *Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value),*
> - *Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission,*
> - *Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning,*
> - *Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and*
> - *Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created.* » (Dees 1998b)

« Entreprise » ou « Entrepreneuriat » ?

Nous pouvons remarquer à l'issue de cette première analyse que la duplicité des termes « entreprise » et « entrepreneuriat » n'est pas anodine : elle reflète une différence de conception profonde entre l'approche traditionnellement européenne, qui s'attache aux organisations et aux collectifs, désignant par « entreprise sociale » une forme d'organisation qui correspond à un certain nombre de critères, notamment juridiques ; et l'approche américaine, en particulier du dernier type, qui accorde généralement la vertu « sociale » à un individu qui par son leadership emmène le collectif vers des objectifs avant tout sociétaux. Plusieurs auteurs (Dees 1998b, Light 2008, Dacin, Dacin, & Matear 2010) construisent ainsi la notion d'entrepreneuriat social par rapport aux figures de l'entrepreneur étudiées jusqu'ici dans la littérature, par exemple par Say, Schumpeter ou Mintzberg (Dees 1998b). Mort et al., préférant montrer une ambiguïté quant à ce que recouvre ce terme, indiquent plutôt :

> « *Social entrepreneurship can be used to characterize an innovative approach to identifying and funding potentially high impact NFP* [Not-For-Profit] *start-ups where the grant is made directly to the social entrepreneur. […] The second common usage is that of applying tools and strategies of business to reframing the planning for social ventures.* » (Mort, Weerawardena, & Carnegie 2003)

Globalement, l'approche américaine réalise donc un certain consensus pour la définition de l'entrepreneurial social autour d'une action centrale d'un entrepreneur innovant défendant des valeurs morales et d'une mission sociale (Dacin, Dacin, & Matear 2010) dont la définition n'est pas toujours consensuelle mais impliquant la plupart du temps un « *social change* » ou la création d'une « *social value* » (cf. Tableau 5).

Mort et al., 2006	"Social entrepreneurship [is] a multidimensional construct involving [1] the expression of entrepreneurially virtuous behaviour to achieve the social mission, [2] a coherent unity of purpose and action in the face of moral complexity, [3] the ability to recognise social value-creating opportunities and [4] key decision-making characteristics of innovativeness, proactiveness and risk-taking."
Dees, 1998b	"Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by: • Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), • Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, • Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, • Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and • Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created."
Peredo & McLean, 2006	"Social entrepreneurship is exercised where some person or persons (1) aim either exclusively or in some prominent way to create social value of some kind, and pursue that goal through some combination of (2) recognizing and exploiting opportunities to create this value, (3) employing innovation, (4) tolerating risk and (5) declining to accept limitations in available resources."
Mair & Marti, 2006	"Social entrepreneurship as a process that catalyzes social change and/or addresses important social needs in a way that is not dominated by direct financial benefits for the entrepreneurs. Social entrepreneurship is seen as differing from other forms of entrepreneurship in the relatively higher priority given to promoting social value and development versus capturing economic value"

Tableau 5 - Différentes conceptualisations de l'entrepreneuriat social selon la littérature

Mais le passage de la notion d'entreprise à la notion d'entrepreneuriat social risque cependant de masquer la question de la gouvernance, qui deviendrait secondaire face à l'engagement social que l'entrepreneur insuffle au collectif. Nous verrons pourtant par la suite, que cette question de gouvernance est cruciale, surtout lorsque nous ferons le rapprochement avec les nouvelles formes juridiques.

« Social Enterprise Spectrum »

Une telle définition de l'entrepreneuriat social, beaucoup plus large, conduit aujourd'hui à reconnaître que de très nombreux collectifs peuvent se rapprocher de près ou de loin de cette notion. Pour se différencier avec la notion d'entreprise sociale prise au sens stricte d'une NFP qui cherche à développer une activité générant des revenus, **le terme générique d'entreprise « hybride » est utilisé pour désigner toute forme d'entreprise ne correspondant ni complètement au standard de l'association caritative, ni à celui de la société commerciale à but exclusivement lucratif**.

Aujourd'hui, la littérature propose alors généralement de théoriser la notion d'entreprise hybride plutôt sous la forme d'un « éventail », élargissant le « *Social Enterprise spectrum* » initialement proposé par (Dees 1998a), pour placer les différents types d'entrepreneurs sociaux les uns par rapport aux autres. L'éventail le plus utilisé est celui de Kim Alter, qui n'appartient pas au monde académique mais est une figure reconnue de la conceptualisation de ces notions. Dans cet éventail, le terme de « *social enterprise* » prend déjà un sens plus large que les définitions précédentes, nous y revenons au paragraphe 3.2.3.

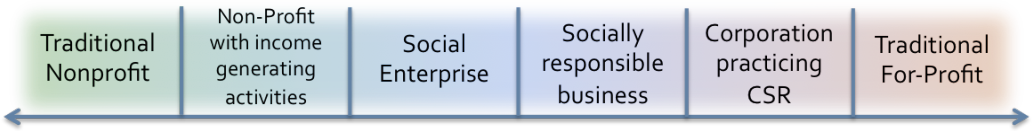


Figure 3 - L'éventail des entreprises « hybrides », adapté de (Alter 2007)

3.2.2. Les limites de cette littérature

Quoiqu'elle nous propose une conceptualisation différente que celle de la RSE pour approcher les propositions de FPC et de *Benefit Corporation*, et notamment de la mission qui leur est associée, cette littérature sur les entreprises sociales souffre de plusieurs limites, qui soulignent autant de points de contribution que notre travail de recherche peut apporter.

Une conceptualisation fragile

D'abord, comme nous l'avons déjà souligné, la conceptualisation proposée par ce champ de la notion d'entreprise sociale est encore fragile et « embryonnaire ». De nombreux auteurs soulignent ainsi l'ambiguïté intrinsèque de cette notion vague, creuse ou poreuse selon les analyses (Jones & Keogh 2006, Peredo & McLean 2006, Light 2008, Short, Moss, & Lumpkin 2009, Dacin, Dacin, & Matear 2010, Dacin, Dacin, & Tracey 2011). Souvent définie par la négative en soulignant ses différences avec l'entrepreneuriat « classique », ou l'entreprise à but lucratif et l'association à but purement non lucratif (Mort, Weerawardena, & Carnegie 2003), **l'entreprise sociale ne bénéficie pas encore d'un modèle rigoureux et convaincant qui permette de la différencier précisément des modèles d'entreprise ou d'entrepreneuriat dont on dispose déjà** (Short, Moss, & Lumpkin 2009, Dacin, Dacin, & Matear 2010).

La notion de « mission sociale »

En particulier, **la notion de « mission sociale » n'est jamais modélisée**, et reste le plus souvent décrite au moyen d'une périphrase, dont la portée varie d'une définition à l'autre. Cette indécision est une conséquence de la polysémie du terme, que les recouvrements entre différents courants de recherche (notamment la recherche sur les institutions publiques ou les organisations dotées d'une « mission de service public », sur les organisations à but non lucratif, et sur la responsabilité sociale de l'entreprise) ont contribué à approfondir. Pour les uns, elle constitue un élément parfois exigé du droit lui même pour enregistrer une association à but non lucratif, et représente alors un équivalent de l'objet social des sociétés pour déterminer quelles activités de l'association seront à l'avenir considérées licites (incluses dans la mission). Pour les autres elle pourrait plutôt désigner l'objectif « social » d'une initiative de RSE sur laquelle une entreprise à but lucratif réalisera une opération de communication, et qui doit ainsi primairement résonner avec la perception du grand public de ce qui fait « objectif social », avant de contribuer *de facto* à répondre à un besoin de populations démunies.

Il est ainsi frappant de constater que la notion centrale permettant de définir l'entreprise sociale ne mobilise que peu d'efforts de modélisation, alors qu'elle est la cible fréquente de débats visant à déterminer ce qui « fait » mission sociale ou non. Par exemple, une définition restrictive de la mission sociale (que l'on peut par exemple retrouver chez (Barthélémy & Slitine 2011)) consisterait à exiger de répondre à un besoin de populations démunies, dont on estime qu'il entrave le respect des droits humains, ou qu'il est de l'ordre public d'y répondre, mais qui n'est que peu ou pas couvert par les initiatives publiques ou privées existantes. Un autre mode de caractérisation serait de demander une forme de certification par un organisme gouvernemental, comme pour l'appellation « reconnu d'utilité publique » en France ou le « *community interest test* » de la forme de CIC britannique (Nicholls 2010). Mais la caractérisation d'une « mission sociale » proposée par la littérature semble souvent beaucoup plus large et moins précise (Dacin, Dacin, & Matear 2010).

La notion d'innovation sociale

Il en va de même pour **la notion d'innovation sociale, qui n'a pas été proprement modélisée et différenciée des travaux sur l'innovation existant par ailleurs** (Peattie & Morley 2008, Short, Moss, & Lumpkin 2009). Short et al. signalent ainsi :

> « *Innovation is a key theme in social entrepreneurship research, but more effort is needed to build social entrepreneurship-related innovation theory* » (Short, Moss, & Lumpkin 2009)

Trois éléments permettent de saisir ce manque de théorisation de l'innovation sociale qui empêche la construction d'un modèle rigoureux de l'entreprise sociale :

- Pour l'entrepreneuriat social : comme le signalaient Dees et Anderson ci-dessus, la notion d'entrepreneuriat porte en soi l'idée que l'entrepreneur est innovant. Rapprocher l'innovation sociale de l'entrepreneuriat social tiendrait donc de la tautologie. Dacin, Dacin, et Matear (2010) estiment d'ailleurs qu'il n'est nullement nécessaire de développer une théorie spécifique de l'entrepreneuriat social : ce que nous savons de l'entrepreneur est suffisant pour caractériser cette forme particulière sans développement théorique supplémentaire.
- Pour l'entreprise sociale dans sa conception américaine : une deuxième tautologie tient au raisonnement qui justifie l'existence même d'une entreprise sociale soutenable. Puisqu'elle consiste à répondre à un besoin « social », donc un besoin qui n'est pas satisfait par l'offre privée existante, tout en restant sous la forme d'une entreprise privée rentable, elle nécessite forcément le recours à l'innovation, que ce soit à travers des produits ou services vendus moins chers, ou à travers des modèles d'affaire nouveaux. L'entreprise sociale, par son existence même, serait donc intrinsèquement innovante (Peattie & Morley 2008).
- Pour l'entreprise sociale dans sa conception européenne : les critères de définition proposés par l'EMES montrent le malaise et la difficulté à définir ce qui fait qu'une organisation à but social soit qualifié d'« entreprise » ou non. Là où la conception américaine fait de l'innovation la caractéristique même de l'entrepreneuriat, l'EMES met en avant un « niveau significatif de prise de risque économique », formulation qui recouvre l'idée que l'entreprise sociale ne puisse pas se limiter à une réponse préétablie entièrement connue à un besoin, et fonctionner par budget comme le ferait une association, mais bel et bien supporter une part d'incertitude, qui laisse transparaître la notion d'innovation sans pour autant être très convaincant.

Des limites handicapantes pour l'interprétation des nouvelles formes

Si le champ de l'entrepreneuriat social représentait donc un bon candidat *a priori* pour l'analyse des nouvelles formes d'entreprise, il provoque en définitive davantage de questions qu'il ne donne de pistes pour appréhender le changement que ces adoptions représentent. En premier lieu, par rapport à une approche statutaire de l'entreprise sociale, peut-on considérer que la FPC et la *Benefit* feraient partie d'un secteur d'économie sociale et solidaire simplement en analysant leur mode de gouvernance ? Nous l'avons déjà souligné : la gouvernance de la FPC ne conduit pas à donner davantage de droits aux parties prenantes, donc en particulier ne construit pas la gouvernance démocratique nécessaire à son acceptation comme « entreprise sociale » par l'EMES. Nous verrons également qu'aucune limite n'est fixée à la distribution des dividendes, et que le principe de répartition des droits de décision par la proportion d'actions détenues n'est pas remise en question : la définition européenne ne semble donc pas correspondre. Peut-on alors au moins considérer que la mission des FPC et *Benefit* est une « mission sociale » au sens de l'entrepreneuriat social américain ? Le manque de modélisation de celle-ci empêche une réponse tranchée, mais si les nouvelles formes exigent un apport social et environnemental, rien n'indique qu'une telle formulation, pour une mission laissée libre d'expression par ailleurs, ne satisfasse complètement au critère du « *social change* » ou de la réponse à un « besoin social ». L'on en serait réduit à ce stade à considérer ces nouvelles formes comme un engagement à « mi-chemin » entre une initiative de RSE et une entreprise sociale trop contraignante.

3.2.3. L'ouverture vers les « *mission-driven companies* » : un champ à construire ?

Une littérature croissante sur les « hybrid organizations »

Un courant de littérature commence à se tisser qui généralise la question des entreprises sociales définies au sens strict pour s'intéresser plus généralement aux **« *hybrid organizations* », désignant toutes les entreprises faisant face à une double logique dans leurs objectifs** : une logique commerciale et

économique, ainsi qu'une logique sociale et *a priori* non lucrative (Haigh & Hoffman 2012). Par rapport aux deux cas polarisés précédents, l'un désignant la société commerciale prenant des initiatives de RSE et l'autre l'organisation à but non lucratif démarrant une activité commerciale pour générer des revenus, cette littérature naissante se met en quête de « l'hybride idéal » (Battilana et al. 2012), réussissant le mariage sans accroc des deux logiques, sans privilégier l'une par rapport à l'autre. Mais au niveau de développement actuel, le champ théorique vise surtout à reconnaître les défis qui restent encore à résoudre pour parvenir à cet idéal.

Parmi ces défis, on notera notamment que figure en bonne place la question de la forme légale, qui reste un casse-tête pour les créateurs d'entreprise hybride : obligations fiduciaires des *for-profit corporations*, restrictions sur les revenus pour les organisations *nonprofit*… Nous reviendrons sur ces éléments au chapitre suivant. La littérature montre ainsi que dans de nombreux cas, le montage s'effectue en juxtaposant deux structures juridiques, l'une à but lucratif et l'une sans, de façon à complémenter les revenus de l'activité commerciale de l'une avec les prérogatives et les avantages de l'autre pour un but social (Kelley 2009, Battilana & Dorado 2010, Battilana et al. 2012).

Quelques articles, parus jusqu'ici quasi-exclusivement dans des revues juridiques, commencent à prendre la mesure des nouvelles formes juridiques telles que la FPC ou la *Benefit* qui apparaissent pour répondre à ces défis. Plusieurs auteurs commencent ainsi une comparaison de plusieurs formes disponibles (Kelley 2009, Murray & Hwang 2011, Reiser 2013), tandis que d'autres se livrent à une analyse juridique des forces et faiblesses de ces nouvelles formes, surtout du point de vue de la rédaction des lois et de l'interprétation qu'en feront les cours de justice (Reiser 2011, Munch 2012, Plerhoples 2012, Reiser 2012). Ces articles témoignent de l'intérêt que suscitent ces nouvelles formes et les propositions innovantes qu'elles amènent. Mais quoique nous ayons avancé que ces nouvelles formes puissent nous forcer à repenser les modèles théoriques selon lesquels nous analysons le concept d'entreprise, et à compléter les avancées de la recherche sur la gouvernance, ces travaux se limitent pour l'instant à un stade essentiellement descriptif. Steven Munch et Alicia Plerhoples, par exemple, détaillent les différences entre les formes respectivement de *Benefit* et de *Flexible Purpose Corporation* avec les formes de société classiques, et s'interrogent sur la manière dont les juges pourront se saisir des concepts proposés par la loi en cas de litige, c'est-à-dire sur l'insécurité juridique associée à ces dispositions nouvelles. Ils ajoutent quelques éléments juridiques qui pourraient renforcer la sécurité juridique et guider l'application de la loi par les juges. Dana Reiser, quoiqu'ayant intitulé son article « *Theorizing Forms for Social Enterprise* » réalise quant à elle une revue des points sur lesquels les nouvelles formes juridiques peuvent apporter des avantages aux entrepreneurs sociaux tentés de les utiliser (Reiser 2013).

Ainsi **le pont reste à construire entre l'analyse juridique apportée par quelques chercheurs en droit, souvent spécialistes du droit des *nonprofit corporations*, et les problématiques gestionnaires que la littérature sur les « *hybrid organizations* » soulignent**. Notamment, si la description de ces nouvelles formes prend forme en droit, elle reste toujours absente en sciences de gestion malgré le défi des plus importants qu'elles posent aux entrepreneurs. Pour résumer abruptement, plusieurs travaux soulignent quels sont les manques auxquels ces nouvelles formes tentent de répondre, mais peu théorisent la façon dont elles y répondent, leur efficacité en la matière, et les conséquences qu'elles entraînent quant à la théorie de l'entreprise.

Outre la forme juridique, deux autres défis qui reviennent fréquemment lorsque l'on évoque les organisations hybrides sont bien d'ordre gestionnaire : il s'agit d'une part du « ***mission drift*** » (Christen & Cook 2001, Battilana & Dorado 2010, Ashta & Hudon 2012, Battilana et al. 2012), c'est-à-dire **le risque que la logique commerciale et économique prenne le pas sur les objectifs sociaux** et que la mission fixée au départ « dérive » progressivement vers des objectifs à moindre impact social mais meilleure rentabilité ; et d'autre part du **manque de financement**, qui ne peut prétendre provenir ni de l'investissement privé avec autant de facilité que les sociétés classiques du fait d'un risque de rentabilité moins élevé (offre non compétitive sur les marchés financiers), ni des subventions publiques qui ne

peuvent être distribuées qu'avec d'énormes restrictions aux organisations lucratives. La réponse à ces deux défis est de même peu étudiée jusqu'à aujourd'hui dans les nouvelles formes.

Notons pour finir l'ambiguïté qui naît de la multitude de désignations différentes pour des objets parfois identiques ou très similaires : la définition des organisations « hybrides » offerte par (Battilana et al. 2012) ou (Haigh & Hoffman 2012) semble ainsi correspondre non pas à ce qu'Alter appelle formes hybrides mais plutôt à sa catégorie « *social enterprise* », elle-même différente de la définition stricte du terme que nous avons vue précédemment. De même, plusieurs praticiens évoquent les termes de « *for-benefit enterprise* » ou de « *fourth sector* » pour désigner ces hybrides (Sabeti 2009, 2011) ou encore ceux de « *mission-driven companies* » (Clark Jr & Babson 2011)… Ce dernier terme nous semble encore le plus approprié pour discuter des formes que nous avons identifiées, et organisées autour d'un « *purpose* », nous y reviendrons au chapitre suivant.

Synthèse du chapitre 1

L'introduction de nouvelles formes juridiques (FPC et *Benefit Corporation*) dans le droit des sociétés californien, manifestation particulière d'un mouvement plus global de transformation des cadres juridiques de l'entreprise, pose un ensemble de questions pour le chercheur en gestion. Présentées comme **les premières structures juridiques permettant à des sociétés à but lucratif de poursuivre des finalités sociales et environnementales**, en introduisant dans le droit l'obligation pour ces sociétés de formaliser cet objectif, ou « ***purpose*** », ces formes innovantes **rediscutent des cadres théoriques bien au-delà du droit** : pourquoi une entreprise à but lucratif ne pourrait-elle pas naturellement inclure ces objectifs ? S'agit-il simplement d'une nouvelle forme d'engagement responsable ou d'une innovation obligeant à revoir certaines théories de l'entreprise ? Fallait-il réellement amender le droit des sociétés pour rendre cette solution viable ?

Dans ce premier chapitre, après une brève introduction des principales propriétés de ces nouvelles formes, nous avons donc cherché à rattacher cet événement d'ordre juridique aux théories de la gouvernance et aux modèles de l'entreprise dont nous disposons. Nous avons ainsi exploré quatre champs : celui des théories de la gouvernance « disciplinaire », opposant visions actionnariales et partenariales de l'entreprise, celui du « *corporate purpose* » en *law & economics*, analysant les finalités juridiques de l'entreprise du point de vue du droit, quelques éléments du champ de la Responsabilité Sociale des Entreprises, et enfin le champ plus restreint focalisé des entreprises sociales, et des entreprises hybrides.

A l'issue de cette revue de littérature, nous avons montré que les différents champs fournissaient un vocabulaire riche pour décrire les spécificités des nouvelles formes, mais qu'ils se montraient **limités face à une innovation qui n'a pas été anticipée**. La protection de la latitude des dirigeants proposée par ces nouvelles formes contredit l'approche de la théorie de l'agence, plaçant les actionnaires en mandants directs des dirigeants, mais confirme du même coup que le droit des sociétés usuel enferme les entreprises dans une finalité actionnariale qu'il faut dépasser. Mais **la définition d'un *purpose* ne satisfait ni à la théorie des parties prenantes**, qui n'envisage que des finalités normatives, subordonnées aux intérêts d'un ensemble plus ou moins large de *stakeholders*, **ni à la *Team Production Theory*** qui modélise le conseil d'administration comme un organe disposant de la plus grande latitude pour équilibrer les intérêts pour le bien de la société en tant que personne morale.

De même, ni l'approche « éthique » de la RSE, qui ne permet pas de comprendre l'aspect volontaire et libre du *purpose* de la FPC face à une responsabilité « indérogeable » qui devrait découler des valeurs morales, ni **l'approche « stratégique » de la RSE, limitée par une hypothèse de compatibilité avec l'intérêt des actionnaires**, ne semblent suffisantes pour analyser ces nouvelles formes. D'autant plus que **les chercheurs considèrent généralement le cadre légal comme exogène alors que le phénomène à analyser relève précisément d'une modification de ce cadre juridique** ! Le courant de l'entrepreneuriat social quant à lui, permet de mieux saisir les enjeux juridiques associés aux objectifs sociaux ou environnementaux, mais il fait face à un **déficit de modélisation quant à ce qui fait « mission sociale »**, souvent trop restrictive pour y inclure les nouvelles formes juridiques cantonnées à un « entre-deux ».

Finalement, des **champs de recherche émergents sur les organisations « hybrides » ou les « mission-driven companies »**, démontrent l'intérêt croissant pour ces nouvelles formes, mais soulignent en même temps **l'effort majeur de théorisation et de modélisation qu'il reste à accomplir**. Dans le chapitre suivant, nous réalisons ainsi la généalogie de l'une de ces formes, la *Flexible Purpose Corporation*, pour en comprendre les origines, les enjeux et les spécificités.

Chapitre 2 – Généalogie de la FPC : l'engagement dans un « purpose » comme alternative de gouvernance

TABLE DES MATIERES

1. Généalogie de la FPC : une voie nouvelle pour rééquilibrer la gouvernance d'entreprise 65

1.1. Pourquoi et comment étudier la *Flexible Purpose Corporation* ? 65

1.2. La recherche nécessaire d'un contrepoids face au pouvoir actionnarial 69

1.3. Les tentatives de modification du droit américain face à ce pouvoir actionnarial 73

1.4. L'origine du projet de loi : acteurs et initiatives 75

2. Description fine des choix de conception 79

2.1. Pourquoi une nouvelle forme juridique et où l'introduire en droit ? 79

2.2. Les objectifs du groupe de travail 81

2.3. Une construction autour d'une innovation majeure : le *purpose* 82

2.4. Les points de désaccord avec la *Benefit Corporation* 85

3. Vers un renouvellement des cadres théoriques : le *purpose* comme paradoxe à résoudre 88

3.1. Pourquoi la FPC est-elle une énigme théorique ? 88

3.2. Face aux limites des capacités d'interprétation, une modélisation du *purpose* 92

La vague d'adoption de nouvelles formes juridiques est un phénomène juridique dont la portée ne se limite pas au droit. Elle s'inscrit dans un débat qui mobilise également les disciplines économiques et gestionnaires, celui du renouvellement de la gouvernance de l'entreprise. Par rapport aux voies explorées par les chercheurs comme par les praticiens, elle semble cependant porter des propriétés difficilement interprétables, et dont les implications sont encore à investiguer.

Dans ce chapitre, nous avons choisi d'adopter une démarche généalogique à partir de l'une des formes juridiques, la FPC (**1.1.**), afin d'exhumer les choix de conception faits par les juristes à l'origine du projet de loi et mieux comprendre :

- Les enjeux auxquels ces juristes ont tenté de répondre (**1.2.**) ;
- Les voies déjà explorées par le passé, leur rapport avec les cadres théoriques développés au chapitre précédent, et les raisons pour lesquelles elles n'ont pas été conservées (**1.3.**) ;
- Les spécificités de l'approche de la FPC et les logiques qui les expliquent (**2.2.** et **2.3.**) ;
- Les alternatives présentes qui correspondent notamment à d'autres formes juridiques (**2.4.**).

Nous mettons en évidence que la propriété distinctive de la FPC, qui bouleverse les voies classiques du débat sur la gouvernance, est l'introduction du *purpose* comme engagement des associés. Nous résumons ainsi les raisons pour lesquelles ce *purpose* conduit à une énigme théorique (**3.1.**), et soulignons les questions de recherche que ce nouvel objet suscite (**3.2.**).

1. GENEALOGIE DE LA FPC : UNE VOIE NOUVELLE POUR REEQUILIBRER LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

A l'issue du chapitre 1, l'intérêt pour les nouvelles formes juridiques adoptées en Californie est confirmé : alors qu'elles semblent apporter des éléments nouveaux par rapport aux modèles de l'entreprise et de sa gouvernance discutés dans la littérature, très peu d'efforts théoriques ont pour l'instant porté sur ces formes. Les champs de recherche identifiés au chapitre précédent nous ont cependant apporté un riche vocabulaire pour décrire ces formes. Dans cette première partie, nous réaliserons donc une investigation plus poussée sur l'une d'entre elles, la *Flexible Purpose Corporation* (FPC), afin de disposer d'éléments suffisants pour comprendre et théoriser leur apport.

1.1. Pourquoi et comment étudier la *Flexible Purpose Corporation* ?

La FPC n'est certainement pas la première des formes juridiques adoptées pendant les dernières décennies à prétendre créer une structure adaptée aux entreprises à but lucratif souhaitant défendre des finalités supplémentaires non lucratives. Nous avons déjà évoqué au chapitre précédent les formes de Société à Finalité Sociale (SFS) belge, et de Community Interest Company (CIC) britannique, pour n'en citer que deux. Nous explicitons ici les raisons qui nous ont orienté sur le choix particulier de la FPC comme premier objet de recherche. En outre, il est rare qu'une forme juridique constitue un objet de recherche en sciences de gestion. Nous explicitons donc également les choix méthodologiques que nous avons pris pour réaliser la première partie de notre recherche.

1.1.1. La FPC : une forme maximisant la liberté de choix des finalités en train de se construire

Plusieurs approches étaient envisageables pour comprendre les apports des nouvelles formes juridiques citées aux théories gestionnaires. L'une d'entre elles aurait pu consister à étudier l'ensemble de ces innovations selon une méthode comparative, et saisir les enjeux de cette vague à travers les différences et les points communs entre ces nouvelles formes, de façon à en tirer une typologie face à laquelle placer les modèles plus classiques. Quoique nous ayons également porté notre attention sur ces autres formes, ne serait-ce que pour en vérifier une certaine unité de revendication face aux formes conventionnelles, ce n'est pas l'approche que nous avons choisie. Nous avons préféré analyser plus en détail l'une de ces formes juridiques en particulier, la *Flexible Purpose Corporation*, et comprendre les enjeux d'une innovation particulière, pour les raisons suivantes.

Une forme de société la plus proche possible des corporations classiques

Un regard rapide sur chacune des formes juridiques que nous avons évoquées montre facilement la grande diversité qui caractérise cet ensemble : malgré des ambitions que l'on peut considérer, en première approximation, convergentes, les propositions juridiques concrètes sont en fait très contrastées. De nombreux critères différencient ainsi ces formes juridiques : existence de règles sur la distribution de dividendes ou la dissolution de la société, restrictions sur les finalités acceptables, modes de création et régime juridique, droits et obligations des différentes parties, etc. Corrélativement, une grande variété d'acteurs (origines, statuts, motivations etc.) en est à l'origine. Ces quelques détails ne permettent ainsi pas de faire apparaître de façon flagrante une certaine unité au sein de cette vague de nouvelles formes. A l'inverse, l'étude de la généalogie de l'une d'entre elles, particulièrement si celle-ci est récente, peut permettre à la fois de montrer les nouveautés par rapport au cadre classique, et les liens qu'une telle forme entretient avec des propositions précédentes.

Nous avons choisi d'étudier la FPC car ses promoteurs lui défendent **une forme d'universalité** : elle a été spécifiquement conçue pour être la plus proche possible d'une *corporation* californienne classique, tout en introduisant l'élément minimal permettant de poursuivre sa finalité sociale avec efficacité. Elle porte ainsi la double ambition de pouvoir concerner un maximum d'entreprises, existantes comme futures, et de répondre de façon simple à un certain nombre d'enjeux sociétaux. Par conséquent, la FPC

se distingue clairement des entreprises sociales que nous avons évoquées au chapitre précédent : par exemple, elle n'exige pas de limites quant à la « lucrativité[16] » des entreprises, et porte à première vue peu des contraintes qu'une telle entreprise sociale apporterait face aux sociétés usuelles. Ce n'est pas le cas de la majeure partie des autres formes juridiques évoquées.

La création libre du purpose comme nouvel objet à gérer

Cette proximité avec la *corporation* californienne classique ne l'empêche pas de **défendre une liberté inédite quant aux *purposes*** dont les FPC peuvent se doter. Au contraire, on retrouve cette même parcimonie de contraintes quant à la définition des finalités acceptables : au lieu d'exiger de répondre à un besoin social, ou de tenir compte des impacts de l'activité de façon la plus exhaustive possible (ce qui est le cas de la *Benefit Corporation*), la FPC semble au contraire promouvoir le choix d'ambitions plus libres, et de ce fait, nous en faisons ici simplement l'hypothèse, plus originales. Pourtant cette liberté peut être paradoxale : comment vérifier le critère « social et environnemental » si peu de contraintes empiriques sont données pour le contrôler ? La définition du *purpose* deviendrait alors une sorte de nouvelle variable, libre, pour qui le définit, de par la grande latitude dont celui-ci disposerait pour le faire, malgré les conséquences importantes qu'elle entraîne. Ces hypothèses seront bien sûr à vérifier, mais participent à orienter le choix de la forme à étudier.

Le suivi d'une innovation « en cours »

La jeunesse de la forme de FPC aurait pu être un élément de dissuasion pour le choix de la forme à étudier, tant le recul empirique est difficile à obtenir sur des organisations ayant adopté cette structure que depuis quelques années, voire quelques mois. Cependant, la recherche ayant commencé entre le moment d'adoption de la forme par les assemblées californiennes et l'entrée en vigueur de celle-ci en janvier 2012, le choix de la FPC a permis le suivi d'une forme innovante au fur et à mesure de sa diffusion, à travers notamment l'analyse des débats et documents d'information circulés par les promoteurs de la FPC avant son entrée en vigueur, et régulièrement depuis. A défaut d'avoir assisté à la phase de conception proprement dite de la proposition de loi, **la nouveauté de celle-ci a ainsi permis non seulement de réaliser avec plus de précision sa généalogie** avec les acteurs qui en ont été à l'origine et aussi ceux qui en sont devenus les détracteurs, mais également **de comprendre et d'analyser le milieu dans lequel cette innovation a eu lieu** et de suivre son déploiement et l'évolution de la perception des acteurs concernés par un tel changement. Le suivi régulier des entreprises qui ont choisi cette forme a également permis de rendre compte de l'évolution de son adoption et des projets qui l'ont justifiée.

Le contexte américain

Enfin, le dernier paramètre du choix est celui de l'environnement juridique dans lequel la nouvelle forme juridique s'inscrit. Si ce paramètre s'est trouvé secondaire par rapport aux autres éléments évoqués, il demeure que la FPC n'est pas une forme française, et qu'elle doit donc se comprendre dans le paysage juridique californien, et plus généralement américain. Nous estimons d'une part que cela ne retire rien à l'intérêt de l'étude y compris par comparaison au paysage juridique français, même s'il faut pour cela identifier les principales différences entre les deux contextes et mener l'analyse avec rigueur. Notons également que le modèle théorique en sciences de gestion que nous construirons vise à se départir largement du contexte juridique qui ne doit pas rester un élément fondamental du domaine de validité du modèle. D'autre part, le contexte américain reste celui sur lequel la plupart des développements théoriques (en économie, droit et gestion) portent dans la littérature, ainsi que nous l'avons vérifié au chapitre précédent. Comprendre le contexte empirique, juridique et théorique d'une telle adoption n'a donc pas été un élément disqualifiant pour la recherche.

[16] Le terme de lucrativité est ici employé dans le sens de la création d'un gain ou d'un profit individuel pour les associés

1.1.2. Méthode d'exploration

Une fois ce choix effectué, notre étude de la *Flexible Purpose Corporation* a reposé sur une méthodologie en trois étapes. Afin de comprendre l'origine et les motivations d'une telle innovation, nous nous sommes d'abord efforcés de retracer sa généalogie (Hatchuel et al. 2005), c'est-à-dire l'ensemble des raisonnements, choix de conception et rationalisations successives qui ont déterminé la forme de FPC telle qu'elle a été adoptée en 2011. L'adoption des formes de FPC et de *Benefit Corporation* étant simultanée, et dans le même Etat, les généalogies de ces deux formes sont fortement entrecroisées. Nous n'avons donc pas arbitrairement exclu la seconde du travail généalogique. Il ne s'agit pas seulement d'un travail chronologique, qui a été mené sur les différentes versions des dispositions juridiques qui ont été déposées devant le sénat californien, mais également d'un travail historique sur le droit des sociétés récent aux Etats-Unis, et en Californie en particulier, d'une analyse de la conception de ces dispositions par le groupe de travail qui en est à l'origine, et d'une analyse de l'ensemble des acteurs qui ont été parties prenantes dans cette conception. En effet, à la différence d'une analyse juridique supposant de vérifier la cohérence des propositions avec les cadres existants, la hiérarchie des normes, les compétences des juges, ou d'autres critères de ce type, nous avons préféré insister sur les justifications gestionnaires des choix de conception : éléments empiriques invoqués par les acteurs, conséquences prévues sur les organisations, relations aux modèles théoriques et économiques existants, etc. Des connaissances sur le contexte juridique sont néanmoins nécessaires : elles participent de l' « in-discipline contrôlée » à laquelle nous appelle Alain-Charles Martinet pour la constitution des connaissances « praticables » relatives à notre objet de recherche (Martinet 2012 [2000]).

Les données sur lesquelles nous nous sommes appuyés sont de multiples origines :

- Entretiens menés avec certains des concepteurs de ces formes en Californie, c'est-à-dire des juristes de cabinets différents (cf. ci-après) qui ont participé à la rédaction des propositions de loi ;
- Collection de débats et de documents d'information publiés par les cabinets de juristes à l'origine des formes, et reprenant les commentaires recueillis sur leurs propositions au cours de leur cheminement juridique ;
- Articles publiés dans des revues juridiques détaillant les évolutions récentes du droit et des enjeux d'une potentielle modification juridique avant l'adoption de ces nouvelles formes, et qui permettent de préciser le positionnement de ces nouvelles formes dans un contexte complexe (ces articles sont cités lorsqu'ils sont mobilisés dans le manuscrit) ;
- En complément, plusieurs articles de journaux ou de blogs sur Internet, notamment sur des sites de cabinets juridiques, ou de mouvements de promotion de l'entrepreneuriat social, ont également permis de dresser une cartographie des acteurs intéressés par cette innovation.

Ensuite, nous avons procédé à une description fine de la proposition de *Flexible Purpose Corporation*, détaillant les mécanismes de gouvernance qu'elle définit et les points communs ou les différences qu'ils créent avec d'autres formes juridiques, notamment celle de *C Corporation*, la forme de société la plus couramment utilisée en Californie, et celle de *Benefit Corporation*. Pour cela, nous avons parcouru en détail les textes juridiques, aujourd'hui intégrés dans le *California Corporations Code*, ainsi que les commentaires juridiques associés à ces textes, émis par les chambres Californiennes et publiés par elles. Nous avons complété ce panorama par quelques entretiens ou rencontres menées avec des entrepreneurs qui ont choisi ou souhaitaient choisir l'une de ces deux nouvelles formes juridiques. Plusieurs articles de revues juridiques (par ex. Clark Jr & Babson 2011, Reiser 2011, Munch 2012, Murray 2012, Plerhoples 2012) présentent également leur analyse de ces nouvelles formes, mais ils restent encore relativement rares aujourd'hui. Dans un troisième temps, nous avons identifié un trait central de ces deux formes qui les distinguent des autres, et les distinguent entre elles : la définition d'un *purpose*. A partir de cet élément, nous avons commencé à construire notre question de recherche en gestion, que nous présenterons à la fin de ce chapitre. Le Tableau 6 présente le matériau utilisé en détail.

Entretiens menés (San Francisco, Menlo Park, avril 2012)

Susan Mac Cormac	*Partner* dans le département « *Corporate* » du cabinet Morrison Foerster	Co-chair du groupe de travail à l'origine de la FPC en Californie
Heather Haney	*Associate* au cabinet Morrison Foerster	Participante du même groupe
John Montgomery	*Partner* et co-fondateur du cabinet Montgomery & Hansen LLP	Co-chair du groupe de travail à l'origine de la *Benefit* en Californie
Dermot Hikisch	Responsable du *Business Development* chez B Lab	Responsables des relations avec les B Corporations certifiées
Andy Fyfe	Business Development, B Lab	
Alicia Plerhoples	Professeur adjointe de droit, faculté de droit de Georgetown	Chercheuse en droit travaillant notamment sur les FPC
Praveen Madan	Entrepreneur, co-fondateur du projet Keplers' 2020	

Personnes rencontrées au « Benefit Corporations – West Coast Forum » (San Francisco, 27 avril 2012)

Mike Hannigan	Prés. et co-fondateur de Give Something Back	B et *Benefit* Corporation
Don Schaffer	PDG de RSF Social Finance	B Corporations certifiées
Kristin Groos Richmond	Co-fondatrice et DG de Revolution Foods	
Marvin Brown	Chercheur à l'université de San Francisco	Auteur de « Civilizing the Economy »
Jonathan Storper	Responsable de la section « Corporate » du cabinet Hanson Bridgett	Co-rédacteur du projet de *Constituency Statute*

Exemple de documents publiés par les cabinets juridiques présentant les nouvelles formes

Document publié	*Rédacteurs et origine du document*	*Date de rédaction*
Frequently Asked Questions	Co-chairs du groupe de travail à l'origine de la proposition de FPC	2 versions : Janvier 2010, Février 2011
White Paper : the need and rationale for Benefit Corporations	Juristes à l'origine de la proposition de Benefit Corporation	Version du 16 novembre 2011

Exemple de textes juridiques et commentaires associés

Texte juridique	*Contenu*	*Statut fin 2014*	*Introduit en*
Assembly Bill n°2944	Introduction du *Constituency Statute*	Rejeté	Février 2008
Lettre de véto de l'AB 2944 du gouverneur			Septembre 2008
Senate Bill n°1463	Première introduction de la FPC	Rejeté	Avril 2010
Senate Bill n°201	Seconde introduction de la FPC	Devenu sections 2500 à 3503 du *Corporations Code*	Février 2011
Arguments en faveur et contre le SB n°201			Juin 2011
Assembly Bill n°361	Introduction de la Benefit Corporation	Devenu sections 14600 à 14631 du *Corporations Code*	Février 2011
House Bill n°2239 (State of Washington)	Introduction des Social Purpose Corporations		Janvier 2012

Tableau 6 - Détail du matériau de recherche mobilisé pour la généalogie de la FPC

1.2. La recherche nécessaire d'un contrepoids face au pouvoir actionnarial

La FPC, conçue en Californie, n'a pas été adoptée dès sa première présentation devant les assemblées parlementaires. Le projet de loi introduisant la FPC a été présenté pour la première fois devant le sénat Californien en avril 2010 en tant que *Senate Bill* SB 1463, par le sénateur DeSaulnier[17]. Mais cette première version a été jugée trop complexe et inaboutie par les assemblées californiennes et a été rejetée dans le courant de l'année, invitant le sénateur à présenter une nouvelle mouture rendue plus simple d'application. C'est en février 2011 que le projet finalement adopté a été présenté à nouveau en tant que SB 201, également par le sénateur DeSaulnier, pour être adopté dans le cours de l'année. Celui-ci n'est cependant pas le rédacteur de ces projets de loi : la FPC est une proposition d'un groupe de juristes californiens emmené par Susan Mac Cormac, du cabinet Morrison Foerster (MoFo) de San Francisco. C'est notamment à travers l'entretien que nous avons mené avec Mme Mac Cormac, ainsi que l'article dont elle est auteur avec Heather Haney également du cabinet MoFo que nous avons pu retracer les choix de conception qui ont été faits pour cette proposition.

1.2.1. Une urgence à modifier le droit pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux

Selon Mac Cormac, la réflexion sur une nouvelle forme juridique a émergé autour de 2006 à la suite d'une série de constats dont l'antenne de Morrison Foerster à San Francisco était à l'origine. Ce cabinet d'avocats réalise entre autres prestations du conseil juridique auprès de créateurs d'entreprise et de dirigeants californiens, qui s'interrogent sur les frontières des responsabilités qu'ils portent. En particulier, avec la croissance du secteur, **de nombreux « entrepreneurs sociaux » ou chefs d'entreprise « socialement responsables » qui souhaitent lancer ou supporter des initiatives à but social ou environnemental commencent à s'inquiéter des conséquences juridiques que pourraient avoir leurs décisions**.

Dans de nombreux cas, le cabinet se voit contraint de dissuader ces dirigeants de mener leurs initiatives car la structure dans laquelle ils opèrent crée des risques juridiques personnels au cas où les actionnaires souhaiteraient se retourner contre eux. Dans leur article, Mac Cormac et Haney (2012) montrent ainsi le nombre de ces initiatives qui sont étouffées dans l'œuf : dirigeants conscient du mauvais « *pricing* » des ressources naturelles qu'ils utilisent dans leurs procédés, au premier rang desquels l'eau, et qui conduit à une sur-utilisation de ces ressources par rapport aux réserves naturelles, mais qui ne peuvent le corriger sous peine de perte de compétitivité et de profitabilité ; rapports de responsabilité sociale qui pointent de nombreux dysfonctionnements mais ne sont jamais rendus publics pour cause de risque réputationnel ; chaînes d'approvisionnements qui ne respectent pas les engagements éthiques des entreprises mais restent les moins coûteuses, etc.

Pourtant, constate Mac Cormac, l'urgence à traiter les défis sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face aujourd'hui ne peut permettre d'accepter cet état de fait. Alors que des acteurs privés tels que les entreprises pourraient être moteurs d'un changement indispensable des pratiques pour répondre à ces défis, ils en restent l'un des facteurs aggravants. Le cabinet se trouve alors face à une contradiction : en tant que citoyens, et consultants supportant les projets engagés de leurs clients, ils souhaitent promouvoir les initiatives sociales et environnementales ; en tant qu'avocats, et dans l'état actuel du droit, il leur est cependant impossible de conseiller à leurs clients de prendre des décisions qui risqueraient d'entrainer une responsabilité personnelle.

Mac Cormac soutient pourtant que le droit des sociétés n'est pas nécessairement « mauvais », et qu'il n'est pas incapable de traiter ces défis à long terme. Elle souligne l'importance de la flexibilité d'interprétation, de la jurisprudence et de la diffusion de doctrines qui, à partir des mêmes textes, donnent lieu à des applications différentes. Nous en avons fait la démonstration à partir de la littérature dans le chapitre précédent, et on pourrait la reprendre de manière historique dans les transformations des doctrines et du droit au cours du siècle dernier. Il ne faudrait ainsi pas douter de la capacité d'évolution

[17] http://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=200920100SB1463

du droit pris dans son ensemble, qui permettrait de répondre convenablement « d'ici un siècle » à ces enjeux. Mais **l'urgence à répondre aux défis ne permet pas, toujours selon Mac Cormac, d'attendre cette évolution lente : l'enjeu est tel qu'il faut résoudre la contradiction contemporaine en proposant une modification du droit.** Quel mécanisme faut-il alors modifier ? Quel est ce « risque juridique » que porteraient les dirigeants et que nous n'avons que très succinctement abordé jusqu'ici ?

1.2.2. L'équilibre entre Fiduciary Duties et Business Judgment Rule

Reprenons les débats du chapitre précédent sous l'angle résolu de la pratique juridique. Aux Etats-Unis, c'est la notion jurisprudentielle de *Fiduciary Duties* qui pose problème. Cette notion possède des définitions variables et les contours des obligations qui en découlent sont relativement flous. Mais la version courte, valable plus généralement lorsque l'on parle de *fiduciary duties* envers n'importe quelle partie, fait porter aux dirigeants, nommés par les actionnaires, **l'obligation de respecter les intérêts** de ces derniers dans les décisions qu'ils prennent.

Derivative Suits et Class Actions

Des actionnaires, mêmes minoritaires, lorsqu'ils se sentent lésés par une décision ou une action d'un dirigeant[18], peuvent alors engager des poursuites judiciaires pour faire respecter leurs droits. Deux possibilités s'offrent à eux en fonction de la situation (Scarlett 2013, p. 841) :

- Dans le cas où l'actionnaire estime que la *corporation* (c'est-à-dire la société en tant que personne morale) elle-même a été lésée dans une opération alors qu'elle possédait un droit à faire valoir qui l'en aurait prémunie, il peut lancer un *derivative suit* contre un dirigeant fautif au nom de la *corporation*. C'est typiquement le cas lorsque l'on reproche à un dirigeant d'avoir manqué à ses *fiduciary duties* envers la corporation. Les dommages et intérêts sont alors versés à la *corporation* directement.
- Une autre possibilité consiste pour l'actionnaire à poursuivre ce même dirigeant, ou cette fois-ci la *corporation* elle-même, cette fois-ci à titre d'actionnaire individuel pour une perte qu'il aurait subi sur des titres possédés. Une décision faisant brutalement chuter la valeur du cours, ou une mauvaise information ayant précédemment artificiellement gonflé la valeur des titres sont ainsi des motifs valables de plaintes. Dans un tel cas c'est généralement le regroupement de plusieurs plaignants qui donne à la plainte sa force et surtout son niveau élevé de dommages exigés, et on nomme alors un tel cas du nom (générique en droit américain) de *class action*. Les dommages et intérêts sont alors versés aux actionnaires individuels[19].

Selon Mac Cormac, de nombreux actionnaires sont ainsi à l'affut du moindre signe de perte de valeur d'une société (par exemple décrochage du cours de bourse) pour lancer des *derivative suits* ou des *class actions* dès lors qu'ils sont capables de suspecter un lien entre ce décrochage et une décision des dirigeants (ou une absence de réaction face à un droit de la société non respecté). **Les dirigeants prenant alors des initiatives à but social ou environnemental se retrouveraient ainsi très souvent la cible de ces poursuites, qui concernent leur responsabilité (*liability*) personnelle, et non celle de la société**. Car une condamnation dans de tels cas impliquerait que le versement de dommages et intérêts soit exigé personnellement du dirigeant poursuivi.

[18] Le terme dirigeant peut ici désigner un administrateur (membre du *board of directors*) ou un manager de haut rang (*executive officer*), souvent le *Chief Executive Officer* qui peut cumuler les deux fonctions.

[19] Le droit français reconnaît moins d'options dans une telle situation : la responsabilité du dirigeant ne peut être recherchée qu'en cas de faute générant un préjudice, et l'actionnaire dispose alors de deux possibilités : l'action *ut universi* lorsqu'il engage les poursuites au nom de la société, ou l'action *ut singuli* lorsque c'est à titre personnel. Dans les deux cas, les dommages et intérêts obtenus tombent cependant dans l'actif social. Notons par ailleurs que l'« action de groupe » a été introduite en France dans le droit de la consommation par la loi du 17 mars 2014 relative à la consommation. Elle ne peut cependant pour l'instant être saisie pour une action relative au droit des sociétés.

Un risque surestimé ? Le rôle de la Business Judgment Rule

Peu de ces poursuites débouchent néanmoins sur une véritable condamnation. Les dirigeants sont en théorie protégés par une règle jurisprudentielle leur accordant une présomption de bonne gestion, nommée *Business Judgment Rule* (ou BJR), dès lors que leur bonne foi n'a pas été mise en cause par le plaignant. Pour comprendre comment l'équilibre entre *Fiduciary Duties* (FD par la suite) et BJR s'est institué, l'Encadré 1 retrace une histoire rapide de ces deux notions juridiques.

Encadré 1 – Une histoire des *Fiduciary Duties* et de la *Business Judgment Rule*

Les *Fiduciary Duties* tiennent leur origine dans le droit anglais du *Trust*, dont les litiges sont gérés depuis le moyen-âge par un système juridique séparé des cours royales, et nommé « *Equity* ». Le terme d'*equity* reflète l'intérêt de ce système, créé pour être plus flexible et donc potentiellement plus « équitable » que l'application stricte des textes que les cours royales exigeaient, et qui était peu adaptée au droit commercial en général. Les cours qui traitent de ce système séparé de la *common law* sont encore aujourd'hui appelées « *Courts of Chancery* ». La création d'un *trust* consiste pour faire simple à confier une propriété à une tierce personne (nommée *trustee*) pour le bénéfice d'un récipiendaire, qui peut être ou ne pas être le propriétaire initial. Le *trust* peut être révocable (voire à durée déterminée) ou irrévocable. Utilisé dans de nombreuses circonstances pour organiser des legs ou des donations sans confier directement la gestion de la propriété au bénéficiaire, il met très tôt en place un système dans lequel une personne se voit confiée la gestion d'une propriété sans devoir en être l'entier propriétaire (elle n'en a par exemple pas l'usufruit).

Dans le cadre du *trust*, les *Fiduciary Duties* (dont le nom « *fiduciary* » qui provient du latin *fiducia* signifiant confiance, comme « *trust* » qui vient du Nordique « *traust* ») sont les devoirs qui s'imposent alors à ce « gestionnaire » pour garantir qu'il ne fasse pas mauvais usage de la propriété qui lui est confiée. Le cas *Charitable Corp.* contre *Sutton* en 1742 est probablement le premier à indiquer clairement la teneur de ces FD : « *By accepting a trust of this sort a director is obliged to execute it with fidelity and reasonable diligence…* » (cité par (Block & Prussin 1981)). Les relations entre le statut de *trustee*, à qui est réellement confiée la propriété, et celui de *director*, qui peut exercer la fonction gestionnaire au sein du trust, ont fait l'objet de débats comme en témoigne l'article de (Sealy 1967). Les deux fonctions semblent en effet progressivement s'être différenciées, le *trustee* pouvant nommer un *director* pour gérer la propriété confiée. Suivant Sealy, ce serait donc progressivement au *director* qu'ont été portés les FD, et on peut faire l'hypothèse que dans le cas des *corporations*, dont l'existence est attestée dès le moyen-âge (cf. chapitre 4), c'est bien au dirigeant que s'applique ces devoirs « fiduciaires », qu'il existe ou non des *trustees* par ailleurs.

Ces deux grandes classes de FD sont toujours exigées aujourd'hui d'un dirigeant : **le devoir de loyauté** (*loyalty and good faith*) et le **devoir de prudence** (*diligence*). Le premier exige du dirigeant qu'il n'utilise pas la propriété à fin d'autres intérêts que celui des associés ayant formé la *corporation* (équivalent des bénéficiaires dans le cas du *trust*[20]), et en particulier pas à fin de ses propres intérêts. Il exige également que le dirigeant agisse de « bonne foi » en respectant ces intérêts. Le second exige que dans les décisions de gestion qu'il prend, il se soit assuré de disposer de suffisamment d'informations et d'expertise pour ne pas faire de mauvais choix. On peut le comprendre comme un équivalent anglo-saxon de l'action « en bon père de famille » du droit français. Plusieurs autres devoirs associés à la fonction managériale sont parfois associés aux FD, y compris le « *duty to manage* » et le « *duty to*

[20] Notons que les lois *antitrust* du début du 20ème siècle, lois contre les pratiques anticoncurrentielles, visaient bien des montages juridiques de *trust* : il s'agissait de proposer à des actionnaires de sociétés différentes d'un même secteur de confier leurs parts à un même organisme sous forme de *trust*, qui serait ainsi investi du pouvoir de décision associé aux parts simultanément dans plusieurs entreprises précédemment concurrentes. Les actionnaires sont donc propriétaires initiaux des actions ET bénéficiaires du *trust*, le monopole ainsi constitué leur permettant des rentes supérieures.

comply with the law »[21] ou encore le « *duty of disclosure* » et le « *duty of extra care when selling company* » (Black 2001). Ces définitions, quoique variables, spécifient tout de même davantage les obligations du dirigeant que l'expression raccourcie « respect des intérêts des actionnaires » souvent retenue.

Au 19ème siècle, la législation a évolué en faveur des actionnaires de façon à pouvoir rendre possible la poursuite judiciaire de dirigeants qui ne respectaient pas ces FD. La difficulté à autoriser ces poursuites provient de ce que dans de nombreux cas, ce sont les intérêts de la *corporation* elle-même qui sont en jeu, et les dirigeants sont précisément ceux qui sont censés la représenter. L'origine des *derivative suits* fait elle-même débat (Scarlett 2013) mais il est généralement reconnu que c'est le cas anglais de *Foss* contre *Harbottle* (1843) qui est le premier à reconnaître la possibilité d'une action « dérivée » des actionnaires au nom de la société (Migdol 1982, Scarlett 2013). Mais le cas le plus emblématique de l'importance des *Fiduciary Duties*, cité dans tous les manuels de *corporations law* américain, est celui de *Dodge v. Ford* de 1919, que nous avons évoqué au chapitre précédent, quoiqu'invoqué à tort selon (Stout 2008).

En parallèle de cette évolution émerge une règle tacite – Block et Prussin (1981) en situent le premier cas avéré en 1828 – qui sera ne sera explicitement nommée « *Business Judgment Rule* » qu'en 1945 dans le cas *Otis & Co. v. Pennsylvania R. Co*. En substance, cette règle reconnaît que si les actionnaires disposent du droit de critiquer les décisions d'un dirigeant dans le cadre d'un *derivative suit*, il ne s'agit pas pour autant de pouvoir reprocher *ex post* tous les résultats négatifs auxquels les décisions en question sont parvenues dès lors qu'elles avaient été prises de bonne foi et avec la prudence nécessaire (Block & Prussin 1981). Dans le détail, cette règle accorde donc une **présomption de bonne gestion** au dirigeant, et c'est au plaignant de clairement démontrer un « *breach of fiduciary duty* », c'est-à-dire le non respect de la bonne foi ou la prudence dont le dirigeant doit faire preuve. La BJR a des conséquences très importantes pour les dirigeants et le système juridique : elle permet par exemple de ne pas substituer la compétence du dirigeant à celle du juge lorsqu'une cour doit évaluer la pertinence d'une décision d'affaires : **le dirigeant est présumé connaître mieux les bonnes décisions à prendre que le juge dont ce n'est pas le métier**. Elle permet également de ne pas empêcher les dirigeants de prendre des décisions risquées, tant que le devoir de diligence est assuré : la même présomption empêche de faire porter au dirigeant des résultats s'avérant moins positifs qu'initialement espérés pour de nombreuses raisons.

Sous le régime de la BJR, le dirigeant est donc normalement protégé pour les décisions qu'il prend tant que ne peut être caractérisée une faute soit d'imprudence soit de mauvaise décision intentionnelle, deux types de faute qu'il est généralement difficile d'établir avec une certitude suffisante. **La BJR crée donc un équilibre avec les *Fiduciary Duties*** compris comme obligation de poursuivre les intérêts des actionnaires : elle suffit à faire débouter une poursuite de type *shareholder derivative* ou *class action* lorsque la preuve d'une faute du dirigeant n'est pas suffisante.

Le risque juridique souligné par Mac Cormac, qui est en réalité l'argument principal des partisans aux Etats-Unis d'une modification du droit commercial, serait alors selon certains largement surestimé (Bainbridge 1991, Blair 1995). Les dirigeants ne pourraient en fait pas être inquiétés par cette déferlante de plaintes, dès lors qu'ils n'ont pas à se reprocher de fautes de type abus de biens sociaux. Mais cette BJR n'est qu'une règle de jurisprudence, non codifiée dans les *corporations code* et reste très fortement soumise à la variabilité des interprétations des cours. Trois cas de jurisprudence parmi d'autres des années 1980 illustrent ainsi cette variabilité d'interprétation, qui a fait couler beaucoup d'encre dans les revues juridiques américaines, et est venue saper la confiance que les dirigeants pouvaient encore

[21] Selon le cabinet Gowling Lafleur Henderson (http://www.gowlings.com/resources/PublicationPDFs/MilnesR_DirectorsMemo10.pdf)

accorder à cette règle : les cas *Zapata Corp. v. Maldonado* (1983)[22], *Unocal Corp. v. Mesa Petroleum Co* (1985) et *Revlon, Inc. v. MacAndrews & Forbes Holdings, Inc* (1986).

Le premier, que nous ne détaillerons pas, consiste à élucider les conditions dans lesquelles une plainte par un actionnaire au nom de la société peut être déboutée par un comité indépendant de l'entreprise recherchant l'application de la BJR, preuve que les conditions d'application de cette règle n'étaient pas entièrement définies. Mais ce sont surtout les deux autres qui sont à l'origine de nombreuses plaidoiries pour une modification du droit des sociétés. Ils conduisent à distinguer deux types de situations dans lesquelles l'application de la BJR ne peut se faire de façon identique : les situations de décisions ordinaires (ce que l'on appelle en anglais le « *day-to-day business* ») pour lesquelles la protection du dirigeant n'est pas entamée, et les situations de changement de contrôle, lorsqu'une offre de rachat, en particulier hostile, contraint les dirigeants à se positionner (Bainbridge 1991). Dans le dernier cas en effet, le fait que le changement de contrôle entraîne selon toute probabilité la révocation du *board of directors* laisse craindre un conflit d'intérêts : ce serait pour sécuriser leur position que les dirigeants refuseraient une OPA. Le cas *Unocal* introduit ainsi l'idée que le « *level of scrutiny* », c'est-à-dire le niveau d'investigation de la justice dans les affaires de la société, soit nettement plus élevé dans ces circonstances que pour des décisions ordinaires. Selon Bainbridge, cela se justifie par la difficulté d'assurer une présomption de bonne gestion dans des situations naturellement génératrices de conflits d'intérêt. Mais c'est le cas *Revlon* qui clôt le débat : il stipule clairement que lorsque le rachat de la société est considéré inéluctable par le *board*, alors **les dirigeants doivent obligatoirement choisir l'offre d'achat maximisant le prix payé aux actionnaires actuels**, quelque soit le projet de reprise de l'entreprise présenté. Toute décision basée sur d'autres critères, et notamment l'impact sur une diversité de parties prenantes autres que les actionnaires serait immédiatement jugée fautive : le critère « objectif » du prix de l'action ne saurait être compensé par d'autres évaluations.

Le pouvoir actionnarial proviendrait de l'aversion au risque des dirigeants et avocats

Souvent mis côte-à-côte avec le cas *Dodge v. Ford*, ces jurisprudences relativement récentes sont utilisées pour démontrer que la doctrine guidant l'application de la BJR reste celle de la maximisation des intérêts des actionnaires, et que le risque que les juges puissent trouver en chaque cas une raison de le différencier de la situation « ordinaire » crée une insécurité juridique majeure.

Selon Mac Cormac, **ce n'est ainsi pas forcément le risque réel, qui reste difficile à évaluer, qui justifie des conseils juridiques décourageant les initiatives sociales et environnementales, c'est le risque perçu**, du fait de ces quelques cas de mise en discussion des conditions d'application de la BJR (Mac Cormac & Haney 2012). Ce serait ainsi davantage l'aversion au risque des dirigeants et des avocats qui conduirait à un pouvoir actionnarial accru[23], et à la diffusion du « mythe » de la maximisation de la valeur actionnariale (Stout 2012). Dans tous les cas, les promoteurs d'une modification du droit des sociétés défendent que si l'on veut faire changer les pratiques de façon urgente, qu'elles soient aujourd'hui justifiées ou non, il est nécessaire de modifier le droit des sociétés lui-même.

1.3. Les tentatives de modification du droit américain face à ce pouvoir actionnarial

L'idée de modifier la *corporations' law* n'est pas nouvelle. Plusieurs tentatives, en particulier depuis les années 1970, ont déjà été menées pour essayer de contrebalancer la croissance perçue du pouvoir

[22] Voir notamment l'article de (Block & Prussin 1981) pour une discussion complète de la BJR et du cas *Zapata*

[23] Notons sur un autre plan, un autre argument démontrant la force des *Fiduciary Duties* : un rapport commandé par l'Initiative Financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP FI) visait à démontrer que l'investissement socialement responsable (ISR), qui n'est en règle général pas celui qui maximise le retour pour l'actionnaire, est possible sous les lois américaines (Freshfields, Bruckhaus, & Deringer 2005). Ce rapport « Freshfields » espérait ainsi convaincre de la faisabilité de respecter des engagements socialement responsables malgré les FD. Mais un tel résultat ne semble pas atteint selon Sandberg, qui montre que les cas d'ISR autorisés étudiés par le rapport étaient ceux pour lesquels le moins de conflits potentiels se posaient, et que les cas d'investissement sociaux « proactifs et socialement efficaces » restaient interdits sous la doctrine (Sandberg 2010).

actionnarial. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs qualifié ces modifications de « *progressive corporate law* » (Mitchell 1995, Page & Katz 2011). Nous commençons dans ce paragraphe à esquisser véritablement la généalogie de la FPC, c'est-à-dire les différentes alternatives envisagées historiquement pour répondre à l'inadaptation du droit des sociétés évoquée par Mac Cormac.

1.3.1. Les « anti-takeover statutes »

L'ancêtre commun des tentatives modernes de modification du droit pour limiter le pouvoir actionnarial pourrait être l'ensemble des premiers « *anti-takeover statutes* » adoptés dans les années 1970. De nombreux Etats américains, qui disposent chacun de leurs propres dispositions juridiques concernant le droit des sociétés au-delà de quelques principes, notamment constitutionnels, définis au plan fédéral, ont vécu de plein fouet la montée en puissance rapide des *corporate raids* depuis les années 1950. Les raids consistent, pour un homme d'affaires disposant de suffisamment de moyens, à acheter le contrôle d'entreprises ayant un fort potentiel de profit à court terme souvent sous-exploité, et à exiger une modification drastique de la stratégie (démantèlements, licenciements, reventes etc.) pour récupérer ces profits. Les conséquences sociales et économiques à long terme de telles pratiques, autant pour l'entreprise que pour le territoire où celle-ci est implantée, peuvent être très néfastes.

De nombreux Etats, à commencer par la Virginie en 1968, ont ainsi commencé à adopter des lois nommées « *statutes* » qui s'appliquent à toutes les entreprises de l'Etat, et visant à contrecarrer les possibilités de raids (Anjier 1990). Par exemple, elles pouvaient empêcher la possession au-delà d'un certain seuil d'une entreprise domestique (enregistrée dans l'Etat) par des personnes « étrangères », ou mettre en place un certain nombre de moyens de défense à disposition des conseils d'administration pour refuser un rachat, etc.

Ces dispositions ont été pour la plupart jugées anticonstitutionnelles, car elles empêchaient alternativement l'équivalent américain de la liberté d'entreprendre, la liberté de commerce entre les Etats des Etats-Unis, ou encore l'application du Williams Act de 1968 garantissant l'intérêt des actionnaires en cas d'offre de rachat. Il en subsiste néanmoins aujourd'hui une très large variété de dispositifs propres à chaque entreprise pour limiter les possibilités de rachat hostile, comme les fameuses « *poison pills* ». Notons par ailleurs que de telles dispositions légales entraient clairement en contradiction avec les doctrines économiques libérales qui allaient se diffuser dans les années 1970 à 1980, en témoigne l'article de Macey de 1988 fustigeant l'idée que l'on puisse empêcher des changements de contrôle (Macey 1988).

1.3.2. Les « constituency statutes »

Le problème des *raids* s'est transformé dans les années 1980 en une vague sans précédent de fusions et acquisitions d'entreprises, analysée positivement par les économistes comme un mouvement de concentration du « *market for corporate control* », censé conduire à une plus grande efficacité économique. Là encore, de nombreux Etats, dont le droit des sociétés n'était pas aussi avantageux que ceux du Delaware, de la Californie ou de New York, ont subi les conséquences sociales très négatives de rachats qui conduisaient à délocaliser les entreprises domestiques dans les Etats voisins, et à de nombreux licenciements associés, à la perte de revenu, etc.

Pour éviter le risque qu'elles soient de nouveau déclarées anticonstitutionnelles, les dispositions juridiques prises par les Etats pour contrer cette nouvelle forme de rachat ont été rédigées de façon beaucoup plus larges. Le premier de ces « *Constituency Statutes* » a été adopté en Pennsylvanie en 1983. Ils précisent que les dirigeants, en exerçant leurs fonctions et en prenant leurs décisions, ont la possibilité (ou l'obligation, selon les Etats) de prendre compte les intérêts d'un certain nombre de parties prenantes dont la liste est précisée dans la loi (employés, clients, communauté, etc.) (McDonnell 2004, p. 1231). Les statuts sont rédigés de manière assez vague et leur contenu varie de plus beaucoup selon les Etats : ils ne précisent généralement pas comment ces intérêts doivent être pris en compte, et lesquels, s'il y en a,

doivent jouir d'une préséance ; aucune sanction n'est envisagée lorsque le dirigeant ne prend pas en compte ces intérêts ; et dans certains Etats les entreprises ont la possibilité de choisir si elles souhaitent appliquer ce statut ou non. S'ils n'ont pas été déclarés anticonstitutionnels, malgré le risque qui subsiste, c'est peut-être parce qu'ils n'ont été que très peu utilisés dans les cours de justice, quelques cas les ayant évoqué mais jamais pour rendre la décision finale[24] (Bainbridge 1991, McDonnell 2004, p. 1232).

Une trentaine d'Etats ont aujourd'hui adopté ces statuts entre 1983 et le début des années 2000. Mais ils ne semblent pas résoudre le caractère incertain des décisions de justice qui entourait la BJR. Leur imprécision et leur risque d'être déclarés anticonstitutionnels ne leur permettent pas de restaurer la confiance suffisante pour contrer l'aversion au risque des dirigeants. Par ailleurs, ni le Delaware, ni la Californie qui concentrent à eux deux une grande majorité des *incorporations*, n'ont voté de telle disposition.

1.4. L'origine du projet de loi : acteurs et initiatives

1.4.1. L'introduction d'un *Constituency Statute* conduisant au véto du gouverneur californien

C'est pourtant un *constituency statute* qui est plus ou moins directement à l'origine des propositions de loi de FPC et de *Benefit Corporation*. En 2007, deux entrepreneurs sociaux (Jay Coen Gilbert et Bart Houlahan) et un investisseur responsable (Andrew Kassoy) créent *B Lab*, une *nonprofit corporation* dont la mission est de permettre au grand public et aux investisseurs de faire la différence entre les entreprises responsables qui ont un impact social ou environnemental positif mesurable, et celles qui ne procèdent que de l'éco-blanchiment (*greenwashing*), sans implication sociale réelle. Pour ce faire, B Lab met au point une grille d'évaluation extra-financière des entreprises et un label, « *Certified B Corporation* ». Ce label est décerné aux entreprises ayant obtenu un score supérieur à un certain seuil sur la grille d'évaluation, à l'issue d'une validation *in situ* par les équipes de B Lab. Les critères d'évaluation reprennent les dimensions « ESG » (environnement, société, gouvernance) devenues relativement classiques en détaillant notamment les impacts des activités de l'entreprise sur les employés, les clients, la communauté, l'environnement, mais aussi les engagements de gouvernance pris. Parmi ces engagements, l'un est strictement nécessaire pour obtenir le label : les entreprises doivent inscrire dans leurs statuts le même contenu qu'un *constituency statute*, c'est-à-dire que les dirigeants doivent prendre en compte l'impact de leurs décisions sur un certain nombre de parties prenantes, et ce afin que le label décerné (valable 2 ans) ne masque pas une transformation dommageable de l'organisation[25].

Introduction et véto d'un Constituency Statute en Californie

Lorsque B Lab certifie ses premières entreprises en Californie, l'exigence de l'engagement à inscrire dans les statuts commence cependant à poser problème : si dans tous les Etats disposant déjà d'un *Constituency Statute*, l'engagement ne crée pas de risque juridique et est même redondant, dans les Etats n'en disposant pas il peut potentiellement constituer une raison de poursuite par les actionnaires. Il s'agit en effet d'expliciter très clairement que le dirigeant puisse être amené à contrebalancer l'intérêt des actionnaires avec ceux d'autres parties, ce qui peut générer le risque juridique évoqué avec les *Fiduciary*

[24] A noter d'ailleurs le cas très particulier et pourtant très médiatisé du rachat du fabriquant de glaces Ben & Jerry's, connu pour son éthique et ses engagements sociaux, par la multinationale Unilever en 2000. Le cas est très utilisé par les partisans d'un changement du droit car il montrerait que rien ne peut empêcher un rachat bénéfique aux actionnaires même lorsqu'il serait catastrophique pour les engagements sociétaux pris par l'entreprise, Unilever ne s'étant pas engagé à poursuivre ces engagements après le rachat. Ben Cohen et Jerry Greenfield, les fondateurs et principaux actionnaires d'alors auraient été obligés de vendre suivant la doctrine du cas *Revlon* (cf. Encadré 1). Pourtant plusieurs auteurs (Page & Katz 2010, Plerhoples 2012) montrent que le *Constituency Statute* du Vermont, où l'entreprise était domiciliée, avait été adopté quelques mois avant le rachat, avec même **l'objectif de protéger l'entreprise contre un tel rachat** dont l'imminence se faisait sentir. Il demeure inexpliqué aujourd'hui si Cohen et Greenfield ont finalement cédé eux-mêmes à la tentation financière (326 M$ pour le rachat) sans utiliser cette loi, ou si le cas démontre l'inefficacité de cette loi qu'ils n'auraient pas souhaité mobiliser par crainte d'une insécurité juridique latente.

[25] Pour l'ensemble des détails à propos de B Lab et du label B Corporation, voir http://bcorporation.net

Duties. B Lab soutient alors la constitution d'un groupe de travail, emmené notamment par Jonathan Storper du cabinet Hanson Bridgett, visant à introduire un projet de loi pour un *Constituency Statute* en Californie, de façon à disposer de l'arsenal légal nécessaire à prendre les engagements souhaités.

L'*Assembly Bill* AB 2944[26], introduit par le député Mark Leno en février 2008, obtient l'accord des deux chambres législatives. Pourtant le 30 septembre 2008, le gouverneur Arnold Schwarzenegger, fait parvenir sa lettre de véto[27]. Jugeant, dans cette lettre, la proposition comme un « *package of intriguing concepts* […] *that could produce unknown ramifications* », le gouverneur manifeste à la fois sa perplexité face à un modèle de gouvernance qui semble être à contre-courant des « bonnes pratiques » de *corporate governance* et déjà critiqué dans de nombreux autres Etats, et sa curiosité pour une « *new era of innovation* » à laquelle des modèles alternatifs pourraient conduire, et dont il encourage à poursuivre l'exploration.

Un symptôme d'un débat juridique difficile

Les *Constituency Statutes* ne sont effectivement pas exempts de critiques. Au-delà de la critique attendue des partisans de la théorie de l'agence qui considèrent qu'une disposition venant diminuer le contrôle des actionnaires et remettre en question leur position privilégiée dans la gouvernance serait une grave erreur économique, plusieurs interrogations ont été soulevées par des juristes. En effet, la très large définition des parties prenantes (*constituencies* en anglais dans ce cas, d'où le nom de la loi) et l'imprécision quant à la latitude qui est offerte au dirigeant pour prendre en considération (« *give weight* » dans le texte) leurs intérêts laisse beaucoup de juristes perplexes (voir par exemple les points de vue contradictoires de (Bainbridge 1991, Hanks Jr 1991, Mitchell 1991, Wallman 1991)). Selon certains, une telle formulation donne réellement corps à la crainte selon laquelle « *[being] accountable to everyone is actually [being] accountable to no one* » selon la formule de Sternberg (Sternberg 1997). En effet, le recours à l'intérêt d'une partie prenante même très éloignée de l'entreprise pourrait rendre légitime virtuellement n'importe quelle décision du dirigeant, y compris dans des situations de conflit d'intérêt grave : on peut toujours s'arranger pour que cela réponde à l'injonction de considérer l'intérêt d'une partie prenante différente des actionnaires. Le principe même des *fiduciary duties* serait entièrement mis à mal par une telle disposition.

Sans forcément accepter les visions les plus pessimistes de ce type de loi, on comprend que **ce qui est en jeu derrière un tel débat, c'est bien la question de la latitude discrétionnaire du dirigeant** (Charreaux 1997) qui serait ici beaucoup trop grande. Dans la formulation proposée, la disposition n'aurait pas pour effet d'ajouter des contrôles supplémentaires sur le dirigeant, restreignant ses décisions possibles en exigeant qu'elles ne doivent pas seulement satisfaire les intérêts des actionnaires mais aussi ceux d'autres parties prenantes (au risque qu'ils ne se recoupent pas), mais au contraire d'ouvrir très largement les possibles au risque de perdre tout contrôle. Une telle disposition irait d'ailleurs au contraire du sens de l'histoire des systèmes de gouvernance proposée par (Gomez 2003), qui s'oriente plutôt vers un accroissement du contrôle du dirigeant que l'inverse.

1.4.2. Le groupe de travail sur la FPC et les soutiens au projet

Susan Mac Cormac, ayant déjà amorcé une réflexion sur le droit des sociétés par ailleurs, soutient cette vision négative de la proposition de loi. C'est en substance la position de la *Business Law Section of the State Bar of California*, organisation publique liée au gouvernement de Californie, qui s'est opposée au projet AB 2944, et a vraisemblablement conduit au véto du gouverneur (Torbitt 2009)[28]. Plusieurs juristes saisissent alors l'appel du gouverneur à formuler d'autres propositions et constituent un groupe de

[26] http://www.leginfo.ca.gov/pub/07-08/bill/asm/ab_2901-2950/ab_2944_bill_20080222_introduced.html

[27] Cette lettre de véto peut être consultée à l'adresse suivante : http://leginfo.ca.gov/pub/07-08/bill/asm/ab_2901-2950/ab_2944_vt_20080930.html

[28] La lettre d'opposition n'est malheureusement plus disponible en ligne, mais elle est évoquée par la lettre d'opposition au projet de *Benefit Corporation* également émise par la *Business Law Section* disponible à http://www.thecorporatecounsel.net/nonMember/docs/04_26_11_AB361.pdf

travail pour rédiger une proposition de loi qui réponde aux enjeux sociaux et environnementaux sans pour autant créer de risque majeur pour les actionnaires. Le groupe réunit outre Susan Mac Cormac deux autres *Co-Chairs* : W. Derrick Britt du cabinet *Doty Barlow Britt & Thomas* et R. Todd Johnson du cabinet *Jones Day*.

Pour répondre à l'enjeu fixé, trois choix très structurants sont faits par les rédacteurs du projet. D'abord, pour éviter de créer des implications directes pour toutes les entreprises californiennes sur un projet dont on maîtrise mal les conséquences juridiques, il est décidé que c'est une nouvelle forme juridique qui sera créée, et permettra **d'offrir une option aux créateurs ou chefs d'entreprise** qui souhaitent l'adopter. Ensuite, un strict **contrôle de la latitude du dirigeant** est garanti par la définition précise (à travers le *purpose* que nous expliciterons au paragraphe 3) des objectifs pour lesquels le dirigeant peut remettre en question la poursuite des seuls intérêts des actionnaires. Cet espace de latitude doit d'ailleurs être approuvé par les actionnaires eux-mêmes. Enfin, la **flexibilité d'application** doit rester le maître mot du projet (que le groupe préfèrera d'ailleurs nommer *Flexible Purpose* plutôt que *Hybrid Corporation* comme il avait été envisagé de le faire). Pour cela, le dirigeant dispose de la possibilité de poursuivre l'objectif adopté mais non d'une obligation légale, et le *purpose* lui-même peut lui même être révisé si une majorité qualifiée d'actionnaires l'approuve. Par ailleurs, la mesure d'une performance ou d'un impact social positif n'est pas une condition nécessaire pour conserver le statut de FPC.

Le projet est cette fois soutenu par plusieurs associations d'avocats, dont l'American Bar Association, et le *Corporations Committee of the Business Law Section of the State Bar of California*, dont fait d'ailleurs partie l'un des *co-chairs* du groupe de travail. Il semble ainsi mieux correspondre aux attentes du milieu des avocats américains en matière d'innovation juridique sur le droit des sociétés et compte ainsi des soutiens de choix pour la défense d'un projet devant les assemblées. Par ailleurs, au niveau industriel c'est le secteur *CleanTech* qui soutient le projet de loi, et notamment plusieurs entreprises développant des technologies de production d'énergie propre, ou de mobilité verte. Il s'agit d'un secteur dans lequel le cabinet MoFo compte plusieurs clients. **Le soutien n'est pas anecdotique : il s'agit des entreprises que la formulation actuelle du droit empêchait de poursuivre les projets socialement innovants souhaités**. Ce soutien démontre donc *a posteriori* l'inadéquation du droit des sociétés usuel face à de tels projets innovants.

1.4.3. L'insatisfaction de B Lab et le projet concurrent de Benefit Corp

B Lab, dont le projet de *Constituency Statute* a été rejeté par le gouverneur, suit les propositions du groupe de Mac Cormac avec intérêt : il s'agit peut-être d'un moyen valable de sécuriser les entreprises qui souhaitent se faire labelliser *B Corporation*. Cependant l'espoir est rapidement remplacé par de l'insatisfaction : le projet semble d'une part accorder trop de contrôle aux actionnaires pour pouvoir défendre l'inscription dans les statuts que le label requiert, et en même temps laisser trop de flexibilité sur les objectifs sociaux et environnementaux. Plusieurs entrepreneurs sociaux californiens dénoncent alors un projet qui ne va pas « assez loin » dans l'exigence d'un changement de pratiques, préférant une option plus exigeante (obligation de respect de l'objectif), plus complète (non pas un objectif précis mais un impact positif général) et moins dépendante des actionnaires. Leur opinion est notamment que la FPC telle que le projet la définit ne pourra certainement pas empêcher des entreprises de faire du *greenwashing*, et qu'elles risquent en plus de déshabiller Pierre en privé (sur des critères ne faisant pas partie du *purpose*) pour habiller Paul en en faisant la publicité.

Suite à l'échec de la première version présentée au sénat de la FPC (SB 1463 rejeté en novembre 2010), B Lab propose d'introduire en Californie un projet de loi concurrent, qui reprend le projet de ***Benefit Corporation*** introduit dans le Maryland en mars 2009 et écrit notamment par William H. Clark (cabinet *Drinker Biddle & Reath*), et pour lequel un modèle de proposition a déjà commencé à circuler dans plusieurs Etats. Un groupe de travail s'attèle donc à l'écriture d'un projet pour l'Etat de Californie, auquel participent notamment en Californie Jonathan Storper déjà impliqué dans l'écriture du

Constituency Statute, John Montgomery (*Montgomery & Hansen*) et Donald Simon (*Wendel Rosen Black & Dean*). Il sera introduit sous le numéro AB 361 le 14 février 2011, six jours après la deuxième proposition de loi pour la FPC introduite en tant que SB 201 le 8 février 2011.

Le second projet de B Lab propose ainsi des choix de conception différents : s'il contribue également à créer une nouvelle forme de société, optionnelle, il inscrit cependant noir sur blanc le cœur de la proposition des *Constituency Statutes* (l'obligation pour le dirigeant de tenir compte des intérêts de nombreuses parties prenantes), exige un « **bénéfice public et matériel pour la société et l'environnement pris au sens large** » (plutôt qu'un objectif précis et clairement délimité), et introduit l'obligation de faire évaluer cet impact sur **un standard tiers et indépendant**, du type de celui proposé par B Lab.

Malgré une nouvelle opposition du *State Bar of California* (qui reprochent au projet, outre les mêmes craintes vis-à-vis du contrôle actionnarial, le fait que le standard tiers exigé soit presque directement lié aux intérêts de B Lab[29]), les deux projets concurrents vont suivre des parcours complémentaires entre les deux assemblées (l'un ayant été introduit au sénat, et l'autre à l'assemblée) et seront acceptés par ces assemblées à quatre jours d'intervalle fin août 2011, et approuvés par le gouverneur simultanément le 9 octobre.

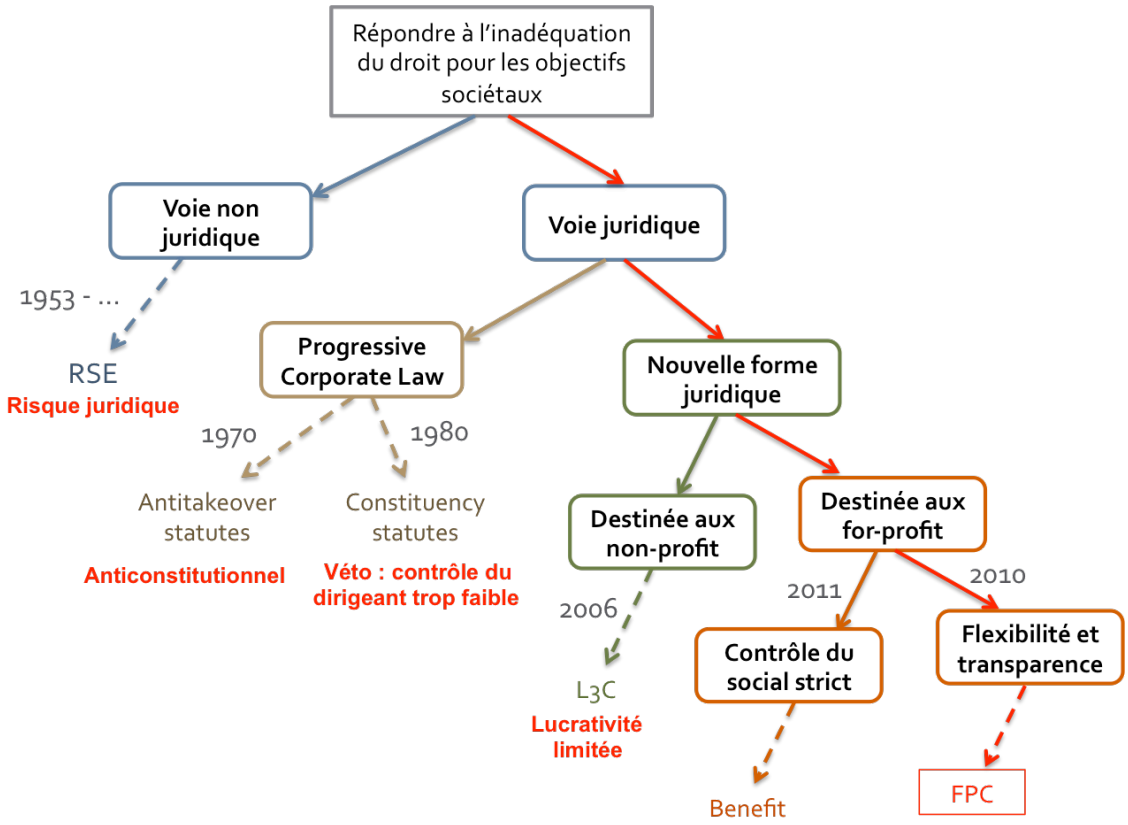


Figure 4 - Généalogie simplifiée de la FPC avec les principaux choix historiques de conception

1.4.4. Succès des formes aujourd'hui

Fin 2014, peu d'entreprises ont choisi le statut de FPC pour leur incorporation : on en dénombre un peu plus d'une soixantaine. A titre de comparaison, les *Benefit Corporations*, qui ont été adoptées dans 27 Etats (malgré quelques changements d'un Etat à l'autre), représentent plus d'un millier d'entreprises (benefitcorp.net) et le nombre de *B Corporations*, c'est-à-dire d'entreprises ayant reçu le label « *Certified B Corporation* » indépendamment de leur forme juridique, atteint près de 1200, dans 37 pays

[29] Cf. ci-dessus, note 28.

(www.bcorporation.net). Le rythme d'adoption des FPC est à peu près linéaire selon un coefficient d'environ 2,2 nouvelles par mois.

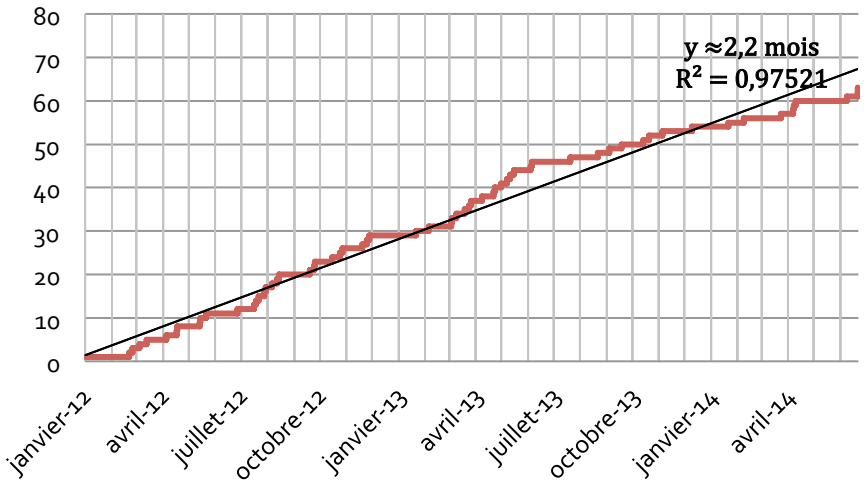


Figure 5 - Rythme d'adoption des FPC depuis leur adoption le 1er janvier 2012

2. Description fine des choix de conception

2.1. Pourquoi une nouvelle forme juridique et où l'introduire en droit ?

Les quelques éléments historiques et juridiques que nous avons amenés au paragraphe précédent permettent de comprendre pourquoi les dirigeants d'entreprises « incorporées », c'est-à-dire dont la structure juridique est une *corporation*, sont dissuadés de poursuivre des objectifs risquant d'être reconnus incompatibles voire contradictoires avec les intérêts des actionnaires, et notamment des objectifs sociaux et environnementaux. De nombreux éléments de droit, en particulier de jurisprudence, ont attisé une aversion au risque des dirigeants et de leurs avocats. Le groupe de travail, dans une Foire Aux Questions (FAQ) présentant leur projet de FPC[30], le résume ainsi :

> « *Although case law does not present a clear picture of exactly when and how liability arises (based on the facts and circumstances of each case), prudent counsel (responding to risk-averse directors) tend to draw conservative lines on how far a board might take a corporation in pursuit of a Special Purpose, at the expense of financial returns.* »

La *corporation* n'est cependant pas le seul véhicule à disposition des entrepreneurs qui souhaitent poursuivre des buts sociaux ou environnementaux. Il faut encore comprendre pourquoi les autres formes à disposition ont été jugées tout aussi inadéquates, expliquant ainsi le besoin de créer une nouvelle forme juridique, acte relativement rare.

2.1.1. La *LLC* : les limites de la liberté contractuelle

Plusieurs auteurs et praticiens (que nous discuterons aux chapitres suivants) considèrent que le paysage juridique qui s'offre aux créateurs d'entreprise se scinde distinctement entre les formes à but lucratif et les formes à but non lucratif, possédant de nombreuses caractéristiques opposées. Il existe pourtant aux Etats-Unis une panoplie de formes venant complexifier cette vision tranchée, jouant notamment sur le couple liberté contractuelle et régime d'imposition.

[30] Disponible à l'adresse : http://businessforgood.blogspot.com/2011/03/frequently-asked-questions-proposed.html

Parmi ces formes intermédiaires, on trouve notamment la *Limited Liability Company* (ou LLC) qui n'est pas une *corporation*, mais permet de monter une structure actionnariale proche tout en conservant une très grande liberté contractuelle, donc d'écriture des statuts et des engagements des associés[31]. Dans une telle structure, rien n'empêcherait *a priori* d'écrire clairement dans les statuts que l'entreprise poursuit des objectifs sociaux ou environnementaux, parallèlement à un objectif de rentabilité. Deux éléments viennent cependant disqualifier la LLC selon les promoteurs de la FPC : d'une part il s'agit d'un statut dit « *pass-through* » concernant l'imposition, c'est-à-dire que les associés sont imposés sur les revenus liés à l'entreprise, ce qui la rend inexploitable pour de nombreux fonds d'investissement ; d'autre part, la flexibilité même du statut empêche la standardisation recherchée par de nombreux investisseurs et marchés boursiers. En effet, la constitution d'un portefeuille d'investissements serait nettement compliquée si chaque entreprise financée possédait des statuts, donc des règles de répartition des droits et des profits, ou de résolution de litiges, différents de ceux des autres. De même, les règles de marchés boursiers sont souvent strictes et exigent un certain nombre d'éléments standard qui sont plus difficiles à vérifier dans le cas des LLC. La LLC, qui peut toujours être utilisée pour des entreprises ne nécessitant que peu d'appel à l'investissement (comme cela peut être le cas de la S.A.R.L. en France), n'est donc pas un véhicule approprié pour une croissance importante du capital, ce que le groupe de travail juge rédhibitoire par rapport à leurs ambitions.

2.1.2. Les Nonprofit Corporations et les L3C

L'autre possibilité qui s'offre aux entrepreneurs sociaux est celle de choisir une forme à but explicitement non lucratif, régulée par une autre branche du droit des *corporations*, nommée « *nonprofit corporations* »[32]. De telles formes sont inadaptées aux « *entrepreneurs seeking to create and scale business models by raising traditional investment capital (including venture capital and other forms of private equity, venture and other types of debt, and ultimately in the public markets)* » (FAQ citée note 30). En compensation cependant, elles bénéficient de la possibilité de lever des dons, d'obtenir des subventions, et de bénéficier d'un statut d'imposition privilégié. Mais ces avantages sont dépendants des ambitions commerciales de l'entreprise ainsi constituée : des limites strictes sont imposées aux bénéfices qu'une telle structure pourrait engranger, et la répartition de ces bénéfices à la manière de dividendes, en dehors du salariat notamment, est interdite.

Ce statut impose donc de fortes restrictions aux activités et aux prérogatives des « entreprises », que le groupe de travail juge tout aussi rédhibitoires. En effet, comme dans le cas de la LLC, ces juristes rejettent les statuts qui empêcheraient un développement économique non limité d'entreprises s'étant fixé (entre autres objectifs possibles) un objectif social ou environnemental. Selon Susan Mac Cormac, c'est tout l'enjeu de la proposition : puisque l'on reconnaît que les entreprises peuvent être un levier majeur, par leur pouvoir économique, pour répondre aux défis sociétaux, il faut précisément éviter de limiter ce pouvoir économique au prétexte qu'elles adoptent un objectif bénéfique pour la société. Ce raisonnement pousse ainsi à privilégier la création d'une forme s'adressant au « secteur[33] » économique ayant le plus de poids dans l'économie, à savoir les *for-profit businesses*, et à écarter une forme qui tendrait vers le même objectif mais en modifiant un statut à but initialement non lucratif.

Cela explique également de ne pas avoir recours à une forme récemment adoptée dans plusieurs Etats américains nommée *Low-Profit Limited Liability Company* ou L3C, dont l'objectif est principalement de

[31] On trouvera en France une flexibilité similaire dans la SAS, Société par Actions Simplifiée, mais la comparaison doit être faite avec précaution, de nombreuses différences de statut (et d'imposition) subsistant par ailleurs. Les statuts ont cependant été créés à peu près à la même période : au début des années 1990.

[32] Plusieurs sous-catégories sont disponibles dans le droit californien, notamment les « *nonprofit mutual benefit corporations* » et les « *nonprofit public benefit corporations* » dont les différences tiennent aux avantages accordés par la loi, de la même façon qu'une association « reconnue d'utilité publique » dispose de faveurs particulières en France.

[33] Le terme « secteur » désigne ici une séparation courante de l'activité économique en « *first sector* » désignant les entreprises privées à but lucratif, « *second sector* » désignant les entreprises publiques, et « *third sector* » désignant les organisations à but non lucratif. Les organisations hybrides entre « *nonprofit* » et « *for-profit* » formeraient alors un « *fourth sector* » (Sabeti 2009, 2011).

permettre à certaines entreprises poursuivant un objectif d'intérêt général de profiter des investissements de fondations (les *Program-Related Investments* ou PRI) en échange d'une limitation forte sur le taux de bénéfices distribuables. Les fondations sont en effet empêchées par leur statut fiscal d'investir dans des programmes « trop rentables », et c'est à la condition d'une limite sur cette lucrativité qu'elles peuvent investir dans des sociétés commerciales sans risquer de perdre leur statut.

2.1.3. Vers une forme de *Business Corporation* la plus standardisée possible

L'ambition de proposer une structure facilitant le développement économique, et notamment l'accès au capital d'investisseurs privés, impose donc de situer la nouvelle forme de façon la plus proche possible des structures fortement capitalistiques, à savoir les *Business Corporations* classiques. En particulier, il ne faudrait surtout pas instaurer de limitation de la lucrativité car cela risquerait de diminuer fortement l'attractivité d'une telle forme vis-à-vis de ces investisseurs. La proposition de FPC a donc été formulée de façon à être la plus proche possible dans ses dispositions juridiques, dans son fonctionnement, dans ses règles de gouvernance et dans ses procédures en cas de litiges des *corporations* usuelles.

L'avantage est double : un tel choix de conception permet d'une part d'éviter la création d'une trop grande insécurité juridique, inhérente à toute modification du droit, en héritant d'un maximum de dispositions identiques aux cas usuels, et d'autre part d'éviter de détourner les investisseurs, qui auraient à instruire chaque modification pour prévoir leur influence sur la gestion de leurs portefeuilles. **L'idéal poursuivi par les rédacteurs est en fait de créer un nouveau standard, qui puisse à terme être accepté par les marchés financiers habituels, un nouveau modèle limitant au strict minimum les variations d'une FPC à une autre, mais instaurant la différence suffisante par rapport aux *corporations* classiques pour permettre la poursuite d'objectifs auparavant risqués.**

On peut noter que cet espoir n'a pas été satisfait avec une nette réussite : d'abord la première version du projet de loi a été rejeté pour sa trop grande complexité juridique, ensuite les textes tels qu'ils sont inscrits dans le droit californien occupent plus de 18000 mots pour définir le fonctionnement de la FPC (contre à peine 3700 pour la *Benefit Corporation*), et enfin, le choix retenu pour éviter de faire porter à la FPC les risques induits par la forme de *corporation* a été de la sortir des dispositions générales du *corporations code* (nommées *General Corporations Law* ou GCL), obligeant d'une part à redéfinir à l'identique de nombreux éléments présents par ailleurs dans la GCL, et compliquant d'autre part le passage d'une forme de *corporation* classique (régie par la GCL) à une forme de FPC et inversement…

2.2. Les objectifs du groupe de travail

Dans leur processus de conception, les juristes à l'origine de la proposition de FPC ont été guidés par trois objectifs principaux, identifiés comme les points faibles du droit pour les entreprises souhaitant poursuivre des ambitions sociales ou environnementales. Ces objectifs, quoique traduits sous forme de statut juridique, sont semblables aux préoccupations récurrentes de la recherche en gestion sur les entreprises sociales que nous avons vues au chapitre précédent, et véhiculés par les praticiens de ce secteur.

2.2.1. Permettre la poursuite d'un objectif différent

Il faut en premier lieu ouvrir les possibilités quant aux objectifs que les dirigeants d'une *corporation* peuvent poursuivre dans leurs stratégies. Sans atteindre une latitude équivalent à celle des *Constituency Statutes*, jugée dommageable pour la société et ses actionnaires, il faut au moins permettre que d'autres objectifs que l'intérêt financier des actionnaires soient clairement autorisés pour les dirigeants, de façon à les protéger contre le risque juridique jusqu'ici dissuasif.

2.2.2. Ancrer et protéger l'objectif

Il ne suffit en outre pas que ces objectifs supplémentaires soient autorisés exceptionnellement, de façon éphémère, ou uniquement lorsqu'une conjonction de circonstances particulières le permettent. L'ambition d'une nouvelle forme serait de pouvoir « ancrer » (« *anchor* ») ces objectifs sur le long terme, de façon à permettre le déploiement de véritables stratégies pour y répondre, et à les considérer comme faisant partie du cœur d'activité de l'entreprise (et non comme un « plus » facultatif auquel ne participer que lorsque tout le reste fonctionne le mieux possible).

Il faut ainsi « protéger » ces objectifs contre une « dérive » (« *mission drift* ») possible, consistant à remplacer progressivement des activités à but social par des activités proches mais plus lucratives, et conduisant *in fine* à oublier l'éthique initiale. Le *purpose* ne doit cependant pas être une charge conduisant l'entreprise à la faillite, et les rédacteurs souhaitent conserver une part de flexibilité dans sa définition, ainsi que dans les conditions d'obligation d'application de ces objectifs.

2.2.3. Contrôler le respect de l'objectif

Ce dernier point nous amène au troisième objectif principal des rédacteurs : définir les conditions de contrôle et d'évaluation du respect et de l'atteinte des buts sociaux fixés. En effet, si les performances financières font l'objet d'une reddition de compte dédiée, et disposent d'un certain nombre de dispositifs (comptabilité, rapports, assemblées générales etc.), il faut que les objectifs sociaux disposent de moyens de reddition de compte, sinon similaires au moins suffisants pour que les actionnaires puissent être informés des stratégies liées à ces objectifs et de leur pertinence.

2.3. Une construction autour d'une innovation majeure : le *purpose*

Pour répondre à ces trois objectifs principaux, les rédacteurs du projet de FPC ont construit un modèle de gouvernance axé autour d'une innovation importante : l'introduction dans les statuts de la société d'un *special purpose*, explicitant les objectifs non financiers que s'est fixée l'entreprise.

2.3.1. L'introduction du *purpose*

Dans les statuts de la société (*articles of incorporation*), une section supplémentaire comporte désormais deux séries d'objectifs dont l'une est radicalement nouvelle. Le droit californien, en ligne avec la plupart des *corporations' law* des Etats américains, stipule que dans le cas général, une *corporation* peut se lancer dans n'importe quelle activité licite (« *engage in any lawful act or activity* ») sans autre prescription que des cas particuliers (professions ou secteurs nécessitant des dispositions particulières, comme les banques).

Ici, **la FPC exige que cette activité réponde à l'intérêt à court et surtout long-terme de la société et de ses actionnaires**, et ce en poursuivant un certain nombre de *purposes*[34]. La loi demande ensuite de rajouter à ces derniers de **nouveaux *purposes* qu'elle appelle « *Special Purposes* » qui peuvent être soit de nature caritatives ou d'utilité publique, soit d'améliorer l'impact positif ou de diminuer l'impact négatif des activités de la FPC sur un certain nombre de parties prenantes**.

> « *The articles of incorporation shall set forth […]:*
>
> ***(1)*** *"The purpose of this flexible purpose corporation* ***is to engage in any lawful act or activity*** *for which a flexible purpose corporation may be organized under Division 1.5 of the California Corporations Code […] for the benefit of the long-term and the short-term interests of the flexible purpose corporation and its shareholders and in furtherance of the following enumerated purposes ____." […]*

[34] La traduction du terme « *purpose* » en français est l'un des enjeux de ce travail de recherche, nous l'aborderons au paragraphe 4.

> ***(2)*** *A statement that a purpose of the flexible purpose corporation is to engage in one or more of the following purposes, in addition to the purpose stated pursuant to paragraph (1):*
>
> *A.* ***One or more charitable or public purpose activities*** *that a nonprofit public benefit corporation is authorized to carry out.*
> *B. The* ***purpose of promoting positive short-term or long-term effects of, or minimizing adverse short-term or long-term effects*** *of, the flexible purpose corporation's activities upon any of the following:*
> *i. The flexible purpose corporation's employees, suppliers, customers, and creditors.*
> *ii. The community and society.*
> *iii. The environment.*
>
> ***(3)*** *A statement that the flexible purpose corporation is organized as a flexible purpose corporation under the Corporate Flexibility Act of 2011.* » (California Corporations Code, section 2602)

Cette inscription dans les statuts donne donc une valeur directement juridique et opposable, comme pour un contrat, à l'engagement envers un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux. Et tant que ces *purposes* sont inscrits dans les statuts, **les dirigeants sont protégés de toute poursuite judiciaire qui serait engagée par des actionnaires au titre que les décisions qu'ils ont pris ne correspond pas à leurs intérêts financiers, tant que ces décisions font progresser un *special purpose***.

> « *In discharging his or her duties, a director may consider those factors, and give weight to those factors, as the director deems relevant, including the short-term and long-term prospects of the flexible purpose corporation, the best interests of the flexible purpose corporation and its shareholders, and the purposes of the flexible purpose corporation as set forth in its articles.* » (California Corporations Code, section 2700)

Comme pour les *corporations* classiques en revanche, cela ne réduit pas la responsabilité des dirigeants s'il est prouvé que les décisions prises l'ont été de façon imprudente, ou en dehors de l'intérêt de la FPC. Mais l'intérêt de la FPC comprend ici explicitement la poursuite des *special purposes* inscrits dans les statuts**. La forme juridique fait ainsi disparaître le risque juridique que la *Business Judgment Rule* continuait à faire porter sur les dirigeants : elle sécurise ce que les juristes américains appellent un *safe harbor*, c'est-à-dire un espace de latitude discrétionnaire pour le dirigeant sans risque de poursuite judiciaire**.

2.3.2. L'inscription dans les statuts

L'apport d'une telle forme tient à ce que la protection des dirigeants est assurée par un engagement explicite. En effet, les statuts de FPC, incluant le *Special Purpose*, doivent être approuvés par une majorité qualifiée aux deux tiers de toutes les classes d'actions distribuées. Ainsi, les actionnaires reconnaissent que les *purposes* font partie intégrante de « l'intérêt de la FPC et de ses actionnaires ».

Mais le projet impose également qu'une même majorité qualifiée soit nécessaire pour modifier ou supprimer les *special purposes*, voire pour abandonner la forme même de FPC. C'est ce mécanisme qui assure l'ancrage de la mission[35] sur le long terme : il faut rassembler le vote de deux tiers des actionnaires pour abandonner les engagements pris. Cela n'empêche cependant pas une certaine flexibilité, au cas où l'un des objectifs devenait obsolète, par exemple contraire à l'intérêt de la communauté, et permet ainsi de tenir compte d'une potentielle innovation sur les *purposes*.

[35] L'ancrage est d'autant plus assuré qu'*a priori*, les montages consistant à distribuer des classes d'action différentes pour les fondateurs, par exemple, permettent d'assurer qu'au moins l'une des classes d'action n'atteigne jamais les deux tiers d'approbation nécessaire, verrouillant ainsi la définition des *purposes*. Ce point ne semble pourtant pas discuté dans la littérature juridique (certes encore limitée) sur la FPC.

Le verrouillage de la mission est encore renforcé par la possibilité laissée aux actionnaires en désaccord avec les *purposes* adoptés (concernant donc moins d'un tiers de ceux-ci) de quitter la société en disposant d'un prix raisonnable pour leurs actions (« *Dissenter's rights* »), de façon à ne pas nuire à leurs intérêts propres tout en garantissant un actionnariat engagé pour la cause défendue par la FPC.

Le cas de la fusion ou du rachat d'une FPC, cas particulièrement sensible comme nous l'avons vu pour la BJR, est également régi par ces dispositions :

> « *If any disappearing corporation in a merger is a flexible purpose corporation and the surviving entity is not a flexible purpose corporation, or is a flexible purpose corporation the articles of incorporation of which set forth materially different purposes, the merger shall be approved by an affirmative vote of at least two-thirds of the outstanding shares of each class, or a greater vote if required in the articles, regardless of whether that class is entitled to vote thereon by the provisions of the articles, of the disappearing flexible purpose corporation.* » (California Corporation Code, section 3201)

Sachant que la plupart des changements de contrôle ne conduisent pas à modifier jusqu'à deux tiers de l'actionnariat, et qu'une partie d'entre d'eux se fait d'ailleurs au niveau du conseil d'administration sans atteindre même la majorité des parts, l'exigence d'une majorité qualifiée reste *a priori* une garantie importante. D'un point de vue économique, elle exige que l'acheteur, s'il veut profiter d'un gain de profitabilité en se désengageant des *purposes*, doive assumer un coût important en rachat d'actions.

En conséquence, la FPC crée les conditions d'un ancrage solide de la mission sur le long terme, à travers un engagement inédit, car public (au contraire des pactes d'actionnaires), des actionnaires.

Nous pouvons constater que le modèle reste cependant celui d'une « *shareholder primacy* » : ce sont toujours les actionnaires qui approuvent l'adoption ou la modification des *purposes*, et ils restent les seuls à disposer de droits quant aux décisions du dirigeant. La loi indique ainsi :

> « *Nothing in this section, express or implied, is intended to create or grant or shall create or grant any right in or for any person or any cause of action by or for any person, and a director shall not be responsible to any party other than the flexible purpose corporation and its shareholders.* » (California Corporations Code, section 2700)

La FPC ne modifie donc pas l'équilibre des droits de décision entre les parties prenantes de l'entreprise. Elle crée uniquement les conditions pour qu'un retournement d'opinion des actionnaires soit nettement plus exigeant, et rare, que précédemment, ainsi que la possibilité pour des dirigeants engagés ne de pas subir de risque dissuasif, qui subsistait précédemment même lorsque les actionnaires étaient apparemment satisfaits de l'orientation sociale de l'entreprise.

2.3.3. La rédaction de rapports annuels

L'adoption d'un *purpose* n'entraîne en revanche pas la certitude que celui-ci sera effectivement poursuivi par les dirigeants. Ceux-ci ont la possibilité de le suivre, mais non l'obligation. La question de la garantie que la mission sera poursuivie est de fait un point complexe du processus de conception de la FPC.

Plutôt que d'écrire une obligation conduisant à un risque potentiel supplémentaire pour le dirigeant, les rédacteurs ont préféré garder une version permissive (« *may consider* ») du statut. Le statut ne crée donc pas de droit, même pour les actionnaires, à poursuivre un dirigeant qui ne s'emploierait pas à respecter les *special purposes*. Il ne subsiste pour le dirigeant que le risque de révocation, réel si les actionnaires sont effectivement engagés comme le statut l'exige.

En échange, les rédacteurs ont opté pour une nécessité de transparence accrue, en particulier vis-à-vis du grand public. Les dirigeants ont ainsi l'obligation de produire l'équivalent américain d'un rapport de

gestion, appelé *Management Discussion and Analysis* (ou MD&A), spécifique aux *special purposes*, et qui doit être rendu facilement accessible par le public (dans les limites que la confidentialité autorise) :

> « *The board shall cause to be provided with the annual report, a management discussion and analysis (special purpose MD&A) concerning the flexible purpose corporation's stated purpose or purposes […] and, to the extent consistent with reasonable confidentiality requirements, shall cause the special purpose MD&A to be made publicly available by posting it on the flexible purpose corporation's Internet Web site or providing it through similar electronic means.* » (California Corporation Code, section 3500)

Le MD&A doit inclure, en plus de toute information que les dirigeants et managers jugeront utiles pour comprendre les efforts consentis par la FPC en vue de répondre à ses *purposes* :

1. L'identification et la discussion d'objectifs opérationnels de court-terme ou de long-terme dérivés des *special purposes* ;
2. L'identification et la discussion des « actions matérielles » prises pour répondre à ces objectifs, les impacts de ces actions, et leur performance ;
3. La même analyse pour les actions que la FPC prévoit de prendre au court et long terme ;
4. La description du processus de sélection, d'identification et de description des critères de performance choisis par l'entreprise pour mesurer sa performance quant à ses *purposes* ;
5. L'identification et la discussion des coûts matériels et financiers engagés et prévus dans les trois ans pour poursuivre ses *special purposes*.

Par ailleurs, des rapports spécifiques (« *special purpose current report* ») sont exigés au cours de l'année (et également rendus publics autant que possible) lorsque des dépenses engagées (qui peuvent être indirectes, comme du temps de travail) pour la poursuite d'un *purpose* n'ont pas été prévues ou expliquées dans le rapport annuel, ou que des dépenses prévues ont finalement été annulées. Le rapport doit alors inclure le détail de ces dépenses, et leurs impacts prévisibles sur les performances à la fois financières et liées aux *purposes* de la FPC. Un rapport est également exigé lorsqu'un objectif a été rempli, ou bien lorsqu'il a été temporairement ou définitivement abandonné.

Pour inciter les FPC à suivre ces exigences, une présomption de bon respect des exigences en matière de diffusion d'informations leur est accordée si l'émergence de bonnes pratiques est constatée :

> « *Where best practices emerge for providing the information required, use of those best practices shall create a presumption that the flexible purpose corporation caused all the information required by those provisions to be provided. This presumption can only be rebutted by showing that the reporting contained either a misstatement of a material fact or omission of a material fact.* » (California Corporations Code, section 3502)

Le statut de FPC privilégie donc la transparence au contrôle strict, notamment judiciaire.

2.4. Les points de désaccord avec la *Benefit Corporation*

Plusieurs de ces choix ne font cependant pas l'unanimité au sein du milieu des entrepreneurs sociaux californiens, en particulier parmi le mouvement créé autour de l'association *B Lab*. Nous avons déjà souligné que la proposition de *Benefit Corporation* avait été introduite devant l'assemblée californienne en réaction à ces désaccords. Ils concernent principalement les trois points suivants.

2.4.1. La spécificité du *purpose*

D'abord, la FPC propose aux dirigeants et aux actionnaires de définir leurs propres *special purposes*, avec pour seule restriction le fait qu'ils doivent répondre aux critères d'utilité publique ou bien d'amélioration de l'impact de la FPC sur certaines parties prenantes. Le *purpose* peut ainsi aussi bien être très focalisé sur un impact particulier, ou très large et viser un bien commun pour la communauté en

général. La logique défendue par les promoteurs de la FPC est néanmoins plutôt celle du premier cas, arguant qu'une trop grande latitude faisait perdre tout espoir de contrôle, de la même façon que les *Constituency Statutes*. Ils expliquent également que beaucoup d'entreprises n'ont pas pour vocation de répondre à toutes les dimensions sociales et environnementales simultanément, mais seulement à apporter un amélioration spécifique.

Les partisans de la *Benefit Corporation* y voient le risque que ces FPC ne médiatisent que ce qui est lié à leur *special purpose*, potentiellement très restreint, et masquent de nombreux impacts négatifs par ailleurs. La *Benefit Corporation*, dans tous les Etats où elle a été adoptée, se distingue par la fixation du *purpose* dans la loi : celui-ci doit être un « *General Public Benefit* » défini comme un impact matériel positif sur la société et l'environnement pris au sans large (« *material positive impact on society and the environment taken as a whole* »)[36]. Dans ce sens, tous les impacts positifs ou négatifs d'une *Benefit Corporation* sur une très grande variété de parties prenantes doivent être pris en compte dans la gestion par le dirigeant.

> « *In discharging their respective duties, and in considering the best interests of the benefit corporation, the board of directors […] of a benefit corporation shall consider the impacts of any action or proposed action upon all of the following:*
> 1. *The shareholders of the benefit corporation.*
> 2. *The employees and workforce of the benefit corp. and its subsidiaries and suppliers.*
> 3. *The interests of customers of the benefit corporation as beneficiaries of the general or specific public benefit purposes of the benefit corporation.*
> 4. *Community and societal considerations, including those of any community in which offices or facilities of the benefit corporation or its subsidiaries or suppliers are located.*
> 5. *The local and global environment.*
> 6. *The short-term and long-term interests of the benefit corporation, including benefits that may accrue to the benefit corporation from its long-term plans and the possibility that these interests may be best served by retaining control of the benefit corporation rather than selling or transferring control to another entity.*
> 7. *The ability of the benefit corporation to accomplish its general, and any specific, public benefit purpose.*
>
> *In discharging their respective duties, the [directors] may consider any of the following:*
> 1. *The resources, intent, and conduct, including past, stated, and potential conduct, of any person seeking to acquire control of the corporation.*
> 2. *Any other pertinent factors or the interests of any other person or group.*
>
> *In discharging their respective duties, the [directors] shall not be required to give priority to any particular factor or the interests of any particular person or group unless the benefit corporation has stated its intention to give priority to a specific public benefit purpose identified in the articles.* » (California Corporations Code, section 14620)

Les partisans de la FPC doutent qu'une telle charge de responsabilité soit soutenable pour les dirigeants et estiment qu'elle empêche de plus toute innovation incrémentale dans la gestion des impacts des entreprises, diminuant d'autant le nombre de candidats possibles pour une *Benefit Corporation*.

2.4.2. La peur du *greenwashing* et l'insuffisance de la transparence

La même crainte de l'éco-blanchiment anime les partisans de la *Benefit Corporation* quant aux procédures de contrôle du respect des *purposes* fixés. Les dirigeants de la FPC ont toute latitude pour définir les critères de performance sur lesquels évaluer les stratégies et les impacts de leur entreprise en

[36] Les éléments concernant la Benefit Corporation sont tirés alternativement des textes de loi inclus dans le California Corporations Code, ou du « White Paper » écrit par les rédacteurs des projets de loi, et disponible à l'adresse http://www.benefitcorp.net/attorneys/benefit-corp-white-paper

matière sociale et environnementale. Ils doivent cependant justifier de la logique des critères choisis dans un rapport annuel rendu public. Les rédacteurs de la *Benefit* ont préféré opter pour une obligation de reporting sur un standard tiers indépendant et complet (*comprehensive*) tel que la grille d'évaluation que propose *B Lab*, pour s'assurer que le choix des critères ne puisse masquer d'impact négatif. Le choix du standard reste cependant libre aux dirigeants, il doit également être motivé dans un rapport annuel.

Un tel choix correspond à l'ambition de *B Lab* de faciliter la différenciation entre entreprises procédant au *greenwashing* et entreprises à impact réellement positif. Les concepteurs de la FPC ont cependant critiqué l'approche pour deux raisons : d'une part elle fait l'hypothèse qu'on dispose à tout moment de standards d'évaluation d'impact social ou environnemental adéquats, ce qu'ils réfutent en arguant que l'évolution rapide des attentes sociétales, des recherches scientifiques montrant les défis environnementaux, du paysage technologique et des contraintes légales risquerait de rendre tout standard perpétuellement obsolète, et tout calcul de « *Social Return on Investment* » (SROI) partiel. D'autre part, ils critiquent la manœuvre de *B Lab* qui consisterait à utiliser le droit pour se placer dans une position de quasi-monopole quant aux standards disponibles (*B Lab* expliquant ouvertement l'intérêt de sa grille d'évaluation pour les *Benefit Corporations*, et inversement l'intérêt d'une telle forme juridique pour le *Certified B Corporations*). Plusieurs autres standards, à commencer par le GRI (*Global Reporting Initiative*) bénéficiant d'une certaine notoriété peuvent néanmoins également être utilisés.

2.4.3. L'obligation de respect de la mission

Enfin, le dernier point d'achoppement concerne l'obligation faite aux dirigeants de respecter le *purpose*, que les concepteurs de la FPC ont préféré écarter au bénéfice d'une approche permissive, diminuant les risques juridiques pour faciliter les initiatives innovantes. Comme la citation du droit californien précédente le montre, la *Benefit Corporation* exige au contraire des dirigeants qu'ils prennent en compte le *General Public Benefit* pour chacune de leurs décisions. Dans certains Etats, la législation impose même la nomination de *Benefit Directors* et/ou de *Benefit Officers*, responsables de cet objectif auprès du conseil d'administration ou du comité de direction, et autorise les actionnaires possédant au moins 5% des actions à intenter des poursuites contre la société pour ne pas respecter cet objectif. Quoique les sanctions envisagées dans ce dernier cas ne soient pas très élevées, cette possibilité témoigne bien des différences d'appréhension des enjeux auxquels doivent répondre une nouvelle forme.

Notons que sur ce point, une modification de la loi introduisant les FPC en Californie est en cours d'examen par l'assemblée Californienne. Le sénateur Mark DeSaulnier a en effet introduit le projet de loi SB 1301 en février 2014 (approuvé par le sénat le 1er mai et en cours de relecture par l'assemblée à l'été 2014) pour modifier plusieurs éléments du projet précédent (nommé « *Corporate Flexibility Act of 2011* »). Outre les modifications qui permettront de faciliter la transformation d'une *corporation* classique en FPC (voir paragraphe 2.1.3) et élargiront l'obligation de publication d'un rapport sur le *special purpose*[37], ce projet de loi prévoit de renommer la FPC en « *Social Purpose Corporation* », et de transformer la version permissive des devoirs du dirigeant (« *may consider* ») en obligation (« *require* ») de considération des *special purposes*. L'un des membres du groupe de travail sur la FPC a d'ores-et-déjà manifesté sa perplexité face à de tels changements, d'une part parce que le terme « *Social Purpose* » peut être trompeur pour une forme laissant une telle flexibilité dans la définition de ses *purpose*, dans la définition des objectifs opérationnels qui en découlent et dans l'évaluation de la performance associée, et d'autre part parce que l'obligation de « considérer » (« *give weight to* ») les *special purposes* en question serait exprimée de façon trop vague pour être juridiquement applicable[38] !

[37] La législation californienne ne rend pas obligatoire les MD&A pour les *corporations* de moins de 100 salariés, expliquant ainsi l'absence de tels rapports sur Internet aujourd'hui, plus de deux ans après l'incorporation de plusieurs FPC.

[38] Voir http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=46e247b9-22e2-45ba-9ff6-49a1262a8ff1

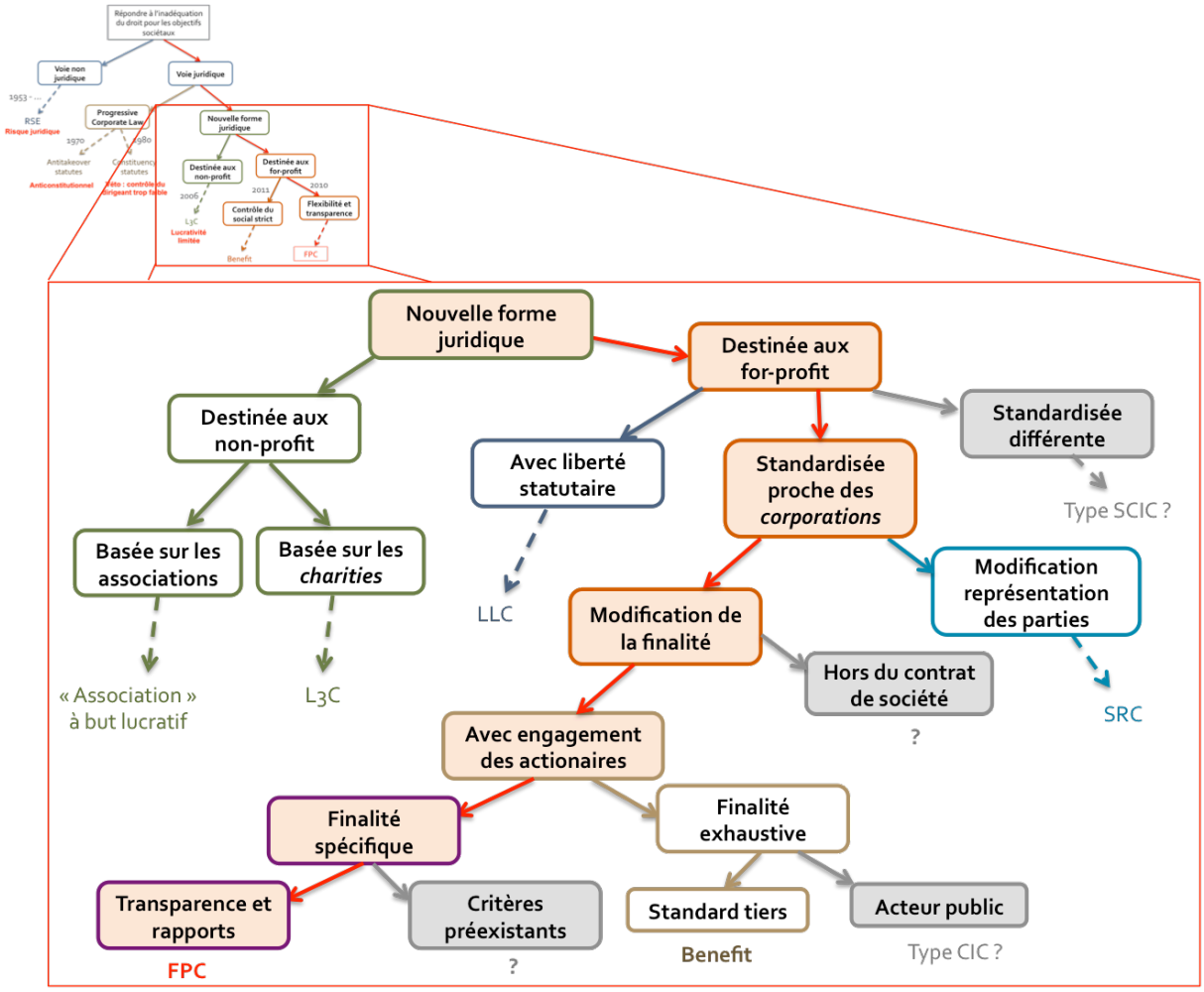


Figure 6 - Détail de la généalogie de la FPC par rapport aux autres nouvelles formes juridiques

3. Vers un renouvellement des cadres theoriques : le *purpose* comme paradoxe a resoudre

3.1. Pourquoi la FPC est-elle une énigme théorique ?

Présentée avec le raisonnement détaillé qui à conduit à sa conception, la proposition de FPC peut sembler découler logiquement de l'exploration des voies possibles pour répondre à l'enjeu initial – réviser le droit des sociétés pour faire face aux défis sociétaux contemporains. Nous avons pourtant vu au chapitre précédent que les cadres théoriques dont nous disposons peinent à représenter les résultats de cette exploration : l'intérêt et la spécificité de la FPC échappe aux modèles théoriques classiques. Grâce au détail des choix de conception qui ont conduit à la FPC, nous pouvons mieux cerner la nouvelle propriété centrale que ces cadres ne pouvaient aisément représenter : la « mission ».

3.1.1. Sortir des voies classiques, les approches actionnariales et partenariales

S'il est plutôt attendu que des modèles à visée descriptive ne rendent pas compte d'une évolution récente des pratiques, il semble plus étonnant que des théories prescriptives comme celles émanant des oppositions entre *shareholder* et *stakeholder view* ne permettent pas non plus d'interpréter les choix de conception effectués par les concepteurs de la *Flexible Purpose Corporation*. Dans l'ensemble, même si des modifications du droit sont parfois avancées, notamment par les soutiens d'une forme participative de gouvernance des parties prenantes, la littérature sur la gouvernance et la théorie de l'entreprise n'a

pas anticipé la création d'une nouvelle forme juridique. Qui plus est une nouvelle forme transformant la définition de la « *business corporation* » elle-même plutôt que se posant comme alternative de type « *non-for-profit* » – dont on pourrait légitimement contester le rapprochement avec la gouvernance des sociétés « classiques ». Cela tient au fait, comme nous l'avons succinctement remarqué au chapitre précédent, que les nouvelles formes juridiques n'appartiennent pas aux catégories théoriques dont nous disposons pour les décrire, elles ne « rentrent pas dans les cases » théoriques. En particulier, la FPC ne correspond ni à une approche actionnariale, ni à une approche partenariale.

Une révision de l'approche shareholders…

Si la proposition semble toujours respecter une certaine forme de « *shareholder primacy* », en ce que ce sont toujours les actionnaires qui portent le droit de définir et de modifier les *special purposes*, elle réfute un certain nombre de principes du « modèle actionnarial standard » de Hansmann et Kraakman : elle ne place plus la maximisation de la valeur actionnariale comme principe central indiscutable, refuse la focalisation potentielle à court-terme, organise un espace de latitude pour le dirigeant sur lequel les actionnaires ont moins de contrôle… La logique de conception que nous avons soulignée au paragraphe précédent insiste bien sur les effets néfastes d'un contrôle trop important accordé aux actionnaires défendant exclusivement leurs intérêts financiers, qui, même lorsqu'ils ne représentent qu'une minorité des investisseurs, peuvent imposer leur agenda maximisateur à l'ensemble de la société.

L'on pourrait penser alors que la proposition défend une forme de l'*Enlightened Shareholder Value* : au-delà de la maximisation de la valeur actionnariale à court-terme, qui peut être néfaste à la société, il s'agirait de défendre des orientations stratégiques qui pourraient être contraires aux intérêts perçus des actionnaires, mais qui préservent la valeur économique à long terme de la société. Ainsi, repenser la tarification des ressources naturelles, mener des études sur la soutenabilité des procédés, permettre l'investissement dans les technologies respectueuses de l'environnement, etc., ne serait qu'une façon raisonnable de gérer l'inscription de l'entreprise dans une stratégie de long terme. Mais ce serait effacer l'originalité marquante de la FPC : la définition de *purposes* sert non seulement à créer un « *safe harbor* » juridique pour les dirigeants, c'est-à-dire à diminuer localement le pouvoir de contrôle des actionnaires qui pourraient forcer une perspective de court-terme, mais également à remettre en question l'idée selon laquelle la maximisation à long terme de la valeur actionnariale, même de façon respectueuse des autres parties prenantes, est une réforme suffisante de la doctrine pour permettre des engagements sociaux et environnementaux. L'ajout de l'intérêt à long-terme de la FPC et de ses actionnaires dans les objectifs des activités autorisées par le texte de loi ne suffit ainsi pas à rendre possible ces engagements. Au contraire, cela suppose de revenir sur le principe même d'une finalité actionnariale, et de donner la possibilité de définir d'autres buts, d'autres enjeux, qui leur seraient plus appropriés.

…qui ne recoupe pas les propositions de l'approche stakeholders

Pour autant la proposition de FPC ne consiste pas à donner plus de droits aux parties prenantes. Si elle reconnaît qu'un objectif visant la diminution d'un impact négatif ou l'amélioration d'un impact positif sur celles-ci est un *special purpose* viable, elle ne définit pas l'intérêt des *stakeholders* ou de la société en générale comme « *corporate objective function* », n'oblige pas les dirigeants à prendre en compte ces intérêts pour chacune des décisions, et ne donne pas de droits de décision, de représentation ou d'opposabilité aux parties prenantes ! Ainsi rien n'oblige le *purpose* de la FPC à représenter l'intérêt d'une ou plusieurs des parties prenantes, critiques ou non. Et donc, faire l'hypothèse que le dirigeant, en s'engageant à poursuivre le *purpose*, réalise un compromis entre les intérêts des uns et des autres ne tient pas non plus.

Le « *special purpose* » proposé par la FPC recouvre donc quelque chose de nouveau, à tout le moins, quelque chose de différent que l'intérêt de ces parties. L'un des moyens d'en percevoir la spécificité est de représenter ces catégories de gouvernance, grâce par exemple au schéma proposé par Bainbridge en

2002. Bainbridge propose en effet que la plupart des propositions de modèles de l'entreprise dans la littérature se placent dans un espace à deux dimensions qu'il appelle « *Means* » et « *Ends* », c'est-à-dire désignant sur un premier axe : qui dispose du pouvoir ultime de décision, et sur un second axe : pour quels intérêts les décisions doivent-elles être prises (Bainbridge 2002).

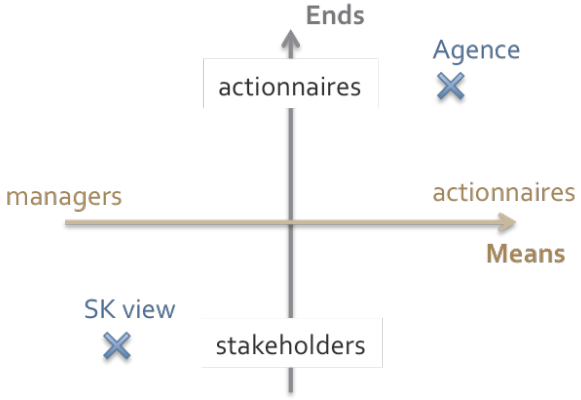


Figure 7 - Les "moyens" et "finalités" de l'entreprise pour les théories dominantes (de (Bainbridge 2002))

Dans le modèle initial de Bainbridge, les théories de l'entreprise se placent selon qu'elles privilégient plutôt un contrôle ultime laissé aux actionnaires (comme la théorie de l'agence), et une finalité limitée aux intérêts de ces derniers, ou au contraire un contrôle reconnu aux managers qui doivent s'émanciper des actionnaires, pour exercer la fonction de management stratégique et équilibrer les intérêts d'un ensemble de *stakeholders*. La proposition de l'*Enlightened Shareholder Value* pourrait, selon une certaine acception, représenter le cas où les managers disposent des moyens de gouvernance pour réaliser un équilibre stratégique viable, mais reconnaissent que le but ultime est toujours la satisfaction des actionnaires. Concrètement, une matrice 2x2 représente les théories dominantes.

Bainbridge propose que le modèle de « *director primacy* », développé au chapitre précédent, modifie l'axe des « moyens » en ne reconnaissant le pouvoir de décision ultime ni aux actionnaires, ni aux managers (les *executives* salariés de la société), mais au conseil d'administration : les *directors* sont investis des pouvoirs les plus étendus pour prendre des décisions engageant la société. Il introduit donc une nouvelle abscisse, c'est-à-dire ce nouvel acteur à qui les « moyens » de la gouvernance sont donnés. Mais la lecture en ordonnée reste polarisée par la catégorisation actionnaires *versus* parties prenantes. La proposition de Bainbridge est ainsi de conserver une finalité actionnariale, tandis que celle de Blair et Stout (avec la *Team Production Theory*) est de se consacrer aux intérêts des parties prenantes. Le modèle ajoute donc une nouvelle colonne centrale à la matrice des théories.

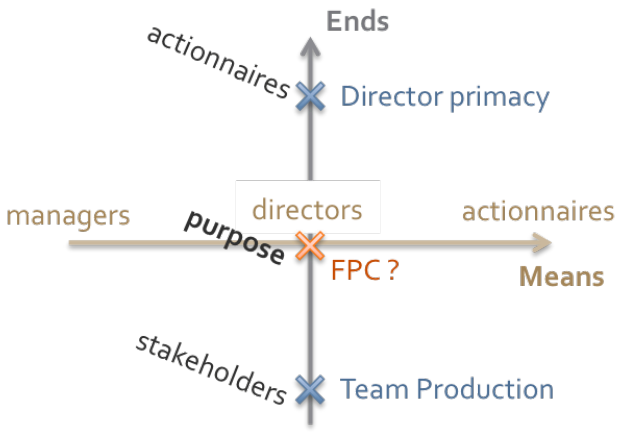


Figure 8 - La singularité de la FPC : ni actionnaires, ni stakeholders ?

Nous voyons se dessiner sur ce modèle simplifié les catégories théoriques qui empêchent de penser la spécificité de la FPC. Nous proposons donc à ce stade, à la manière de Bainbridge, d'introduire l'idée que la FPC répond à une deuxième singularité. Son positionnement sur l'axe horizontal fait, encore à ce stade, débat : elle peut relever d'une « *shareholder primacy* » car les *purposes* sont subordonnés à l'approbation des actionnaires, mais une fois le statut voté, ce serait davantage à une *directors primacy* qu'elle correspondrait, eu égard la protection de la latitude des dirigeants que le statut entraîne, en tout cas pour toute décision qui concerne les *special purposes* fixés. En revanche sur l'axe vertical, il est désormais clair que ce *purpose* ne s'aligne ni obligatoirement sur une finalité actionnariale (les *special purposes* n'étant pas orientés vers les intérêts des actionnaires), ni sur une finalité partenariale, car ces objectifs sont ciblés et ne répondent pas à l'injonction de tenir compte des intérêts des parties prenantes.

Il nous faut donc créer une nouvelle catégorie sur cet axe vertical, que nous appelons provisoirement « *purpose* ». Mais il nous reste à creuser plus avant cette hypothèse : comment interpréter cette invention du « *purpose* » dont l'équilibre de gouvernance inédit, et non construit sur la question de l'intérêt des parties, apparaît pour l'instant au mieux incompréhensible voire suspect, au pire irréaliste ?

3.1.2. Le « *purpose* », une alternative étouffée par la fixation sur les catégories dominantes

La proposition même d'une nouvelle forme juridique, alors que la recherche, quelque soit la discipline, raisonne quasi systématiquement « à droit constant », et tout cas en qui concerne le droit des sociétés, démontre que le paysage des possibles, voire le besoin initial lui-même, était mal théorisé. En ce sens, l'énigme théorique s'était plus épaissie que dissipée : comment, malgré le fait que la finalité de l'entreprise (le *corporate purpose*) soit le cœur d'un débat brûlant aujourd'hui, ce type de proposition de gouvernance, même au-delà de son instanciation juridique, n'avait pu être anticipé ?

Il faut peut-être y lire une autre forme de « convergence » que celle que proposaient Hansmann et Kraakman (2000) à propos du *shareholder model*. Une convergence des propositions alternatives vers un point focal qui paraissait atteignable et consensuel[39], dicté par une certaine lecture de la théorie des parties prenantes, compatible avec les agendas entrepreneuriaux concernant la RSE, et relayé par les discours politiques face aux mécontentements des inégalités croissantes entre licenciements justifiés par la crise et rémunérations mirifiques des dirigeants : la reconnaissance que les dirigeants dirigent une variété de parties prenantes. Le meilleur exemple en est la modification très remarquée du droit des sociétés britannique dans le *Company Act* de 2006. La section 172 (1) de ce *Company Act* stipule désormais :

> « *A director of a company must act in a way that he considers, in good faith, would be most likely to promote the success of the company for the benefit of its members as a whole, and in doing so have regard (amongst other matters) to —*
>
> *a) the likely consequences of any decision in the long term,*
> *b) the interests of the company's employees,*
> *c) the need to foster the company's business relationships with suppliers, customers and others,*
> *d) the impact of the company's operations on the community and the environment,*
> *e) the desirability of the company maintaining a reputation for high standards of business conduct, and*
> *f) the need to act fairly between the members of the company.* »
>
> UK Company Act 2006, section 172 (1)

[39] Avec le langage des théories cognitives de la conception, on pointerait là une fixation collective : malgré l'ensemble des alternatives possibles au modèle de gouvernance dominant, la plupart des acteurs se sont orientés vers une seule des branches, et ont créé un second modèle dominant (Agogué 2013).

Cette formulation résume tout à fait cette orientation alternative : sans remettre en cause la recherche du « succès de la société pour le bénéfice de ses membres », c'est-à-dire des actionnaires (Ho 2010, Keay 2011b), l'heure est à la reconnaissance de ces autres parties prenantes qui sont impactées par les décisions managériales. Plusieurs voix politiques s'élèvent également en France pour modifier l'article 1833 du code civil (indiquant que la société est créée au bénéfice des associés) et y inclure le même type de propositions.

Mais a-t-on remarqué l'autre modification sensible du droit des sociétés britanniques dans le même document ? Le *Company Act 2006* a rendu facultatif l'*objects clause* des statuts des *companies* britanniques, équivalent à l'objet social français. **Autrement dit, le principal dispositif juridique, historique, permettant au Royaume-Uni de spécifier un objet particulier à l'activité d'une entreprise a été assoupli, et non renforcé**. Certes cette clause était devenue, comme pour l'objet social en France, une formalité à remplir de façon la plus large possible pour exercer l'activité de l'entreprise, nous y reviendrons au chapitre 4. Mais à travers cette modification, le code de commerce britannique rejoint en fait la formulation « *any lawful activity* » américaine, qui s'était déjà débarrassée de cet élément. La réintroduction d'un *purpose* par les nouvelles formes juridiques est-elle alors un contre-sens historique ?

3.1.3. Encadrer l'activité : une hérésie pour la gouvernance ?

Le recours au *purpose* est d'autant plus étonnant qu'il a précisément vocation à « encadrer » l'activité de l'entreprise, la restreindre à un ensemble d'objectifs particuliers alors que la forme de *corporation* est justement prisée pour sa flexibilité. Il est intéressant de constater que les théories de l'entreprise que nous avons décrites, en se focalisant sur la question de l'intérêt des parties à défendre, ne nécessitent pas de définir la plage d'activité « acceptable » à conduire en commun, en dehors bien sûr du respect de la loi. Dans la théorie de l'agence, les actionnaires ne sont pas restreints dans l'exigence qu'ils font porter sur leurs dirigeants « agents » : toute opportunité, dès lors qu'elle augmente la valeur actionnariale, est bonne à prendre[40]. De même, la *Team Production theory* insiste sur la très large latitude des *directors*, preuve de leur position hiérarchique supérieure, et nécessité pour établir les compromis entre les intérêts des différentes parties. C'est d'ailleurs l'impossibilité de spécifier l'ensemble des activités à l'avance qui justifie l'intérêt d'une tierce partie médiatrice ou hiérarchiquement supérieure (cf. chapitre 3).

Les systèmes de gouvernance ne devraient donc pas traiter de l'activité menée dans l'entreprise, mais simplement de la **représentation des intérêts** : cela risquerait de briser la flexibilité nécessaire à la compétitivité, et il vaut mieux préserver une certaine latitude discrétionnaire de la partie disposant du contrôle, n'envisageant de contraintes que portant sur le respect de l'intérêt des parties privilégiées (actionnaires seulement ou ensemble plus large). Pourquoi dès lors proposer une finalité qui semble limiter l'activité acceptable, et restreindre ainsi la latitude ? Serait-ce un engagement contre-productif d'un point de vue économique ?

3.2. Face aux limites des capacités d'interprétation, une modélisation du *purpose*

Avec les « lunettes » théoriques classiques, les inventions juridiques semblables à la FPC semblent être largement incompréhensibles voire contre-productives. Mais comprendre ces nouvelles formes juridiques et leur apport potentiel autant aux théories de l'entreprise qu'aux pratiques managériales exige sans doute de restaurer la variété des alternatives concevables au modèle actionnarial dominant, au-delà de celles déjà pensées par la littérature. Et surtout d'en comprendre et d'en modéliser les caractéristiques. Outre le cas particulier de la FPC, qui apporte des éléments de gouvernance spécifiques que nous avons ici relativement rapidement retranscrits, il semble que la définition d'une finalité, d'un *purpose*, point commun de la plupart des nouvelles formes juridiques citées depuis la SFS belge de 1995 jusqu'à la FPC

[40] On peut d'ailleurs mentionner l'étude citée par Heracleous et Lan qui montre que « *31 of 34 directors surveyed (each of whom served on an average of six Fortune 200 boards) said they'd cut down a mature forest or release a dangerous, unregulated toxin into the environment in order to increase profits.* » (Heracleous & Lan 2010)

de 2012, ouvre une voie de gouvernance résolument nouvelle et aujourd'hui non théorisée. L'enjeu est donc de dépasser le cas particulier et de monter en généralité afin de construire les modèles théoriques permettant de représenter cette nouvelle voie, et qui viendront selon toute probabilité enrichir les autres modèles dont nous disposons.

Le « *purpose* » serait donc un apport central de ces nouvelles formes, mais peu d'éléments théoriques nous permettent à ce stade d'en saisir la nature, ni les contenus. Comment donc comprendre cet objet qui viserait à la fois à encadrer l'action et séparer les objectifs acceptables des objectifs à rejeter, mais dont on laisse en même temps, paradoxalement, une grande liberté de définition à l'entreprise ? S'agit-il d'une proposition cherchant expressément à contredire les théories normatives cherchant la finalité universelle de l'entreprise ? Quels sont alors les hypothèses sur lesquelles une telle proposition est construite ?

La difficulté des cadres théoriques disponibles à décrire ce nouvel objet justifie une démarche de « *theory building* » que nous amorçons dans la deuxième partie de cette thèse. Pour rendre compte de la variété des formes juridiques, et d'autres occurrences semblables au *purpose* telles que les « missions sociales » des entreprises sociales, et dépasser le cas particulier de la *Flexible Purpose Corporation*, nous construisons dans la seconde partie de la thèse un modèle théorique de cet objet à partir de quelques cas empiriques d'entreprises. Une telle modélisation vise à répondre à notre deuxième question de recherche « **comment peut-on théoriser ce nouvel objet qu'est la mission, et comprendre quels sont ses apports ?** ». Mais elle devrait également nous permettre d'examiner plus précisément d'autres interrogations qui se posent à ce stade. Par exemple, la « mission » est-elle véritablement un objet nouveau ? Nous en avons vu au moins deux avatars, ou à tout le moins deux objets semblables : la mission sociale des entrepreneurs sociaux d'une part, et l'objet social juridique de l'autre. Peut-on rendre compte d'une diversité, d'une « chronologie » de ces missions ? Quant à d'autres « missions » que l'on peut rencontrer, comme celles que les entreprises explicitent à des fins de communication (« *our purpose* », « *notre mission* »…), ou celles qui résultent d'un contrat comme dans le cadre des missions dites de « service public » exigées par l'Etat, peut-on dire qu'elles sont toutes de même nature ? Qu'est-ce qui différencierait alors l'apport des nouvelles formes ?

Une telle modélisation chercherait donc également à **déterminer la nature conceptuelle d'un tel objet**. S'agit-il en effet d'un objet équivalent à la « stratégie », par exemple telle que le champ du management stratégique la traite ? On retrouverait ici le « *common purpose* » dont Barnard (1968 [1938]) dit qu'il est essentiel à la coopération dans toute organisation. Mais la définition d'une telle mission commune serait alors une fonction des « *executives* » : comment définir une mission stable, dans des documents à valeur juridique, peut-il rester compatible avec cette fonction du management stratégique ? D'ailleurs, fixer une telle mission, malgré la flexibilité qu'on peut lui laisser, ne contribue-t-il pas à une sclérose du collectif ? Comment rester innovant, ou faire face aux « turbulences » de l'environnement, lorsque le gouvernail du collectif reste immuable ?

Ce n'est que dans une troisième partie de la thèse, une fois une proposition de modélisation de la mission construite, que nous pourrons revenir aux questions posées par la gouvernance d'une entreprise dotée d'une mission. Nous y reviendrons ainsi sur la proposition de FPC, ainsi que les autres propositions juridiques évoquées, munis d'une nouvelle grille interprétative qui nous permettra de répondre aux questions soulignées par ces nouvelles formes.

Synthèse du chapitre 2

La *Flexible Purpose Corporation* est une forme surprenante lorsqu'on l'analyse avec les cadres usuels de la théorie des organisations et de gouvernance des entreprises. Nous avons montré au chapitre 1 qu'elle ne échappait aux cadres théoriques, notamment parce qu'elle semblait emprunter des éléments normatifs de chacun d'entre eux (pouvoir des actionnaires mais reconnaissance des impacts sur les parties prenantes, ambition éthique mais flexibilité des responsabilités, enjeux sociaux et environnementaux mais finalité plus large que les missions des entreprises sociales, etc.).

La généalogie réalisée dans ce chapitre révèle du point de vue empirique, celui des juristes au contact d'entrepreneurs souhaitant mettre en place des projets collectifs originaux, **les limites du cadre juridique existant**. Celui-ci serait en effet **incompatible avec les initiatives de nature sociale et environnementales que ces entrepreneurs souhaiteraient prendre, ne serait-ce que par le risque juridique qu'elles créeraient pour ceux-là**. La conception de la FPC répond ainsi à un enjeu maintes fois travaillé par le passé : celui de parvenir à contrebalancer un pouvoir actionnarial *de facto* (s'il n'est pas *de jure*).

Mais cette généalogie montre comment les tentatives passées, reflétant les préconisations issues de la littérature analysée au chapitre précédent, n'ont pas abouti à un résultat satisfaisant : la question de **l'équilibre entre latitude des dirigeants et contrôle exercé sur leurs prérogatives est complexe** et a fait l'objet d'une large exploration. L'on confirme par là que **le « saut conceptuel », la nouveauté majeure apportée par cette nouvelle forme vis-à-vis des tentatives précédentes, réside dans l'innovation que représente la spécification d'un *purpose*, d'une finalité à l'entreprise à valeur juridique, dans ses statuts**. Ainsi, là où les alternatives de gouvernance reposaient sur les droits de décision, de représentation, ou de partage des profits à distribuer entre les parties prenantes, **la FPC prend le parti d'introduire un nouvel objet visant à « libéraliser » la finalité de la société : la mission**.

Un tel objet semble justifier à lui seul une grande proportion des innovations en matière de gouvernance proposées par la FPC : engagement des actionnaires, exigence de rapports spécifiques, protection de la latitude des dirigeants, etc., autant de **mécanismes qui divergent des préconisations de la littérature**. Mais la mission constitue alors une énigme théorique : elle est en effet à l'origine de nombreuses interrogations. Quelle est la nature de ce nouvel objet ? Relève-t-il d'une stratégie gérée par le management stratégique, et dans ce cas comment peut-il se transformer en engagement immuable dans les statuts ? Est-il nouveau, et dans ce cas comment interpréter toutes les formes de « missions » déjà en rencontrées, au premier chef desquelles les missions des entreprises sociales ? Vise-t-il à encadrer l'activité, et dans ce cas comment pourrait-il être compatible avec les enjeux d'innovation des entreprises ?

La difficulté des cadres théoriques disponibles à interpréter cet objet justifie la démarche de *theory building* que nous entreprenons dans la deuxième partie de cette thèse. Celle-ci sera ainsi consacrée à **la modélisation du *purpose*,** afin de construire une grille théorique qui nous permettra de proposer une nouvelle lecture de l'innovation proposée par la FPC et par les autres formes juridiques évoquées, et de les replacer dans un modèle plus général rendant également compte de nombreuses autres formes d'entreprises qui se définissent une finalité propre.

(Bill Watterson, *Calvin and Hobbes*)

PARTIE II. – MODELISATION DE LA MISSION : UN NOUVEAU TYPE D'ENGAGEMENT DANS L'ACTION COLLECTIVE

Le *purpose* de la *Flexible Purpose Corporation* est un objet intriguant : il fait écho aux débats majeurs concernant la finalité de l'entreprise dans les théories de la firme et de sa gouvernance mais ouvre une voie qui y semble en partie ininterprétable. Il est doté d'une valeur juridique car il est inscrit dans les statuts de la société, mais ne correspond pas aux représentations théoriques du droit dont on dispose. Dans cette partie, nous cherchons donc à explorer davantage ses propriétés et à le doter d'un cadre théorique permettant sa modélisation et son analyse. Pour cela, nous nous dotons de quelques cas empiriques d'entreprises ayant formalisé leurs finalités, qui complètent le matériau spécifique à la FPC que nous avons apporté au chapitre précédent.

A défaut d'être un objet de gouvernance ou de droit d'après les cadres théoriques investigués, le *purpose* peut être considéré comme un objet de gestion : le terme « *common purpose* » est en effet central dans les travaux d'un des fondateurs du management moderne, Chester Barnard, et repris dans ceux de grands penseurs de la gestion (Andrews, Drucker, Selznick…). Nous examinerons donc en premier lieu si, et en quoi, le *purpose* de la FPC diffère de celui que ces chercheurs ont théorisé. Ces différences nous amèneront à emprunter à un corpus théorique *a priori* inattendu, les théories de la conception, des éléments qui nous permettront de construire une modélisation précise de cet objet. Nous verrons ainsi qu'il permet d'étendre la définition du *purpose* de la littérature stratégique, et nous appellerons ce *purpose* étendu : la « **mission** » (**chapitre 3**).

Nous explorerons ensuite la portée interprétative de notre modèle au-delà des cas mobilisés et de la FPC. Nous montrerons en premier lieu qu'il permet une relecture de l'histoire des *business corporations* et une réinterprétation des limites des théories actuelles de la firme pour rendre compte des transformations des organisations face aux enjeux sociétaux et d'innovation contemporains (**chapitre 4**). Nous proposerons ainsi quelques bases pour une « *design-based view of the firm* » à partir de notre modèle, permettant de rendre compte d'une gouvernance adaptée aux enjeux du paradigme conceptif.

CHAPITRE 3 – UN MODELE DE LA MISSION COMME « CONCEPT DE STRATEGIES » ... 99

CHAPITRE 4 – UNE NOUVELLE THEORIE DU CONTRAT DE SOCIETE BASEE SUR LA MISSION 137

Chapitre 3 – Un modèle de la mission comme « concept de stratégies »

TABLE DES MATIERES

1. Explorer la notion de *purpose* : trois cas d'entreprises avec finalités 101
1.1. Logique de l'exploration : matériau et méthode 101
1.2. Présentation succincte des cas d'entreprise à mission 103

2. Des propriétés différentes du *purpose* théorisé en management stratégique 106
2.1. Le « *Common Purpose* », dispositif de coopération mais pas d'engagement 107
2.2. Le « projet » ou la « vision » stratégique : des approches trop précises du *purpose* ? 109
2.3. Les *mission statements* : un artifice de communication 113
2.4. Du « *purpose* » à la « mission » : la nécessité de modéliser les nouvelles propriétés 113

3. La mission comme un « concept de stratégies » 116
3.1. Le besoin d'un engagement sur la conception de l'action collective 116
3.2. Un détour par les théories de la conception : comment parler de l'inconnu ? 121
3.3. La mission : un encadrement des stratégies inconnues par les propriétés désirables 125

4. La mission comme extension du *purpose* : un engagement sur une « direction d'expansion » et des « promesses de solidarité » 127
4.1. La formulation explicite des propriétés de l'action collective désirable permet l'engagement des parties 127
4.2. Le « contenu » de la mission : un vecteur expansion - solidarité 129
4.3. La mission expansive, une mise en danger des potentiels paradoxale qui exige des dispositifs de gouvernance 134

Le *purpose*, objet de recherche que nous avons isolé en première partie de la thèse, échappe pour l'instant aux cadres théoriques que nous avons mobilisés : il ne correspond ni à la notion de finalité de l'entreprise mobilisée par les théories de gouvernance, ni à la responsabilité sociale étudiée par le courant de la RSE. La généalogie de la *Flexible Purpose Corporation* réalisée au chapitre 2 montre que l'introduction de cet objet dans les statuts des sociétés, élément central dans l'ensemble des nouvelles propositions juridiques, rediscute ainsi les termes du débat sur la gouvernance.

Le *purpose* reste cependant une énigme théorique et soulève de nombreuses questions à la fois quant à sa nature, ses conséquences managériales, et son caractère de nouveauté. Dans ce chapitre, nous proposons donc d'en construire une modélisation qui permette de traiter ces questions. Pour ce faire, nous suivons une méthode de *theory building* (présentée en **1.1.**) à partir de cas empiriques d'entreprises s'étant définies des finalités, afin de quitter l'abstraction du droit et de disposer de données sur les contenus de ces engagements (**1.2.**).

Le *purpose* n'est pourtant pas un objet de recherche nouveau pour les sciences de gestion : de nombreux auteurs ont abordé la question des motivations collectives pour la coopération dans les organisations, à commencer par Barnard théorisant le « *Common Purpose* » dès 1938 (**2.1.**). Comprendre ce qui différencie l'apport des nouvelles formes de ces modèles existants exigera donc de parcourir cette fois les « portions d'encyclopédie » en management stratégique, et de comparer notamment le *purpose* aux modèles du « projet », de la « vision » ou de l'« idéologie » (**2.2.**), et aux pratiques de management existantes comme les *mission statements* (**2.3.**). Une telle revue nous permet d'isoler les propriétés étonnantes portés par les cas observés, et de concevoir une notion propre qui se différencie du *purpose* de la littérature : la **mission** (**2.4.**).

Nous élaborons donc un modèle de la mission à partir de ces propriétés en enrichissant un modèle du collectif, le modèle **(φ, P, G)** élaboré par A. Hatchuel et B. Segrestin (**3.1.**). Ce modèle nous permettra de montrer les caractéristiques particulières de la mission qui ne pouvaient être saisies dans les cadres théoriques classiques de l'organisation, nous obligeant à faire un détour par les théories de la conception (**3.2.**). Nous complétons ainsi notre modèle de la mission en montrant qu'une de ses caractéristiques essentielles est sa capacité à générer un engagement sur une action collective future encore inconnue (**3.3.**).

Dans une dernière partie, nous enrichissons notre modèle afin de représenter à la fois la nature conceptuelle d'engagement (**4.1.**) et les contenus innovants et sociaux (**4.2.**) de la mission, ce qui nous permet d'en construire une typologie rendant compte des mécanismes contrastés qui empêchaient de saisir dans une même unité les différents types de mission que nous avons évoqué jusqu'ici. Nous détaillons enfin les questions managériales que notre modèle soulève et que nous traiterons dans la troisième partie de la thèse (**4.3.**).

1. EXPLORER LA NOTION DE *PURPOSE* : TROIS CAS D'ENTREPRISES AVEC FINALITES

La première partie du manuscrit était consacrée à une première analyse des nouvelles formes de société, en particulier de la *Flexible Purpose Corporation*, et des nouvelles formes de gouvernance dont ces formes sont à l'origine. Nous avons montré qu'une propriété fondamentale distinguait ces nouvelles formes des modèles classiques de société, et des théories de la gouvernance dont on dispose aujourd'hui : le *purpose*. Isoler un tel objet, dont les propriétés semblent surprenantes, appelle donc à déplacer le « microscope », et à l'étudier plus spécifiquement. Or surmonter les limites des cadres théoriques et parvenir à une modélisation du *purpose* nécessite en premier lieu de recueillir des données pertinentes sur cet objet. Dans cette première partie, nous justifions la méthode que nous avons employée pour construire notre modélisation, ainsi que les cas que nous avons choisi pour ce faire (**1.1.**), puis nous détaillons les cas mobilisés qui nous serviront à construire le modèle (**1.2.**).

1.1. Logique de l'exploration : matériau et méthode

1.1.1. Pourquoi et comment « modéliser » ?

L'ambition de construire un cadre théorique adapté au *purpose* commence par poser un problème de méthodologie : si le *purpose* est un élément nouveau apporté par ces nouvelles formes, peut-on l'étudier en dehors de ces formes-là ? Et comment l'étudier alors qu'il s'agit précisément d'un élément nouveau ? Quelle « protocole expérimental » concevoir pour construire une théorie adaptée ?

Nous pouvons rationaliser notre approche comme une méthode de *theory building* (Eisenhardt 1989, Eisenhardt & Graebner 2007). Dans une première étape, nous avons identifié un fait ou un phénomène, la mission, qui met à mal les cadres théoriques classiques : il peut s'agir d'un contre-exemple ou d'un symptôme des limites de ces cadres théoriques (Siggelkow 2007). La méthode de *theory building*, quelque soit ses variations (*grounded theory* (Glaser & Strauss 1967), *case study research* (Yin 2009), *collaborative management research* (David & Hatchuel 2007) etc.) suppose pour faire face à une lacune théorique de ce type de faire des « allers retours » entre les données empiriques, et une ébauche de modèle théorique qui vise à atteindre un niveau de généralité supérieur à celui du cas isolé (Weil 1999, Eisenhardt & Graebner 2007, David 2012 [2000]-b). Pour Siggelkow (2007), un seul cas, lorsqu'il est choisi avec soin et analysé avec le plus de précision possible, peut constituer une base solide à la constitution d'un « *free-standing model* », c'est-à-dire d'un modèle théorique qui paraît plausible en lui-même et pour lequel le cas sert à identifier les principaux paramètres. Pour (Eisenhardt & Graebner 2007), une collection de cas permet de s'affranchir de la nécessité de « persuasion » du modèle seul, en démontrant une première forme de réplicabilité des résultats, et en outre d'atteindre un modèle plus épuré car débarrassé de contingences spécifiques à chacun des cas. Dans les deux cas, il convient de remarquer que la construction d'un tel modèle relève d'une approche abductive : les cas ne sont pas choisis pour leur représentativité car il ne s'agit pas de « tester le modèle », mais choisis parce qu'ils remettent en question le domaine de validité des théories existantes (Eisenhardt & Graebner 2007).

Dans notre cas, deux précautions supplémentaires s'imposent. Premièrement, le fait empirique qui justifie notre approche de construction théorique n'est pas un cas « réel » d'organisation : le « *purpose* » est davantage défini par la négative par rapport aux autres options de gouvernance et son instanciation n'est pas encore claire. C'est comme si, en ayant écarté l'hypothèse que la lumière nécessitait un « milieu physique » pour se propager tel l'éther, nous nous étions mis par défaut à la recherche d'une particule : mais où regarder, et comment regarder ? Il nous faut donc justifier avec précaution les choix des « particules » et des « microscopes » avec lesquels nous étudions. Deuxièmement, l'étude des cadres théoriques menées en partie 1 s'était focalisée sur la gouvernance des entreprises, et non sur les pistes d'explications possibles pour le « *purpose* » en soi. Nous proposons donc en toute rigueur une étude des champs de recherche susceptibles d'avoir traité de la question de la mission d'une entreprise, et en particulier des travaux de management stratégique autour du « *common purpose* », et autour de la

construction de la stratégie pour le collectif. Ces éléments complèteront la palette d'outils à disposition pour la modélisation.

En ce qui concerne la première précaution, nous avons déjà aperçu plusieurs formes de « *purpose* » outre celui de la FPC, tels que les « missions sociales » des entreprises sociales. Nous démontrerons dans ce chapitre que le « *purpose* » n'est ainsi pas un objet nouveau en soi : ce sont les formes surprenantes qu'il prend (notamment celle d'un engagement à valeur juridique) qui met aujourd'hui en lumière le déficit de théorie quant à ces objets. Le protocole peut ainsi être le suivant : en se basant sur cette hypothèse, nous construisons un modèle à partir d'un nombre réduit de cas (non forcément représentatifs) ; grâce au modèle, nous disposons d'un nouveau « microscope » permettant d'identifier des entreprises semblables et de les classifier ; et c'est grâce à cette variété de cas identifiés que d'une part nous montrerons que le modèle possède effectivement une force de généralité, et que d'autre part nous pourrons en affiner les propriétés et étudier les implications managériales qu'il entraîne.

Nous utiliserons dans ce chapitre trois cas d'entreprises avec *purpose* : deux cas de FPC, ces formes juridiques étant un vivier naturel pour isoler des cas d'étude empirique sur le *purpose*, et un cas étonnant d'entreprise française s'étant définie un « mandat » depuis sa création, Nutriset.

1.1.2. Nutriset : la construction progressive d'un cas de recherche-intervention

Les travaux du CGS engagés dans le cadre de la chaire Théorie et Méthodes de la Conception Innovante ont amenés en 2011 Marine Agogué et Elsa Berthet à étudier une entreprise surprenante, nommée Nutriset, pour les difficultés de conception à laquelle celle-ci était confrontée. Surprenante en effet, parce qu'il s'agit d'une entreprise ayant adopté une forme classique, celle d'une Société par Actions Simplifiée à but lucratif, qui a pourtant eu un impact humanitaire considérable : elle a en effet participé à la conception d'un produit révolutionnaire de lutte contre la malnutrition, dont les performances dans les pays du Sud sont sans commune mesure avec les traitements précédents. En l'espèce, il s'agit donc d'une entreprise à but lucratif ayant atteint un objectif profondément sociétal, que l'on aurait pu considérer comme propre à des acteurs caritatifs ou associatifs, et ayant d'ailleurs nécessité de travailler avec de tels acteurs (comme Action contre la Faim, ou Médecins Sans Frontières).

Fin 2011, peu après le démarrage de cette thèse, la direction de Nutriset a sollicité le laboratoire pour une question parallèle, quoique très liée à la première. Conscients de la spécificité de leur société – que son fondateur, Michel Lescanne, avait dotée d'un « mandat » dès sa création en 1986, celui de « nourrir les enfants » – les dirigeants de Nutriset ont commencé à s'inquiéter de l'inadéquation des modèles classiques de l'entreprise par rapport à plusieurs objectifs : promouvoir un objectif qui ne se limite pas à la rentabilité financière sans pour autant abandonner la logique entrepreneuriale, préserver une capacité de collaboration avec des organismes à but non lucratif devenant suspicieux face à une société en forte croissance, et sécuriser le « mandat » même en cas d'ouverture du capital de cette PME familiale à d'autres investisseurs extérieurs.

Il s'agit pour cette recherche d'un cas particulièrement adapté : une entreprise à but lucratif souhaitant conserver une forme juridique de société commerciale, se définissant une ambition non limitée à la rentabilité financière, et souhaitant formaliser son engagement dans cette ambition. Nous avons donc commencé une collaboration de longue durée avec Nutriset, sous forme de recherche intervention (Hatchuel & Molet 1986, David 2012 [2000]-a), afin d'explorer les formes possibles de ce type d'engagement, tout en conservant les capacités d'innovation de l'entreprise. Pour le présent chapitre, nous ne détaillerons qu'assez peu l'organisation de Nutriset, en accord avec notre ambition de se focaliser sur la mission en soi. Nous reviendrons toutefois sur les conditions de cette recherche intervention, ainsi que sur les résultats de cette recherche au chapitre 5.

1.1.3. Choix des cas

La richesse du cas Nutriset, à travers la recherche longitudinale que nous avons pu mener à plusieurs chercheurs depuis 2011, fournit à elle seule une grande quantité de données sur l'évolution historique du « mandat » de l'entreprise, sa mise en œuvre au niveau organisationnel et son influence sur la gouvernance de la société. L'équipe de recherche au laboratoire totalise ainsi plusieurs dizaines d'heures d'entretiens menés avec la direction générale, les responsables des principaux départements de l'entreprise, et plusieurs ingénieurs impliqués dans les processus de conception. Nous disposons également des contenus des échanges réalisés lors d'ateliers (par exemple de créativité) menés en collaboration entre Nutriset et le CGS. Nous revenons plus en détail sur ces éléments méthodologiques au chapitre 5.

Dans la logique d'Eisenhardt et Graebner (2007), ce cas s'ajoute ainsi à deux exemples de FPC californiennes incorporées depuis 2012. Lors du séjour en Californie évoqué au chapitre précédent, nous avons en effet pu rencontrer l'entrepreneur à l'origine du projet nommé *Keplers' 2020*, ce qui a été l'occasion d'échanger lors d'un entretien sur la mission de cette FPC. Cette mission, que l'on peut résumer en « sauver les librairies », concerne initialement le cas d'une librairie particulière située à Menlo Park, et contraste ainsi avec la mission de Nutriset par le caractère local de l'engagement. Enfin, une recherche systématique parmi les FPC incorporées (sur laquelle nous reviendrons en chapitre 6) nous a permis de découvrir un autre exemple intriguant, celui de Vicarious, une entreprise existant depuis 2010, mais ayant choisi la forme de FPC en 2013, et proposant une mission fortement orientée vers l'innovation : créer la prochaine génération d'intelligence artificielle. Le caractère social ou environnemental d'une telle mission paraît discutable, mais il n'a pas empêché l'incorporation sous forme de FPC, c'est pourquoi il est intéressant de la retenir pour appuyer notre modélisation.

1.2. Présentation succincte des cas d'entreprise à mission

1.2.1. Nutriset

Nutriset est une PME française basée dans la région de Rouen, fondée en 1986 par Michel Lescanne. Dès sa création, le fondateur lui attribue, selon ses termes, un « mandat », celui de « nourrir les enfants », et en particulier ceux qui, dans le monde, sont en situation de malnutrition. Pour comprendre les termes de ce « mandat », quelques éléments de contexte sur la malnutrition se révèlent nécessaires. Une description plus détaillée sera proposée dans le chapitre 5, traitant plus en détail de l'organisation de l'entreprise.

Quelques éléments de contexte sur la malnutrition et les débuts de l'entreprise

Jusque dans les années 1970, la malnutrition est perçue comme une « sous-alimentation » à laquelle on pouvait répondre par l'envoi de surplus alimentaires des pays industrialisés. Des travaux menés par des nutritionnistes au cours des années 1980 commencent à modifier profondément la représentation du problème de la malnutrition : ils montrent que le problème n'est pas uniquement quantitatif, mais également qualitatif. Des aliments commencent alors à être conçus à partir de céréales spécifiquement choisies (comme le « *Corn-Soy Blend* ») pour approcher au mieux les besoins nutritionnels des populations touchées, mais un tel changement apparaît rapidement insuffisant. Auparavant qualifiée de mauvais état physique dû à une situation économique défavorable, la malnutrition est progressivement considérée comme une pathologie à part entière, entraînant un certain nombre de complications et que l'on peut diagnostiquer à partir de critères de plus en plus précis, et surtout nécessitant un traitement thérapeutique adapté.

De la fin des années 1980 au début des années 1990, l'accroissement des connaissances est considérable sur cette pathologie : on commence à en décrire des formes différentes, et à concevoir les traitements nécessaires. Ceux-ci se basent cependant sur des mélanges complexes pour atteindre les formulations nutritionnelles adaptées, à réaliser sur place dans les zones de crise, et nécessitant

généralement l'ajout d'eau locale, souvent de mauvaise qualité. Nutriset réalise successivement, avec l'aide de nutritionnistes et d'organisations non gouvernementales, la conception de deux produits qui conduiront à révolutionner le traitement de la malnutrition. Le premier consiste en un mélange à base de poudre de lait pré-dosé dans un sachet hermétique et répondant exactement aux besoins nutritionnels identifiés par les médecins et nutritionnistes : il permet un gain de temps et une précision de traitement inédite. Le deuxième consiste en un aliment à base de pâte grasse, également pré-dosé en sachet, et que l'on peut manger directement sans avoir besoin d'eau, ni de recourir à un médecin pour le préparer. Il peut ainsi directement être distribué aux familles dont un enfant est en situation de malnutrition sévère, ce qui transforme radicalement l'ensemble des processus de traitement et accroit significativement le nombre d'enfants malades traités.

De « nourrir les enfants » à l'« autonomie nutritionnelle » : évolution du mandat de l'entreprise

La finalité de Nutriset, contrairement au *special purpose* d'une FPC, n'a jamais été formalisée dans un document à valeur juridique. Nous ne pouvons ainsi suivre son évolution au cours du temps qu'à travers les documents de communication que nous nous sommes procurés, et les entretiens que nous avons menés, ainsi que ceux menés par Marine Agogué et Elsa Berthet, avec les personnes ayant participé à divers moments de l'histoire de l'entreprise. Le mandat de « nourrir les enfants » ne représente ainsi qu'une fraction de la mission véhiculée par la direction : il s'agissait en réalité plus précisément de « combattre la malnutrition des enfants dans les pays du Sud » (les tentatives lancées pour les populations touchées en France ayant été rapidement abandonnées) et pour cela de répondre aux besoins identifiés par les partenaires tels que les nutritionnistes ou les personnels d'ONG (par exemple le besoin de développer un traitement qui puisse s'effectuer hors du centre de santé, cette condition étant extrêmement bloquante pour l'efficacité et le nombre d'enfants traités).

Dans les années 2000, une dimension supplémentaire majeure est ajoutée à ce *purpose*. La direction réalise en effet que le schéma économique de l'aide contre la malnutrition est peu vertueux économiquement. Il comprend une production mondiale des matières premières nécessitant une importation parfois coûteuse vers les pays industrialisés, puis une transformation des aliments thérapeutiques dans ces pays, qui conservent la valeur ajoutée, et enfin une seconde exportation coûteuse des produits transformés pour la distribution dans des pays comparativement pauvres. Autrement dit, le schéma de cette aide implique une dépendance aux pays du Nord, une production de valeur économique dans les pays du Nord, et des coûts liés à l'importation et exportation relativement importants. Nutriset modifie alors son mandat, et exprime sa mission comme de parvenir à « l'autonomie nutritionnelle » des pays du Sud, c'est-à-dire en quelques mots, permettre à ces pays de développer la capacité de faire face aux besoins nutritionnels de leurs propres populations.

Nutriset bloque alors la fabrication des produits thérapeutiques conçus, dans les pays du Nord, grâce à un brevet précédemment déposé, et ouvre au contraire ce brevet aux pays du Sud, tout en commençant à constituer un réseau de partenaires producteurs, sous forme de franchises, pour « relocaliser » la production de ces aliments thérapeutiques dans les pays où ils sont consommés. C'est ainsi à l'ensemble de la chaîne de valeur que s'adresse cette nouvelle formulation de la mission, conservant l'enjeu de traitement de la malnutrition précédemment formulé.

Les dimensions récentes du purpose *de Nutriset*

Une autre dimension de la mission est ensuite ajoutée au tournant des années 2010. Depuis plusieurs années, l'entreprise tente de remonter la chaîne de causalité de la pathologie, en proposant d'étendre l'action non pas seulement au traitement de la malnutrition une fois l'état maladif déclaré, mais également aux actions de prévention, visant à empêcher l'état maladif de se produire. Mais les travaux menés avec le CGS contribuent à la prise de conscience que les problématiques de prévention (et les compétences et enjeux associés) peuvent être d'une nature très différente des problématiques de traitement. Cette dimension de la « prévention », et du traitement de formes plus diffuses et difficiles à

diagnostiquer telles que la « malnutrition chronique », est alors progressivement ajoutée à la mission poursuivie par l'entreprise.

Aujourd'hui, l'écosystème de Nutriset s'est encore plus largement développé, et le *purpose* de l'ensemble des partenaires, réunis dans le « Groupe Nutriset », pourrait s'exprimer, dans sa forme la plus concise, comme la volonté de « garantir l'accès à une alimentation de qualité, stable et pour tous ». Il se décline en pratique de plusieurs manières : recherche d'une plus grande adaptation des produits aux populations vulnérables, développement de nouveaux circuits de distribution, variété des partenariats, contribution au développement de filières agroalimentaires locales, etc.

1.2.2. Deux FPC aux missions contrastées : Keplers' 2020 et Vicarious

Kepler's 2020

Kepler's 2020 est une FPC fondée à Menlo Park en mars 2012 par Praveen Madan, que nous avons rencontré le mois suivant à San Francisco. Elle reprend le nom d'une librairie emblématique de la Silicon Valley, *Kepler's Books* sur le Camino Real de Menlo Park, qui a fermé en 2005 suite à des difficultés financières importantes. Cette fermeture a suscité une mobilisation citoyenne importante de la part de nombreux habitants de la ville et des environs : elle représentait à la fois la perte d'un lieu de rencontre culturel majeur (connu en particulier pour être un lieu de diffusion de la contre-culture dans les années 1960), et le symbole du grignotage massif du secteur littéraire « physique » par les grands acteurs mondiaux et essentiellement virtuels tels qu'Amazon ou Barnes & Noble. Praveen Madan, avec Clark Kepler, gérant de la bibliothèque lors de sa fermeture, décide alors de lancer un projet de « relance » de la bibliothèque, mais sur un modèle d'organisation et d'affaire innovant, et tenant compte du nouvel environnement économique du secteur littéraire. Il conçoit alors un modèle dans lequel les lecteurs et les écrivains sont impliqués dans la librairie elle-même, à la fois lieu de vente et lieu d'échange associatif de la communauté. Le *special purpose* de Kepler's 2020 est alors : préserver un espace physique, où les personnes peuvent parcourir, découvrir et profiter des livres, eux-mêmes physiques, dans un lieu géographique central pour la communauté[41]. Nous reviendrons au chapitre 6 sur l'organisation de Kepler's 2020, et le système de gouvernance particulier qui a été choisi pour ce projet.

Vicarious

Vicarious existe depuis 2010 (sous le nom Vicarious Systems, Inc.) mais a adopté le statut de FPC en juillet 2012 pour devenir Vicarious FPC, Inc. Nous n'avons que des données de seconde main sur son organisation et son histoire, mais le *purpose* affiché de l'entreprise sur son site internet est (traduit par nos soins) : « concevoir la prochaine génération d'intelligence artificielle » (IA par la suite). Plusieurs sites d'information en ligne (tels les versions web des journaux Scientific American ou Wall Street Journal) ont consacré des articles à cette entreprise qu'ils considèrent hors du commun. Financée par de grands noms de la Silicon Valley[42] (dont Mark Zuckerberg fondateur de Facebook, et Jeff Bezos, président d'Amazon), elle a adopté le statut de FPC afin de protéger le projet scientifique de long terme qu'elle s'est donnée pour mission d'accomplir, et qu'une recherche de rentabilité des capitaux à court terme pourrait compromettre[43]. En effet, l'entreprise estime ne pas pouvoir atteindre son objectif avant 2028[44], une date particulièrement lointaine pour le secteur informatique en évolution extrêmement rapide. De plus, le fondateur de Vicarious a fait état d'autres types d'engagements civiques, tels que la volonté de bloquer tout usage militaire des technologies développées par l'entreprise[45].

[41] « Our vision combines a nonprofit organization dedicated to a deep roster of author events, lectures, and literary gatherings with a community-owned bookstore that preserves the physical space where people browse, discover, and enjoy books » (http://www.keplers2020.com/index.html)

[42] http://vicarious.com/investors.html

[43] http://www.eetimes.com/document.asp?doc_id=1319914

[44] http://www.scientificamerican.com/article/ai-captcha-computer-vision/

[45] http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304851104579361191171330498

1.2.3. Une variété confirmée sur de nombreux éléments

Les *purposes* décrits dans ces trois cas font déjà preuve d'une grande diversité sur de nombreux points. Cette diversité était certes attendue pour un objet dont on a souligné la versatilité par rapport aux cadres normatifs universalistes proposés par la littérature sur la théorie de l'entreprise. Elle vient cependant jusqu'à rediscuter des frontières que l'on peut attribuer aux termes « sociaux et environnementaux ». Ces *purposes* diffèrent ainsi fortement entre eux sur :

- **L'échelle du collectif concerné, et la variété des « bénéficiaires » potentiels** : Nutriset vise un impact sur l'ensemble des personnes vulnérables touchées par la malnutrition dans le monde, alors que Kepler's 2020 s'intéresse en premier lieu au projet de librairie particulier de Menlo Park (et s'adresse donc à une communauté locale de lecteurs et d'écrivains), et dans un deuxième lieu au marché des livres physiques américain, particulièrement touché par la révolution numérique. Vicarious, quant à elle, ne précise pas de bénéficiaire particulier, et l'échelle de l'innovation visée n'est pas non plus annoncée.
- **La nature sociétale de la mission** : alors que la première mission de Nutriset pourrait être classée parmi les initiatives de protection des droits de l'homme au niveau international (leurs produits font d'ailleurs l'objet de recommandations de l'UNICEF, du Programme Alimentaire Mondial – PAM – ou encore de l'OMS – Organisation Mondiale de la Santé), le caractère sociétal de la mission des deux autres entreprises, et même de la formulation « autonomie nutritionnelle » est discutable. En particulier pour Vicarious, où le bénéfice social apporté par le développement d'une nouvelle génération d'intelligence artificielle est indirect et non explicité, en dehors de l'engagement de ne pas fournir cet avantage au secteur militaire (et même ce dernier engagement est discuté aux Etats-Unis).
- **Le degré d'accessibilité de l'ambition affichée en comparaison des performances acquises et des compétences et connaissances disponibles** : si toutes les missions désignent des objectifs qui ne sont pas atteints aujourd'hui, l'« effort » à fournir est de niveau différent entre la mission de Kepler's 2020 qui vise, si l'on simplifie légèrement, à préserver des avantages collectifs connus et définis aujourd'hui et pour lesquels c'est essentiellement le modèle économique qu'il faut repenser, et celle de Vicarious qui implique potentiellement des découvertes scientifiques majeures et des innovations radicales dans un grand nombre de secteurs, ou celles de Nutriset qui supposent des transformations profondes d'écosystèmes d'affaire de dimensions nationales voire internationales.

De tels objets sont-ils déjà étudiés dans la littérature ? Nous proposons d'étudier les champs de recherche du management stratégique traitant du *purpose* pour mieux saisir les spécificités de l'objet dont on traite ici.

2. DES PROPRIETES DIFFERENTES DU *PURPOSE* THEORISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

Après avoir discuté du *purpose* dans la littérature sur la gouvernance, et notamment de la question de la finalité de la *corporation*, ainsi que de la mission sociale étudiée par la littérature sur l'entreprise sociale dans le chapitre 1, nous étudions ici un troisième vaste champ de littérature qui s'est intéressé à la question du « *purpose* » dans un sens différent : celui du management stratégique. Plusieurs raisons en effet justifient qu'un tel champ s'intéresse à cet objet. D'une part, plusieurs auteurs, à commencer par Barnard dans son ouvrage fondateur de 1938, *The Functions of the Executive*, considèrent que c'est l'un des rôles du management que de définir une « finalité » commune, un « *common purpose* » pour créer une cohésion dans le collectif (**2.1.**). Ensuite, des auteurs ayant davantage étudié la conception de la stratégie ou du « projet » d'entreprise, tel Mintzberg, peuvent trouver dans un tel objet une des sources des orientations stratégiques de l'entreprise, et considérer que la conception du *purpose* lui-même est

donc un acte de management stratégique en tant que tel (**2.2.**). Enfin, la recherche s'est également intéressée à la formulation et à la performance économique d'une instanciation particulière de ces *purposes* : les *mission statements*, ces propositions de finalité autour desquelles les entreprises (américaines en particulier) organisent leur communication (**2.3.**). Ces trois conceptions du *purpose* se recoupent bien entendu en partie, et reflètent certains aspects observés dans les cas. Mais nous verrons cependant qu'elles n'en épuisent pas les propriétés surprenantes, et en particulier ne rendent pas compte de la nature de l'engagement que ces *purposes* représentent (**2.4.**).

2.1. Le « *Common Purpose* », dispositif de coopération mais pas d'engagement

Pour Barnard, trois éléments sont essentiels pour former une « organisation », cet être abstrait que constitue un « système d'activités ou de forces consciemment coordonnées de deux ou plusieurs personnes » : la capacité de communiquer entre les personnes (*communication*), qui doivent avoir une volonté de contribuer à l'action collective (*willingness to serve*), pour accomplir un objectif commun (*common purpose*) (Barnard 1968 [1938], pp. 81-82). Ce dernier élément, indique Barnard, est intrinsèque, axiomatique, à toute forme d'organisation, et il est de ce fait crucial de le construire et de l'entretenir pour maintenir la coopération.

2.1.1. Susciter l'adhésion par l'articulation entre aspirations individuelles et objectif collectif

Selon Ellen O'Connor, spécialiste des travaux de Chester Barnard, ce dernier s'est confronté dans son expérience managériale à une question profonde quant à l'existence des organisations : comment trouver pour chaque personne participant à une organisation un équilibre entre individualisme forcené, poussant les personnes à ne poursuivre que des intérêts personnels et égoïstes, et faisant ainsi voler en éclat la coopération, et collectivisme assimilatif, écrasant les volontés propres de chaque individu sous le poids des objectifs communs ? (O'Connor 2011) La réponse de Barnard est à la fois simple et élégante : pour lui, chaque personne subit une forme de dédoublement dans l'organisation. Elle est à la fois « *individual personality* » et « *organizational personality* » (Barnard 1968 [1938], p. 88), c'est-à-dire qu'elle poursuit obligatoirement deux types d'objectifs : un objectif commun, proposé par l'organisation et auquel elle adhère, et des motivations individuelles qui ne se résument pas au premier (*Id.* p.89). La coopération ne peut alors persister que lorsqu'elle est « effective » (*effectiveness*), c'est-à-dire qu'elle conduit bien à la réalisation du *purpose* commun, et « efficiente » (*efficiency*), c'est-à-dire qu'elle contribue également à la satisfaction des motivations individuelles (*Id.* p.60). Ainsi, une organisation qui n'a aucun moyen ni aucune chance d'accomplir son objectif ne peut survivre, mais dans le même temps, une organisation qui a réalisé son objectif n'a plus de raison d'être : les organisations doivent ainsi perpétuellement adopter de nouveaux *purposes*. (*Id.* p.91)

Face à ces principes, les fameuses *Functions of the executives*, ainsi résumées par Ellsworth (2002) sont alors de trois ordres : (1) formuler et définir les *purposes* pour le collectif, (2) s'assurer que les efforts nécessaires au succès de l'organisation puissent être et soient fournis, et (3) développer un système de communication dans l'organisation. Ce dernier point est fondamental : il faut en effet que les membres de l'organisation soient convaincus que celle-ci poursuive un objectif viable pour sécuriser la coopération. Ainsi, « *the inculcation of belief in the real existence of a common purpose is an essential executive function* » (Barnard 1968 [1938], p. 87).

Barnard, dans des travaux fondateurs pour les sciences de gestion, insuffle ainsi une complexité organisationnelle que les modèles téléologiques de l'entreprise vus au chapitre 1 semblent avoir oubliée. Le couple communication-*purpose* de Barnard théorise un aspect central du rôle du manager dans l'organisation : la capacité à susciter une adhésion du collectif, préalable nécessaire à toute coopération. Mais il montre surtout pour cela la nécessité de **concevoir une mission commune propre à chaque collectif**, car visant à articuler des ambitions propres aux coopérateurs autour d'un objectif commun. Plus encore, il insiste sur la nécessité de **régénérer régulièrement cette mission**, comme une condition

nécessaire de la survie de l'organisation, et sur la nécessité que l'objectif décrit soit **toujours accessible mais non atteint**.

2.1.2. Un engagement limité, essentiellement outil de cohésion

Très peu d'éléments cependant sont donnés quant à la manière de concevoir ce *purpose*, et sur les contenus à y inclure en pratique : au-delà d'une description de ses propriétés essentielles, Barnard n'en discute pas la construction, et n'en réalise pas de modèle spécifique. Cependant, une propriété centrale dans la proposition de FPC ne porte pas d'équivalent dans le modèle de Barnard : pour lui, et de nombreux chercheurs ayant théorisé le *corporate purpose* en management stratégique après lui, **le *purpose* vise à susciter l'adhésion des parties mais n'en nécessite pas l'engagement**. La FPC au contraire exige l'engagement des actionnaires par l'inclusion du *purpose* dans les documents de gouvernance. De plus, chez Barnard le *purpose* ne représente pas un but sur lequel le management est évalué. Le *common purpose* de Barnard n'a en effet pas vocation à représenter un engagement formel de l'organisation ou de ses managers : il tient plutôt du dogme (Barnard utilise plusieurs fois le terme de « propagande ») qui doit être partagé par tous les membres grâce au système de communication. **Le *purpose* est fondamentalement un outil de cohésion** (Segrestin 2006) : il ne constitue pas un critère de performance, ou une grille d'évaluation pour l'entreprise, ne représente pas un « mandat » pour le dirigeant, ni un engagement de la part de parties prenantes. Il s'agit essentiellement **du moyen nécessaire pour faire travailler ensemble des individus aux intérêts différents**. Ainsi qu'Ellsworth le rappelle, plusieurs grands penseurs du *corporate purpose* tels que Selznick ou Andrews insistent sur l'importance de définir et de formuler cette finalité pour l'organisation, mais que celle-ci doit être construite dans la « structure sociale » de l'entreprise, devenant par là « *infused with value* », et qu'elle passe surtout par la formation du « *character* » de l'entreprise à travers la prise de « décisions critiques » (Selznick, cité par (Ellsworth 2002)). Ainsi, ce *purpose* n'est-il pas selon eux un élément de gouvernance de la société. Les théorisations plus récentes du « *corporate purpose* » en tant **qu'objectif affiché, formalisé, partagé par l'organisation**, dont celles d'Ellsworth (2002) et de Basu (Basu 1999), ou d'autres plus récentes encore (Springett 2004, Wilson 2004), soulignent l'importance de cette reconnaissance par les acteurs internes aussi bien qu'externes à l'entreprise.

Une telle vision « stratégique » du *purpose* ne renie pas pour autant les aspects éthiques qui peuvent le justifier par ailleurs. O'Connor explique ainsi que l'ambition de définir une finalité pour les « *organizational personalities* » qui soit cohérente avec et permette le développement des motivations des « *individual personalities* » de chaque individu représentait une sorte de responsabilité personnelle pour Barnard, en tant que président de la *New Jersey Bell Telephone Company* (O'Connor 2011). De leur côté, Springett et Wilson insistent ainsi chacun sur les bases morales que doivent avoir ces *purposes* pour assurer l'adhésion non seulement des employés mais aussi du grand public, qui n'aurait pas une confiance naturelle en les entreprises. Mais cela ne suffit pas à faire du *purpose* un engagement formel de la société ou de ses associés.

2.1.3. Au-delà de la coopération : les dimensions stratégique et externe de la mission

Conséquence indirecte, cette représentation du *purpose* ne conduit pas à le percevoir comme une véritable orientation stratégique du collectif. Il peut ne rester qu'un élément de communication autour duquel garantir la cohésion du collectif, alors que chez Nutriset par exemple, les stratégies suivies par l'entreprise visent directement à répondre au mandat qu'elle s'est donnée. Or rien ne permet de croire qu'un *purpose* conçu comme outil de cohésion et une mission conçue comme orientation stratégique du collectif portent naturellement les mêmes caractéristiques.

De plus, le passage d'un élément nécessaire de la coopération interne à l'organisation à un outil de communication utilisé à l'externe comme chez Wilson (2004), n'est pas évident. S'il les missions de Nutriset, Kepler's et Vicarious sont destinées à un collectif plus large que l'entreprise, ce passage masque un véritable changement de nature par rapport à la conception de Barnard : quelles seraient les

propriétés d'un « *common purpose* » qui, au lieu de garantir la coopération au sein d'une organisation, vise en réalité des bénéficiaires ne prenant même pas part à l'organisation ni aux processus de création de valeur ? Quel est le sens de la « cohésion » ou de la « coopération » entre l'entreprise et, par exemple, le grand public ou les enfants malnutris ? Est-ce le même « *common purpose* » ?

2.2. Le « projet » ou la « vision » stratégique : des approches trop précises du *purpose* ?

Deux autres acceptions du *purpose* peuvent être construites à partir de la littérature stratégique : la notion de « projet », et celle de « vision ».

2.2.1. La *Project-Based View* : une définition plus précise de l'action collective à mener que la mission

La première est un enrichissement de la vision de Chester Barnard, en ce qu'elle ambitionne de proposer un fondement à l'action collective, un élément de projection commun incitant à l'« agir » : le projet de la *Project-Based View* de J.-P. Bréchet et A. Desreumaux (Bréchet & Desreumaux 2005b, a, 2008). Dans cette approche, qui n'est pas sans déboucher sur des prescriptions de gouvernance (Bréchet 2012), le « *common purpose* » de Barnard est remplacé par un projet collectif, doté de deux dimensions : il est à la fois « figure de l'anticipation à caractère opératoire », et « dispositif de rationalisation à l'œuvre dans la constitution des collectifs » (Bréchet & Desreumaux 2005a). Dans sa première dimension, le « projet » reprend l'ambition de Barnard de concilier les motivations individuelles et l'objectif collectif de la coopération : il est une « utopie mobilisatrice ». S'ajoute à la dimension de cohésion de Barnard une dimension essentielle de coordination : **le projet est une représentation cognitive visant à articuler des fins et des moyens d'action**, qui se construit à travers une dialectique propre à l'action collective et **« projette » les parties dans un avenir désirable**, et, pourrait-on ajouter dans le sens de Barnard, accessible. Dans sa seconde dimension, il est une modélisation du monde et de l'action collective à y mener, simplification nécessaire à coordonner les flux d'activité complexes dans l'organisation. En découle un ensemble de règles qui vont encadrer cette action collective et en définir les frontières (Bréchet & Desreumaux 2005b).

Le projet semble ainsi être une manifestation de la volonté d'agir ensemble, de coopérer, beaucoup plus déterminée et élaborée que le « *common purpose* » de Barnard. Non défini à l'avance, et en ce sens différent d'une finalité générique de l'entreprise telle que « la satisfaction d'un besoin client » ou « la création d'un profit », il comprend plusieurs étapes de rationalisation de l'action collective et recouvre ainsi en grande partie la notion traditionnelle de « stratégie » en sciences de gestion. Il ne semble d'ailleurs pas très clair si la stratégie est une partie du projet, en tant que plan rationalisé des actions à mener et des moyens à mobiliser en vue d'une fin identifiée, ou si le projet est partie de la stratégie, reprenant ainsi les mots de Bréchet et Desreumaux (2005b) : « en un sens, la stratégie c'est l'organisation ». Le projet répond donc aux limites identifiées précédemment quant à la dimension stratégique du *purpose* : il ne consiste pas seulement à susciter l'adhésion sur une finalité commune, mais bien à pré-organiser l'action collective, à prévoir des moyens à mettre en face des fins, à encadrer en quelque sorte l'activité à venir, comme semblent le proposer les cas de missions identifiés.

Mais mener un tel travail d'organisation de l'action collective future finit en réalité par dépasser assez largement l'ambition de ces *purposes*. Ces derniers semblent en effet relever d'une forme d'« imprécision contrôlée » : si chacun peut s'accorder rapidement sur une interprétation des *purposes* de chacune des entreprises, et en concevoir un certain attrait, on se retrouve pourtant incapable d'en déduire les plans d'action de ces entreprises, ainsi que les activités, les compétences ou les connaissances qu'elles ont choisi de développer pour y arriver. Ainsi, si la dimension de mobilisation et d'engagement du collectif est essentielle, **le *purpose* ne définit pas le plan d'action, ni ne définit les moyens d'agir**. Il semble à première vue se limiter à la dimension « substantive » du projet, c'est-à-dire la formalisation des finalités que le collectif se propose de poursuivre. Il n'est ainsi ni stratégie, au sens courant, ni projet en tant que tel. Par contraste, **la formulation du *purpose* semble pouvoir permettre**

l'ouverture d'un « idéal » moins réaliste, moins accessible et plus « inconnu » que le projet de Bréchet et Desreumaux : « éradiquer la malnutrition », « sauver les librairies », « concevoir une nouvelle génération d'intelligence artificielle » etc.

Plus qu'une « étape » intermédiaire entre le *corporate purpose* et le projet, le *purpose* semble ainsi posséder une propriété supplémentaire particulière : la possibilité de décrire un avenir désirable, de désigner des « projets futurs » et de susciter une adhésion « par avance » à ces projets, sans pour autant les préciser suffisamment pour qu'ils soient déjà dessinés.

2.2.2. La stratégie selon Mintzberg, et l'« organisation missionnaire »

La seconde acception nous vient plutôt de la perception de la stratégie de Mintzberg, assez différente de la *Project-Based View*. Mintzberg propose deux apports potentiels pour notre question théorique : d'une part sa théorisation de l'entreprise « missionnaire », et d'autre part sa qualification d'une typologie de « stratégies » qu'il a lui-même appelée « safari ».

L'organisation missionnaire : une vision trop caricaturale ?

L'organisation « missionnaire » est le sixième type d'organisation théorisé par Mintzberg, type qu'il a ajouté dans son ouvrage « *Mintzberg on Management* » en 1989 (Mintzberg 1989, p. 221) après les premières publications (depuis 1979) de sa typologie. Mintzberg désigne par ce terme toute organisation fonctionnant avant tout par le fait de réunir un collectif autour d'une « idéologie », caractérisée comme un « système de croyances », construit par « endoctrinement », associé à un « leader charismatique et développé à travers des traditions et des sagas » et animé d'une passion pour « changer le monde » (Mintzberg 1989). Mintzberg évoque quelques formes d'organisation pour illustrer son propos, telles qu'un kibboutz, ou des organisations religieuses. Plusieurs éléments dans cette description peuvent permettre de nourrir notre modélisation, et notamment la caractérisation de la mission comme :

> « *(1) Clear and focused, so that its members are easily able to identify with it*
> *(2) Inspiring, so that the members […] develop such identifications, and*
> *(3) Distinctive, so that the organization and its members are deposited into a unique niche where the ideology can flourish* » (Mintzberg 1989).

L'essentiel de ces suggestions recoupe toutefois ce qui a été théorisé par Barnard et discuté précédemment dans ce chapitre. Pour le reste, l'organisation missionnaire de Mintzberg semble trop caricaturale pour être rapprochée des cas que nous avons cités : sans prétendre que la typologie de Mintzberg doive conduire à classer chacune des organisations dans une et une seule des cases idéal-typiques, les formes « innovatrices » ou « entrepreneuriales » semblent se rapprocher beaucoup plus directement des cas traités. Un apport essentiel de cette approche est que l'adhésion suscitée par la mission peut effectivement ressembler à un « système de croyance », en ce que le collectif peut partager cette conviction d'agir pour « un bien » ou pour « le bien ». Cela dépasse alors l'approche de Barnard consistant à penser que la mission doit correspondre aux attentes individuelles des coopérateurs : **la mission peut représenter la participation à un idéal qui dépasse les intérêts de ces coopérateurs**. Mais la notion d'endoctrinement, d'idéologie et de rapport à un leader charismatique promu par des traditions ne correspond que très peu aux données que l'on peut avoir sur Nutriset ou Kepler's 2020.

Le safari stratégique : des éléments très semblables à la mission ?

L'autre apport de Mintzberg provient de son « safari » stratégique, qui n'est pas sans lien avec la typologie des organisations précédente, mais propose des modélisations différentes. Il s'agit d'un ensemble de caractérisations de différentes formes de stratégies qu'il a regroupées dans un article intitulé « *Of strategies, deliberate and emergent* » écrit avec James Waters (Mintzberg & Waters 1985), et reprises sous une autre forme, à notre sens moins évocatrice, dans deux ouvrages par la suite (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel 2005, Mintzberg 2007). Dans cet article, Mintzberg commence par montrer que contrairement à l'idée reçue, l'essentiel des stratégies menées dans les entreprises ne sont pas

« délibérées », c'est-à-dire planifiées à l'avance et appliquées au détail près. Il s'agit plutôt d'une collection de stratégies à moitié délibérées et à moitié « émergentes », c'est-à-dire conçues au fil de l'eau en fonction de l'environnement, de la réalisation d'éléments incertains ou imprévus etc. Ainsi pour Mintzberg, non seulement **la stratégie se conçoit**, elle ne provient pas d'un simple calcul logique, d'optimisation, mais en outre **il existe une certaine confusion entre stratégie et activité** : chaque individu, par son action individuelle dans le collectif, peut-être à l'origine d'une sorte de proto-stratégie, et c'est davantage le flux général de ces stratégies qu'une ligne planificatrice claire qui dessine l'orientation stratégique de l'entreprise. Une telle approche permet à la fois d'envisager le caractère particulier d'une mission qui viserait à construire cette orientation stratégique, tout en légitimant sa différence par rapport à une conception idéalisée de la stratégie planificatrice.

Mintzberg construit dix motifs différents d'entrelacements entre stratégies délibérées et émergentes, dont quatre retiennent notre attention : la stratégie « entrepreneuriale », la stratégie « idéologique », la stratégie « parapluie » et la stratégie « processus » (représentées en Figure 9). Par rapport à la vision planifiée d'une stratégie entièrement délibérée prévue à l'avance, Mintzberg avance une définition de la stratégie réalisée, ou effective, comme la collection des actions individuelles menées au sein de l'organisation. Ces quatre stratégies retenues sont alors quatre moyens d'orienter les actions individuelles dans un sens prédéterminé, ce qui semble correspondre au moins en partie à notre intuition quant à la mission.

- La **stratégie entrepreneuriale** consiste à orienter les actions individuelles à travers l'autorité ou le charisme d'un « entrepreneur » capable d'imposer sa « vision » de l'organisation à l'ensemble des participants. Au-delà des caractéristiques de l'entrepreneur en question, Mintzberg signalant qu'une telle stratégie peut parfois être rencontrée dans de grandes organisations où cette figure fantasmée de l'« entrepreneur » est une figure délibérément « conçue » comme telle, il s'agit de communiquer une direction à travers la formalisation de cette vision pour le collectif. C'est une conception proche de celle de Barnard.
- La **stratégie « idéologique »** reprend les termes caricaturaux de l'entreprise « missionnaire » où la vision, appelée désormais idéologie, précède l'organisation car elle est partagée par les membres créant l'organisation. Il s'agit finalement d'inverser la proposition précédente en indiquant que la vision n'est pas communiquée par une figure d'autorité, mais « inculquée » au préalable et ainsi intrinsèquement partagée.

Ces deux premières catégories apportent un premier élément pour notre modélisation. Mintzberg reconnaît **l'existence d'un élément orientant les stratégies, et qui n'est pas une stratégie en soi : la vision, dans un cas, l'idéologie dans l'autre**. Malgré une différence qui semble être d'ordre « chronologique » (préexistence de la vision ou non par rapport à l'organisation) entre les deux catégories, les deux approches conduisent au même effet : une polarisation des efforts stratégiques émergents vers un équivalent de *common purpose*. Mintzberg, cependant, ne modélise pas cette vision, ni cette idéologie. Comme pour le *corporate purpose*, ces travaux s'arrêtent à des propriétés générales que doivent porter ces objets, sans les modéliser en tant que tels.

- La **stratégie « parapluie »** consiste à relâcher le « contrôle » ou l'autorité habituellement associée à l'idée de stratégie, et, tout en acceptant la part d'imprévisibilité de la réalisation des actions, de communiquer un certain nombre de bornes, ou de guides à celle-ci. Mintzberg évoque quelques exemples possibles de « guides » : l'objectif d'envoyer un homme sur la lune pour la NASA des années 1960, les propriétés souhaitées d'un building pour un collectif d'architectes, ou encore la volonté de cibler le « haut de gamme » d'un secteur pour un produit à concevoir, quel que soit le secteur (Mintzberg & Waters 1985).

On entrevoit dans cette catégorie, quoique de façon très rapide et encore peu théorisée, des mécanismes nouveaux quant à l'orientation des activités d'un collectif qui pourraient se rapprocher des mécanismes observés dans les missions. En effet, plutôt que de définir entièrement le projet du collectif,

c'est sur des conditions limites à sa réussite que les règles stratégiques portent. Malheureusement les ouvrages suivants de Mintzberg n'ont pas approfondi cette catégorie. C'est peut-être la configuration sur laquelle l'appellation « stratégie » paraît la plus discutable – Mintzberg l'appelle d'ailleurs stratégie « délibérément émergente ». La stratégie « réalisée » est en fait le faisceau des actions élémentaires convergentes, qui émerge plus ou moins clairement de l'organisation. Ce n'est donc encore une fois pas le « parapluie » lui-même qui constitue la stratégie. Celui-ci vise plutôt à délimiter le « terrain de jeu » des acteurs de l'organisation. La mission pourrait-elle être une forme particulière de « parapluie » ?

- La **stratégie « processuelle »**, enfin, est un dérivé de la précédente dans lequel ce ne sont pas des bornes explicites qui sont données, mais les conditions de réalisation d'un processus qui pilotent l'action collective. Au lieu de « guides », il peut s'agir d'étapes de contrôle, d'évaluation, de réorientations successives. On peut par exemple penser aux différentes étapes d'un processus de « stage-gate » : même sans objectif prédéfini, les processus organisationnels réorientent les actions menées dans un sens particulier.

Il s'agit d'une dernière forme reconnaissant l'action d'un élément de l'organisation extérieur à la stratégie qui contribue à faire émerger l'orientation stratégique ou stratégie « réalisée ». Peu d'éléments semblent correspondre à un tel modèle dans les missions que nous avons rapportées, mais par miroir avec les autres formes stratégiques, il pourrait s'agir d'une catégorie particulière de missions.

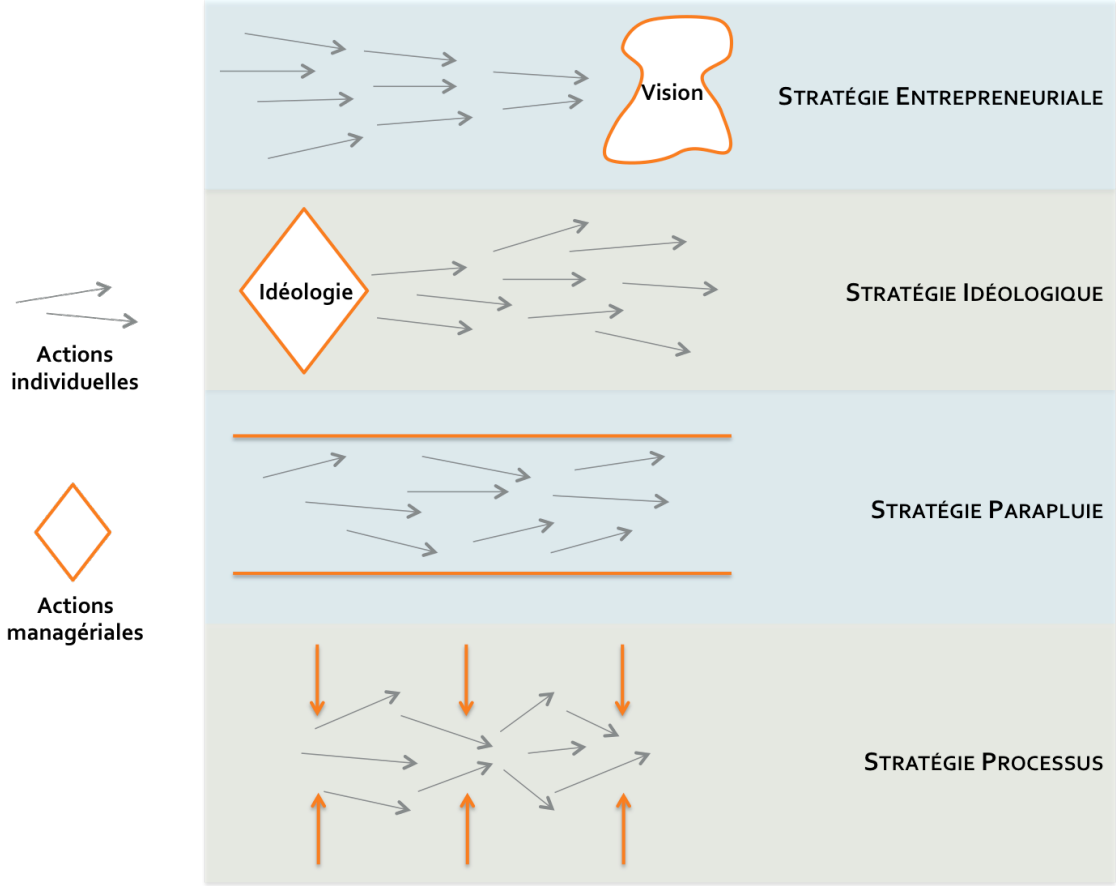


Figure 9 - Quatre « stratégies » orientant les actions, adapté de (Mintzberg & Waters 1985)

En conclusion, ces descriptions stratégiques sont en réalité des descriptions d'éléments extérieurs aux stratégies elles-mêmes (délibérées ou émergentes) : elles décrivent des éléments de l'organisation qui contribuent à une orientation stratégique. Cependant ces éléments sont eux-mêmes très peu décrits, et non modélisés.

2.3. Les *mission statements* : un artifice de communication

Dans l'ensemble, ces trois interprétations différentes (*common purpose*, projet et stratégie) recouvrent des éléments du *purpose* que nous cherchons à théoriser, mais ne l'épuisent pas. L'une des surprises de ce dernier provient notamment de sa mise en forme dans la gouvernance de la société, à travers son inscription dans les statuts. Cette inscription fait néanmoins écho à une formalisation souvent étudiée du « *corporate purpose* » : celle des **« *mission statements* », ces phrases censées traduire l'« identité » de la *corporation*** (Leuthesser & Kohli 1997), et qui peuvent être incluses dans les statuts ou dans les rapports annuels de ces sociétés. Ainsi qu'un article de *Academy of Management Executive* le signalait en 1987, les *mission statements* font souvent partie des manuels de stratégie comme étant des éléments essentiels pour partager la vision de l'entreprise et réaliser ainsi l'aspect communicationnel sur lequel insiste Barnard, mais peu de chercheurs en avaient étudié les contenus, les formalisations et les effets (Pearce & David 1987). Depuis, davantage de recherches ont été menées, notamment sur la question de la relation entre la rédaction de ces *mission statements* et la performance financière des entreprises (Bart 1996, Bart 1998, Bart, Bontis, & Taggar 2001, Tagiuri 2002, Bartkus, Glassman, & McAfee 2006).

Ces recherches confirment dans l'ensemble que certaines corrélations sont observables entre le contenu de ces missions, ou la façon dont elles sont effectivement partagées dans l'organisation, et la performance économique et financière des entreprises. L'une des questions les plus étudiées par Christopher Bart était notamment celle du lien entre niveau d'innovation et rédaction des *mission statements* des entreprises. Les relations évoquées sont intéressantes pour notre propos, mais peu convaincantes : au-delà d'une catégorisation des contenus de ces *mission statements* (par ex. identification des cibles, priorisation des objectifs en termes de profit, pérennité, réponse aux besoins du marché, leadership etc., perception des enjeux d'innovation…), le **peu de théorisation de l'objet lui-même qu'est la mission empêche de construire des modèles pertinents**. Peu de recherches étudient notamment si l'inscription dans les statuts, les rapports, ou d'éventuelles chartes sans valeur juridique influencent la crédibilité, l'engagement et le partage de ces missions. **Les *mission statements* sont pourtant notoirement connus pour être des éléments majeurs de communication suivis de peu d'engagements opérationnels**… En guise d'exemple, le *mission statement* de la société Coca-Cola s'exprime aujourd'hui comme :

> *« To refresh the world...*
> *To inspire moments of optimism and happiness...*
> *To create value and make a difference.* »[46]

Quelques articles commencent à étudier l'intérêt de préciser une telle mission pour organiser concrètement la relation de l'entreprise avec plusieurs de ses parties prenantes, notamment à travers l'organisation d'un *reporting* adapté (Omran, Atrill, & Pointon 2002, Stallworth Williams 2008). Mais le fait que ces *mission statements* soient avant tout des dispositifs de communication et non des engagements formels ne permet pas de comprendre la nature du *purpose* des FPC.

2.4. Du « *purpose* » à la « mission » : la nécessité de modéliser les nouvelles propriétés

2.4.1. Quatre propriétés nouvelles des *purposes* observés par rapport à la littérature

Le *purpose* est donc un objet largement étudié par le champ du management stratégique. Il porte des propriétés qui vise à assurer l'efficacité ou la survie de l'organisation : susciter l'adhésion, renforcer la confiance des parties prenantes extérieures, orienter les stratégies émergentes vers une vision commune, etc. Les cas étudiés, et la définition du *special purpose* de la FPC, portent pourtant des caractéristiques supplémentaires qui marquent une différence fondamentale par rapport aux modèles de la littérature.

[46] Disponible à http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values

Un engagement inscrit dans la gouvernance des entreprises

Principale différence introduite par la FPC, **le *special purpose* est l'objet d'un engagement inscrit dans les statuts de la société et voté par les actionnaires**. Par rapport à la régénération constante du *common purpose* par le management stratégique qui y voit avant tout l'objet de cohésion qui aligne les intérêts des coopérateurs à l'action, le *purpose* de la FPC vise une certaine stabilité, un ancrage vis-à-vis des modifications de l'environnement et des intérêts des actionnaires, mais surtout **l'établissement d'une latitude d'action pour le management** que des théoriciens comme Barnard considéraient probablement comme acquise. Or cette propriété d'engagement est cruciale : contrairement aux *mission statements* qui peuvent ne pas être suivis d'effets dans la pratique, il s'agit dans le cas de la FPC de faire accepter aux parties qui acceptent le *purpose* (en l'occurrence les actionnaires), de renoncer à leur capacité d'influencer les choix stratégiques qui le concernent. Comment justifier et modéliser les différences qu'apporte un tel engagement ?

Ni une « stratégie », ni une « vision » : la volonté d'encadrer les stratégies sans les spécifier ?

Par rapport aux notions classiques en management de « stratégie », ou de « projet », le *purpose* des cas observés fait preuve d'une certaine imprécision qui ne la rend pas directement actionnable pour les collaborateurs. Il n'est pas pour autant l'expression d'une « vision », d'un idéal inaccessible qui justifie le travail collectif mais ne s'opérationnalise jamais. Entre les deux, **il semble proposer d'encadrer les stratégies du collectif, de discriminer les choix stratégiques qui servent l'ambition commune de ceux qui en détournent le collectif, mais ils ne présument pas pour autant de l'activité elle-même à mener**. En suivant Mintzberg, il préserve l'étape de « conception » de la stratégie et n'en donne qu'un certain nombre de guides.

La formulation de « promesses » vis-à-vis d'acteurs internes et externes

Les *purposes* observés s'adressent explicitement à des acteurs externes à l'entreprise, même en adoptant pour celle-ci une définition large. Au contraire d'une ambition exprimée comme l'augmentation de la richesse d'une ou plusieurs parties plus ou moins directement engagée dans les processus de création de valeur de l'entreprise (comme la maximisation du profit pour les actionnaires, ou l'augmentation des salaires), ces missions semblent s'adresser à des collectifs larges : par exemple ONG, familles, gouvernements pour Nutriset, lecteurs, écrivains, écoles pour Kepler's, grandes entreprises des NTIC, universitaires ou développeurs pour Vicarious.

Par rapport à la conception d'un *common purpose* créé pour susciter l'adhésion en interne, les cas observés transforment ainsi le lien aux « aspirations individuelles » en **un véritable engagement de solidarité vis-à-vis d'acteurs extérieurs ou de parties internes de l'entreprise**. Quoique les parties concernées par ces promesses n'aient pas obligatoirement de droits spécifiques pour les défendre, la nature d'engagement de la mission implique que celles-ci soient suivies d'effet dans les stratégies.

Une orientation dans l'inconnu

Enfin, **les objectifs observés marquent l'ambition commune de construire quelque chose de nouveau et d'innovant**, à des degrés divers : Nutriset vise à concevoir de nouvelles solutions de lutte contre la malnutrition, Praveen Madan veut développer de nouveaux *business models* innovants pour les librairies, et Vicarious propose explicitement de concevoir une innovation radicale. Toutes ces missions désignent donc une part d'inconnu, l'ambition d'explorer et de concevoir quelque chose qui n'existe pas encore. Le *purpose* est ainsi davantage une « intention » stratégique qui préserve une certaine distance avec les objectifs directement réalisables.

2.4.2. Les propriétés ajoutées renouvellent les questions théoriques

Par rapport aux propositions de la littérature, l'ajout de ces quatre propriétés suscite de nouveaux paradoxes qui justifient l'effort de modélisation. En effet, tant que le *purpose* n'était qu'outil de communication et de cohésion, la formulation d'une ambition de nouveauté, d'innovation, ne posait pas

de problème majeur. La conception de la stratégie, et son évaluation, pouvaient rester indépendantes de cette formulation. Mais dès lors que le *purpose* devient un engagement, comment peut-on l'écrire de façon rigoureuse sur des éléments encore inconnus ? Et comment justifier que l'on formalise des engagements vis-à-vis de parties extérieures à l'entreprise qui ne participent pas à la création de valeur par la collaboration ?

2.4.3. La modélisation d'un « *purpose* étendu » : la « mission »

Pour reconnaître les spécificités observées par rapport au *purpose* théorisé par la littérature, nous proposons d'abord d'introduire un terme qui désigne ce nouvel objet en traduisant le mot anglais attaché aux formes de FPC et de *Benefit*. Nous avons jusqu'ici volontairement conservé le terme anglais pour désigner ces finalités ou ces objectifs nouveaux car il semblait s'agir, du point de vue des cadres théoriques existants que nous avons détaillé au chapitre précédent, d'un concept changeant qu'il ne fallait pas s'empresser de traduire au risque d'en perdre une partie de la richesse. De fait, il ne correspond ni à la « finalité de l'entreprise » correspondant à une approche téléologique des organisations où l'on se demanderait « pourquoi a-t-on créé l'entreprise ? » ou à l'approche normative et prescriptive du « *corporate objective* ». Il contient au contraire une forme d'auto-détermination, de personnalisation par entreprise qui suppose qu'il ne soit pas universel. Il ne se limite pas non plus à un « objectif » ou un « but » tel que le management stratégique le définirait pour établir si une stratégie est une réussite ou non. Le « *purpose* » de la FPC n'est pas obligatoirement opérationnel en soi : il peut cependant se décliner en objectifs stratégiques par la suite.

Le dictionnaire Collins nous offre deux autres acceptions du terme « *purpose* », dans les expressions « *he did it on purpose* » et « *a sense of purpose* ». La première indique une idée d'intention, de détermination personnelle (« il l'a fait exprès »), que l'on retrouve dans « *purposefully* », la seconde une idée de motivation, d'inspiration, qui serait davantage partageable. On y retrouve l'idée d'une « intention » stratégique qui doit être partagée avec le collectif. D'un point de vue juridique, comme dans le cas de l'*objects clause* britannique, on pourrait relier au *purpose* le mécanisme de l'objet social que chaque société doit définir dans ses statuts. Mais les juristes considèrent aujourd'hui davantage l'objet social comme une liste d'activités possibles pour l'entreprise, que comme une finalité propre et intentionnelle que se proposerait de suivre le collectif.

Epuisant les traductions possibles, nous sommes revenus au terme utilisé par l'entrepreneuriat social pour désigner l'équivalent de ce *purpose* dans des acceptions sociales plus strictes, et également point commun des définitions de l'entreprise sociale dans la littérature : **la « mission »**. Le Trésor de la Langue Française indique « Tâche confiée à une personne ou à un organisme », et « Par analogie : But, tâche que l'on considère comme un devoir ». Si la traduction n'est pas parfaite, **le terme reprend bien à la fois l'idée d'intention, de volonté associée à cette tâche « auto-confiée », ainsi que la notion d'engagement**, le devoir de la réaliser, qui se retrouve dans la traduction stratégique des *purposes* choisis. Nous proposons donc de désigner par « mission » le *purpose* étendu observé dans les cas dont nous cherchons désormais à modéliser les spécificités.

3. La mission comme un « concept de strategies »

Nous construisons dans cette partie une modélisation de l'objet « mission » à partir de la généalogie de la FPC effectuée dans la partie précédente, de l'analyse des cas que nous avons rassemblés dans ce chapitre, et des apports de la littérature en management stratégique que nous avons étudiés. Nous justifions pour cela le choix d'un premier modèle, le modèle **(φ, P, G)** étudié en **3.1.**, qui nous apporte des éléments nouveaux permettant de comprendre en quoi nos cas de mission se différencient des modèles de la littérature : il nous conduira à un détour par les théories de la conception (**3.2.**), et enfin à une proposition de modélisation rendant compte des propriétés particulières observées sur les cas (**3.3.**).

3.1. Le besoin d'un engagement sur la conception de l'action collective

3.1.1. Le rôle du management : concevoir l'action collective

Barnard a théorisé trois fonctions majeures pour les « *executives* » : formuler les *common purposes*, coordonner les moyens de l'organisation et les efforts fournis par les individus, et développer un système de communication. Le rôle du management serait donc au minimum double : il faut d'une part susciter le désir de coopération parmi les individus participant à l'organisation, et d'autre part coordonner l'action collective vers une création de valeur organisée. Ainsi que Mintzberg le suggère, plusieurs dispositifs sont utilisés, *de facto*, pour coordonner et faire converger les stratégies émergentes vers une orientation stratégique générale, lorsque la stratégie n'est pas entièrement délibérée : des « processus », des « visions » etc. Mais que signifie ce terme de « coordination » de l'action collective : s'agit-il d'« orienter » des flux d'activité comme on organiserait les flux de la production dans un atelier ?

Les deux propriétés des missions que nous avons observées qui sont d'une part la capacité de projection de l'action collective dans l'inconnu, et la traduction de cette projection en stratégies effectives, nous poussent à reprendre la remarque de Mintzberg selon laquelle la stratégie se conçoit. Nous prenons ainsi comme point de départ de notre modélisation la reconnaissance d'un véritable **rôle de conception de l'activité collective du « management »**, qui doit non seulement organiser les flux et construire les plannings, mais également prévoir la formation et la montée en compétence des salariés, concevoir les règles et les processus dont découlent l'ensemble des activités de conception et de production, acquérir les connaissances nécessaires à renouveler les produits face aux enjeux de l'innovation, répartir les fruits de la valeur créée, etc.

3.1.2. Le modèle (φ, P, G) : représenter la conception des stratégies dans le collectif

Pour notre modélisation, nous nous appuyons sur un modèle de collectif très épuré, développé au CGS par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, noté **(φ, P, G)** (Hatchuel & Segrestin 2007). Ce modèle simplifie très fortement la représentation de l'organisation en rassemblant en premier lieu ce « management » complexe et multiforme en une entité « **G** » responsable de cette conception de l'activité collective. L'activité elle-même, c'est-à-dire le flux des actions menées par un ensemble d'individu au sein du collectif, est notée **φ**. Chaque individu **i** du collectif peut être à l'origine d'une activité φ_i particulière. Le rôle de conception de l'activité collective du management est ainsi représentée dans ce modèle par une relation entre **G** et **φ** : le rôle de conception de l'action collective souhaitable par le management se traduit par le fait que **G** oriente les flux d'activité **φ**.

Pour compléter le modèle, il s'agit de se poser la question des « ressources » avec lesquelles les activités **φ** sont menées et des buts de cette activité : l'entreprise ne se résume pas à un ensemble d'activités et une fonction de coordination ou de conception de ces activités. Plutôt que de reprendre le terme de « ressources » (dont nous verrons les limites au chapitre suivant), Armand Hatchuel et Blanche Segrestin préfèrent modéliser des « potentiels » (Hatchuel & Segrestin 2007), qui sont à la fois des potentiels de « valeur future », que l'on peut estimer à chaque instant, et des potentiels « d'action », c'est-à-dire à partir desquels se construisent les flux d'activité. Ces potentiels sont ainsi des « capacités

génératives de valeur » : l'entreprise « mobilise des potentiels pour en créer de nouveaux » (Hatchuel & Segrestin 2007, p. 34). On peut ainsi noter une relation entre un potentiel **P** à une date donnée et **P'** à une date ultérieure comme :

$$P \rightarrow \varphi \rightarrow P'$$

Ou encore :

$$P' = \varphi(P)$$

Notons que ce potentiel généralise ainsi la notion d'actif ou de ressource, en étant à la fois carburant et mobile de l'action et à la fois individuel (rémunération, compétences) et collectif (marque, technologies…). Par ailleurs, ce potentiel d'action est obligatoirement multidimensionnel, et ne peut se résumer à une évaluation unique (comme le serait une éventuelle « monétisation »).

Le rôle concepteur du management en (φ, P, G)

Si un individu **i** agissait seul, il pourrait envisager un certain nombre d'activités φ_i à mener pour valoriser et augmenter son potentiel. On peut noter :

$P_i' = \varphi_i (P_i)$ où P_i' est le potentiel « final » de **i** après l'action φ_i

Mais lorsque l'individu **i** agit en collectif, une partie des potentiels peut avoir été mise en commun. Plusieurs individus **i**, **j** et **k** peuvent ainsi avoir accès aux potentiels P_i, P_j et P_k, et les activités menées par les uns peuvent donc utiliser les potentiels des autres, influençant ainsi le potentiel final de chacun. On notera pour simplifier sous forme matricielle :

$$\begin{pmatrix} P_i' \\ P_j' \\ P_k' \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \varphi_{i,i} & \varphi_{i,j} & \varphi_{i,k} \\ \varphi_{j,i} & \varphi_{j,j} & \varphi_{j,k} \\ \varphi_{k,i} & \varphi_{k,j} & \varphi_{k,k} \end{pmatrix} \bullet \begin{pmatrix} P_i \\ P_j \\ P_k \end{pmatrix}$$

Selon cette notation, le potentiel final de **i** noté P_i' dépend donc de plusieurs flux d'activité, menés sur l'ensemble des potentiels initiaux P_i, P_j et P_k. Cela traduit, dans le cas le plus général, le caractère « solidarisant » de la mise en commun de potentiels pour une action collective. Dans ce cas général d'ailleurs, il existe des potentiels fondamentalement collectifs, qui ne sont pas attribuables à une partie spécifique.

Dans cette dernière représentation, nous avons modélisé un collectif sans fonction gestionnaire. Chaque individu participe en réalisant un flux d'activité à partir de ses potentiels propres et de ceux des autres individus auxquels il a accès. Mais d'une part, dans le cas le plus général, l'action de chacun modifie les potentiels de tous. Par conséquent, en rejoignant un tel collectif, tout individu se retrouve immédiatement exposé à une incertitude potentiellement élevée sur le devenir de son potentiel : utilisation et modification de celui-ci, transformation des stratégies accessibles et désirables, etc. Rien n'assure que les flux d'activité réalisés par les autres avec son propre potentiel augmentent ce dernier. D'autre part, les actions de chacune des parties au collectif ne sont pas, en l'état, coordonnées avec les autres. Chacun réalise un flux d'activité φ_i sur lequel nous n'avons pas fait d'hypothèse de relation avec les autres φ. En particulier, il n'y a aucune raison de penser que, dans le cas général, la mise en commun des stratégies individuelles de chacun conduise à l'émergence d'une stratégie commune de laquelle dérive naturellement un flux d'activité cohérent avec le développement du collectif.

C'est là que la fonction **G** devient cruciale : **il s'agit de concevoir les stratégies qui orientent les flux d'activité φ de chacun qui créent les « meilleurs » potentiels finaux à partir des potentiels initiaux**. L'activité n'est plus le fruit d'interactions entièrement libres : une telle fonction de management contribue à orienter les flux d'activité. Une vision extrême du contrôle managérial serait de considérer

que **G** conçoit la totalité des activités φ_i de chaque individu de l'organisation à chaque instant. Dans un cas plus général, on peut considérer que **G** ne s'intéresse pas à chacune des activités, mais conçoit une stratégie **S** déterminant à son tour un certain nombre de propriétés des activités à mener. Pour faire le lien avec les représentations du safari de Mintzberg, on peut considérer que chacune des flèches représentant une stratégie émergente dans l'organisation pourrait être en réalité une activité φ_i, plus ou moins « canalisée » par **G**. Nous appellerons ainsi « stratégie », notée **S**, un modèle de l'activité collective, c'est-à-dire une représentation rationalisée des flux d'activités souhaitables pour le collectif.

$$S \rightarrow \varphi = \{ \varphi_1 , \dots , \varphi_n \}$$

On note ainsi dans le cas général :

$P' = G \circ \varphi (P)$ où **P'** est le vecteur potentiel « final » et **G** l'autorité de gestion

En notation matricielle, on obtient ainsi :

$$\begin{pmatrix} P_1' \\ \vdots \\ P_n' \end{pmatrix} = [G] \circ [\varphi] \begin{pmatrix} P_1 \\ \vdots \\ P_n \end{pmatrix}$$

3.1.3. Les stratégies innovantes : un risque sur les potentiels qui nécessite un engagement ?

Représenter les différences entre la mission et le purpose *de Barnard*

Avec une telle représentation du collectif, il est aisé de représenter les différences entre les conceptions classiques du *purpose* et les propriétés particulières de la mission que l'on souhaite modéliser. En effet, dans le cas traité par la littérature, l'enjeu de conception d'un *common purpose* est d'articuler les objectifs de l'organisation avec les aspirations individuelles. Le management stratégique doit ainsi d'abord concevoir le *purpose* pour assurer la coopération des membres du collectif :

$$G \rightarrow \textit{Purpose} \rightarrow \textit{Stratégie}\ S \rightarrow \textit{Activité}\ \varphi \rightarrow P'$$

Le lien entre *purpose* et stratégie est souple. La définition du premier doit à la fois correspondre aux enjeux collectifs (survie de l'organisation, performance, compétitivité, etc.), ce que Barnard appelle « *effectiveness* », et aux enjeux individuels (mobiliser, susciter la coopération, répondre aux aspirations), ce que Barnard appelle « *efficiency* ». On peut modéliser l'adhésion, nécessaire à la coopération, comme l'adéquation entre les activités effectivement réalisées, et les stratégies exigées par le dirigeant. Il faut en effet pour que l'action collective soit une réussite que le lien $S \rightarrow \varphi$ soit préservé.

Or les missions que nous modélisons semblent inverser les deux premiers termes : l'inscription d'une finalité dans les statuts, de façon préalable à l'action managériale elle même, suppose que la mission préexiste à l'action de **G**. On aurait alors :

$$\textit{Mission}\ M \rightarrow G \rightarrow \textit{Stratégie}\ S \rightarrow \textit{Activité}\ \varphi \rightarrow P'$$

Comment justifier une telle inversion, et modéliser ce que cela modifie sur la mission ?

Une première raison : la réduction de la latitude du dirigeant

L'étude de la généalogie des FPC réalisée au chapitre 2 montre que le premier terme problématique est celui de la conception du purpose par le management : $G \rightarrow M$. En effet, lorsque certaines parties dispose d'un pouvoir d'influence sur les stratégies conçues, le management ne dispose pas de toute la latitude nécessaire à concevoir les *purposes* souhaités. Les formes que peuvent prendre ce *purpose* sont alors limitées.

La représentation classique de la théorie de l'agence que nous avons développée au chapitre 1 consiste à considérer que l'ensemble des parties autres que les actionnaires est lié par contrat à l'entreprise et que maximiser le retour aux actionnaires est donc bénéfique pour tous. Cela revient à modéliser, en notant P_1 le potentiel des actionnaires, que le développement de tous les autres potentiels P'_i pour $i \neq 1$ est fixé par contrat, et que l'objectif devient de maximiser P'_1 sous contrainte de ces autres potentiels. Le *purpose* se manifeste alors comme une fonction-objectif du type :

$$\forall i > 1, \max P_1 \,/\, P'_i = C_i \qquad \text{où } C_i \text{ est le contrat lié à la partie } i$$

Le débat posé au chapitre 1 consiste alors de façon générale à remplacer cette fonction-objectif particulière par d'autres, sans restaurer pour autant la latitude nécessaire au management pour concevoir d'autres types de *purposes*. Ainsi, d'autres fonctions-objectif peuvent ainsi être envisagées, qui représentent des conceptions différentes d'une finalité universaliste de l'entreprise :

- maximiser la valeur créée pour chacun : $\forall i, \max (P'_i - P_i) = \max \delta P_i$?
- maximiser la valeur créée totale : $\max \Sigma(P'_i - P_i) = \max \Sigma\, \delta P_i$?
- maximiser la valeur finale totale : $\max \Sigma(P'_i)$?
- ajouter une contrainte Paretienne de type $\forall i, \delta P_i \geq 0$ (le gain de potentiel pour les uns ne se fait pas au prix d'une perte de potentiel pour les autres) ?
- ou une contrainte Rawlsienne de type $\forall i,j, P_i \leq P_j \Rightarrow \delta P_i \geq \delta P_j$ (en cas d'inégalités, le gain doit d'abord profiter aux plus démunis)
- ou une contrainte égalitaire stricte de type $\forall i,j, \delta P_i = \delta P_j$ (tous les gains sont équitablement répartis) ?

Notons que rien n'indique que ces potentiels puissent être comparables entre eux, et remarquons que la formulation d'un objectif propre à l'organisation (et non plus aux aspirations individuelles) semble disparaître dans le modèle des « fonctions-objectif » : le modèle de Barnard n'est pas respecté.

Une seconde raison : les « impacts » inconnus de l'innovation qui exigent un engagement

L'inversion $M \rightarrow G$ peut donc s'expliquer par la volonté de garantir au management stratégique la possibilité de définir des *purposes* propres à l'organisation qui ne se limitent pas à ces fonctions objectifs. Cependant les cas apportent une dimension supplémentaire que cette modélisation ne prend pas en compte : la formulation d'une ambition pour le futur, portant sur des éléments de l'action encore inconnus. Or cet élément a des conséquences importantes qui peuvent également justifier cette inversion.

Dans le cas le plus général, l'action des uns influence les retours de tous. La matrice φ, ou $G\,\varphi$ lorsque le management conçoit les activités, n'est pas diagonale mais couplée : les potentiels finaux de chacun peuvent dépendre des potentiels initiaux et des actions de tous. **Le modèle permet ainsi de représenter, de façon simplifiée, la notion d'« impacts »** sur les parties prenantes qu'il faudrait prendre en compte : un certain nombre de potentiels sont affectés par l'activité, quand bien même les acteurs qui les portent ne prennent pas part à l'activité. Ainsi les habitants du long d'une rivière peuvent-ils voir leur potentiel (santé, confort de vie, valorisation de leur propriété) diminuer lorsqu'une activité industrielle vient déverser des polluants dans cette rivière. On peut ainsi concevoir que ces habitants, ainsi que l'ensemble des parties prenantes internes ou externes concernées ou affectées par l'activité industrielle en question exige des engagements de la part de l'entreprise. **Un tel engagement pourrait prendre la forme d'une promesse portant sur les potentiels des parties impliquées** : l'entreprise s'engagerait à minimiser les impacts négatifs de son activité sur l'ensemble des parties prenantes. On retrouve ainsi l'une des composantes de la mission évoquées plus haut : **celle d'une « promesse » de solidarité adressées aux parties impactées par l'activité collective**. La raison fondamentale expliquant la nécessité d'une telle mission, donc d'un tel engagement, serait ce couplage des potentiels.

Mais nous avons jusqu'ici fait l'hypothèse que les dimensions des potentiels initiaux et finaux étaient connues : il reste une incertitude sur l'accroissement des potentiels, mais ceux si sont dénombrables, et en nombre connu. Or **l'activité de l'entreprise ne se résume pas à avoir « plus de la même chose » : les potentiels peuvent se transformer en profondeur au cours de l'action**. Certaines stratégies conduisent à créer de nouvelles dimensions de potentiels. Dans le modèle **(φ, P, G)**, cela se comprend très facilement : avec une matrice **G φ** non carrée, on peut effectivement avoir :

$$\begin{pmatrix} P_1' \\ \vdots \\ P_n' \\ \vdots \\ P_m' \end{pmatrix} = \left(\left[G\right] \circ \left[\varphi\right]\right)_{n,m} \begin{pmatrix} P_1 \\ \vdots \\ P_n \end{pmatrix}$$

où les dimensions de **n+1** à **m** du potentiel final sont nouvelles.

Nous introduisons pour cela une notation différenciée entre l'augmentation des potentiels existants, et la création de nouvelles dimensions de potentiel. Nous notons la première **δP**, comme précédemment où l'on avait noté $\delta P_i = P'_i - P_i$, et la seconde **ΔP**. Dans le cas le plus général, la conception d'une stratégie innovante **S** par le management **G** est ainsi notée :

$S = G(P)$ (conception d'une stratégie à partir des potentiels initiaux)

$S \rightarrow \varphi$ (de la stratégie découle un ensemble d'activités)

$\varphi(P) = P' = P + \delta P + \Delta P$ (accroissement des potentiels par l'activité)

Les implications d'une telle situation sont majeures : **en reconnaissant que le management peut concevoir des stratégies innovantes, on admet d'une part que l'on ne connaît pas à l'avance l'action collective future, et d'autre part que l'on ne connaît pas les dimensions de potentiel futures**. L'enjeu de l'adhésion à l'action collective prend alors une ampleur nouvelle. Chez Barnard, il s'agissait d'assurer une convergence entre les aspirations personnelles (en quelque sorte les volontés individuelles d'accroissement de potentiel) et les buts collectifs (la fonction objectif poursuivie pour l'ensemble du collectif). Mais que devient cette convergence lorsque les dimensions futures du potentiel (individuel ou collectif) sont encore inconnues ?

En faisant précéder l'action innovante du management d'une mission qui l'encadre, on peut ainsi espérer imposer un cadre acceptable à cette action du management sur lequel les parties peuvent s'accorder. **Plutôt que de préserver une « adhésion » dans l'action managériale qui peut avoir des effets inconnus et inéquitables entre les parties, la spécification d'une mission préalable permet ainsi d'exiger un engagement des parties, c'est-à-dire d'exiger qu'elles confient leur potentiel à la fonction managériale au nom de la mission commune.**

Mais à quoi correspond alors la mission ? Consiste-elle à réduire la possibilité de renouvellement du potentiel, c'est-à-dire de création de dimensions nouvelles du potentiel ? Si oui, la mission contribuerait directement à inhiber les capacités d'innovation du collectif… Mais inversement, si les stratégies futures sont encore inconnues, comment la mission pourrait-elle encadrer les stratégies conçues par le management sans en spécifier à l'avance le contenu ? Comment préserver la possibilité de concevoir des stratégies innovantes malgré la volonté d'un encadrement de celles-ci ? Sur quels critères définis *ex ante* peut-on s'engager tout en assurant que les stratégies seront encore innovantes ?

3.2. Un détour par les théories de la conception : comment parler de l'inconnu ?

Toutes les questions que pose la construction d'un modèle de la mission sont liées à la capacité d'encadrer un espace de conception alors que, par définition, les objets (ici les stratégies) à concevoir dans cet espace ne sont pas encore connus. Nous proposons, plutôt que de construire un modèle de la mission n'encadrant que ce qui semble être connu, de faire appel aux théories de la conception pour pouvoir développer un modèle « encadrant l'inconnu ».

3.2.1. Les théories de la conception : un langage indépendant des objets pour structurer l'inconnu

Les théories de la conception sont des bons candidats pour fournir les moyens de « parler » de l'inconnu. Leur objet est en effet de formaliser les raisonnements de conception d'objets nouveaux, c'est-à-dire les raisonnements menant à la création d'objets partiellement inconnus au début du processus de conception, et ce à partir d'éléments de connaissance déjà disponibles (Hatchuel et al. 2011). Ainsi la première question qui se pose aux théoriciens de la conception est celle du discours sur l'inconnu (Hendriks & Kazakci 2011) : si une fois l'objet « **o** » conçu, il est aisé de le présenter et de le décrire, comment peut-on à l'inverse parler de et organiser une action collective de conception sur **o** alors qu'il est toujours au moins partiellement inconnu ?

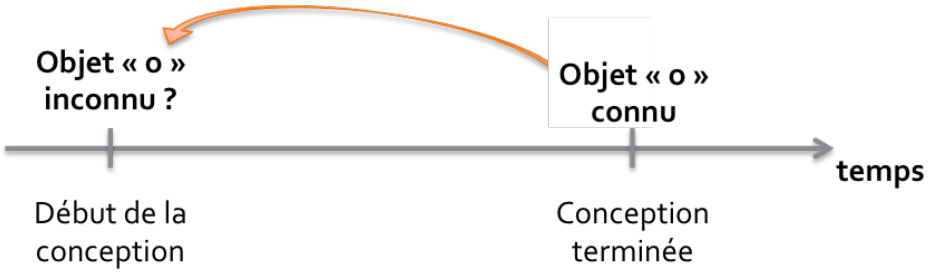


Figure 10 - Le problème à résoudre pour les théories de la conception (inspiré de Kazakçi)

Les théories de la conception ont donc vocation à représenter les processus de raisonnement sur l'inconnu, tout en préservant leur indépendance par rapport aux objets mêmes qui vont être conçus. Il ne s'agit pas de représenter la conception d'une classe d'objets (des machines, des logiciels, ou des chaises) sur lesquels on dispose déjà d'un corpus de connaissance permettant d'identifier des bonnes pratiques ou des invariants de ces conceptions (comment séparer les machines en éléments, organiser une équipe de conception de logiciel ou décrire ce qui fait qu'une chaise est une chaise), mais bel et bien de théoriser le processus général de conception de tout « objet de conception » qu'il soit physique ou non.

Parmi ces théories (Hatchuel et al. 2011), la théorie C-K de la conception, développée par Armand Hatchuel et Benoit Weil au Centre de Gestion Scientifique, offre une formalisation précise du raisonnement de conception. Elle fournit les moyens théoriques de discuter et de structurer l'inconnu en organisant le dialogue entre deux espaces mobilisés lors de tout processus de conception : l'espace des concepts (noté **C**) et l'espace des connaissances (noté **K** pour Knowledge). Le processus de conception consiste alors à organiser des allers-retours entre ces deux espaces, c'est-à-dire à utiliser la connaissance disponible au début du processus pour formuler des « concepts » d'objet à concevoir, portant des propriétés originales et nouvelles, et inversement d'utiliser cette exploration conceptuelle pour stimuler l'apprentissage de nouvelles connaissances qui seront utiles à la suite du processus de conception.

Lors de ce processus exploratoire, ce formalisme théorique permet l'émergence d'une structuration claire de l'espace de conception exploré, qui déploie ainsi une représentation partageable des objets de conception pourtant encore partiellement inconnus, et permet donc de pouvoir engager une action collective à partir de cette représentation.

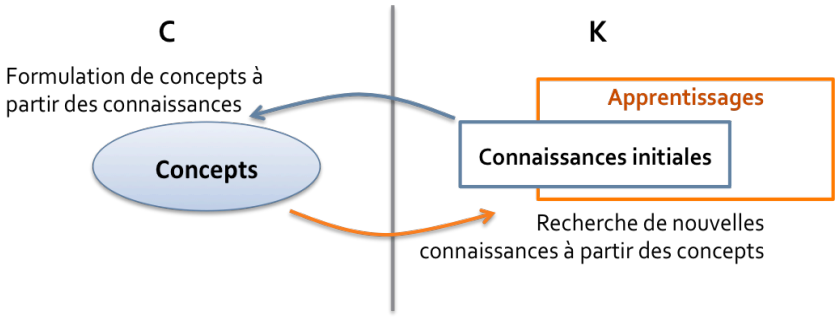


Figure 11 - Principes de base du raisonnement de conception selon la théorie C-K

3.2.2. La notion de « concept » en théorie C-K : décrire l'inconnu par les propriétés qu'on lui donne

La notion de concept en théorie C-K, si l'on simplifie le cadre mathématique dans lequel elle est définie, représente un objet de conception doté de propriétés dont on ne sait dire s'il peut exister ou non dans le cadre des connaissances **K** mobilisées. Cet ensemble (objet, propriétés) est alors dit « indécidable » : le concepteur ne peut dire si la proposition « il existe cet objet **o** tel qu'il respecte les propriétés **p** » est vraie ou fausse avec les connaissances **K** dont il dispose. Par exemple, lorsque l'on évoque un « bateau qui vole »[47], les connaissances que nous sommes généralement capables de mobiliser ne nous permettent pas de dire s'il existe ou non des bateaux qui volent, même si nous comprenons parfaitement ce que nous désignons par l'objet « bateau » et la propriété « voler ».

On notera donc un concept de la façon suivante :

$$\exists o, \exists\{p_1,\ldots p_n\} \ / \ \forall i, \ p_i(o)$$

c'est-à-dire, il existe une objet **o** tel que pour toutes les propriétés p_i, **o** vérifie $p_i(o)$ dans **K**, ou de façon abrégée :

$$(o, p_1 \ldots p_n(o))$$

La notion d'attributs

Comme on le voit, l'élément central pour définir un concept est l'ensemble de propriétés p_i, aussi appelés « attributs » du concept, que porte l'objet que l'on veut concevoir. Ce sont ces propriétés qui vont permettent de structurer l'exploration des objets **o** possibles pour répondre à notre problème de conception. En effet, en reprenant l'exemple du « bateau qui vole », la propriété p_1 : « voler » nous invite à nous renseigner sur des objets que nous connaissons qui volent, et sur ce qui les fait voler. On peut par exemple penser aux oiseaux, qui disposent d'ailes, et aux montgolfières, qui volent grâce à un ballon d'air chaud. Ainsi, nous pouvons spécifier que nous souhaitons concevoir un « bateau qui vole avec des ailes », ou un « bateau qui vole avec un ballon d'air chaud ». Les propriétés p_2 : « avec des ailes » et p_3 : « avec un ballon d'air chaud » forment ce que l'on appelle une « partition » du concept « bateau qui vole ». La conception peut ensuite continuer dans chacune des branches ($\{p_1,p_2\}$ ou $\{p_1,p_3\}$) en ajoutant de nouveaux attributs.

On peut cependant légitimement penser que les ailes et les ballons ne sont pas les seules manières de voler. Il reste en fait à chaque étape une voie supplémentaire qui peut nécessiter une exploration plus poussée : l'objet « bateau qui vole » que nous souhaitons concevoir pourrait très bien bénéficier d'une technologique de « vol » qui n'existe pas encore, et qui s'appuierait sur des connaissances plus pointues. Il existe donc au moins une propriété p_4 qui complète la partition précédente, formant le concept

[47] Les exemples et le déroulement pédagogiques utilisés pour présenter la théorie C-K sont issus des cours initialement dispensés à l'école MINES ParisTech par Pascal Le Masson et Benoît Weil, puis par Sophie Hooge et Marine Agogué. Ces éléments sont repris extensivement dans le livre *Théorie, méthodes et organisations de la conception* (Le Masson, Weil, & Hatchuel 2014).

{p_1,p_4} : « un bateau qui vole sans ailes ni ballon ». Cette propriété fait appel à des connaissances que nous n'avons pas mobilisé jusqu'ici : elle nécessite une « expansion » de nos connaissances.

Lors de cette expansion de connaissances, je peux par exemple être amené à étudier le cas du poisson volant, qui n'utilise ni des ailes, ni un ballon pour voler, mais acquiert une portance grâce à un jeu de nageoires qui, avec la vitesse, le propulse hors de l'eau. Cette nouvelle connaissance introduit directement une nouvelle propriété dans mes concepts, qui remplace **p_4** par « avec un jeu de nageoires » et génère immédiatement **p_5 :** « sans ailes, ni ballon, ni jeu de nageoires ».

Le concept **{p_1,p_4}** fait appel à des connaissances en zoologie qui étaient *a priori* très éloignées de mon concept initial de « bateau qui vole ». On appelle la partition qui en découle partition « expansive ». Par opposition aux attributs « restrictifs », qui ajoutent au concept des propriétés déjà existantes et attendues en **K**, un attribut expansif permet d'apporter des éléments surprenants et en rupture par rapport à l'identité de l'objet initial, et d'en ouvrir de nouvelles définitions, inattendues.

Structure arborescente et conjonction C-K

La suite des attributs ou propriétés dessine donc progressivement un arbre dans l'espace des concepts qui structure une représentation de l'objet de conception encore inconnu. C'est cette structure qui permet donc de « discuter » de l'inconnu et d'engager une action collective (apprentissage, formation, expériences, tests, prototypage, partenariats etc.) sur des objets non encore conçus. A chaque « branche » de l'arbre correspond donc un concept **(o, p_1 … p_n(o))** qui est une spécification particulière, restrictive ou expansive, de l'objet de conception général **o** que nous souhaitions concevoir au départ. On parvient donc à isoler des classes d'objets qui, bien qu'étant encore inconnus, seront bien distincts à la fin du processus de conception : on dispose donc d'un processus de discrimination entre les concepts qui ne présuppose pas de leur caractère expansif ou restrictif. La Figure 12 représente ainsi l'exploration dans les deux espaces : une spécification progressive des objets à gauche dans l'espace C, et une expansion progressive des connaissances utilisées dans le processus de conception à droite.

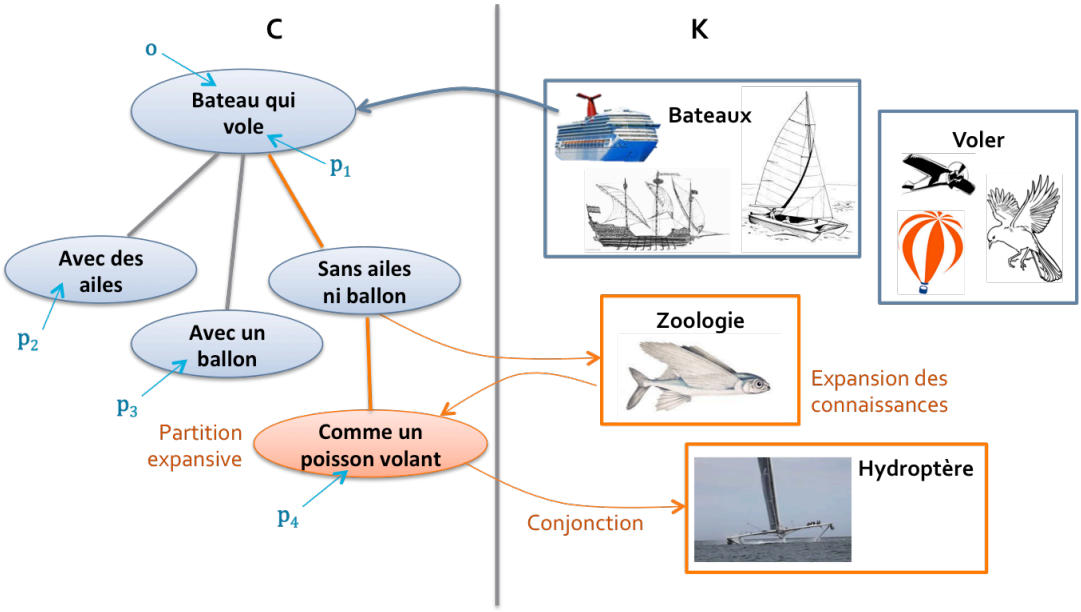


Figure 12 - Exemple de diagramme représentant un raisonnement de conception en théorie C-K

La fin du processus de conjonction survient lorsque s'établit une « conjonction » entre C et K. C'est-à-dire que pour la suite de propriétés **p_1 … p_n** qui définit notre concept, nous pouvons trouver un ensemble de connaissances associées dans K qui nous permettent de dire si l'objet **(o, p_1 … p_n(o))** est possible ou non. Dans le cas où les connaissances invalident ce concept (par exemple « un bateau qui vole grâce au mouvement perpétuel ») le concept devient une proposition fausse, et la conception

s'arrête sans résultat. Dans le cas où les connaissances valident le concept, on dispose d'une façon de construire ou d'exhiber un objet réel qui corresponde au concept, et le raisonnement de conception s'arrête également, avec un résultat positif. C'est le cas par exemple de l'hydroptère d'Alain Thébault, dessiné pour Eric Tabarly, qui est un bateau qui vole selon un principe proche de celui des nageoires des poissons volants : l'hydrofoil.

3.2.3. La notion d'« expansion » en théorie C-K :

La notion d'expansion est cruciale en théorie C-K car c'est par l'établissement de partitions expansives que le raisonnement de conception peut déboucher sur des concepts réellement originaux et novateurs. On peut représenter l'expansion de plusieurs manières, en fonction du formalisme utilisé. D'un point de vue mathématique, ici simplifié, il s'agit de juxtaposer des attributs qui ne se rencontrent jamais simultanément dans les connaissances détenues :

- Par exemple, on peut ajouter à l'objet **o** les propriétés p_1 et p_2 généralement associés à des classes d'objet disjointes (dans notre exemple, les connaissances sur les bateaux et la zoologie ne se rencontraient *a priori* jamais).
- On peut également forcer à rechercher des partitions expansives en modifiant une propriété parmi un groupe d'attributs toujours rencontrés ensemble : par exemple pour un objet **o** bateau, les propriétés p_1 **: qui reste à la surface de l'eau** et p_2 **: qui pèse moins que le volume d'eau qu'il déplace** sont généralement rencontrées ensemble. Que devient le concept $(o, p_1, \text{non } p_2)$, c'est-à-dire un bateau qui semble flotter mais qui est « plus lourd » que l'eau ? Cela oblige par exemple à rechercher des moyens de propulsion qui s'ajoutent à la force d'Archimède.
- Plus direct encore, on peut s'appuyer sur le principe du « Tiers non exclu ». Une partition s'exprime généralement comme le choix entre adopter une propriété et ne pas adopter cette propriété : par exemple **« o avec p_1 »** et **« o sans p_1 »** (un bateau qui est en bois, un bateau qui n'est pas en bois). La méthode précédente conduit à écrire une partition impossible en logique conventionnelle : **« o avec p_1 et sans p_1 »** ou encore **« o avec p_1 et (non p_1) »**. Dans la pratique, cette contradiction peut être résolue en ajoutant des éléments contextuels dans lesquels p_1 est valable ou non : plages de temps, lieux etc. Par exemple : « un bateau avec parfois des ailes, et parfois non ».

Une autre façon de penser l'expansion est de représenter l'espace des connaissances comme le support des imaginaires que les concepteurs peuvent mobiliser. Dans ce cas, atteindre une partition expansive consiste à jouer plus ou moins fortement sur les limites de ces imaginaires :

- Le premier moyen, le plus évident, est celui auquel nous avons eu recours dans l'exemple : il s'agit **d'exclure systématiquement les partitions que l'imaginaire comprend déjà** (partitions restrictives). Il est ainsi possible de forcer la découverte de partitions expansives en écrivant toujours une voie supplémentaire, alternative, aux voies envisagées : on peut voler « avec des ailes » ou « avec un ballon », mais il y a d'autres possibilités que l'on ne connaît pas encore.
- Pour guider l'exploration de cette voie supplémentaire, un moyen consiste à ajouter au concept un attribut non forcément éloigné mais qui, sans rediscuter l'identité de l'objet initial **o** lui-même, force à rediscuter les attributs habituels qu'on lui donne, ce que l'on appelle la « parure » (Hatchuel 2006) : on peut ainsi chercher à concevoir un « bateau intelligent » ou un « bateau à énergie solaire ». On peut cependant toujours ajouter à ces concepts des attributs restrictifs : ce n'est pas un gage d'expansion.
- Une autre méthode consiste cette fois à ajouter au concept une propriété très éloignée (voire totalement déconnectée, ou profondément contradictoire) en K de l'objet **o**, ce que l'on appelle la « pointe » : on crée alors un être « chimère » très original, qui suscite la surprise, mais peut rendre difficile l'exploration future (Hatchuel 2006). Par exemple un « bateau qui parle » ou un « bateau de feu ».

L'enjeu de l'expansion n'est pas d'écrire les propositions les plus farfelues possibles : chaque expansion dans l'espace des concepts s'accompagne d'une expansion dans l'espace des connaissances associées, qui permet de faire sens de la partition nouvelle créée. **Le processus de conception est ainsi un processus qui vise à développer de nouvelles connaissances** qui permettent progressivement de faire d'un objet précédemment inconnu, un objet de plus en plus « descriptible » (à travers ses attributs), puis un objet réalisable.

3.3. La mission : un encadrement des stratégies inconnues par les propriétés désirables

3.3.1. Interprétation de la conception des stratégies à l'aide de la théorie C-K

Revenons maintenant à notre modélisation de la mission. Le modèle du collectif (φ, P, G) insiste sur le rôle de conception de stratégies par le management, stratégies qui peuvent être innovantes, ou plus exactement « expansives », lorsqu'elles conduisent à revisiter les dimensions des potentiels individuels et collectifs. Du point de vue des théories de la conception**, la stratégie est un « objet de conception »** comme les autres, et le collectif managérial qui la conçoit s'appuie bien lui-même sur un ensemble de connaissances **K** (de l'entreprise, des marchés potentiels, des technologies en développement etc.). Le processus de conception de ces stratégies peut ainsi être représenté dans un diagramme C-K, dans lequel l'objet à concevoir **o** est une stratégie que nous avons noté **S**.

Lorsque le processus de conception de ces stratégies est achevé, c'est-à-dire qu'il y a eu conjonction entre un concept de stratégie et l'ensemble des connaissances, on connaît l'ensemble des potentiels qui seront nécessaires à réaliser cette stratégie, et on peut avoir une bonne idée de ceux que la stratégie cherche à accroître ou à consommer, y compris sur des dimensions nouvelles. On peut alors juger si elle est expansive à l'issue du processus de conception, en vérifiant dans quelle mesure elle est originale et nouvelle par rapport aux stratégies habituelles du collectif, et dans quelle mesure elle réalise une expansion des connaissances de l'entreprise.

Pour simplifier le raisonnement de conception, nous supposerons qu'il y a une correspondance directe entre les potentiels **P** les connaissances **K** mobilisables dans le processus de conception. Cela consiste à dire que tous les potentiels apportés par les parties prenantes (compétences, connaissances, investissements, ressources) sont des éléments connus mobilisables pour le processus de conception de la stratégie, et qu'inversement toutes les connaissances mobilisables sont des potentiels individuels ou communs. L'hypothèse est raisonnable d'autant que cela ne suppose pas que les potentiels soient possédés par une partie prenante particulière, et n'empêche pas de décrire un potentiel futur **P'** incertain comme la proposition « il existera **P'** à l'issue de l'action collective » ce qui est un concept.

Cela simplifie notre définition d'une stratégie expansive : sera considérée comme stratégie expansive toute stratégie qui vise une expansion des potentiels, c'est-à-dire le développement de nouvelles dimensions ΔP de potentiel. Inversement, une stratégie restrictive ne vise que le développement de potentiels connus δP.

3.3.2. L'encadrement des stratégies par un « concept » : les propriétés visées de l'action collective

Grâce à la théorie de la conception, la problématique de l'encadrement des stratégies alors qu'elles ne sont même pas encore conçues se résout aisément : nous disposons désormais d'un moyen de décrire l'inconnu, les attributs. Nous avons vu que l'ajout successif d'attributs lors de la spécification progressive d'un concept est un moyen de discriminer les objets en cours de conception en fonction des propriétés que l'on souhaite leur faire porter, même lorsque ces objets sont encore largement inconnus. Nous proposons ainsi de modéliser **la mission comme un ensemble de propriétés des futures stratégies à concevoir**.

Modélisation de la mission comme « concept de stratégies »

Nous avons vu au paragraphe 2 que la « mission » n'est pas une stratégie en soi : elle ne correspond en effet pas à l'objet bien conçu, explicite quant aux ressources nécessaires et aux résultats attendus, qui serait l'issue du processus de conception décrit ci-dessus. Elle porte au contraire un certain nombre de propriétés générales que le collectif souhaiterait conserver et respecter au cours de son activité et de son développement. Ces propriétés générales sont définies en amont de l'activité mais ne définissent pas l'activité elle-même, **elles explicitent ce qui est considéré « désirable » par le collectif mais ne prédéterminent pas entièrement son action**.

Nous proposons alors de modéliser la mission sous la forme d'un « **concept de stratégies** », c'est-à-dire une liste d'attributs qui prédéfinissent les stratégies que le collectif est susceptible de concevoir. Cette liste est « non terminée » dans le sens où la conception de la stratégie n'est pas terminée : on ne sait pas encore quelle forme elle prend dans les connaissances et les potentiels disponibles. La mission fait cependant porter un certain nombre de propriétés nécessaires, que toutes les stratégies conçues selon cette mission porteront, et permet ainsi de discriminer les stratégies « acceptables », c'est-à-dire respectant la mission, des stratégies « hors mission » donc inacceptables.

En reprenant la notation du concept en théorie C-K, on obtient ainsi une modélisation de la mission sous la forme :

$$M = \{p_i\} \ / \ \forall S, \forall i, \ p_i(S)$$

C'est-à-dire, la mission est l'ensemble des propriétés $\mathbf{p_i}$ telles que toute stratégie acceptable vérifie ces propriétés. Ou encore :

$$(S, p_1 \ldots p_n(S))$$

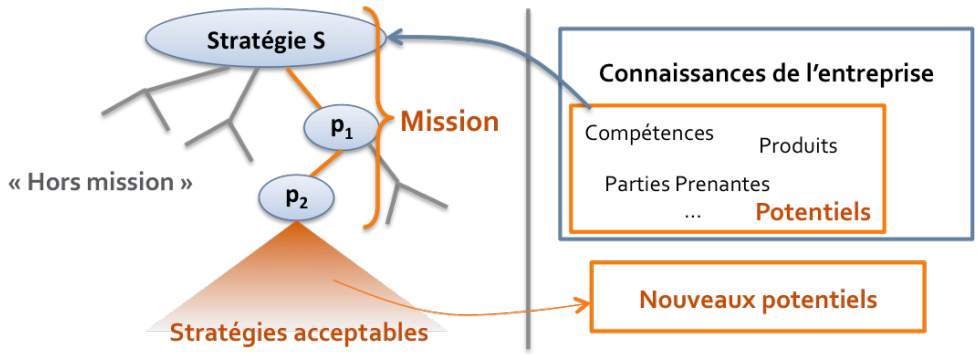


Figure 13 - Modélisation de la mission comme « concept de stratégie » en théorie C-K

Propriétés de cette modélisation

On obtient ainsi une qualification plus précise de la mission que par les termes « objectif » ou « finalité » qui recouvraient une pluralité de sens, restaient mal définis et ne rendaient pas compte d'une capacité de discrimination portée par la mission. Une telle modification possède plusieurs propriétés intéressantes :

- **Extension de la notion d'engagement sur des potentiels connus à des potentiels inconnus :** D'abord, une telle modélisation permet de retrouver le cas précédent d'une mission restrictive, s'exprimant comme un engagement sur un ensemble de potentiels connus (engagement à protéger les potentiels de parties affectées par l'activité de l'entreprise). Il s'agit d'un cas particulier dans lequel la mission ne comporte que des propriétés portant sur des connaissances et des potentiels bien établis. Mais dans le cas général, notre modélisation permet également d'exprimer un **engagement sur des propriétés désirables de potentiels encore à concevoir**.

- **Extension de la notion de « guide » des stratégies émergentes à un concept amorçant le processus de conception :** Suivant la modélisation de Mintzberg, on pouvait considérer la mission soit comme une « vision » orientant les stratégies émergents, soit comme un « guide », un « parapluie » canalisant ces stratégies en leur définissant des bornes particulières. Une telle modélisation, pour séduisante qu'elle soit, restait cependant très imprécise, et ne permettait pas de donner beaucoup de leviers quant à la conception d'une telle mission. Définie comme un concept de stratégie, cette mission conserve d'une part les propriétés de « guide », ou de « filtre », grâce à un **pouvoir de discrimination** : elle permet d'évaluer si une stratégie respecte ou non cette mission, en vérifiant qu'elle respecte ou non les propriétés $\mathbf{p_i}$ imposées par la mission. Mais elle définit d'autre part plus précisément ce que peut-être une « vision » : **en amorçant le processus de conception par la détermination des premières partitions conceptuelles**, elle oriente et aide véritablement la conception de stratégies désirables pour le collectif et désigne des connaissances, compétences et potentiels à acquérir ou explorer. En fait, la mission permet **la formulation explicite et la délimitation de l'espace de conception des stratégies** sur lequel porte l'engagement.
- **Extension de l'expression sur des intérêts de parties prenantes à des objets à concevoir :** En concevant de façon restrictive les potentiels individuels comme des ressources apportées ou possédées par des parties prenantes, notre modélisation retrouve également comme un cas particulier l'ensemble des missions exprimées comme la poursuite de l'intérêt d'une partie prenante. On peut par exemple envisager qu'une des propriétés de la mission soit la préservation ou l'accroissement du potentiel de telle ou telle partie. Mais elle permet là encore une généralisation : **la mission peut en réalité porter sur des objets tout à fait indépendants à première vue des intérêts des parties prenantes**. La mission de Vicarious par exemple, « concevoir la prochaine génération d'IA » est un concept portant sur des objets indépendants *a priori* des intérêts, connus ou inconnus, d'une partie prenante. On rend ainsi compte de la manière dont exprimer une mission peut permettre d'ouvrir un objectif différent pour l'entreprise que celui des voies actionnariales ou partenariales.

4. LA MISSION COMME EXTENSION DU *PURPOSE* : UN ENGAGEMENT SUR UNE « DIRECTION D'EXPANSION » ET DES « PROMESSES DE SOLIDARITE »

La qualification de « concept de stratégies » semble avoir un certain nombre de propriétés intéressantes pour mieux qualifier les missions que nous avons observées. Il nous faut cependant encore explorer sa portée, et notamment expliciter comment elle permet de rendre compte de ces éléments surprenants et dépasser ainsi les limites de la littérature. Nous proposons dans un premier temps d'explorer la nature conceptuelle de la mission et de montrer ainsi comment elle permet un engagement (**4.1.**). Nous modéliserons ensuite plus avant ces « propriétés » que la mission porte, et qui juxtaposent enjeux sociétaux et enjeux d'innovation, ce qui nous permettra de tracer une typologie des missions (**4.2.**). Enfin, nous soulignons les questions de gestion qu'un tel modèle soulève et que nous traiterons en partie III de la thèse (**4.3.**).

4.1. La formulation explicite des propriétés de l'action collective désirable permet l'engagement des parties

4.1.1. Nature conceptuelle de la mission

Notre modèle permet de qualifier la nature conceptuelle de la mission d'une manière beaucoup plus précise que la littérature étudiée au paragraphe 2. Dans notre modélisation du collectif en (φ, P, G), la mission ajoute en quelque sorte une étape supplémentaire dans la détermination par le management de l'activité collective. Cette étape consiste à prédéfinir des propriétés des futures stratégies à concevoir,

propriétés qui resteront valable pour l'ensemble des stratégies futures (tant que la mission n'est pas révisée). Les propriétés $\mathbf{p_i}$ portées par la mission peuvent être comprises comme autant de « règles » qui s'imposent au management, dans le sens où elles préexistent à la conception des stratégies et encadrent les activités du collectif. De ce fait, la mission ne constitue **ni une stratégie en soi, ni un ensemble de règles de coordination du collectif** (par exemple de partage des droits et pouvoirs, ou l'organisation des mécanismes de participation à la prise de décision, qui restent des règles nécessaires par ailleurs), **ni même un ensemble de critères d'évaluation des résultats** (ou des impacts) de l'entreprise *ex post* comme le peuvent l'être le système comptable ou les standards extra-financiers. Il s'agit d'un objet de la gouvernance, qui n'a pas été théorisé comme tel jusqu'ici, et qui consiste en **un ensemble de propriétés stables qui qualifient l'action désirable au sein du collectif**, c'est-à-dire qui déterminent et évaluent les stratégies qui peuvent être poursuivies au sein du collectif, avant même que ces stratégies soient véritablement conçues. Cette modélisation de la mission, issue des formalismes des théories de la conception, permet de dépasser deux limites des modèles théoriques existants.

La possibilité d'un « engagement sur l'inconnu »

D'une part, elle permet de représenter un mécanisme novateur d'encadrement de l'activité du collectif sans préjuger du contenu de cet encadrement *a priori*. En effet, contrairement à l'hypothèse selon laquelle seuls les aspects connus de l'activité sont contrôlables *ex ante*, **le recours aux théories de la conception permet au contraire de formuler, d'expliciter, et donc de rendre contractualisable des éléments portant sur « l'inconnu »**. Plus rigoureusement, le caractère indéterminé de l'action collective future n'empêche pas d'en énoncer un certain nombre de propriétés qui s'expriment dans un langage connu. La mission répond ainsi à l'enjeu de protéger la latitude du dirigeant par l'engagement des parties, sans exiger de ces dernières qu'elles signent un blanc-seing autorisant n'importe quelle stratégie de la part du management. Elle rend ainsi possible **une forme d'engagement collectif et coordonné « dans l'inconnu », ou plutôt « malgré » l'inconnu qui subsiste sur l'activité collective**, les retours potentiels et les futures pistes de valeur. Nous explorerons davantage les formes contractuelles nouvelles que ce modèle permet au chapitre 4.

La possibilité d'écrire une mission propre à chaque collectif

D'autre part, elle **laisse aux collectifs la possibilité d'écrire leur propre mission**. Par rapport à une finalité normative ou universelle de l'entreprise, le modèle offre une alternative selon laquelle chaque collectif peut disposer d'une grande latitude dans la façon de rédiger ses propriétés. L'entreprise n'est donc plus « forcée » par la théorie de se limiter au développement de potentiels stratégiques.

4.1.2. Un enrichissement du modèle (φ, P, G) : parties « engagées » et parties « désignées »

La grande variété des propriétés qui peuvent être incluses dans une mission permet donc de s'affranchir d'une conception stratégique du *purpose,* qui limitait celui-ci à un enjeu de performance sur les dimensions classiques de l'activité : protéger la coopération pour une meilleure efficacité, chance de survie, compétitivité etc. Peuvent ainsi être inclus dans la mission des engagements vis-à-vis d'acteurs qui ne font pas partie des collaborateurs apportant leurs potentiels pour la création collective. Autrement dit, la mission peut s'adresser à des acteurs n'ayant pas pris l'engagement dans la mission.

Le modèle (φ, P, G) fait *a priori* l'hypothèse que les potentiels P sont apportés par les acteurs réalisant les flux φ, et que les stratégies conçues par la fonction G concernent l'ensemble de ces flux d'activité. Or il faut, pour tenir compte de l'orientation externe possible de la mission, faire la différence entre les engagements portant sur les potentiels des parties au collectif (réalisant les flux φ), qui sont les parties dont on exige l'engagement, et les engagements portant sur des potentiels d'acteurs extérieurs. Les premiers sont ainsi appelées « parties engagées », et les seconds pourraient être nommés « parties affectées » ou « parties désignées » par la mission. Nous développerons davantage cette forme d'engagement originale au chapitre 4.

4.2. Le « contenu » de la mission : un vecteur expansion - solidarité

Si la nature conceptuelle de la mission est désormais clairement étable grâce au modèle, le contenu des engagements lui-même est encore très imprécis. Or les cas mobilisés montrent que les types d'engagements qui constituent la mission portent des points communs : dans les trois cas ils désignent des objets encore à concevoir, et adressent des promesses explicites à des parties extérieures. Le modèle de « concept de stratégies » permet en fait d'être plus précis sur le contenu possible de ces engagements et ainsi d'avoir une représentation plus directement actionnable de la mission.

4.2.1. Les propriétés de la mission dépendent d'une structure des connaissances en Savoirs / Relations

La théorie C-K impose que pour être utilisables dans un raisonnement de conception, les concepts écrits doivent obligatoirement s'exprimer et être « interprétables » avec les connaissances disponibles aux concepteurs. Autrement dit, les attributs des concepts, ici les propriétés de la mission, dépendent directement des structures des connaissances disponibles lors de leur écriture. En tant que concept de stratégies, la mission vise à rassembler des propriétés portant sur un modèle de l'action collective. L'enjeu est en effet de qualifier certaines propriétés de l'organisation future des flux d'activité, et des potentiels à développer. En suivant l'axiomatique Savoirs / Relations développée par Hatchuel (2000) pour définir l'espace de l'action collective, nous proposons ainsi que les propriétés portant sur un modèle de l'action collective peuvent se ramener à l'un ou l'autre de ces opérateurs.

Les propriétés exprimées selon le premier opérateur, l'opérateur de savoirs, sont **l'ensemble des propriétés visant à décrire substantivement les objets**, potentiels, procédés, etc. sur ou avec lesquels le collectif se propose de travailler, peu importe les acteurs qu'ils concernent *a priori*. Ces propriétés visent donc le « contenu » de l'action collective indépendamment des relations entre les acteurs que celle-ci suppose. Elles incluent les **éléments de définition de l'espace de conception que le collectif décide d'explorer** : biens communs connus à préserver, produits existants à promouvoir, mais aussi nouvelles technologies ou concepts de produits en rupture à développer, secteurs industriels à transformer etc.

L'autre opérateur, celui des relations, vise alors l'ensemble des propriétés se rapportant aux échanges entre les parties impliquées (engagées, ou désignées) dans le collectif. Ces propriétés consistent à **identifier les parties dont on souhaite développer le potentiel**, qu'il soit potentiel déjà identifié (δP) ou potentiel nouveau (ΔP), et à **décrire le type de relations, d'échanges, de mécanismes de partage ou de solidarité que la mission vise à établir entre elles** : création de fonds communs, intérêt prioritaire de certains acteurs, partage des résultats, etc.

La mission comporterait donc à la fois un discours sur les objets et un discours sur les relations du collectif, et rien n'empêche *a priori* que ces deux facettes soient mêlées dans la rédaction des propriétés p_i. Elle s'étagerait également depuis des éléments « restrictifs », visant à préserver ou à développer des potentiels ou des relations connus, jusqu'à des éléments « expansifs », visant la conception de nouveaux potentiels ou de nouvelles relations, dont les dimensions sont encore inconnues.

4.2.2. Deux dimensions de la mission : expansion et solidarité

Cette ébauche de grille d'analyse nous permet de relire le contenu des missions des cas observés. Ce faisant, nous élaborons un modèle plus précis de la mission en organisant les propriétés de celle-ci selon deux dimensions.

Kepler's 2020 : un cas de mission restrictive car s'exprimant sur des potentiels connus

Le cas de Kepler's 2020 est sans doute le cas pour lequel le caractère expansif de la mission est le plus discutable. La création du projet provient effectivement du constat d'une perte de potentiel pour de nombreuses personnes : l'accès à un lieu d'échange culturel, de partage d'opinion sur les livres, d'accès physique aux livres que l'on peut feuilleter etc. La mission est formulée comme la combinaison de l'organisation d'évènements littéraires permettant la rencontre entre lecteurs et écrivains, et la

« sauvegarde d'une librairie appartenant à la communauté, et préservant un espace physique où l'on peut feuilleter, découvrir, partager les livres ». Elle désigne donc à la fois des « savoirs » à protéger : les librairies, les livres, la lecture, et de façon plus conceptuelle « l'espace physique où découvrir les livres », et des « relations » à créer : entre les lecteurs et les écrivains d'une part, et entre les différents membres de la « communauté » qui pourront investir en commun dans le projet de librairie. Le projet décrit aussi le rapprochement d'écoles ou de clubs de lecture, etc. qui peuvent profiter de ce potentiel mis en commun.

Ce projet ne vise, à première vue, l'expansion ni des objets ni des relations. Les potentiels impliqués sont bien cernés et on peut limiter la mission à une catégorie de stratégies ne venant pas bouleverser la valeur des potentiels de ces acteurs. **Il illustre ainsi une catégorie de missions, que nous avons appelée « restrictive », dans lesquels aucune des deux dimensions ne donne lieu à une expansion des potentiels**. Ces missions désignent des « bien communs » connus, sur lesquelles les relations sont construites, et qu'il s'agit de protéger ou de développer. L'engagement des parties se construit grâce à leur appréciation de la valeur des potentiels connus évoqués dans la mission.

Nutriset : expansion des savoirs et expansion des relations

Dans notre description du cas Nutriset, nous avons montré que l'entreprise avait plusieurs fois modifié la formulation de leur mission. Ces modifications correspondent à des engagements différents à la fois sur la dimension des objets et sur la dimension des acteurs.

La première mission « soigner les enfants atteints de malnutrition aiguë sévère dans les pays du Sud » vise en premier lieu à créer une relation de solidarité avec un groupe d'acteurs particuliers : les populations touchées par la malnutrition dans les pays du Sud. Cet engagement, de l'ordre des relations, suppose bien entendu un ensemble d'autres relations avec les acteurs de l'écosystème gérant la question de la malnutrition à l'échelle mondiale, mais ceux-ci ne sont pas clairement explicités dans la formulation. Ces relations ne sont pas, en première approximation, l'objet de l'expansion visée par la mission. Au contraire, les potentiels désignés sont en revanche clairement expansifs : en l'état des connaissances au moment de la formulation de ces missions, il n'existait pas de solution qui corresponde à l'enjeu de nourrir plusieurs dizaines de millions d'enfants touchés par la malnutrition aigüe sévère dans le monde. L'expansion porte donc sur les savoirs : connaissances de la malnutrition, conception de traitements encore inconnus… **La mission désigne bien les propriétés que doivent porter les objets conçus par le collectif : comme le « parapluie » de Mintzberg, elle guide la conception des stratégies dans une direction expansive donnée**.

Une deuxième mission évoquée, celle de l'« autonomie nutritionnelle », vise cette fois aussi bien l'expansion des savoirs que celle des relations. Celles des savoirs car les solutions permettant de donner aux populations touchées par la malnutrition les moyens de garantir leur accès aux nutriments nécessaires de façon autonome, c'est-à-dire sans intervention en particulier des pays du Nord (ONG, programmes de l'ONU, etc.), semblent encore plus lointaines que dans le cas de la mission précédente. Mais cette fois-ci, les relations désignées par la mission doivent en grande partie être conçues : quels sont les acteurs à considérer pour permettre une telle autonomie ? Quelles relations de partage mettre en place avec eux ? Plusieurs défis se posent : comment une PME de pays industrialisés pourrait-elle avoir la prétention de concevoir un modèle soutenable avec des partenaires dans des pays touchés par la corruption, ou dans lesquels le niveau de développement technologique ne permet pas le même suivi de la qualité, etc. ? **Les relations peuvent ainsi elles-mêmes être l'objet de conception et d'expansion**.

Vicarious : une expansion des savoirs mais pour un collectif inconnu

Si deux dimensions bien distinctes semblent donc se construire pour catégoriser les engagements pris à travers les missions, celles-ci ne comprennent pas obligatoirement de propriétés dans les deux simultanément. Le cas de Vicarious est un exemple de mission où les relations ne sont pas explicitement évoquées, et qui semble s'affranchir même de la définition de l'écosystème concerné. S'il est difficile de

savoir pourquoi « concevoir la prochaine génération d'IA » pourrait être un objet considéré comme « social ou environnemental », c'est qu'il présuppose une telle expansion dans les potentiels qu'il est difficile de prévoir quelles vont être les futures dimensions de potentiel créées et par extension quels vont être les acteurs concernés. Nous pouvons seulement à ce stade faire l'hypothèse qu'il entraînerait des développements scientifiques considérables, probablement signes de progrès en mathématique, en informatique, en sciences de l'ingénieur etc., c'est-à-dire une expansion des savoirs.

En ce qui concerne les relations on peut tout aussi bien faire l'hypothèse qu'un tel développement engendrera des progrès sociétaux majeurs, au vu de la place importante que prennent les intelligences artificielles d'aujourd'hui dans des activités aussi bien quotidiennes et simples, que professionnelles et extrêmement complexes, qu'en attendre un certain nombre d'impacts négatifs tels que remplacement d'emplois de faible qualification, l'augmentation des puissances d'extraction d'industries polluantes, l'accroissement des capacités de surveillance des populations, ou d'autres conséquences plus importantes. De la même façon, on peut faire l'hypothèse que de nombreux acteurs pourront être concernés par un tel développement (acteurs de l'industrie informatique, chercheurs et enseignants, une multitude de secteurs industriels, etc.). Pour l'ensemble de ces acteurs, une telle intelligence artificielle de nouvelle génération pourrait représenter un potentiel collectif de grande valeur. Mais la mission ne comprend aucun engagement visant ces acteurs.

Opérateur « Savoirs »			Opérateur « Relations »		
Les propriétés constitutives des « objets » de la stratégie, du « contenu » du futur à concevoir			Les propriétés d'équilibre et/ou de solidarité entre les parties au collectif		
NUTRISET	**KEPLER'S**	**VICARIOUS**	**NUTRISET**	**KEPLER'S**	**VICARIOUS**
Nutrition Propriétés de la santé	Librairies Espaces publics	Intelligence Artificielle Informatique	Populations ONG, Etats Producteurs	Lecteurs Ecrivains Ecoliers	?
« Direction d'expansion »			« Promesses de solidarité »		

Tableau 7 - Les deux dimensions de la mission : savoirs et relations

4.2.3. Une typologie des missions : restrictive, générative, générique

Les propriétés des missions s'organisent donc selon deux catégories : l'une portant sur les savoirs et visant à orienter les développements de potentiels (restrictifs ou expansifs) dans une direction collective donnée, et l'autre portant sur les relations et visant à formaliser un certain nombre d'engagements vis-à-vis d'acteurs internes comme externes. **Nous proposons ainsi de représenter la mission comme un vecteur à deux dimensions, l'une concernant les savoirs que nous appelons « direction d'expansion », et l'autre concernant les relations que nous appelons « promesses de solidarité »**. Chaque mission peut ainsi être représentée en fonction des engagements pris sur chacune de ces deux dimensions (Figure 14).

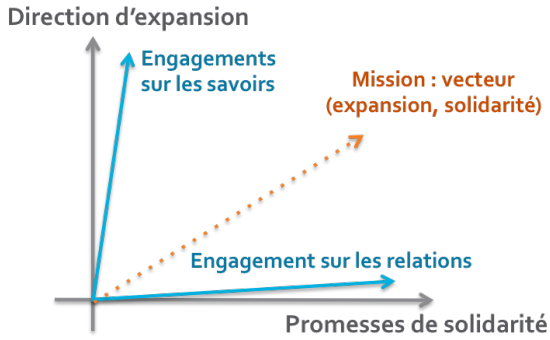


Figure 14 - Modèle de la mission comme vecteur (direction d'expansion, promesses de solidarité)

Il apparaît également que les engagements puissent être restrictifs ou expansifs sur les deux dimensions. Nous pouvons ainsi construire une typologie qui permet d'unifier les différentes acceptions du terme mission, de la « mission sociale » des entreprises sociales à la mission expansive de notre modèle, que nous présentons en Tableau 8.

	Savoirs restrictifs	***Savoirs expansifs***
Relations restrictives	**Mission « restrictive »** → *Préservation de biens communs/collectifs connus* ex. Sauver les librairies	**Mission « générative »** → *Inconnu d'intérêt collectif (les acteurs sont connus)* ex. Soigner les enfants malnutris
Relations expansives	**Mission « distributive »** → *Extension de la solidarité sur des biens connus* ex. Bottom of the Pyramid	**Mission « générique »** → *Potentiel / Inconnu commun (le collectif est à concevoir)* ex. Autonomie nutritionnelle

Tableau 8 - Proposition de typologie des missions : restrictive, générative ou générique

D'une part, il existe un certain nombre de missions ne recherchant pas l'expansion, mais s'exprimant comme la préservation ou le développement de potentiels connus ($\boldsymbol{\delta P}$). Nous avons appelé cette catégorie « restrictive », au sens de la théorie de la conception. La plupart des missions caritatives, ou sociales et solidaires, font partie de cette catégorie : elles expriment généralement la volonté de partager des potentiels connus avec des acteurs identifiés par leurs besoins sociaux.

Lorsque ces acteurs ne sont plus forcément déterminés, et que les relations de solidarité deviennent objet de conception, la mission vise alors une forme de solidarité vers des collectifs étendus, tout en ne cherchant pas à revisiter les savoirs eux-mêmes. L'ambition affichée par les recherches sur le *Bottom of the Pyramid* de reproduire des objets accessibles aux marchés des pays industrialisés mais à un prix accessible à de toutes autres populations pourrait faire partie de cette catégorie. Nous l'appelons mission « distributive ».

Lorsque la mission vise une expansion des savoirs, mais que le collectif sur lequel se baser pour la réaliser est stable et identifié, cette mission vise un développement de potentiels expansifs ($\boldsymbol{\Delta P}$) qui corresponde aux intérêts individuels ou collectifs identifiés. Nous appelons de telles missions des missions « génératives ».

Enfin, lorsque même les relations au collectif fait l'objet d'une expansion, la mission vise des impacts qui ne se limitent ni aux intérêts connus, ni aux acteurs identifiés. Cela peut-être pour la raison qu'on ne peut à l'avancer faire la liste des acteurs potentiellement concernés par la mission. Dans une telle circonstance, il existe au moins un « impact » de la mission, un potentiel créé $\boldsymbol{\Delta P}$ qui concerne un acteur inconnu au départ. Nous appelons ces missions « génériques » car elles présupposent la construction de potentiels dont les usages n'ont pas été prédéterminés, et la valeur affectée à un acteur particulier. Plus la mission concerne des acteurs futurs encore inconnus, et maximise la production de potentiels non « appropriés » dont on pourra se saisir plus tard à un effort de conception près, plus la mission peut être considérée « générique[48] ».

[48] Nous empruntons le terme « générique » aux travaux menés sur les technologies dites « génériques » car elles ouvrent à des usages et des marchés très variés et encore inconnus (Kokshagina 2014). Dans un tel cas, la logique de conception vise à développer des potentiels cœurs qui pourront être mobilisés par une variété de stratégies futures encore inconnues. Ces potentiels cœurs sont nommés « inconnus communs » : même s'ils sont encore à concevoir et donc partiellement inconnus, on connaît un certain nombre de leurs propriétés qui visent à être partagées par un collectif le plus large possible. Un exemple peut être celui d'un élément du tableau de Mendeleïev que l'on a pas encore conçu : on en connaît un certain nombre de propriétés sur lesquelles on peut s'entendre, mais l'élément lui-même reste inconnu et n'appartient à personne (Le Masson & Weil 2014).

Encadré 2 - Quelques pistes pour la rédaction d'une mission expansive

Les résultats en théorie de la conception que nous avons exposés au paragraphe 3.2.3 nous ont permis de mettre en évidence plusieurs méthodes pour créer des partitions expansives dans l'espace des concepts telles que l'exclusion de propriétés restrictives, la parure et la pointe. Ces différentes méthodes peuvent toujours s'appliquer au cas particulier de la conception des stratégies.

Exclure les propriétés restrictives

La première possibilité est d'inclure dans la mission le prérequis que les stratégies à concevoir ne doivent pas porter de propriétés semblables à celles des collectifs proches, ou qu'elles doivent empêcher la réutilisation pure et simple des potentiels déjà développés. Par exemple, s'il s'agit de conquérir un nouveau marché, la mission peut spécifier l'interdiction de proposer au nouveau marché des produits conçus précédemment, mais que chaque extension géographique doive entraîner une expansion dans les produits proposés par l'entreprise. Avec un tel mécanisme, la mission ne précise pas quels nouveaux produits devront être développés : elle se contente d'exiger une forme d'expansion répétée, et définit un espace de conception par complémentarité avec l'existant, c'est-à-dire par une forme de négation.

Elle peut également, quoique cela ne soit pas un « guide » pour la conception mais davantage un critère d'évaluation *ex post* des stratégies conçues, exiger une expansion des potentiels d'acteurs donnés, sans préciser dans quelle direction. On peut ainsi théoriquement envisager qu'un attribut soit rédigé sous la forme « développer des nouveaux potentiels pour telle ou telle partie » comme par exemple « assurer un renouvellement régulier des compétences », « apporter une réponse innovante à tel besoin », ou « favoriser les projets aux limites des potentiels actuels ». En substance c'est donc directement la poursuite d'un $\mathbf{\Delta P}$ en particulier, ou d'une expansion sur l'ensemble des potentiels qui est recherchée. La formulation « nouvelle génération d'IA » de Vicarious relève de ce mécanisme : rigoureusement il n'est fait aucune mention de la manière dont cette IA sera nouvelle, mais on sait juste qu'elle se démarquera des IA existantes.

Une propriété de « parure » : ajouter un élément d'inconnu à des stratégies courantes

Dans le cas d'une mission, la parure consisterait à partir d'un ensemble de stratégies relativement courantes et d'y ajouter un élément qui force à rediscuter certains de leurs attributs. Les missions du secteur des *Clean Technologies* relèvent de la parure : tout en répondant à des enjeux industriels classiques, elles ajoutent des conditions inhabituelles, par exemple sur les sources d'énergie utilisées, l'empreinte environnementale des processus, etc. Le cas de Kepler's 2020, visant à inventer un « *community-owned bookstore* », force à rediscuter les modèles économiques de la librairie, sans remettre en question tout ce que l'on connaît des libraires par ailleurs.

Exemples de missions en « pointe »

Enfin, la pointe consiste à ajouter à ces stratégies une propriété très éloignée dans l'espace des connaissances, par exemple en essayant de développer des compétences très nouvelles pour le collectif. Par exemple, l'idée pour Nutriset de créer un « aliment thérapeutique », c'est-à-dire un aliment-médicament, représente une expansion forte pour l'entreprise : elle entraîne le besoin de rechercher des compétences *a priori* tout à fait étrangères à l'entreprise, par exemple sur le pharmaceutique. On peut également exprimer la mission sous la forme de propriétés *a priori* incompatibles d'après les connaissances dont on dispose : celle de Nutriset aurait pu s'exprimer comme « augmenter simultanément le nombre d'enfants malnutris sauvés et le profit généré pour le secteur agroalimentaire », ce qui semblait impossible avec un budget constant des ONG. Les deux critères étaient jusque-là pensés comme opposés de la même manière que dans le secteur pharmaceutique où tous les profits générés par les brevets représentaient autant d'achats en moins par les ONG pour sauver les populations vulnérables. La conception des produits de lutte contre la malnutrition par Nutriset relève alors d'une expansion marquante : elle réussit à concilier deux propriétés jusqu'ici incompatibles.

4.3. La mission expansive, une mise en danger des potentiels paradoxale qui exige des dispositifs de gouvernance

Notre modélisation explique les raisons d'une définition de la mission préalable à l'action conceptrice du management : il s'agit d'exprimer les propriétés désirables de l'action collective future qui doivent encadrer la conception des stratégies, et permettre un engagement des parties de façon à protéger la latitude du management pour ce faire. Mais la définition d'une mission expansive rend cet engagement extrêmement précaire.

4.3.1. L'expansion : une mise en danger des potentiels qui menace l'adhésion ?

La construction d'une mission qui reflète les aspirations individuelles de chacun n'est pas évidente lorsque ces aspirations ne sont pas naturellement convergentes. Et si la théorie de la conception permet d'envisager de « parler de l'inconnu », ou en tout cas de structurer les propriétés que peuvent porter les futurs objets à concevoir, il n'est pas évident que des propriétés ne portant pas sur des intérêts connus des parties prenantes permettent de susciter l'engagement initial nécessaire. Avec notre modélisation en (φ, P, G), le problème de l'engagement dans l'inconnu se traduit de la façon suivante : sous quelles conditions les parties au collectif acceptent-elles de confier une partie de leur potentiel initial P à la fonction G encadrée par une mission expansive ?

Les travaux de S. Hooge montrent ainsi dans le cas des projets de Recherche et Développement en rupture, comment la construction de l'adhésion autour de projets comportant de nombreuses dimensions incertaines, voire inconnues, est un enjeu majeur pour l'organisation (Hooge 2010). Dans ces travaux, l'auteure met en perspective deux situations de conception aux propriétés très différentes : une première dans laquelle les objets conçus portent des propriétés stabilisées, dont la valeur est aisément probabilisable et sur lesquels les mécanismes de prise de décision développés sont relativement performants ; et une seconde dans laquelle les objets à concevoir sont potentiellement expansifs, c'est-à-dire offre des propriétés nouvelles éloignées des compétences cœur de l'entreprise, dont la valeur est difficilement prévisible et évaluable, et pour lesquels les mécanismes de prise de décision sont défaillants. Dans notre modélisation, on peut rapprocher la première situation d'un cas de mission « restrictive » c'est-à-dire qui ne génère pas de nouvelles dimensions de potentiels, et la seconde d'un cas de mission « expansive », renouvelant les potentiels, redéfinissant les compétences, le paysage stratégique, et les espoirs de retours des parties prenantes.

S. Hooge montre que dans les situations de conception réglée, l'adhésion des parties prenantes est naturelle, et parle d'une « adhésion de routine » (Hooge 2010, p. 390). En effet, dans le cas d'une mission non expansive, la valeur des potentiels ayant été préalablement étable, il est aisé pour ces parties prenantes de mesurer leur intérêt pour l'engagement proposé. En revanche, dans les cas de conception innovante, le mécanisme d'adhésion est beaucoup plus incertain. La thèse détaille ainsi des cas où les projets suscitent une adhésion spontanée (Hooge 2010, p. 393) voire un engouement qui peut être dommageable pour l'entreprise lorsque celui-ci n'est pas justifié (Hooge 2010, pp. 395-396) ou au contraire des cas où les projets subissent un rejet difficilement surmontable. Or les raisons qui justifient cette adhésion ou non sont changeantes, et difficilement prévisibles ou orchestrables. Car dans ces situations, il ne peut y avoir aisément d'accord sur la valeur du potentiel expansif futur, et les mécanismes jouant sur la résonnance avec les intérêts individuels des parties ne fonctionnent plus.

Dans notre cas, la définition d'une mission expansive peut conduire par exemple à une obsolescence des potentiels connus ($\delta P < 0$) de certaines parties (compétences devenant inutiles par exemple), ou à des impacts négatifs imprévus sur de nombreuses parties internes ou externes au collectif. Une stratégie expansive peut donc mettre directement à risque les potentiels engagés, et n'offrir que peu de garantie que les nouveaux potentiels développés ΔP compensent pour chacune des parties ces effets négatifs. En particulier, la direction d'expansion ne semble pas permettre d'assurer une équité des retours. Dans l'accroissement de potentiel que nous avons noté $\delta P + \Delta P$, la création de nouveaux potentiels ΔP

s'accompagnent généralement d'une transformation des compétences du collectif, et font appel à des connaissances nouvelles non obligatoirement maîtrisées, et ce membre de l'équation peut donc légitimement être considéré par les parties comme celui sur laquelle repose le plus d'incertitude.

4.3.2. La nécessité de mécanismes de gouvernance et de solidarité face à l'expansion

Il faudrait donc que la mission porte elle-même les propriétés qui génèrent l'engagement à la manière du « *common purpose* » de Barnard. L'une des pistes envisageable, dans notre modélisation, consisterait à chercher à protéger les potentiels déjà connus, c'est-à-dire à assurer un δP positif en toutes circonstances, puisqu'il y a consensus sur la valeur de ce terme dans l'accroissement des potentiels. Rien n'interdit d'écrire dans la mission des propriétés sur les potentiels existants, visant à assurer ce δP positif. Conceptuellement, on peut juxtaposer des attributs assurant l'expansion et des attributs visant à conserver des éléments déjà connus. Mais ce sont bien ces potentiels connus qui sont revisités par des stratégies expansives, au risque précisément de les rendre obsolètes. Et ajouter de tels attributs restrictifs à la mission risquerait en fait d'empêcher l'exploration de stratégies expansives, et donc de rendre difficile l'innovation de rupture. Dit autrement, accumuler de telles propriétés restrictives risquerait de provoquer un effet de fixation sur des stratégies peu innovantes.

Les modèles de solidarité

Mais doit-on limiter la recherche de l'adhésion à la préservation des potentiels connus ? La logique de préservation de tous les potentiels (exigence d'aucun $\delta P < 0$) est un cas extrême que de nombreux collectifs ne cherchent pas à appliquer strictement, car la formation même du collectif permet d'envisager d'autres possibilités pour compenser les pertes potentielles, qu'elles soient dues à l'expansion comme ici, ou à des évènements aléatoires : il s'agit de tous les modèles de solidarité, qui permettent de faire face collectivement à un risque. Les associés d'une société qui s'engagent au partage des bénéfices et des pertes, des organismes tels que les fonds commun ou les caisses d'assurance, voire des systèmes nationaux comme les allocations chômage sont autant de systèmes de solidarité qui atténuent l'exposition individuelle à un risque important. Plutôt que de promouvoir une préservation de tous les potentiels en tout temps, ces systèmes organisent plutôt des « transferts » entre potentiels préservés voire améliorés, et potentiels diminués voire détruits. Ainsi c'est une préservation d'un « total » de potentiel qui suffit, du moment que la répartition est efficace par la suite. Les promesses de solidarité peuvent ainsi inclure une ambition de partage ou de rééquilibrage des risques et des profits entre les parties prenantes, et pourrait ainsi être un moyen d'intégrer au sein même des collectifs des systèmes de solidarité nouveaux, entre détenteurs de potentiels qui peuvent être différents. Mais quid d'une situation dans laquelle c'est « volontairement » que le collectif se projette dans l'inconnu et utilise ses potentiels pour créer des dimensions nouvelles dans les retours ? La logique d'expansion permet-elle de (ou oblige-t-elle à) repenser des modèles de solidarité adéquats ?

La conception d'outils de gouvernance adaptés aux missions expansives

Plus généralement, la question de la préservation de l'engagement des parties dans une mission expansive relève de l'ensemble des systèmes de gouvernance qui accompagnent la mission : comment contrôler que le management suive la direction d'expansion adoptée pour des stratégies encore inconnues ? Comment concevoir les dispositifs qui mettent en place les promesses de solidarité incluses dans la mission ? Nous explorerons davantage ces questions dans la partie 3 de cette thèse, consacrée aux implications managériales du modèle de mission.

Synthèse du chapitre 3

Ce chapitre vise à construire une modélisation de la mission permettant de théoriser les propriétés étonnantes portées par le *purpose* des FPC et de plusieurs cas observés. Le *purpose* n'est pas un objet nouveau pour les sciences de gestion. On peut le rapprocher de plusieurs notions fortement ancrées telles que le « *common purpose* » théorisé par Barnard et à sa suite par les grands penseurs en management (Andrews, Selznick, Drucker…), la « vision » stratégique, ou encore le « projet ».

Par rapport à ces notions, les cas observés portent cependant quatre caractéristiques qui les distinguent : a) **le *purpose* donne lieu à un engagement de gouvernance**, il est inscrit dans les statuts et est donc signé par les actionnaires, alors que le *common purpose* est avant tout un outil de cohésion pour le collectif sans forme d'engagement ; b) il décrit **une intention stratégique** qui le rend trop imprécis pour supporter un projet, mais plus actionnable et directif qu'une vision de haut niveau ; c) il comporte **des « promesses » vis-à-vis d'acteurs internes et externes** au collectif qui dépassent un simple enjeu de coopération ; d) **il vise un développement futur, projetant l'action collective dans une part d'inconnu**.

Le modèle **(φ, P, G)** de l'action collective permet de comprendre le premier point crucial qui différencie la mission du *purpose* de la littérature : plutôt que de penser la conception d'une finalité collective comme l'un des principaux rôles managériaux, **la mission est un engagement préalable à l'action managériale**, et qui vise à l'« encadrer ». Cela peut se comprendre d'une part à la suite du chapitre 2 par le fait que la latitude illimitée qui devait permettre de concevoir les *common purposes* souhaités est en fait contrainte par l'influence de certaines parties sur la stratégie. Mais plus généralement **le fait que la mission s'adresse à un « inconnu désirable » pour le collectif, qui génère des incertitudes majeures sur les potentiels des parties impliquées, nécessite un engagement préalable de ces parties pour protéger la capacité de conception de l'action collective du management**.

Nous montrons alors que **la mission est en fait un « concept de stratégies », c'est-à-dire un ensemble de propriétés désirables portant sur l'action collective future** sur lesquelles les parties et le management s'engagent pour concevoir les stratégies futures. Une telle formulation, explicitation, de propriétés sur des stratégies encore inconnues permet un encadrement inédit de l'action collective sans en empêcher le caractère innovant.

L'analyse du contenu des missions, et des considérations provenant de la théorie de la conception, nous permettent de dégager ainsi une **structure des engagements qui composent la mission**. Ceux-ci portent sur deux dimensions de l'action collective : **les « savoirs »** d'une part, c'est-à-dire les objets, les connaissances, les potentiels, les procédés, etc. que le collectif se propose de développer, et **les « relations »** d'autre part, c'est-à-dire les règles de partage, de solidarité entre les acteurs que la mission souhaite protéger ou créer. Les premiers dessinent une orientation à la création collective, que nous appelons « **direction d'expansion** », et les seconds relèvent d'engagements vis-à-vis d'un certain nombre d'acteurs internes et externes, que nous appelons « **promesses de solidarité** ». La mission s'exprime ainsi comme un vecteur **(expansion, solidarité)**.

Les engagements sur chacune de ces dimensions peuvent porter sur des éléments stables et connus, ce que nous appelons « restrictifs » au sens de la théorie de la conception, ou au contraire projeter la création de nouveaux objets ou de nouvelles relations, ce que nous appelons « expansifs ». **Les combinaisons entre expansion et solidarité, et restrictif et expansif, dessinent ainsi une typologie à quatre cases** qui permet d'unifier les représentations de missions très variées, y compris les missions des entreprises sociales.

Il reste cependant à étudier les conditions d'un engagement dans une mission qui projet effectivement le collectif dans l'inconnu, ce sera l'objet des dispositifs de gouvernance étudiés en partie III.

Chapitre 4 – Une nouvelle théorie du contrat de société basée sur la mission

TABLE DES MATIERES

1. Analyse historique : la mission dans l'histoire des *corporations* 139

1.1. De la naissance des *corporations* à la première « *business corporation* » 139

1.2. L'essor des *corporations* et leur libéralisation 146

1.3. L'enjeu aujourd'hui : restaurer les conditions d'une mission collective expansive 153

2. Un nouveau modèle du contrat de société : d'un engagement sur les ressources à un engagement sur l'action 155

2.1. L'incertitude : une question centrale des théories de gouvernance 156

2.2. De la *Resource-Based View* à la *Discovery-Based View*, résoudre l'incertitude par un engagement sur les ressources 159

2.3. Vers un contrat portant sur la conception de l'action collective 164

La modélisation de la mission du chapitre précédent permet de généraliser la notion de mission au-delà du cas particulier du *purpose* de la FPC. Elle conduit à faire coïncider deux dimensions de la finalité de l'entreprise : un enjeu sociétal déjà repéré, et un enjeu, nouveau, d'expansion. Cette dernière dimension semble simultanément dépasser les ambitions exprimées par les concepteurs de la FPC, et par les missions des entreprises sociales, et correspondre à la dimension d'innovation que nombre d'entrepreneurs sociaux défendent. S'agit-il d'un objet réellement nouveau ? Ou bien notre modèle rend-il seulement visible une phénoménologie déjà existante bien au-delà des FPC ? Et si cet objet n'est pas nouveau, cette dimension expansive répond-elle à un enjeu actuel de la gouvernance ?

Dans ce chapitre, nous explorons la portée interprétative du modèle de mission. Dans un premier temps, nous montrons que celui-ci permet de relire l'histoire des *corporations* en droit anglo-saxon, et de montrer qu'un objet proche du modèle de mission existe en droit depuis la naissance des *business corporations* à la renaissance (**1.1.**). Les *corporations* créées jusqu'au 19ème siècle comprenaient ainsi une certaine forme de mission à la fois sociétale et expansive. Cependant les évolutions du droit des sociétés au 19ème ont conduit à une libéralisation de la société qui a diffusé la forme mais fait disparaître la mission et préfiguré l'orientation actuelle de la gouvernance (**1.2.**). L'apparition de nouvelles formes est alors explicable par les transformations des enjeux de la gouvernance aujourd'hui, et notamment l'émergence d'un enjeu de restaurer les conditions d'un engagement dans l'action collective innovante (**1.3.**).

Cette exploration montrera l'enjeu de repenser les représentations contemporaines du contrat de société, qui ont perdu la dimension d'engagement sur l'action. Si l'incertitude a toujours été une question centrale des modèles économiques de l'entreprise (**2.1.**), plusieurs travaux récents montrent que ces modèles atteignent des limites, et essayent d'adapter les modèles de gouvernance aux situations d'expansion (**2.2.**). Mais si notre modélisation de la mission est cohérente avec ces développements, nous montrerons qu'elle conduit en réalité à un changement fondamental des hypothèses sur lesquelles ces modèles de gouvernance sont construits : il s'agit de se sortir des modèle issus de la théorie de la décision pour construire des contrats adapté à une fonction conceptrice du management (**2.3.**).

1. ANALYSE HISTORIQUE : LA MISSION DANS L'HISTOIRE DES *CORPORATIONS*

La mission est une innovation centrale dans les propositions des formes juridiques récemment adoptées, et elle contribue à rediscuter les théories classiques de l'entreprise et de sa gouvernance. Nous en avons esquissé un modèle dans le chapitre précédent, qui met en lumière une propriété spécifique : la possibilité d'engager le collectif envers des stratégies innovantes encore partiellement inconnues.

Mais la mission, définie comme telle, est-elle un objet nouveau ? Parmi les exemples que nous avons donnés au chapitre précédent, Nutriset et les deux FPC sont indépendantes, et la première entreprise existe depuis 1986. Des formes particulières, les missions sociales, sont également rapportées par la littérature depuis au moins plusieurs dizaines d'années. Les concepteurs de la FPC ou d'autres formes adoptées précédemment dans la même vague, s'ils sont à l'origine d'une innovation juridique majeure en l'introduisant dans le droit des sociétés récent, n'ont pas inventé le concept de mission en tant que tel. Sont-ils même seulement les premiers à avoir proposé de l'inclure dans le droit ?

Dans cette partie, nous souhaitons commencer à instruire une histoire de la mission de l'entreprise[49] elle-même, de façon à situer cette innovation dans une perspective de plus long terme. Pour ce faire, nous avons en quelque sorte prolongé la généalogie de la FPC proposée au chapitre 2 beaucoup plus loin dans le temps, en reconstituant une histoire partielle de la forme juridique même de *corporation* en droit anglo-saxon. Ce travail montre, s'il en était besoin, qu'au long de l'Histoire, et depuis la création des corporations au moyen-âge, la question de la mission d'une telle forme de collectif a été une question cruciale fréquemment débattue.

Nous ne sommes évidemment pas les premiers à proposer une relecture historique de l'entreprise. Certains auteurs explorent aujourd'hui, sur la base de ce type d'analyses, les conséquences d'un abandon de la une forme historique de l'entreprise régie par charte gouvernementale, et assujettie à l'intérêt général par un contrôle de type civique voire étatique (e.g. Brown 2010). Ces auteurs rappellent généralement les limites précédemment imposées aux prérogatives de ces êtres abstraits, auxquels on hésitait à donner la personnalité juridique et dont on se méfiait de l'autorité, et qui semblent aujourd'hui en large partie envolées (McLean 2004). Mais nous souhaitons montrer deux choses dans ce chapitre. Premièrement, qu'une lecture opposant une vision « étatique » à une vision « privée » de l'entreprise masque une profondeur de débat qu'une discussion de la mission de l'entreprise, qui s'est progressivement estompée au cours de l'Histoire, permet de restaurer. Deuxièmement, que cet estompement a contribué à masquer une autre dimension, rarement discutée, des chartes définissant ces *corporations*, et que notre modèle permet de faire réapparaître. L'objet de la *corporation* en tant qu'« aventure » dans l'incertain, a souvent comporté depuis la renaissance une dimension irréductible d'exploration de l'inconnu, de recherche de la nouveauté : en un mot, une dimension « expansive ».

Afin de préserver la cohérence des rapprochements sur l'ensemble de la thèse, nous proposons une analyse historique, pour la plupart de seconde main, de l'histoire des *corporations* anglo-saxonnes, analyse que nous complèterons avec des éléments d'histoire et de droit français lorsque la comparaison est fructueuse et utile à la compréhension des enjeux d'aujourd'hui.

1.1. De la naissance des *corporations* à la première « *business corporation* »

L'histoire des corporations, françaises comme anglaises, a déjà fait l'objet de nombreux ouvrages. Il s'agit ici simplement d'en donner une lecture particulière au travers du prisme de la « mission ». En ce sens, nous proposons une version volontairement abrégée de cette Histoire, essentiellement tournée vers le droit.

[49] Evitons ici un contre-sens : la notion d'entreprise étant relativement récente (on peut situer l'émergence du sens moderne du mot vers la fin du 19ème siècle), il s'agira ici de s'intéresser à la mission d'une des formes juridiques anglo-saxonnes qu'à empruntée l'entreprise moderne, la *corporation*, qui elle existe depuis le moyen-âge.

1.1.1. Les premières *corporations* étaient des organisations « hybrides »

Selon (Epstein 1991, p. 50), les premiers documents permettant de retracer l'existence des ancêtres des *corporations* datent du 12ème siècle. Le terme initial pour désigner ces organisations, « guilde », sera progressivement entièrement remplacé par celui de *corporation* en Angleterre, les deux termes « *guildated* » et « *incorporated* » étant devenus interchangeables du temps d'Henri IV d'Angleterre (Williston 1888, p. 108). Les guildes étaient des collectifs créés par des personnes se reconnaissant une proximité, celle-ci pouvant être une proximité géographique ou d'activité, et qui décident d'entrer en coopération et disposent de droits spécifiques accordés par l'Etat. Quoique fondées sur un même principe, ces deux types de proximité donneront des formes très distinctes : les premières deviendront les corporations municipales, définissant un ensemble de règles sur un territoire donné, et les secondes les corporations d'artisans, s'intéressant plutôt aux règles de métier et de commerce associés. En Angleterre, la première charte spécifiant par écrit la reconnaissance de l'existence d'une guilde et des droits et devoirs qui lui sont accordés, date de 1155[50] : il s'agit de celle des tisserands de Londres qui sécurisent ainsi toutes les libertés et les droits qu'Henri Ier leur avait accordées (Williston 1888, Epstein 1991, p. 58). Peu après c'est la ville de Londres (*City of London*) elle-même qui pose les bases d'une future forme de *corporation* en obtenant le droit en 1189 de se faire représenter par son propre maire.

Des droits et des privilèges spécifiques

Il faut attendre le 14ème siècle pour que la forme de *corporation* prenne l'ensemble des marques juridiques qui lui resteront propres jusqu'à aujourd'hui, lorsque le roi Edward III délivre des chartes à de nouvelles « compagnies » de marchands tels que les orfèvres (*goldsmiths*) en 1327 ou les merciers (*mercers*) en 1373 (Williston 1888, p. 108, Fishman 1985). Le terme de « *regulated company* » est parfois utilisé pour différencier les associations de marchands (« *merchant associations* ») des autres *corporations* (municipales et caritatives notamment, voir ci-dessous), ainsi que pour marquer l'importance de la régulation étatique et juridique à laquelle elles sont soumises. Mais l'organisation de ces *companies* ne correspond pourtant pas à l'importation depuis le continent de la *compagnia* romaine, dont les propriétés restent différentes (Kohn 2003).

La création d'une *corporation*[51], conditionnée à l'obtention (et au renouvellement lorsque nécessaire) d'une charte royale pour officialiser l'« incorporation », événement extrêmement rare, a plusieurs intérêts. En premier lieu, elle permet de réunir plusieurs individus dans une même organisation qui dispose d'une existence légale séparée de ses membres, et peut ainsi survivre à la mort de l'un d'entre eux. La première *corporation* anglaise n'y fait pas exception : ses membres ne sont pas désignés dans la charte, et elle dispose d'un droit légal de décider qui fait partie de ses membres ou non. La continuité d'existence de la *corporation* et sa définition par un nom et un lieu plutôt que par une liste de ses membres est la raison première de son utilisation pour un grand nombre de collectifs très variés. Le roi d'Angleterre est par exemple lui-même une *corporation* : cela permet d'assurer la continuité de la fonction même lorsqu'une transmission est à organiser (McLean 2004).

En second lieu, la *corporation* dispose de droits spécifiques qui permettent d'organiser une réglementation propre au niveau local, et de profiter de privilèges majeurs. Ainsi toutes les *corporations* artisanales de Londres, devenues les « vénérables compagnies » qui existent encore aujourd'hui, disposent en premier lieu d'un monopole sur leur artisanat. Par exemple, seuls les membres de la corporation des tisserands disposent du droit de commerce sur le tissage. L'établissement d'une réglementation passe par le droit de « *self-government* », c'est-à-dire le droit, et en réalité même le devoir, de gérer toutes les affaires ayant trait à l'artisanat en question, en particulier le droit d'adhésion à la guilde, la formation des compagnons, les règles de qualité, de prix, de lieux de vente etc. En échange la *corporation* verse une forme d'impôt annuel à la couronne (Epstein 1991). Les *corporations* ont ainsi

[50] http://www.weavers.org.uk/history

[51] Nous garderons le terme en italique pour désigner le nom anglais et non la forme française de corporation dont les usages et les propriétés ont rapidement divergé de ceux de leurs homonymes anglo-saxons.

un système de gouvernance relativement développé dès le 15ème siècle (Kohn 2003) et représentent une forme de gouvernement local relativement indépendant de la couronne pour la gestion du commerce (Williston 1888).

Un vaste ensemble de corporations aux objectifs publics et privés

Ces droits de monopole accordés aux « *craft guilds* », ancêtres des *business corporations* n'étaient pas spécifiques à celles-ci. Contrairement aux corporations de métiers françaises, la forme légale de *corporation* a été utilisée en Angleterre pour tous les collectifs pouvant bénéficier d'une continuité d'existence. Elles sont ainsi historiquement classées en de nombreuses catégories. D'abord, elles peuvent être ecclésiastiques ou laïques, les premières désignant bien entendu toutes les *corporations* d'ordre religieux, comme les monastères par exemple. Les *corporations* laïques (« *lay* ») peuvent ensuite être « civiles » ou « caritatives » (« *eleemosynary* » en anglais). Ces dernières incluent toutes les formes devenant explicitement *nonprofit* plus tard, dont les universités (et leurs *colleges*), les hôpitaux etc. Les *corporations* civiles enfin peuvent être « municipales » et concerner ainsi les villes, quartiers, gouvernements etc., ou artisanales comme celle des tisserands.

Ainsi que le formule Williston en 1888, « *the most striking peculiarity found on first examination of the history of the law of business corporations is the fact that different kinds of corporations are treated without distinction, and, with few exceptions, as if the same rules were applicable to all alike*. » **De fait, il n'y a pas de distinction faite à ce stade, notamment en droit, entre des *corporations* à but lucratif, et à but non lucratif.** Toutes les *corporations*, en raison du contrôle dont elles font l'objet par l'Etat, et du besoin d'une charte royale pour leur création, sont en fait considérées comme des organismes publics : elles incluent ainsi nécessairement un objectif (« *purpose* ») d'intérêt public pour obtenir leur autorisation (Handlin & Handlin 1945). Si cela paraît évident pour les *eleemosynary corporations* dont l'objet est par essence d'intérêt public car caritatif, ou pour les municipales ayant à leur charge la gestion publique de villes ou de régions, c'était également le cas pour les guildes de métiers : c'est en effet la gestion de la confection et du commerce de biens de consommation quotidienne qui leur est confiée, ainsi que celle de biens ayant de la valeur pour le commerce extérieur, représentant ainsi les compétences d'une nation et assurant ses richesses. **Les *corporations* sont ainsi des organismes servant à la fois un objectif d'intérêt général, défini par la charte royale et contrôlé par l'Etat ; des objectifs privés, car l'appartenance à une corporation permettait de commercer à son propre compte au sein du monopole garanti par la charte ; et des objectifs « collectifs » enfin, car cette appartenance signifiait également l'accès à de nombreux « services solidaires »**, telle qu'une assistance mutuelle entre les membres, notamment en cas de difficultés personnelles, ou l'accès à une formation organisée, et obligeait au respect des règles collectives définies pour toute la corporation.

Une forme fortement régulée par l'Etat

Les *corporations* sont donc des organisations peu nombreuses et fortement régulées par l'Etat. Les droits génériques associés à toute *corporation* en tant que personne légale, résumés par Stewart Kyd en 1793 comme étant (1) **la continuité d'existence** malgré la mort ou le départ de ses membres, (2) la capacité de **posséder des droits de propriété** et de les céder, et (3) la capacité de **poursuite juridique** (Kyd 2006 [1793]) sont ainsi contrebalancés par un contrôle étatique strict, incluant un examen minutieux des chartes accordées par la couronne, une surveillance étroite de l'accumulation de la propriété, ainsi qu'un « droit de visite » (« *right of visitation* ») consistant à faire vérifier, investiguer et corriger toutes les « irrégularités » qui apparaîtraient dans ces *corporations* par les personnes « appropriées » (mandatées par l'Etat) (Blackstone & Field 1827 [1765]). La charte était d'ailleurs accordée pour un temps limité, et pouvait ne pas être renouvelée, voir pouvait être révoquée par la couronne (comme cela a été le cas pour la charte accordée aux tisserands au début du 13ème siècle) (Epstein 1991). Du fait de ces limites, une grande partie de l'activité économique, soit lorsqu'elle était non régulée, soit parce qu'elle ne tombait pas sous le coup des monopoles accordés par ailleurs, prenait la forme d'associations non incorporées ou de *partnerships* ne disposant pas de droits spécifiques car

non dotés de la personnalité juridique (et notamment étant dissous à la mort d'un des membres) (McLean 2004).

1.1.2. La création des « business corporations » : les Joint Stock companies

La création d'un outil de financement : le Joint Stock

En 1407, la première charte accordée à une association de marchand pour un monopole de commerce de nature géographique (plutôt que de métiers) est donnée à la *Company of Merchant Adventurers* de Londres par Henri IV d'Angleterre, notamment pour privilégier le commerce avec les provinces néerlandaises. Mais c'est au 16ème siècle, avec l'intensification des découvertes de nouvelles routes commerciales et de nouvelles terres que naissent les premières « *business corporations* ». En effet, les expéditions, ou « aventures » maritimes, organisées pour découvrir de telles nouvelles routes sont coûteuses, risquées, et requièrent souvent la participation de nombreux individus pour leur financement. **La technique trouvée pour organiser un tel financement est alors celle du « *Joint Stock* »,** c'est-à-dire de la constitution d'un fonds auquel de nombreuses personnes privées peuvent participer, qu'elles soient des marchands ou non. C'est en 1553 qu'est créée la première *Joint Stock company* anglaise, formée pour une « aventure » particulière : la *Muscovy Company*. Celle-ci avait pour ambition de trouver une nouvelle route pour le commerce vers les « Indes » afin de contrebalancer le duopole naissant entre les Pays-Bas et l'Espagne (suite à la suprématie portugaise (Keay 1991, p. 24)), les premiers empruntant une route au Sud-Est, par le cap de Bonne Espérance, et la seconde une route vers le Sud-Ouest, par le Cap Horn (Keay 1991, p. 8). Une exploration fut donc lancée vers le Nord-Ouest pour faire le tour de la Russie, financée par 200 londoniens, pour la plupart marchands (Kohn 2003). Si une telle route vers les Indes n'a évidemment pas été trouvée, c'est en revanche une nouvelle route pour un commerce vers la Russie qui s'ouvre, et pour laquelle la compagnie obtiendra un monopole en 1555 à travers la charte qui lui est accordée.

Mais la compagnie emblématique d'un véritable changement d'organisation précurseur de la *business corporation* moderne est l'*East India Company*, qui obtient sa charte de la reine Elizabeth en 1600, suite aux suggestions pressantes et récurrentes de nombreux marchands (notamment de la *Company of Merchant Adventurers*) qui jugent urgent pour la prospérité et le pouvoir économique de l'Angleterre de rattraper le commerce florissant des autres puissances européennes avec les Indes (Keay 1991). La « radicalité » de l'innovation, ou la « hauteur » du saut conceptuel réalisé avec la création de l'*East India Company* en matière de financement, de gouvernance ou de forme d'organisation et de commerce est encore aujourd'hui affaire de débat parmi les historiens. Les travaux les plus récents ont tendance à exhiber de plus en plus d'éléments de généalogie qui atténuent cette soudaineté. Cependant, le changement réalisé sur ces différentes dimensions entre 1550 et 1650 est au cœur de notre discussion sur les origines de la mission et de la gouvernance des entreprises modernes. Nous chercherons donc à en étudier les différents aspects successivement.

La charte, véhicule d'une « mission » publique et expansive imposée à l'aventure

Le premier élément que nous souhaitons souligner est le contenu de la charte qui incorpore ces nouvelles formes d'organisation. Bien entendu, comme toutes les autres *corporations* avant elles, l'*East India Company* et les futures *Joint Stock Companies* (dont près d'une dizaine sont créées au début du 17ème siècle) ont été créées par une charte royale qui définit les conditions d'exercice de leur activité ainsi que les missions dont elles sont investies, et qui sont toujours d'ordre public. Contrairement à une idée reçue, la charte accordée à la Compagnie des Indes n'est pas un blanc-seing autorisant toutes formes de prérogatives et en particulier d'exactions militaires et politiques sous couvert de promouvoir les intérêts de la couronne par la colonisation et l'extension de l'empire (Lawson 2014, p. 20). Celle-ci stipule au contraire de façon très précise l'objet d'une telle *corporation*, en précisant que ses membres doivent :

> « *at their own adventures, costs, and charges, as well* ***for the honour of this our realm of England, as for the increase of our navigation, and advancement of trade of merchandize****, within our said realms and the dominions of the same****, might adventure and set forth one or more voyages****, with convenient number of ships and pinnaces,* ***by way of traffic and merchandize to the East Indies****, in the countries and parts of Asia and Africa and to as many of the islands, ports and cities, towns and places, thereabouts****, as where trade and traffic may by all likelihood be discovered, established or had*** »
>
> (East India Company charter, 1600, soulignée par nos soins)

Cette formulation montre déjà selon nous trois éléments. D'une part, la charte commence par préciser l'intérêt public d'une telle incorporation (le progrès de la navigation et du commerce du royaume), poursuivant ainsi la vision selon laquelle toute *corporation* créée par acte royal doit répondre à un intérêt général. Ensuite, les seules activités prévues jusqu'ici sont le « trafic » et le « marchandage », et ces activités sont des moyens (« by way of ») plutôt que des finalités en soi de l'organisation.

Enfin, la dernière phrase présente le caractère nouveau et inconnu d'une telle entreprise, sur lequel la charte revient quelques paragraphes plus loin. En effet, si l'acte de commerce semble à première vue faire par excellence partie des compétences des marchands anglais, il ne faut pas perdre de vue l'intérêt du voyage qui est à la fois de **découvrir de nouvelles routes, de nouveaux biens à échanger**, dont on ne connaît pas toujours la valeur sur le marché intérieur et européen plus largement, ainsi que **de nouveaux partenaires commerciaux avec lesquels les modes d'échange seront peut-être différents** (Lawson 2014, pp. 4-5). En particulier, l'organisation du commerce à une telle distance nécessitera de nombreuses innovations, telles que la création de comptoirs de marchands locaux, fonctionnant à l'année pour éviter de devoir procéder à l'ensemble des achats et des ventes à l'arrivée des navires, ce qui créerait alors d'importantes distorsions dans les prix, au désavantage des anglais (Keay 1991). La nouveauté d'une telle entreprise, également soulignée par Lawson (2014)[52], n'est donc pas à sous-estimer : elle conduira d'ailleurs la reine à écrire une lettre précisant les intentions du royaume à destination du gouverneur d'Aceh, avec lequel la première expédition, conduite par James Lancaster, commence une relation diplomatique de long terme. Et les retours de la première expédition conduiront à une distorsion durable et non prévue du marché du poivre en Angleterre, les stocks trop importants ramenés par Lancaster provoquant une chute du prix et donc une dévaluation de l'expédition elle-même (Keay 1991, p. 25) ! En un mot, **l'ambition de la Compagnie des Indes est bien une ambition expansive** : de nombreux aspects de la future organisation sont largement inconnus lors de son incorporation.

Malgré cet inconnu, la charte parvient pourtant à définir précisément un certain nombre de conditions dans lesquelles l'activité de la *corporation* doit être pratiquée. De fait : les expéditions de la compagnie représentent la couronne britannique et véhiculent une certaine image de la nation dans les nombreux territoires où elle séjourne. Nous avons déjà souligné le monopole Néerlando-Espagnol établi sur la route des Indes : il n'était pas question pour l'Etat britannique de déclencher un conflit avec ces nations, mais la création même de l'*East India Company* en constituait le risque. La charte précise donc :

> « *So always* ***the same trade be not undertaken nor addressed to any country****, island, port, haven, city, creek, town or place****, already in the lawful and actual possession any such Christian prince or state****, as at this present is, or any time hereafter shall be in league or amity with us, or heirs or successors, and* ***who doth not or will not accept of such trade, but doth overtly declare and publish the sat to be utterly against his or their good will and liking.*** »
>
> (East India Company charter, 1600, soulignée par nos soins)

[52] « *No one quite knew what would happen when an English fleet entered the Indian Ocean and the seas beyond. The first royal charter granted to the East India Company echoed all these uncertaintires, and simply hedged around the question of a specific destination; its operations were to be global […]* » (p.4)

La Compagnie des Indes n'est bien entendu pas la seule dotée d'une mission « expansive ». Les compagnies de Londres et Plymouth, incorporées en 1606 par le roi Jacques Ier d'Angleterre pour des missions tout à fait différentes font également référence à une grande part d'inconnu. Ces missions sont de deux ordres : « *to make Habitation, Plantation, and to deduce a colony of sundry of our People into that part of America commonly called VIRGINIA, and other parts and Territories in America, either appertaining unto us, or which are not now actually possessed by any Christian Prince or People* »[53], c'est-à-dire concrètement l'établissement d'une colonie sur un lieu qui, encore une fois, n'est pas déjà revendiqué par une autre puissance européenne, ainsi que « *the Furtherance of so noble a Work, which may, by the Providence of Almighty God, hereafter tend to the Glory of his Divine Majesty, in propagating of Christian Religion to such People, as yet live in Darkness and miserable Ignorance of the true Knowledge and Worship of God, and may in time bring the Infidels and Savages, living in those parts, to human Civility, and to a settled and quiet Government* ». L'exemple renforce la démonstration d'une évolution du contenu de l'intérêt général car quoique le caractère social d'une telle mission puisse aujourd'hui prêter à la critique, c'était sans conteste la perception partagée de la chose à l'époque. Ici encore, même si l'on peut, à première vue, juger que l'établissement d'une telle colonie est une chose d'une relative évidence, il nous faut souligner qu'il s'agit là de la première que les anglais projettent, et que l'issue d'une telle entreprise n'est pas seulement incertaine mais très largement inconnue dans un grand nombre de dimensions.

Dans les deux cas, **la mission expansive désignée par les chartes implique directement la désignation d'un collectif qui sera soumis à une gouvernance particulière**. Par exemple, la Compagnie des Indes a le pouvoir de créer des « lois » (qui deviendront en fait les *bylaws*, c'est à dire des règlements) et de les faire respecter par emprisonnement ou par amende, tant que ces lois sont « *reasonable, and not contrary or repugnant to the laws, statutes or customs of this our realm* » : il s'agit en pratique, comme pour les *corporations* disposant d'un *self-government*, de construire les règles de gouvernance du collectif adaptées à l'expansion. Comme les formes futures de l'action collective sont inconnues, la charte accorde le droit de créer des règles de gouvernance *ad hoc*, du moment que celles-ci respectent la « mission » contenue dans la même charte. Les compagnies de Londres et de Plymouth disposent quant à elles de prérogatives plus large, liées à la mission de colonisation. Entre autres, la capacité de s'aliéner les terres découvertes, d'y construire de nombreux édifices, d'y ordonner la création d'exploitations telles que les mines, etc. Une preuve de plus, cependant, de l'imprévisibilité d'une telle aventure : la charte sera réécrite trois ans plus tard, en 1609, pour tenir compte de la nécessité de créer un gouvernement local (dont le gouverneur sera d'ailleurs choisi parmi les principaux investisseurs) qui puisse gérer les colonies au jour le jour.

En conclusion, ces nouvelles formes de compagnies, premières *business corporations*, sont bien dotées à la fois d'objectifs privés, les investisseurs dans le *Joint Stock* y recherchant sans conteste un certain profit ; d'une double mission publique : celle fixée par la charte qui leur est accordée (le commerce, le rattrapage économique ou l'extension de l'empire) ainsi que la participation aux finances du royaume à travers l'impôt qui est prélevé sur les bénéfices ; et d'un enjeu collectif, celui de la création des règles communes adaptées aux circonstances encore inconnues à l'écriture de la charte, et visant à la meilleure gestion des potentiels développés et développables localement.

Le Joint Stock, un outil de financement qui sème le trouble dans la gouvernance

Innovation majeure en Angleterre à la fin du 16ème siècle, le recours au *Joint Stock* pour financer les aventures maritimes risquées et coûteuses entraîne une modification profonde de la définition même de la *corporation* dont nous héritons aujourd'hui. Quoique l'idée ne soit pas nouvelle en Europe et que des formes d'investissement communes existent en Méditerranée depuis le 13ème siècle au moins (Kohn

[53] Extrait de la charte des Compagnies de Londres et Plymouth de 1606, disponible à http://avalon.law.yale.edu/17th_century/va01.asp

2003)[54], c'est une transformation importante du commerce pour l'Angleterre pour trois raisons. La première, c'est évidemment **la possibilité de réaliser des levées de fonds beaucoup plus importantes** que ce à quoi les *corporations* marchandes, y compris la *Company of Merchants Adventurers* déjà portée sur le commerce extérieur, avaient accès, et que ce que la couronne pouvait elle-même financer (Keay 1991). L'envergure des « aventures » envisagées devient donc beaucoup plus large, en même temps que naissent les avantages d'une répartition des risques (tant que les participations de chacun restent modérées par rapport à leurs moyens). Mais c'est également une nouveauté majeure que de pouvoir **inclure dans les affaires les investissements de riches non marchands**, et en particulier d'aristocrates ne pouvant jusqu'alors pas commercer (McLean 2004). Les « *adventurers* » ainsi qu'on appelait ceux qui investissent dans une telle aventure maritime pouvaient ainsi être des marchands, membres classiques de la *corporation* qui commercent pour leur propre compte, ou d'autres riches Londoniens n'ayant pas de velléités commerciales mais attendant simplement de leur investissement, outre la participation à une aventure nationale, un certain profit. Ce qui nous amène à la troisième raison : la nécessité de penser de nouvelles formes de partage de profits, de propriété et de gouvernance, car au retour de l'expédition, la *corporation* se doit désormais de **répartir les bénéfices réalisés sur l'ensemble des investisseurs** du *Joint Stock*, et non plus seulement de gérer les biens dont elle était propriétaire au bénéfice des membres.

On observe donc la naissance d'un formidable outil d'investissement commun et de partage des bénéfices, mais qui bouleverse la gouvernance de ces *corporations*. Car qui en sont les membres ? S'agit-il toujours uniquement des marchands, disposant des services mutuels de la corporation, et d'un monopole de commerce pour une certaine zone géographique, ou de l'ensemble des « *adventurers* », c'est-à-dire y compris les investisseurs non marchands qui ne connaissent du commerce que la réalisation du profit attendue ? Qui, de plus, doit avoir le pouvoir de représentation et de gestion de la *corporation* ? S'il s'agissait auparavant d'opérations internes aux marchands, qui restaient les seuls à bénéficier d'intérêts privés (en plus de la mission publique, bien entendu), la création d'un *Joint Stock* implique désormais également de nouveaux intérêts extérieurs ! Et qui plus est de nouvelles « responsabilités » : tous les investisseurs au *Joint Stock* sont, à leur création, solidaires des pertes et des besoins financiers des aventures futures. Keay (1991, p. 28) raconte ainsi comment au retour de la première expédition de Lancaster, ayant ramené £250 de dividendes par part investie, un réinvestissement de £200 fut exigé de chaque *adventurer* pour financer la seconde expédition pour laquelle beaucoup moins d'investisseurs s'étaient manifestés. On comprend que fondamentalement, c'est le périmètre des potentiels concernés par la mission et par l'aventure collective qui pose problème, surtout lorsque les aventures qui se suivent au sein de la même *corporation* n'impliquent pas les mêmes investisseurs.

Il faut attendre une quinzaine d'années avant qu'une seconde innovation vienne compléter le mécanisme : **le fonds d'investissement devient un capital permanent**, ce qui permet d'avoir toujours un moyen de financement de l'expédition suivante, et **les retours de dividendes sont annualisés** : le mécanisme de financement devient ainsi indépendant des rythmes des aventures elles-mêmes.

Des transformations profondes de gouvernance et de management

Mais ce rôle clé du fonds aura transformé profondément la gouvernance des *corporations* car aux questions « qui sont les membres ? » et « qui doit avoir le pouvoir ? » posées ci-dessus, ce seront finalement les intérêts financiers des principaux contributeurs au *Joint Stock* qui donneront la réponse. La différence n'est pas forcément marquante du point de vue des personnes physiques qui disposeront du contrôle, les *corporations* ayant de toute façon été créées historiquement par la demande d'un proche de la couronne, ainsi qu'en témoigne le début des chartes. Symboliquement et pratiquement, en revanche, la modification est de taille. D'une part, elle conduit à transformer les frontières de la *corporation*, et à

[54] Selon Kohn, l'investissement commun existait également déjà pour des marchands de la même *corporation* lorsque cela permettait par exemple de diminuer le coût d'un achat commun de marchandises. On utilisait déjà le terme « in Joint-Stocke » pour désigner cette mise en commun (Kohn 2003).

remplacer le lien d'appartenance lié à l'activité (métier réalisé, zone géographique concernée) par le lien d'investissement financier : le *Joint Stock* lui-même devient la *corporation*, **le mécanisme de financement devient l'organisation elle-même**.

Ensuite, elle conduit à repenser les systèmes de gouvernance et de distribution des pouvoirs, de façon à refléter les intérêts des investisseurs les plus importants, mais pas uniquement. La Compagnie des Indes Néerlandaise, la *Vereenigde Oost-Indische Compagnie* (VOC), créée en 1602 pour regrouper un ensemble de compagnies tentant d'ouvrir des routes commerciales vers les Indes Orientales, a notamment préféré adopter un système de gouvernance *ad hoc* ne correspondant pas exactement au partage de type « une part = une voix ». La compagnie, créée à l'initiative des Etats Généraux des Provinces-Unies et administrée par des chambres représentant les villes principales des Pays-Bas, risquait en effet de se voir entièrement contrôlée par Amsterdam, la ville plus importante et la plus prospère, ayant participé pour la majorité des fonds. Une répartition plus équitable fut donc trouvée. Sans présumer du détail de la répartition des droits de vote dans l'*East India Company*, il semble que la gouvernance de cette compagnie ait fait l'objet d'une conception particulière qui en fit « *the most sophisticated example of an Elizabethan chartered company* » (Keay 1991, pp. 26-27). Une chose est sûre en revanche, c'est que cette gouvernance a directement hérité de celle des *regulated companies* telles qu'elles existaient précédemment. Ainsi que le signale Kohn :

> « *The joint stock company took over the structure of governance of the regulated company. However, because the joint stock company traded on behalf of its members, something the regulated company did not do, the responsibilities of its officers were greatly enlarged. The governor became in effect a CEO; the court of assistants, a board of directors; and the general assembly, a shareholders' meeting.* » (Kohn 2003)

En pratique, une telle différence devient néanmoins problématique pour l'organisation du commerce des *corporations* : en effet, les marchands commerçant aux Indes pour leur propre compte, ainsi qu'il était de coutume dans les *corporations* marchandes auparavant, deviennent des concurrents directs de la compagnie elle-même, qui crée un profit pour les investisseurs dans le *Joint Stock*. La situation se renverse donc presque paradoxalement : les marchands de la *corporation* portent donc des intérêts contradictoires à ceux de la compagnie (McLean 2004) ! Celle-ci décidera donc finalement d'interdire toute forme de commerce privé qui ne s'effectue pas pour son bénéfice au nom de son monopole, et sera amenée à **construire une technostructure nouvelle, permettant de définir des relais managériaux sur place**, afin d'éviter de faire dépendre les activités commerciales aux antipodes de décisions prises à Londres. Les bases de la *business corporation* moderne sont donc posées, et les intérêts privés des marchands membres de la *corporation* sont remplacés par les intérêts financiers des *adventurers* ayant participé au *Joint Stock*.

1.2. L'essor des *corporations* et leur libéralisation

1.2.1. Au 18ème siècle : toujours des outils d'un intérêt public et collectif

Un déplacement constant de la nouveauté ?

Les premières *business corporations* obtenant leur charte au tournant du 17ème siècle étaient donc des formes d'organisation porteuses de nombreuses nouveautés, de gouvernance et de gestion notamment mais aussi dans l'ambition portée par leur mission publique, orientée vers une « expansion » et un inconnu qui justifiait un tel risque. Cependant, force est de constater que la mise en place d'un commerce, fût-il initialement sur de nouvelles routes, ou de colonies, fussent-elles sur un nouveau continent, finit par perdre de sa nouveauté initiale. Il ne faut certes pas sous-estimer les grandes innovations qui attendent encore la Compagnie des Indes qui se dotera après 60 ans d'existence d'une charte lui permettant d'obtenir des pouvoirs régaliens et de devenir une force armée majeure dans la

constitution de l'empire britannique. Ni même les nombreuses découvertes de nouvelles denrées et de nouveaux territoires qui continueront d'alimenter les marchés européens de merveilles inattendues. Mais quand bien même cette tendance ne semble pas quantifiable, nous émettons l'hypothèse que la banalisation du commerce mondialisé, la sophistication des techniques de management et de gouvernance, ainsi que la stabilisation des formes d'investissement et de capital, et des attentes des actionnaires de ces *corporations* ont progressivement conduit à **masquer la dimension expansive dont les missions publiques étaient dotées au départ**. Dans les termes de notre modèle, les dimensions de potentiel initialement novatrices ($\Delta \mathbf{P}$) sont progressivement intégrées à la matrice des potentiels connus, dont la valeur est plus aisément quantifiable, et la fréquence de renouvellement de ces dimensions semble fortement diminuer. Seul subsiste le caractère d'intérêt général, ne serait-ce qu'à travers la richesse et l'étendue des conquêtes que de telles compagnies permet de ramener dans le giron anglais.

C'est pourtant l'établissement de nouvelles *corporations*, toujours dotées de chartes royales et financées par *Joint Stock*, qui accompagnera aux 18ème et 19ème siècles le déploiement d'innovations majeures dans les installations publiques : réseaux de routes et de canaux, distribution d'eau et de gaz, voies ferrées etc., en Angleterre comme aux Etats-Unis sous domination anglaise puis indépendants. Les *corporations* sont en effet de dotées de tous les avantages pour de tels travaux : une certaine supervision étatique qui promeut un intérêt général et un pouvoir de financement élevé qui permet de mener des projets industriels à forte intensité capitalistique, qui permettent de définir des objectifs expansifs ambitieux, et ainsi d'explorer de nouveaux développements industriels. Au tournant du 19ème siècle, il existait ainsi environ 300 *corporations* aux Etats-Unis, dont la grande majorité est liée à ces travaux d'infrastructures nationales, mais également au financement (banques…) et aux assurances qui soutiennent ces projets (Fishman 1985).

La ligne de chemin de fer ouverte par la *Stockton & Darlington Railway Company* en 1825 est un bon exemple de travaux d'une *corporation* visant le déploiement de nouvelles technologies impliquant leur part d'inconnu, et poursuivant toujours un triple intérêt privé, collectif et public. La devise de la compagnie, « *Periculum privatum, utilitas publica* », autrement dit « Risque privé pour un service public » montre bien l'ambition publique de l'« entreprise ». Et l'histoire de l'ouverture de cette première ligne de chemin de fer montre la grande part d'inconnu qui entoure le projet à l'époque. Dans l'acte parlementaire autorisant sa création en 1821, la compagnie devait initialement concevoir un moyen de transport du charbon excavé des houillères de Durham, tiré par des chevaux ou par la force humaine. Or dès 1823, on s'aperçoit que la ligne pourrait en fait servir le développement économique de toute une région, transportant plusieurs types de matières premières mais aussi des travailleurs, et tirée par une invention technologique majeure : la locomotive à vapeur (Kirby 2002). Ainsi à travers la devise de la compagnie, semblable aux missions que nous étudions, c'est bien un potentiel générique qui est visé : la constitution de cette ligne de chemin de fer servira l'accroissement sur des dimensions nouvelles et imprévues d'une multitude d'acteurs de la région.

En France, la création de sociétés par acte royal poursuit les mêmes objectifs et notamment la double mission d'intérêt général et de progrès technique, dans une Europe où la compétition entre les nations s'affirme. Colbert fait par exemple créer en 1665 La Manufacture Royale des Glaces, qui deviendra Saint-Gobain à la suite de son installation dans le village de l'Aisne, pour concurrencer les verreries de Venise, et disposer d'une technique de création des vitres qui sera exposée dans la Galerie des Glaces du Château de Versailles (Daviet 1987). La manufacture obtiendra le monopole sur la fabrication des glaces en France en 1695, et développe une invention interne majeure au début du 17ème siècle qui lui fera détrôner les verreries vénitiennes et contribuera à diffuser la légende selon laquelle les ateliers furent installés dans l'Aisne pour préserver le secret industriel.

Un premier affaiblissement de la mission dû au succès des Joint Stocks

Sur le plan juridique, deux éléments au moins marquent la période. D'abord, le succès des *Joint Stock* au vu des profits exceptionnels ramenés par les *corporations* dans de nombreux domaines au 17ème siècle

suscite l'essor de la pratique y compris pour des associations ou des *partnerships* non incorporés. De plus en plus de bourgeois souhaitent investir dans des fonds promettant des rendements astronomiques, même s'ils poursuivent des objectifs absurdes. Selon (Williston 1888, pp. 111-112), plus de 200 *Joint Stock companies* existaient en 1720, dont la grande majorité n'étaient pas incorporées, et « poursuivant toutes sortes d'entreprises » telles que « *Insurance and Improvement of Children's Fortunes* » ou « *Making Salt Water Fresh* », voire encore « *A company for carrying out an undertaking of great advantage, but nobody to know what it is* ». Une telle frénésie d'investissements irréfléchis donna lieu à de nombreuses bulles spéculatives, dont la fameuse « bulle des mers du sud » entre 1711 et 1720, qui provoqua le krach de 1720 et de nombreuses ruines au Royaume-Uni. Le « *Bubble Act* » de 1720 interdit alors à toute compagnie ne disposant pas de charte royale de créer un *Joint Stock*. Ainsi, seules les *corporations* disposent théoriquement à partir de 1720 de ce droit. En pratique cependant, de nombreuses compagnies y auront à nouveau recours tout au long du 18ème siècle, et les cours se saisiront à nouveau de ce problème au début du 19ème. Notons qu'un autre effet d'une telle popularité du *Joint Stock* parmi les investisseurs contribue à deux évolutions majeures de la doctrine : d'une part **l'idée qu'une compagnie puisse être créée et financée uniquement pour le profit qu'elle engendre** quelque soient les objectifs qu'elle poursuit réellement (certains y voient un origine clairement mercantiliste à la *corporation* moderne (Ekelund Jr & Tollison 1980, Hickson & Turner 2005)), et d'autre part l'idée que **les actionnaires doivent être protégés des projets délétères de dirigeants malhonnêtes**.

Deuxième évolution majeure, la diffusion des *corporations* aux Etats-Unis conduit à un certain nombre de différences avec les pratiques britanniques pour plusieurs raisons. D'abord, la loi appliquée dans les colonies, quoique toujours censée être compatible avec celles du royaume, est avant tout celle proclamée par les *corporations* ayant installé les colonies (telles que la *London and Plymouth Company)*, qui disposent de gouverneurs locaux (Fishman 1985) même si l'obtention d'une charte pour créer de nouvelles *corporations* est toujours soumise à la couronne. La grande majorité des *corporations* constituée aux Etats-Unis échappe cependant à cette obligation grâce à une loi Elisabéthaine de 1597 qui autorise la formation « automatique » de *corporations* pour des motifs caritatifs, incluant les motifs religieux, les hôpitaux et auspices, les prisons etc. Mécaniquement, la grande majorité de ces *corporations* américaines ont des motifs caritatifs et en particulier religieux (conformément d'ailleurs à l'objet précisé dans les chartes de la *London & Plymouth Company*). Seules quelques *business corporations* s'établissent, notamment pour les travaux publics que nous avons cités.

Mais l'indépendance américaine de 1776 provoque automatiquement un changement dans la délivrance des chartes pour les *corporations*, celles-ci ne pouvant plus être « royales ». C'est alors le gouvernement qui émet les chartes à travers un *bill* déposé explicitement, procédure qui reste cependant coûteuse, surtout en temps, et qui prolonge la délivrance des chartes au cas par cas. Cela perpétue la nature exceptionnelle des incorporations pour des motifs commerciaux, même si presque 350 *business corporations* sont créées aux Etats-Unis entre 1783 et 1801 (Handlin & Handlin 1945). Cela contribue également à la **codification d'une loi spécifique aux *corporations***, la *corporate law*, qui du fait de la prééminence des corporations caritatives n'avait à cette époque rien de spécifique aux *business corporations* (Fishman 1985). Ainsi, malgré le développement de pratiques particulières telles que le *Joint Stock* pour ces dernières, qui ont d'ailleurs déjà donné lieu à des jurisprudences spécifiques, **la législation reflète toujours à cette époque l'absence d'une dichotomie idéologique et juridique entre *nonprofit* et *for-profit corporations***.

1.2.2. La libéralisation au 19ème siècle : disparition progressive de la mission des *corporations*

La corporation devient « privée »

Un bouleversement majeur vient cependant transformer le paysage juridique en 1819. Un cas de jurisprudence, aujourd'hui parmi les plus étudiés dans les écoles de droit américaines, pose un nouveau principe pour les *corporations* : **celles-ci peuvent être « privées »**. En 1769, le roi George III accorde une

charte royale au *Dartmouth College*, and le New Hampshire, accordant le statut de « *Trustees of the Dartmouth College* », sorte d'équivalent des dirigeants pour les *charitable corporations*, à douze personnes. Après la déclaration d'indépendance, en 1816, le gouvernement du New Hampshire décide de procéder à des amendements sur la charte accordée près de cinquante ans plus tôt, en modifiant notamment le nombre de *trustees*, en ajoutant un conseil de surveillance chargé d'approuver les décisions les plus importantes de ces *trustees*, et en renommant la *corporation* en « Dartmouth University ». Plusieurs éléments de propriété de la *corporation* ainsi que le *corporate seal* devaient également être récupérés par l'Etat. Les *trustees* refusent alors ce changement et intentent une action en justice. Leur raisonnement est le suivant : même si leur *corporation* a été constituée pour un mission d'ordre public, la propriété rassemblée pour la mener au sein de la *corporation* est une propriété privée, que l'Etat ne pouvait s'aliéner ainsi (Fishman 1985).

Le juge Marshall, de la Cour Suprême, connu pour son rôle important dans l'interprétation de la constitution américaine récemment écrite, considéra en 1819 que l'acte était effectivement anticonstitutionnel, car la charte accordée à la *corporation* était de l'ordre du contrat, et que la modifier sans le consentement des *trustees* revenait à violer la *Contract Clause* de la constitution interdisant cette ingérence à la législature des Etats. En l'espèce, la décision confirme le statut de *private corporation* de l'université, et de toutes les organisations caritatives reposant sur de la propriété privée en général, au contraire des *civil corporations* telles que les corporations municipales qui restent d'ordre public.

Une telle décision n'allait pas de soi car d'une part la distinction public / privé n'existait pas en droit britannique (Fishman 1985), et que par ailleurs une partie de l'opinion publique restait convaincue que l'Etat devait conserver la possibilité de retirer ou d'amender les chartes accordées, car le pouvoir qu'elles représentaient étant distribué au départ par l'Etat, et leur objet était toujours au moins en partie d'intérêt général. Le Juge Marshall a cependant jugé que **puisque la grande majorité des *corporations* de l'époque poursuivaient un but caritatif, laisser l'Etat s'aliéner leur propriété ne ferait que créer une insécurité dissuadant les personnes privées à incorporer leur propriété pour ces objectifs publics**.

Les conséquences sont majeures pour les *corporations*. S'il est très éclairant de constater que c'est à une corporation caritative que le caractère privé est accordé pour la première fois, et non à une *business corporation* comme on pourrait en avoir l'idée reçue, renforçant ainsi l'idée qu'une dichotomie lucratif / non lucratif n'existait pas à l'époque, les conséquences d'une nouvelle dichotomie public / privé allaient bien concerner l'ensemble des *corporations*, y compris les commerciales. Pour la première fois donc, une décision de justice entérinait le fait qu'une fois la charte accordée, **les *corporations* devenaient des êtres indépendants**, préfigurant ainsi le désengagement de l'Etat qui allait survenir dans la suite du 19ème siècle. Notons tout de même que les Etats accordant ces chartes ont initialement circonscrit ce bouleversement en inscrivant explicitement leur droit à une révision unilatérale dans les chartes données, les cours de justice acceptant de telles révisions si elles étaient « raisonnables » et ne nuisaient pas aux membres des *corporations*. C'est donc entre autres dans l'intention de protéger les investisseurs qu'une telle décision s'exprime.

L'incorporation se généralise

Mais cette décision juridique n'est qu'un des éléments qui conduisent à une transformation profonde de la *corporation* au 19ème siècle. Un autre élément déterminant, c'est **la libéralisation de la charte, et la généralisation des incorporations**. Alors qu'aucune décision depuis le statut de 1597 n'avait autorisé la création de *corporation* sans charte spécifique, dès 1811 l'Etat de New York simplifie la création de cette structure juridique pour les manufactures, puis introduit jusqu'à quatre autres statuts particuliers jusqu'en 1890 pour étendre cette simplification à d'autres secteurs. Il ne suffit désormais pour ces cas particuliers que d'un **enregistrement auprès du greffe** adéquat pour pouvoir créer une *corporation*. En 1816, l'Etat du New Jersey suit New York en créant sa première *corporate law* (Freedland 1955). Dans ces deux Etats cependant, les lois en questions limitent encore le pouvoir accordé aux *corporations* sans charte, et plusieurs entrepreneurs cherchent à obtenir l'équivalent de la charte royale, le *special bill* pour ne pas

voir leurs droits limités. Le Connecticut adopte cependant en 1837 un « *general corporation statute* » qui autorise la création de *corporations* pousuivant « any lawful business » (Hovenkamp 1991), suivi par l'Etat de New York qui généralise l'incorporation en 1846 à travers une nouvelle constitution instaurant une « *self-incorporation* » (Freedland 1955). L'Etat du Delaware attendra 1883 pour passer une *corporate law* ouvrant aux mêmes possibilités.

En Angleterre, c'est en 1844 que l'incorporation se généralise, à travers le *Joint Stock Companies Act*, qui supprime la nécessité d'obtenir une *royal charter* ou un *Act of Parliament* pour créer une *corporation*. Ce mouvement, probablement inspiré par les modifications du droit en Amérique, tient aussi de ce que les investisseurs anglo-saxons continuaient à bafouer le *Bubble Act* en créant des *Joint Stock* pour toutes sortes de compagnies, véhiculant **l'idée qu'un tel mode de financement était vecteur d'un progrès économique considérable**. En 1855, son jumeau, le *Limited Liability Act*, introduit quant à lui la responsabilité limitée pour ces investisseurs, qui ne sont désormais engagés qu'à la hauteur de leur apport dans les dettes de leurs compagnies. Aux Etats-Unis, l'histoire de l'établissement de la responsabilité limitée semble rester matière à débat, on sait néanmoins que dans l'Etat de New York par exemple, une « double », voire « triple responsabilité » était exigée des investisseurs encore au tournant du 20ème siècle, c'est-à-dire l'engagement à participer aux dettes jusqu'à deux ou trois fois l'apport consenti dans le capital.

Les fiduciary duties : un mélange entre corporation et partnership

Cette généralisation a un effet négatif considérable sur l'importance de la mission expansive et d'intérêt général qui était jusque-là toujours exigée des *corporations*. Nous l'avons déjà souligné, la très large majeure partie du commerce s'effectuait au début du 19ème siècle en dehors des *business corporations*, dont le nombre très limité ne permettait pas la vitalité nécessaire du commerce. C'est ainsi essentiellement à travers des compagnies ayant une forme équivalente aux « *partnerships* » (c'est-à-dire où les membres sont théoriquement solidaires, et la société est une société de personnes), même si la première *partnership law* semble ne dater que de 1865, que le commerce s'organise. Or sous une telle forme, la combinaison d'une responsabilité illimitée des associés et d'une absence de régulation comme celle que l'Etat imposait aux *corporations* à travers la charte mais aussi divers dispositifs de surveillance, leur faisait exiger des gérants une attention d'autant plus accrue à leurs intérêts. **C'est donc dans ces compagnies non incorporées que le principe des *fiduciary duties*, originaire du droit du *trust* et imposant aux gérants de respecter scrupuleusement les intérêts des investisseurs, s'est institutionnalisé en une règle incontournable du *business*** (Sealy 1967). On a déjà souligné par ailleurs l'appétit des investisseurs pour les compagnies proposant des retours exorbitants sur les *Joint Stock*, contribuant à véhiculer auprès de certains actionnaires une vision de la compagnie comme une machine à profit quel que soit son objet.

Lorsque la généralisation de l'incorporation ouvre les portes à ce statut offrant de nombreux avantages juridiques, un afflux considérable de nouvelles *corporations* provient de ces organisations sans charte, donc sans mission formalisée ni représentation de ce que peut être une affaire conduite selon un objectif d'intérêt collectif ou général, et régies par des règles considérées favorables au *business* car protégeant les intérêts des investisseurs. Mais la disparition du statut étatique d'une société tirant ses pouvoirs d'un privilège accordé par l'Etat laisse un vide théorique pour interpréter cette nouvelle forme « généralisée » de *corporation*, et deux visions s'affrontent : une vision « agrégée », correspondant au *partnership* ou à notre société de personnes, voyant la société comme un ensemble indivisible de personnes physiques, ou une vision « réelle », naturalisant la société en tant que personne existant séparément de ses membres et conservant ainsi son statut légal (Kornhauser 1990). Or l'afflux de compagnies non incorporées vient déstabiliser la vision « réelle », nécessaire pour faire reconnaître que la société a une mission différente des intérêts de chacun de ses membres. Sealy écrit ainsi en 1967 :

> « *The introduction of general incorporation meant the substitution of a metaphysical being for a collective organism or group; and in due course the jurisprudential significance*

> *of this change was recognised in the form of various rules which we now regard as fundamental to our company law—for instance, the ultra vires rule, the need for the maintenance of capital, the doctrine of the separate corporate personality, and the organic theory of corporate acts. But by the time that these new rules were settled authoritatively, the principles of the director's fiduciary obligations were already well established on the basis that the members collectively* ***were*** *the company. Some of the fiduciary principles still rest on this out-of-date assumption; and further, even although the separateness of the corporate entity is recognised, the economic advantage of the shareholders alone is still regarded as the measure of the interests of the company in which directors must act.*[55] »
>
> ((Sealy 1967, p. 90), souligné dans l'original)

On comprendra donc qu'**avec la généralisation de l'incorporation, la disparition du contrôle étatique conduit à une déstabilisation profonde de la mission publique** qui était au départ attendue de chaque *corporation*, et que celle-ci est remplacée par une importation plus ou moins contrôlée des règles des affaires d'un milieu juridique tout à fait différent, celui des *partnership* et des *unincorporated associations*. Pour remplacer le contrôle étatique, la période voit cependant pendant un temps le renforcement de la doctrine « *Ultra Vires* », signifiant « au-delà des pouvoirs », qui consiste à considérer comme fautif tout acte d'une compagnie qui viendrait excéder les pouvoirs que celle-ci s'est fixée dans ses statuts. Une telle doctrine est censée permettre d'éviter que les actionnaires ayant souscrit à un certain projet ne voient leurs investissements utilisés à une toute autre fin[56], et est donc également instaurée dans une logique de protection des investisseurs. Pour les *corporations* non encore libéralisées, au 18ème siècle, il s'agissait également d'éviter que les privilèges exceptionnels qui leur sont accordés ne leur permettent en même temps n'importe quelle action. Les activités autorisées de ces compagnies sont donc clairement définies.

La disparition progressive de la doctrine Ultra Vires et de l'objet social

La doctrine fera cependant long feu, de nombreux cas de jurisprudence (parfois contradictoires entre eux) l'affaiblissant au motif que plusieurs actes non prévus par les statuts (tels que la construction voire la gérance d'un hôtel pour une compagnie de chemins de fer) et qui devraient normalement être considérés *ultra vires*, ne peuvent pas être reprochés aux compagnies qui en sont à l'origine car ils augmentent la qualité de service pour les clients, découlent d'un besoin raisonnable, et améliorent la stratégie de la société (Hovenkamp 1987, Kornhauser 1990).

Mais c'est également le développement progressif d'un droit des sociétés autorisant la création de *corporations* « *for any lawful purposes* » qui rend complètement caduque une telle doctrine, largement considérée obsolète aujourd'hui (Greenfield 2008). La généralisation des incorporations et la diffusion d'une représentation des affaires issues des compagnies non incorporées au sein des *business corporations*, ainsi que l'absence de régulateur étatique fort, responsable de l'objet de ces sociétés, pousse en effet progressivement les législateurs à remplacer la finalité toujours définie dans les chartes royales puis les *special bills of incorporation* par une formule générale, agrémentée de quelques exceptions, notamment pour les professions nécessitant un encadrement légal différent (banques, avocats, médecins, etc.).

[55] La suite du paragraphe, hors sujet dans ce chapitre mais lié au chapitre 1 de cette thèse indique « *A reappraisal of this issue is long overdue; but for the present, the directors especially of large companies find themselves in the position of being expected as a matter of business to consider the claims of many competing interests, while being legally answerable to only one.* » (Sealy 1967, p. 1967). Soulignons que ces lignes sont publiées en 1967, avant la très large diffusion de la future doctrine dite de l'école de Chicago.

[56] Les actes jugés *ultra vires*, s'ils étaient auparavant considérés comme nuls, redeviendront finalement toujours engageants pour la société, mais resteront considérés fautifs. Cela évite une fraude consistant à faire signer un contrat *ultra vires* à un tiers qui n'en est pas informé, avec paiement immédiat, et de se dégager de l'engagement contractuel par la suite en faisant valoir la nature *ultra vires* du contrat. En droit français, on considère ainsi que la société est engagée pour tous ses actes à l'égard des tiers, sauf si ceux-ci avaient connaissance du fait que ces actes dépassent l'objet social ou les pouvoirs confiés au dirigeant.

La création d'une « spéciation » entre for-profit *et* non-profit

La libéralisation des chartes pour les *business corporations*, et le recours aux règles du *business* ayant cours par ailleurs conduit également à **la création progressive d'une dichotomie entre *corporations* à but lucratif et à but non lucratif**. En effet, la multiplication des litiges, beaucoup plus fréquents dans les organisations à but lucratif, et nécessitant des dispositions légales spécifiques, avait déjà contribué à créer une jurisprudence principalement portée sur celles-ci, et donc disproportionnée par rapport au nombre qu'elles représentaient parmi l'ensemble des *corporations* (Fishman 1985). Mais avec la rédaction de codes stabilisant ces jurisprudences dans des textes législatifs apparaissent finalement deux branches clairement différenciées entre les organisations à but lucratif, disposant d'actionnaires, de capital, etc., et les autres. **Ces deux espèces ont donc un ancêtre commun très récent, mais la « spéciation », différenciation entre ces deux classes d'organisation, se poursuit** rapidement avec la création de statuts fiscaux et l'octroi de droits différents entre les deux catégories (Kornhauser 1990).

Encadré 3 - La notion de « finalité » en droit français et le devenir de l'objet social

En France, la discussion est d'autant plus complexe que trois notions s'entrechoquent, et sont toujours aujourd'hui à l'origine de débats quant à la doctrine à adopter en droit des sociétés (Segrestin, Levillain, & Hatchuel 2015). L'équivalent le plus naturel, historiquement, de cette mission que les chartes des compagnies anglo-saxonnes portent obligatoirement, pourrait être l'objet social, c'est-à-dire l'objet pour lequel la société est créée – et qui est d'ailleurs censé entraîner la disparition de cette dernière lorsqu'il est réalisé. L'ordonnance de Colbert de 1673 exige déjà la définition de l'objet social dans l'acte de société, qui doit être rendu public (déposé au greffe). Mais la codification par le code civil modifie durablement la nature de cet objet social. D'une part, le code civil détermine à travers l'article 1832 ce qu'on appelle communément le « but social », c'est-à-dire le but qui distingue la société d'autres formes de groupement telles que l'association, en indiquant dans sa version initiale de 1804 : « la société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelque chose en commun dans la vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter ». Etoffé à plusieurs reprises, notamment en 1978 et 1985, l'article 1832 définit aujourd'hui le but social comme la « vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». L'objet social, non réellement défini par le code civil mais prolongement de l'objet exigé dans l'acte de société par Colbert, et évoqué à l'article 1833 indiquant que « toute société doit avoir un objet licite », correspond désormais au type d'activité choisi par la société dans ses statuts. Il permet notamment de définir l'entreprise commune auxquels les associés contribuent, et de définir les limites des actes acceptables de la société et de ses dirigeants, équivalant ainsi à la doctrine de l'*ultra vires* précédemment évoquée (cf. note 56). Enfin un dernière notion non codifiée dans la loi mais évoquée par la jurisprudence, l'« intérêt social », vient compliquer cette distinction, en permettant notamment de considérer qu'un acte du dirigeant *a priori* autorisé par l'objet social peut être limité car contraire à l'intérêt social (c'est-à-dire l'intérêt de la société en tant que personne morale, ou de ses membres selon la conception que l'on défend) et inversement qu'un acte extérieur à l'objet social puisse être autorisé car conforme à cet intérêt[57]. Dans cette dernière vision, on retrouve les limites de la doctrine *ultra vires* avec l'exemple de l'hôtel et des chemins de fer précédent.

Ainsi on peut constater aujourd'hui que l'objet social en son sens de « finalité » justifiant la création d'une société encadrée par l'Etat est remplacé par une liste la plus large possible d'activités de l'entreprise pour ne pas contraindre son développement (potentiellement opportuniste), et que la question de la finalité est partagée entre la « cause » ou le « but social » que définit l'article 1832 et qui se limite à un partage de profits et d'économies, et l'« intérêt social » dont le contenu est encore très discuté (Rousseau & Tchotourian 2009), et qui nous ramène au débat du chapitre précédent.

Au Royaume-Uni, un mouvement équivalent d'élargissement de la liste des activités de l'entreprise a concerné l'« *objects clause* », l'équivalent de l'objet social dans les statuts des *corporations* britanniques,

[57] Voir http://www.davidantoine-avocat.fr/droit-des-societes-objet-social-et-interet-social/

qui s'est soldé par une reconnaissance sans appel des législateurs : la dernière version du droit des sociétés britanniques, le *Company Act 2006*, stipule que l'*objects clause* devient facultative, et qu'en son absence, l'objet de la compagnie est jugé *unrestricted*. Le droit devient donc équivalent à la formulation américaine « *any lawful purpose* ».

1.3. L'enjeu aujourd'hui : restaurer les conditions d'une mission collective expansive

1.3.1. Faut-il restaurer un contrôle étatique des finalités de l'entreprise ?

La mission était donc une composante majeure des *corporations* et des sociétés depuis leur création. Dans les pays de *common law*, la mission est restée un élément essentiel des *nonprofit corporations* qui ont toujours l'obligation de la stipuler, comme pour les associations de loi 1901 en France. Mais pour les *business corporations*, cette obligation a progressivement disparu et est remplacée aujourd'hui par la mention « *any lawful activity* ». Cette mission bien souvent « expansive », c'est-à-dire visant un développement socio-économique selon des composantes partiellement inconnues, était pourtant un élément essentiel justifiant l'existence d'une structure de gouvernance privée prenant un véritable relais du pouvoir royal ou Etatique : **comment en effet expliquer la latitude exceptionnelle laissée à ces *corporations* dans un contexte fortement régulé si ce n'est par la nécessité de disposer d'une telle latitude pour faire face à l'inconnu, et y adapter les décisions à prendre ?** (cf. Segrestin, Levillain, & Hatchuel 2015). Pourtant, un tel caractère expansif n'était pas laissé sans contrôle : d'une part, la mission devait porter une dimension d'intérêt public, et d'autre part les *corporations* faisaient l'objet de restrictions claires dans leurs activités par les chartes qui leur étaient accordées, ainsi que d'un contrôle strict de la part de l'Etat (droit de visite, etc.). Paradoxalement, c'est la diffusion d'une telle forme aux propriétés originales par rapport au reste de l'économie, par la généralisation de l'incorporation, qui a contribué à la disparition progressive de ces traits majeurs, en ne conservant que la définition et les privilèges juridiques dont les *corporations* jouissaient.

Faut-il donc revenir à une incorporation contrôlée par l'Etat pour rendre à nouveau possible cet engagement envers une mission à la fois expansive et d'intérêt général, ce cœur à l'origine de la création des *business corporations* ? Ce serait là une version extrême du contrôle « civique » qui plaiderait pour une claire réappropriation du pouvoir et des impacts de l'entreprise par la société civile. La *corporation* ayant été créée par autorisation de l'Etat pour poursuivre des intérêts à la fois privés, collectifs, et publics devrait reprendre sa place au service de la société civile, et non uniquement au service d'intérêts privés quelque soient les impacts que cela engendre par ailleurs.

Mais faut-il seulement à nouveau encadrer l'activité des entreprises ? Celles-ci n'ont-elles pas bénéficié, au vu de l'accélération notable de l'innovation au 20ème siècle, de cette libéralisation ? Il faut effet reconnaître qu'une vision de l'entreprise comme créant exclusivement de la valeur pour l'actionnaire, quel que soit sa finalité et pour peu qu'elle en ait formalisé une, est une vision partielle, sinon partiale. Nous avons déjà signalé l'exemple d'entrepreneurs tels que les frères Stephenson à l'origine de la locomotive à vapeur servant la ligne Stockton & Darlington, première ligne de chemin de fer aux conséquences sociales, économiques et scientifiques positives majeures. Les sociétés ne se sont pas arrêtées du jour au lendemain de développer de nouveaux produits, services, procédés, organisations, écosystèmes, conduisant à un progrès sociétal important. La seconde révolution industrielle montre au contraire l'expansion majeure du pouvoir de transformation des entreprises. L'« entreprise » devient une organisation qui doit gérer l'explosion des savoirs nécessaires à réaliser des objets innovants de plus en plus complexes (Hatchuel & Segrestin 2007, Segrestin & Hatchuel 2011c, 2012). L'époque où les « entrepreneurs-inventeurs » comme les frères Stephenson apprennent en marchant est révolue : de véritables « usines à cols blancs » apparaissent, les bureaux d'étude, dont l'organisation devient une activité majeure de l'entreprise (Le Masson, Weil, & Hatchuel 2008, Le Masson & Weil 2010). Les relations du « louage » de travail, qui présupposent que la qualification de la

main d'œuvre est indépendante des objets à concevoir et à fabriquer, ne conviennent plus à la complexité des savoirs et des savoir-faire nécessaires, dont le développement devient une des missions de l'entreprise elle-même. C'est donc cette « domestication de l'innovation » (Le Masson, Weil, & Hatchuel 2008) qui nécessite une nouvelle forme d'organisation, une transformation des relations avec les travailleurs, une généralisation de l'encadrement managérial « scientifique », et une explosion du nombre d'ingénieurs diplômés, qui se réalise notamment à travers la formalisation d'un droit du travail nouveau (Segrestin & Hatchuel 2012).

1.3.2. Vers la conception d'un nouveau type d'engagement dans l'inconnu

Qu'est-ce qui justifie alors la réapparition d'une forme de mission dans les formes juridiques récemment adoptées, ainsi que dans de nombreuses entreprises, par exemple les entreprises sociales ? Ces missions visent-elles à restaurer le contrôle étatique perdu au 19ème siècle ?

Selon nous, plusieurs transformations importantes et récentes des organisations peuvent expliquer le besoin d'inventer une forme nouvelle d'engagement sur l'activité collective :

- **Transformation de la gouvernance :** En premier lieu, la transformation de la gouvernance que nous avons longuement évoquée au premier chapitre, avec la diffusion de la théorie de l'agence et des doctrines actionnariales conduit à exacerber la différence entre le projet de l'entreprise et l'objet du contrat de société. Plusieurs travaux, notamment ceux de William Lazonick, montrent ainsi l'inadaptation profonde de la *corporate governance* avec les enjeux d'innovation actuels (Lazonick 2007, 2014) : les entreprises, pour suivre les exigences de rentabilité des actionnaires sont ainsi conduites à utiliser leur autofinancement davantage à racheter leurs propres actions pour soutenir le cours de bourse qu'à investir dans la Recherche et Développement. Une telle radicalisation des finalités conduit aujourd'hui à naturaliser une forme de dichotomie entre les organisations poursuivant un but lucratif, et les organisations à but non lucratif (Battilana & Dorado 2010), dichotomie qui est pourtant très récente historiquement.
- **Emergence d'un nouveau « régime de conception » :** L'écart entre les formes de gouvernance actuelles et les enjeux d'innovation s'agrandit d'autant plus du fait de l'émergence depuis la deuxième moitié du 20ème siècle d'une accélération des rythmes de d'innovation. Celle-ci conduit à une rediscussion permanente de l'identité des objets, des frontières sectorielles, des compétences à développer, qui déstabilise la structure des potentiels nécessaires aux organisations jusqu'ici relativement stables. Ce nouveau régime, que Le Masson, Weil, et Hatchuel (2006) désignent par « conception innovante », implique ainsi une instabilité permanente de la valeur des potentiels apportés par chacun des parties, précipite les faillites dues à l'obsolescence conjuguée de ces potentiels de manière vertigineuse, force à un remplacement des acteurs et à une modification du paysage concurrentiel à un rythme soutenu. Or pour faire face à un tel régime, les capacités d'innovation à construire nécessitent d'accepter une incertitude inédite sur la valeur des stratégies futures qui ne correspond pas aux outils d'évaluation financiers inclus dans les standards de gouvernance.
- **Déplacement du « *locus of innovation* » :** Ainsi, alors que l'entreprise était le « lieu de l'innovation » (Powell, Koput, & Smith-Doerr 1996) par excellence dans le régime de conception réglée, car elle permettait un développement sans précédent des compétences et de la performance des produits, le régime de conception innovante s'accompagne d'une nouvelle instabilité de ces lieux. La conception s'organiserait ainsi davantage en réseaux ou partenariats inter-entreprises (Segrestin 2006, Gawer 2009), en open innovation (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West 2008), au sein de structures non lucratives (Dees 1998a), dans des communautés non formalisées telles que celles de l'open source (Benkeltoum 2009) ou encore dans les start-ups plus flexibles que les entreprises structurées selon le modèle classique.

- **Prégnance des enjeux sociétaux :** Enfin, la montée des enjeux sociétaux, collectif et publics, et la prise de conscience des nombreux impacts négatifs des modèles d'activité de la deuxième moitié du 20ème siècle ont achevé de remettre en question les principes classiques de l'organisation des entreprises. Si l'on peut retrouver plusieurs cas de développement de missions sociales historiques (avec les exemples des sociétés de secours mutuel du 19ème siècle, la montée du « solidarisme » au tournant du 20ème, ou encore le développement d'un paternalisme patronal aux Etats-Unis, et des formes sociales comme la *Mitbestimmung* en Allemagne), le besoin de nouvelles formes d'organisation est très largement relayé aujourd'hui, au niveau mondial. Les entreprises, un temps considérées comme des vecteurs majeurs du progrès social et économique font aujourd'hui face à une déception et une méfiance nouvelle de la part de la société civile, et à des attentes inédites en matière de développement durable (Margolis & Walsh 2003, Wilson 2004), en particulier suite à leur implication dans la crise financière et économique de 2008 (Kemper & Martin 2010, Segrestin & Hatchuel 2011b)

Ces éléments semblent bien correspondre à l'enjeu de la mission telle que nous l'avons modélisée : elle permet de restaurer la possibilité d'un engagement portant simultanément sur les dimensions expansives et solidaires de l'activité. Cette nouvelle forme d'engagement se démarque ainsi d'un contrôle porté par l'Etat supposant que l'intérêt général désigne des savoirs et des relations stables et constantes. Mais de la même façon que la généralisation de l'incorporation, en effaçant progressivement la mission, a conduit à une transformation des chartes des *corporations*, réintroduire ce nouveau modèle de mission comme engagement pour les entreprises exige de transformer notre représentation du contrat de société.

2. Un nouveau modele du contrat de societe : d'un engagement sur les ressources a un engagement sur l'action

Notre modèle de la mission permet de réinterpréter les limites des théories de l'entreprise et de sa gouvernance que nous avons étudiées au chapitre 1, et notamment la représentation du contrat de société qu'ils véhiculent. Par rapport à la richesse des engagements observables dans les chartes des premières *business corporations*, les théories récentes des sociétés semblent fondées sur des hypothèses restrictives quant aux propriétés de l'action collective que l'on peut encadrer. En particulier, les représentations de l'« incertitude », qui figurent au cœur de la plupart des justifications économiques de l'existence de la firme, conduisent à des alternatives limitées quant au contenu des contrats qui fondent la coopération dans les structures juridiques. Des travaux récents ont d'ailleurs souligné les limites des principales théories économiques de la firme face à l'incertitude « radicale », en particulier lorsque les dimensions des potentiels de valeur futurs, ou les alternatives quant à l'activité future, ne sont pas connues à l'avance.

Nous souhaitons, dans cette section, jeter les bases d'une nouvelle représentation du contrat de société qui permette, à partir de notre modèle de mission, de renouveler les approches théoriques atteignant aujourd'hui leurs limites. Nous explicitons pour cela deux principales approches récentes des théories de la firme qui commencent à intégrer l'enjeu de l'expansion dans le contrat de société. Dans une première partie, nous évoquons très succinctement les travaux canoniques autour de la *Transaction Cost Theory* (TCT) et de la *Property Rights Theory* (PRT), dont les limites sont à l'origine de travaux récents autour de la « **firme entrepreneuriale** », prenant en compte les situations d'incertitude radicale mais aux implications encore embryonnaires (**2.1.**). Dans une seconde partie, nous détaillerons un autre développement récent prenant ses racines dans la PRT, mais également dans les travaux récents sur la « *Resource-Based View* » (RBV) de la firme : la « ***Discovery-Based View*** » (DBV) proposée par A. Grandori (**2.2.**), qui débouche sur une réinterprétation du droit des sociétés comme spécifiquement adapté à l'innovation, que l'on peut interpréter dans le modèle **(φ, P, G)**.

Enfin dans une troisième partie, nous verrons comment notre modèle de la mission permet de dépasser un paradigme « décisionnel » de la gouvernance pour embrasser un paradigme « conceptif », qui restaure les conditions d'un équilibre entre latitude et contrôle du management en situation expansive, et prend ainsi en compte le rôle concepteur de la fonction managériale (**2.3.**).

2.1. L'incertitude : une question centrale des théories de gouvernance

2.1.1. L'incertitude dans les théories économiques conventionnelles des organisations[58]

Théorie des coûts de transaction : une incertitude relationnelle

La théorie des coûts de transaction (TCT) prend ses origines dans les travaux de Coase (1937). C'est néanmoins Williamson (1979, 1985) qui en développe particulièrement les aspects en théorie des organisations. Résumée en quelques mots, cette théorie postule que lorsque deux ou plusieurs agents réalisent un échange économique, le risque d'opportunisme que chaque partie craint de la part des autres, ainsi que la rationalité limitée des acteurs (empêchant une connaissance complète des éléments échangés), oblige chacune des parties à consentir à un certain nombre de « coûts de transaction ». Par exemple, il s'agit de rechercher des informations sur les biens échangés, de construire les dispositifs permettant un échange sûr, de pallier aux défaillances du marché etc. Dans certaines circonstances, la densité des échanges nécessaires à la création de valeur (par exemple lors de la production d'un bien complexe) fait que les relations de marchés deviennent très inefficaces : les coûts de transaction sont trop élevés. Les agents créent donc des dispositifs d'échange plus durables minimisant ces coûts de transaction, et la structure hiérarchique de la firme en est un.

Williamson (1985) justifie ainsi le recours à la hiérarchie, et donc à une « autorité de gestion » – ou « *managerial fiat* » – comme un moyen de réduire les coûts de transaction avant tout liés **à une incertitude de nature relationnelle**. C'est en effet parce qu'il est difficile de prévoir le comportement des partenaires opportunistes à un échange, particulièrement lorsqu'ils peuvent se trouver dans une position d'avantage de négociation ou de passager clandestin, qu'il faut une autorité de contrôle qui assure que l'échange soit suffisamment acceptable par les parties pour permettre les échanges répétés sans décupler les coûts de transaction. Le manager est ainsi supposer disposer des informations suffisantes, et être profondément neutre et impartial, pour répartir de façon juste les retours dus à l'activité conjointe d'un collectif de parties. Cette proposition théorique est d'ailleurs une justification à la séparation entre contrôle et propriété théorisée par Berle & Means (1932) : le manager disposant du contrôle doit être le plus indépendant possible de l'actionnaire qui est une seule des parties à la transaction, et qui, s'il disposait du contrôle, n'en ferait probablement pas un usage équitable et donc efficace. Selon cette conception, les droits de décision doivent donc être distribués à un **manager impartial et informé, disposant notamment d'une connaissance sur les investissements spécifiques consentis par chacun, et la valeur des retours** de la « transaction » à distribuer.

La théorie des droits de propriété : une incertitude sur l'activité

La *Property Rights theory* (PRT), que nous avons déjà évoquée, a donné lieu à de nombreuses branches, y compris des développements directement liés aux coûts de transaction, puis aux coûts d'agence (cf. chapitre 1). Nous détaillons ici principalement les développements de Grossman, Hart et Moore (Grossman & Hart 1986, Hart & Moore 1990, Hart 1995). Cette conception de la PRT fait appel elle à un autre type d'incertitude : **l'incertitude portant sur les activités de l'entreprise**. Selon cette théorie, une relation contractuelle parfaite telle que celle supposée par la théorie de l'agence et permettant un échange économique efficace supposerait que le contrat passé entre deux parties soit « complet ». Or il est impossible d'écrire dans un contrat l'ensemble des éléments qui seront exigés des

[58] Pour des revues récentes succinctes de ces théories, on peut se référer à (Alvarez & Barney 2005, Asher, Mahoney, & Mahoney 2005, Grandori 2013).

parties à l'entreprise, du fait notamment de l'imprédictibilité de l'environnement, entraînant une difficulté à écrire à l'avance toutes les activités que devront entreprendre les parties au contrat, par exemple les salariés. Les contrats sont alors dits « incomplets » : les parties ne connaissent pas l'ensemble du contenu de leur engagement à l'avance, et il est impossible dans ces conditions de laisser se dérouler l'ensemble des échanges économiques nécessaires à la création de valeur. Il faut prendre un certain nombre de décisions non prévues par les contrats.

Pour déterminer qui est légitime à prendre ces décisions, le raisonnement est différent de celui de la TCT. Il s'agit de faire la différence entre le contrôle « spécifique », organisé par les contrats, et le contrôle dit « résiduel », celui qui concerne les activités non encore prévues et qui, n'étant pas inclus dans les contrats, nécessite de prendre des décisions. Ce sont des **droits dits « résiduels » de contrôle qu'il faudrait alors distribuer pour organiser la prise de décision face à l'incertain**. La structure de « propriété » de la firme serait alors homéomorphe à cette répartition des droits de décision. L'efficacité de la firme dépend alors de ce que ces droits résiduels de décision soient bien distribués : la théorie montre qu'il faut les distribuer aux parties ayant le plus à gagner de l'échange, ou, dans le cas où cette évaluation est difficile, le plus à perdre dans l'échange, autrement dit celles ayant investi le plus dans cet échange alors qu'elles auraient pu en tirer avantage dans un autre (coût d'opportunité). Cette conception justifie la vision de la théorie de l'agence selon laquelle les actionnaires, ayant le plus à perdre car leurs retours sont les plus risqués, doivent porter ces droits résiduels de contrôle.

2.1.2. Les limites de la gouvernance en incertitude radicale

L'incertitude « radicale » ou incertitude « Knightienne »

Ces théories conduisent donc à modéliser la firme à partir de la prise en compte d'une certaine forme d'incertitude. Plusieurs auteurs montrent néanmoins les limites de telles théories face à l'incertitude radicale, ou incertitude au sens de Knight (1921). Pour un décideur qui fait face à un choix sur lequel les informations ne sont pas complètes, et ne permettent pas de prévoir entièrement les résultats, Knight distingue deux types d'incertitudes, qu'il appelle « *risk* » et « *uncertainty* » (Knight 1921). Dans le cas du « risque », le décideur connaît l'ensemble des alternatives qu'il peut emprunter et l'ensemble des états de la nature futurs possibles qui découleront de sa décision (ou se réaliseront indépendamment de celle-ci). Le manque d'information porte sur le fait qu'il ne puisse qu'estimer les probabilités selon lesquelles tel ou tel état se réalisera. Dans le cas de l'incertitude « *Knightienne* », ou incertitude « radicale », les alternatives sont toujours connues à l'avance, mais les états de la nature qui en découlent ne le sont plus. Non seulement ceux-ci ne sont plus probabilisables, mais le décideur ne les connaît même pas tous.

Les limites de la TCT et de la PRT en incertitude radicale

Alvarez et Barney montrent alors dans un article de 2005 que face à un tel type d'incertitude, les théories classiques de l'entreprise et de sa gouvernance trouvent des limites indépassables :

> « *[…] Because entrepreneurs are often exploiting new, untried market opportunities, […] they must often make decision rights and residual claims choices before the economics value associated with exploiting a market opportunity is known, even probabilistically. If the economic value associated with a new market opportunity is uncertain, then it is difficult to know, for sure, which resources should be assembled and coordinated, how resource assembly and coordination decisions should be made, and what the residual profits from exploiting such an opportunity might be. In such settings, it is difficult to know who should control what decision rights and how any residual profits generated should be allocated if a firm is organized. That is, in such settings, it is difficult to know how to organize a firm.* » (Alvarez & Barney 2005).

Ainsi dans une situation d'incertitude radicale, il est impossible :

- **pour le manager d'obtenir les informations nécessaires pour décider de la juste décision et de la juste répartition des retours** lorsque ceux-ci sont imprévisibles, que la production commune empêche de distinguer l'apport de chacun, et que les références de valeur sont bouleversées par l'action collective même,
- **pour l'entrepreneur de distribuer les droits résiduels de contrôle** lorsque les coûts d'opportunité de chacun sont incalculables parce que les alternatives ne sont pas connues, et que l'évolution incessante des investissements de chacun et de la valeur des retours au fur et à mesure de l'action collective rend cette distribution rapidement obsolète et donc à nouveau incertaine.

2.1.3. La théorie de la firme entrepreneuriale

Pour répondre à ces limites, Alvarez et Barney proposent de repenser les fondamentaux sur laquelle les règles de gouvernance en incertitude radicale doivent être posées. Ils partent du constat que les théories classiques de l'entreprise sont davantage intéressées par la bonne répartition d'un profit connu que par la création même de ce profit, particulièrement lorsque celle-ci est entachée d'une forte incertitude.

> « *It is clear […] that governance choices concerning how the creation of profits is organized can be just as important as governance choices about how these profits are appropriated by parties to an exchange. Indeed, if the former governance choice is not made correctly, parties to an exchange may be unwilling to make specific investments, and no profits will be generated. Clearly, without profits, questions about how to organize the appropriation of profits become moot.* » (Alvarez & Barney 2005).

Leur proposition est de considérer qu'une partie seulement des entreprises font face à ce type d'incertitudes : les firmes dites « entrepreneuriales », dans lesquelles cette incertitude provient de la volonté d'un entrepreneur « innovateur » de mener une stratégie de création de nouveaux produits pour de nouveaux marchés sur lesquels l'information est trop incomplète pour appliquer les modes de gouvernance habituels. Ces auteurs proposent ainsi de rapprocher les champs du management stratégique et de l'« *entrepreneurship* » arguant que le premier ne s'est jamais intéressé spécifiquement aux cas d'incertitude radicale.

Alvarez et Barney proposent ainsi d'étendre les deux théories de la firme citées en explicitant selon quelle nouvelle modalité il était possible soit d'organiser l'autorité d'un manager face à une information incomplète, soit de mesurer d'autres coûts d'opportunités des parties prenantes que ceux, d'ordre financier, qui sont entachés d'une forte incertitude.

Trois cas leur semblaient alors possibles :

i. La firme entrepreneuriale existe de par une cohésion forte existant *ex ante* entre ses membres, et permettant de faire face par la confiance à l'incertitude sur les investissements et les retours dégagés. Cette firme serait alors « *clan-based* ».
ii. Dans les situations d'incertitudes technologiques fortes, ce seraient en fait les experts du sujet qui investiraient avec le coût d'opportunité le plus élevé, et qui seraient alors les plus légitimes pour disposer des droits résiduels de décision. La firme serait alors « *expert-based* ».
iii. Enfin, un troisième équilibre peut se trouver lorsque l'autorité du manager ne dépend pas de sa compétence et de la qualité des informations dont il dispose, mais de sa capacité à entraîner le collectif vers une direction qu'il propose. Cette conception rejoint alors les études sur la personnalité des entrepreneurs et propose une firme « *charisma-based* ».

Plutôt qu'un engagement, une théorie de la firme basée sur la légitimité

Pour répondre à la question de gouvernance qu'ils posent, les auteurs remarquent en 2005 que le champ de l'*entrepreneurship* devrait se départir d'une focalisation sur l'analyse de la personnalité et la psychologie particulière des entrepreneurs, pour pouvoir construire une théorie axiomatique des organisations elles-mêmes (Alvarez & Barney 2005). Le tiers du numéro spécial qu'ils consacrent deux ans plus tard dans *Journal of Management Studies* reprend pourtant cette orientation. La théorie de la firme entrepreneuriale semble donc encore être aujourd'hui au stade embryonnaire, et leurs propositions de 2005 ne sont pas consolidées.

On peut cependant déjà modéliser ces premières propositions en (φ, P, G). Considérant que l'incertitude radicale entraîne une indétermination des flux d'activité et de leurs impacts en terme de création de potentiel, les auteurs proposent de garantir l'adhésion des parties au collectif selon trois modes différents.

- Le modèle « *clan-based* » suppose de supprimer l'hypothèse d'opportunisme des membres du collectif. Au processus $G \rightarrow S \rightarrow \varphi \rightarrow \Delta P$ est ajouté une étape finale supplémentaire, équivalente à une « promesse de solidarité », qui consiste à partager de manière acceptable par les parties les potentiels créés. L'adhésion $S \rightarrow \varphi$ est ainsi préservée par la confiance en cette étape de partage.
- Le modèle « *expert-based* » accorde à certains potentiels une valeur *a priori* supérieure, qui justifie que ce soient leurs propriétaires qui disposent de l'autorité de gestion. Il s'agit ainsi d'ajouter une étape de détermination des potentiels les plus élevés pour distribuer ces droits de décision, en supposant que cette incitation suffit à gérer de façon la plus soutenable possible le collectif de façon à protéger ce potentiel : $\max P_i \rightarrow G$.
- Enfin, le modèle « *charisma-based* » suppose que l'adhésion $S \rightarrow \varphi$ est simplement garantie par un charisme naturel de l'autorité de gestion. Il n'y a alors pas besoin de susciter un engagement particulier.

Ces trois propositions reflètent donc des situations très singulières, qui contrastent avec notre prémisse selon laquelle les situations d'incertitude radicale concernent en réalité un nombre croissant d'entreprises que le régime de conception innovante met de plus en plus souvent face à des formes d'inconnu. **Afin de préserver l'adhésion nécessaire à mener une action collective expansive, ces propositions font appel à trois formes de légitimité de l'autorité de gestion, mais n'envisagent pas la possibilité d'un engagement de la génération des stratégies elle-même**. Or dans le premier et le troisième cas, cette légitimité relève davantage d'un état de fait préalable à l'action, que d'une variable d'action mobilisable par les entrepreneurs. Dans le second, la notion même d'expertise peut être impactée par une transformation expansive des potentiels, ce qui met à mal l'hypothèse selon laquelle une telle détermination des droits de décision serait la plus à même de protéger la capacité d'innovation du collectif.

2.2. De la *Resource-Based View* à la *Discovery-Based View*, résoudre l'incertitude par un engagement sur les ressources

La firme entrepreneuriale n'est pas la seule proposition dans la littérature pour faire face aux limites des modèles de gouvernance pour les collectifs en situation d'incertitude radicale. Nous présentons dans ce paragraphe la « *Discovery-Based View* », proposée par Grandori (2013), qui repose sur une lecture de la PRT, mais aussi de la *Resource-Based View* (RBV), sur laquelle nous donnons quelques éléments dans l'Encadré 4.

Encadré 4 - La Resource-Based View, un modèle de référence pour le collectif innovant

Modèle fondateur de la RBV : les ressources « VRIN »

Proposée par Wernerfelt en dans un article fondateur en 1984, la *Resource-Based View of the firm* (RBV) marque la volonté de quelques chercheurs en management stratégique de s'éloigner de la vision Porterienne de la firme, dont les éléments stratégiques majeurs consistent en le choix des bons « produits » à développer et « marchés » auxquels répondre. Basée sur les travaux de Penrose, qui propose dans son ouvrage *The Theory of the Growth of the Firm* de 1959 le terme de « ressources », l'approche consiste à éclairer les spécificités des entreprises en soulignant leurs différences dans les ressources matérielles et immatérielles (« *assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge* » selon Barney (1991)) qu'elles possèdent (Wernerfelt 1984). Le cœur de la Resource-Based View est de proposer de nouveaux facteurs explicatifs de la création d'avantages compétitifs durables, qui permettent de bénéficier d'une rente, d'où la création de valeur pour le collectif. Point de convergence de plusieurs travaux du champ (notamment ceux de Rumelt (1984), ou de Dierickx et Cool (1989)), l'article de Barney (1991) devient un jalon du champ de la RBV en identifiant ces facteurs comme étant des ressources possédées par les entreprises, aux propriétés particulières résumées sous le terme « VRIN » : « *Valuable*, *Rare*, *Imperfectly imitable*, *Non-substitutable* » (Barney 1991, Peteraf 1993).

Enrichissement progressif du modèle : décrire l'origine et la gestion des ressources

Ainsi que le signalent (Kraaijenbrink, Spender, & Groen 2010), plusieurs auteurs ont critiqué cette vision « simpliste » de la création d'avantage compétitif, et ont progressivement contribué à l'enrichir. D'une vision économique déterministe de l'entreprise, constituée d'actifs dont la valeur est connue et non contingente, les développements successifs de la RBV en sciences de gestion ont permis de mieux appréhender l'enjeu de gestion de ces ressources :

• Regroupement en « *bundles* » complémentaires (Teece, Pisano, & Shuen 1997, Stieglitz & Heine 2007), sont mobilisées lors du processus de création de valeur sous forme de « *capabilities* » (Teece, Pisano, & Shuen 1997, Makadok 2001, Lockett, Thompson, & Morgenstern 2009, Kraaijenbrink, Spender, & Groen 2010) ;

• Rôle du top management (Lockett, Thompson, & Morgenstern 2009, Kunc & Morecroft 2010) et de l'implication des parties prenantes ;

• Adaptation à un environnement dynamique (Eisenhardt & Martin 2000, Helfat et al. 2007), menant notamment à une modélisation propre à la RBV des processus d'innovation.

Une question largement traitée par la littérature concerne notamment la façon dont les ressources se retrouvent utilisables dans un processus de création de valeur dans l'entreprise : un modèle répandu consiste à considérer que certaines parties prenantes ont « investi » les ressources qu'elles détenaient dans le processus de création collective, et cet investissement contribue à les valoriser davantage. Cette analyse reprend la notion d'investissement spécifique (Williamson 1985). Pour Williamson, un corollaire de la diminution des coûts de transaction dans un collectif hiérarchique qui explique l'existence de l'entreprise face au marché, est que la performance de la relation interne à la firme se construit sur des « investissements spécifiques » à cette relation, c'est-à-dire des investissement n'ayant de valeur que relativement à l'échange considéré, et inutiles en dehors. Les investissements spécifiques sont considérés comme un élément essentiel de la construction d'un avantage compétitif puisqu'ils contribuent aux trois premières dimensions des critères VRIN définis par Barney : ils permettent la construction d'une stratégie efficace (par leur adéquation particulière au contexte de l'entreprise), et ils sont rares et difficilement imitables car contingents à la relation.

Une prise en compte de l'innovation et de l'obsolescence

Le courant des *dynamic capabilities*, initié par Teece, Pisano, et Shuen (1997) a largement étoffé cette dernière vision et a au contraire cherché à **décrire les capacités des entreprises à renouveler leurs**

stratégies et leurs ressources pour s'adapter aux changements de leurs environnements et de leurs marchés. La définition aujourd'hui plus largement adoptée des *dynamic capabilities* provient de Helfat et al. (2007) (voir l'analyse de (Helfat & Peteraf 2009)). Cette dernière recouvre globalement les capacités de réorganisation ou reconfiguration des ressources existantes, de renouvellement de ressources existantes pour les mettre à jour, de développement de nouvelles ressources, d'acquisition de nouvelles ressources à l'extérieur, ou de protection des ressources existantes contre l'imitation et la substitution externe.

L'intérêt principal de la théorisation des *dynamic capabilities* est la reconnaissance du caractère évolutif de la valeur des ressources possédées par l'entreprise. En ce sens, elles permettent de théoriser l'innovation et l'apprentissage, qu'une vision déterministe de la firme à la Barney (fondée sur des ressources existantes et stables) masquait. C'est donc bien la création de nouvelles ressources et l'« expansion » de l'entreprise qui est visée par la notion de *dynamic capabilities* (Lockett, Thompson, & Morgenstern 2009), ce qui étend très largement la portée initiale de la RBV désormais capable de théoriser l'évolution et la transformation des ressources d'un collectif, de décrire ses capacités à les gérer, et en conséquence d'offrir une certaine mesure de sa capacité d'innovation.

2.2.1. La Discovery-Based View : un engagement « complet » sur les ressources

La RBV propose un point de vue de l'entreprise non plus construit par opposition à une situation de référence de l'échange économique que serait le marché, mais davantage par ses constituants propres, dont les ressources seraient une modélisation des briques de base. Cette approche, puisqu'elle modélise les capacités de renouvellement de ces ressources face à un environnement instable, est une piste intéressante pour traiter de l'incertitude radicale. Une proposition récente de la littérature consiste ainsi à rapprocher les théories économiques précédentes de la RBV pour représenter des systèmes de gouvernance davantage adaptés aux enjeux de cette incertitude radicale.

Les ressources engagées : un élément entièrement déterminé permettant des activités inconnues

Le modèle de gouvernance de l'incertitude radicale proposé par A. Grandori est en quelque sorte une extension de la théorie des droits de propriété aux ressources de la RBV. Grandori commence par remarquer que **l'incomplétude des contrats préoccupant la PRT n'est pas une faiblesse de la firme mais bel et bien la réponse à l'incertitude à laquelle celle-ci fait inéluctablement face** : c'est à travers cette incomplétude que la firme conserve ses marges de manœuvre. Cependant, Grandori montre que ce n'est pas parce que la firme fait face à certaines incertitudes que tous les objets possibles d'un contrat sont incertains et donc incomplets. Conformément à la PRT, Grandori estime que l'incertitude forte à laquelle l'entreprise fait face concerne les « actions » (l'activité $\boldsymbol{\varphi}$ dans notre modèle). En revanche, elle défend que les ressources que les différentes parties doivent investir pour mener l'action collective (qu'elles soient des participations financières ou en industrie, des compétences ou des savoir-faire etc.) sont, elles, bien connues dès le départ (Grandori 2009, Grandori 2013). Pour simplifier, **si l'on ne sait pas forcément quoi faire ensemble à l'avance, on sait au moins ce qu'on a investi dans le partenariat**, ou dans l'échange.

Les ressources investies seraient donc un point d'ancrage connu à partir duquel un ensemble varié d'usages sont possibles, et dont on ne connaît à l'avance toutes les expressions, toutes les alternatives. Il suffirait donc de faire porter le contrat sur ces ressources pour que le contrat soit lui-même « complet ». Autrement dit, ce sur quoi porte l'engagement contractuel est l'investissement en ressources exigé des parties, que l'on peut fixer au démarrage de la collaboration, et à partir duquel des retours variés sont possibles. Pour Grandori, plusieurs catégories classiques de contrats relèvent de ce type d'engagement, en particulier le contrat de mariage qui consisterait à se jurer engagement mutuel « *no matter what happens* » (Grandori 2013), ou le contrat de travail.

Contrairement à la PRT où l'on ne répartit que les droits de propriété « résiduels » dus aux contrôle spécifique non établi par les contrats, on peut dans cette approche ajuster l'ensemble des droits de

décision pour chacun en fonction de la proportion des ressources impliquées, un peu de la même façon qu'une assemblée générale se répartit les droits de vote en fonction du nombre d'actions possédées. La proposition constitue donc une extension de la PRT et de sa notion de coût d'opportunité, qu'elle modifie en supprimant le besoin de contractualiser sur les actions : il suffirait de ne contracter que sur les ressources à investir, et de répartir l'ensemble des droits de décision en fonction de cet investissement.

Une relecture du contrat de société : un instrument d'engagement dans l'incertain

Elle constitue également une relecture de la société personne morale en tant que contrat juridique : selon Grandori, **l'objet des contrats de société des pays de droit civiliste (hérités de la *societas* romaine), seraient précisément d'exiger un engagement en ressources** (ici, en capital) et de **répartir les droits de décision en fonction des ressources impliquées** (les droits de vote réparties par nombre d'actions). Il faudrait cependant étendre ce contrat à l'ensemble des parties réalisant un investissement en ressources dans l'entreprise[59], car les actionnaires ne sont pas les seuls à réaliser ce type d'investissement et donc ne devraient pas être les seuls à recevoir une part des droits de décision. Cette approche justifierait ainsi l'accès pour les salariés aux droits de décision, et donc l'extension de la « démocratie d'entreprise » à toutes les parties réalisant des investissements spécifiques.

Cette vision est séduisante, car elle semble effectivement pouvoir conserver la latitude nécessaire à faire face à l'incertitude radicale tout en s'assurant de l'investissement nécessaire à l'action collective. Grandori appelle cette approche **la « *Discovery-Based View* » (DBV) car cet engagement contractuel permet selon elle de « découvrir » les alternatives possibles aux usages des ressources sans le présumer au moment où l'on exige l'investissement**. Dans la modélisation de Knight, on « découvre » en effet les états de la nature qui se réalisent, dont on avait connaissance ni des probabilités, ni des différentes modalités d'occurrence possibles.

2.2.2. Stabilité des engagements en ressources et « découverte » des alternatives stratégiques

La *Discovery-Based View* est donc une approche de la gouvernance adaptée à l'incertitude Knightienne : elle renonce à contractualiser sur ce qui est « incomplet » car inconnu à l'avance – les actions – pour préférer faire porter le contrat sur ce qui est connu : les ressources. Cette réinterprétation du contrat de société est cependant fondée sur plusieurs hypothèses que l'on peut discuter.

Renouvellement des ressources et évaluation des investissements

D'une part, l'hypothèse même selon laquelle les ressources investies sont des éléments connus et stable de l'action collective peut être raisonnablement mise en doute. Comme nous avons commencé à le détailler avec les *dynamic capabilities*, les développements récents de la RBV insistent sur le fait que les processus d'innovation, en particulier face des environnements changeants rapidement et profondément, exigent un renouvellement constant des ressources. Un article de Sirmon, Hitt et Ireland (2007) propose ainsi une cartographie complète des processus de management des ressources nécessaires dans une situation d'innovation intensive (voir Tableau 9). Cette cartographie fait clairement apparaître la nécessité de faire évoluer la base de ressources elle-même (par acquisition, développement[60], ou abandon), d'enrichir et de concevoir de nouvelles *capabilities* basées sur cette base de ressources, et enfin de déployer et de coordonner ces *capabilities* de façon à implémenter la stratégie choisie.

[59] On notera qu'une telle extension du contrat de société confond « entreprise » et « société ». Or l'une des limites du contrat de société est précisément qu'il ne concerne que les associés. Est-ce alors une proposition de contrat d'entreprise ?

[60] Le terme d'« accumulation » peut ici sembler étrange pour désigner le développement de nouvelles ressources. C'est en fait une terminologie héritée de l'« asset accumulation » chez Williamson qui consiste à distinguer plusieurs façons de « réaliser » la valeur d'une ressource que l'on possède : en vendre les « outputs », ou vendre la ressource directement (Dierickx & Cool 1989). Or les ressources spécifiques créées par l'entreprise, qui se constituent au fil du temps mais peuvent aussi se dégrader (ex. la réputation) n'ont pas de valeur en dehors de l'entreprise ou ne peuvent pas se vendre. Ces ressources (qui représentent un « *sunk cost* » pour l'entreprise) sont donc vouées à « s'accumuler » au sein de l'entreprise, si celle-ci souhaite conserver sa performance.

Processus et sous-processus	Description
Structurer	*Concerne la gestion du portefeuille des ressources de l'entreprise*
Acquérir	Achat des ressources sur les marchés de « facteurs stratégique »
Accumuler	Développement des ressources en interne
Céder [*Divesting*]	« Evacuation » des ressources obsolètes contrôlées par l'entreprise
Construire [building]	*Combinaison de ressources pour construire ou modifier les capabilités*
Stabiliser	Amélioration incrémentale mineure des capacités existantes
Enrichir	Extension des capabilités existantes, au-delà du seul maintien des compétences à jour
Innover [*Pioneering*]	Création de nouvelles capabilités pour faire face au contexte concurrentiel
Exploiter [Leveraging]	*Application des capabilités pour la création de valeur pour les clients et les actionnaires*
Mobiliser	Identification des capabilités nécessaires pour créer les configurations de capabilités adéquates pour exploiter les opportunités du marché
Coordonner	Intégration des capabilités identifiées dans des configurations efficaces
Déployer	Utilisation « physique » des configurations de capabilité pour développer une stratégie choisie

Tableau 9 – Les différents processus du management des ressources (adapté de Sirmon et al. 2007)

On pourrait considérer en première approximation que l'investissement que Grandori évoque pourrait se mesurer avec des grandeurs simples, telles que le temps investi par un salarié dans l'entreprise, et le montant du capital apporté par un investisseur. Avec une telle mesure, on peut effectivement exiger un engagement *ex ante* sans préjuger du contenu même des ressources investies. Mais lorsqu'il s'agit de répartir les droits de décision en fonction des ressources apportées, **peut-on considérer que toutes les unités de temps ou de capital apportées par chacun représentent la même valeur ?** Comment prendre en compte le fait que certains investissements aient été stoppés, cédés ou « détruits » car ils n'étaient plus adaptés à l'enjeu de conception, comme des compétences devenues obsolètes ? Et que certains investissements imprévus deviennent nécessaires au cours de l'action ? L'évaluation des investissements de chacun pose ainsi le même problème que pour le coût d'opportunité : comment évaluer la valeur des ressources investies, et en particulier les unes par rapport aux autres, lorsque l'on se trouve dans une situation d'incertitude radicale où les états de la nature qui valoriseront tel ou tel investissement ne sont pas connus, et où de plus la « *joint production* » fait que la contribution de chacun au résultat final est difficile à évaluer ?

Alternatives à « découvrir » : des retours « subis » et non conçus

Deuxième hypothèse importante de cette approche, qui lui d'ailleurs donne son nom : les alternatives sont pensées comme des états de la nature à « découvrir ». Dans son ouvrage, Grandori consacre la première partie à discuter de la représentation épistémologique à l'œuvre dans les modèles économiques, de l'entreprise et au-delà. Elle théorise ainsi la notion de « *rationality divide* » (Grandori 2013) entre une conception de la rationalité des individus comme illimitée, rendant l'*homo economicus* rationnel tout à fait omniscient quant aux déterminants des choix qui lui sont donnés, et une conception de la rationalité limitée, héritée notamment de Simon, qui pousse à une incomplétude intrinsèque et irréductible des choix, les individus se retrouvant forcés de faire des choix sous-optimaux par manque d'information, ou de capacité cognitive à prendre en compte l'ensemble de l'information. **Le modèle de « *Discovery-Based View* » emprunte ainsi une vision proche de celle des « options réelles »** en économie : la rationalité limitée n'empêche pas de contracter « complètement » et rationnellement sans tout connaître (« *contracting without knowing* »), notamment si cela peut permettre de se donner le temps d'obtenir les informations nécessaires à faire un choix plus éclairé. Comme dans le cas des options

réelles, on garderait alors un maximum de portes ouvertes, quitte à choisir une voie parmi les alternatives « découvertes », ou « révélées », lorsque les états du monde sont mieux connus.

Une telle approche nie, du point de vue théorique, la possibilité pour le collectif de concevoir certaines alternatives parmi les états du monde qui se réalisent : **les états de la nature restent des réalisations exogènes que le collectif doit subir, certes réactions des choix précédents faits en méconnaissance de cause, mais survenant de façon incontrôlable**, et ouvrant par la suite à de nouvelles décisions. Cela correspond semble-t-il aux représentations des derniers développements de la RBV : comme le titre de l'article de Sirmon, Hitt, et Ireland (2007) cité plus haut, « *Managing Firm Resources in Dynamic Environment to Create Value* », le souligne, peu d'avancées ont été réalisées depuis l'article d'Eisenhardt et Martin (2000) qualifiant l'efficacité stratégique de la firme comme sa capacité de faire face à un « environnement dynamique », « turbulent », qui resterait un élément exogène venant perpétuellement déstabiliser les acquis (ressources et avantages compétitifs) de la firme.

Quelles garanties pour assurer l'engagement ?

Les capacités managériales sont ainsi des capacités à prendre les bonnes décisions face à des perturbations environnementales incontrôlées. Or ces décisions engendrent nécessairement des impacts sur les parties prenantes ayant investi des ressources. Au-delà de la seule « reconfiguration » interne des ressources et leur exploitation pour créer un avantage compétitif se traduisant en rente pour l'entreprise, le management doit, face à un environnement « turbulent », privilégier les apports « spécifiques » à l'entreprise, et transformer, régénérer ou détruire et abandonner les ressources impliquées. La nécessité de renouvellement des ressources due au « dynamisme » de l'environnement peut impliquer le déploiement de formations, de programmes de recherche, de nouvelles technologies, ou de nouvelles embauches qui impactent directement les employés et les fournisseurs. L'obsolescence, se traduisant par le « *divesting* » de certaines ressources d'autres peut entraîner la nécessité de licenciements ou de ruptures de contrat (Sirmon, Hitt, & Ireland 2007). Les investissements nécessaires pour faire face aux transformations modifient le rendement du capital financier, ou exigent de nouvelles entrées. A l'externe, l'évolution des « marchés » entraîne des recoupements intersectoriels qui transforment les produits apportés aux clients, rendent inefficaces de nouveaux concurrents, etc.

Or si l'entreprise doit faire face à l'évolution régulière et rapide de ses marchés et environnements pour rester compétitive, est-il encore possible de gérer ces impacts, qu'ils soient positifs ou négatifs ? Ne sont-ils pas directement dépendants de l'évolution de l'environnement ? Voire condamnés à exister du fait même de l'objectif de création d'avantage compétitif du management stratégique ? Les retours de l'activité pour les différentes parties seraient-ils alors davantage « subis » qu'organisés ? Mais comment dans ce cas conserver l'engagement des parties, qui est l'hypothèse centrale sur laquelle repose le modèle ? En effet, si la DBV permet la découverte des alternatives possibles, c'est bien parce qu'elle sécurise par contrat l'investissement initial en ressources des parties. Or comment ces parties pourraient-elles s'engager à investir dans une entreprise qui risquerait de dévaloriser leurs ressources d'une manière incontrôlée car dépendante de la turbulence exogène de l'environnement ?

2.3. Vers un contrat portant sur la conception de l'action collective

2.3.1. Le passage d'un paradigme décisionnel à un paradigme « conceptif » : la conception de l'action collective

Le point aveugle des théories de la firme : l'encadrement du renouvellement des potentiels

Les théories contemporaines de la firme et du contrat de société ne permettent pas de représenter le contenu des chartes des premières *business corporations* : l'introduction d'éléments de contrôle de la finalité et des conditions de l'activité ne font en effet pas partie des éléments théoriques qui justifient

l'émergence d'une forme hiérarchique telle que l'entreprise. Ces éléments traitent en effet principalement de trois éléments de l'« échange économique » qui sont représentées schématiquement sur la Figure 15 :

- La création d'une autorité de gestion capable d'exiger l'investissement spécifique des parties et de répartir les résultats de l'action en fonction de ces résultats ;
- La distribution des droits de décision en fonction des structures de propriété et de coûts d'opportunité ;
- La contractualisation sur les ressources exigeant un engagement initial quel que soit le contenu de l'action collective future.

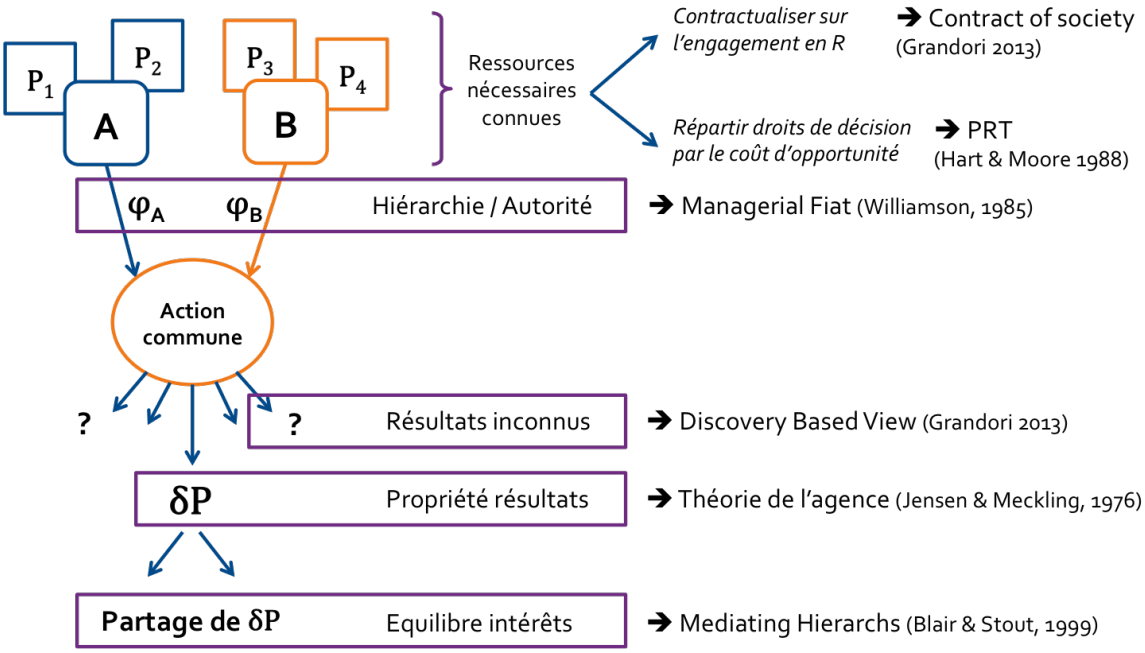


Figure 15 - Représentation des points de contractualisation dans les théories de la firme

Ces théories font cependant face à un impensé majeur : le processus de développement et de renouvellement des potentiels lui-même. En effet, considérant que dans un contexte d'innovation et d'environnement turbulent, les activités sont difficilement prévisibles *ex ante* et les résultats de ceux-ci tout à fait indéterminés, ces approches renoncent à encadrer l'action et expliquent le recours à une autorité hiérarchique pour prendre les décisions au fur et à mesure que la connaissance de l'environnement s'accumule. Or nous avons montré deux limites à cette réponse : d'une part dans une situation expansive les connaissances accessibles à cette autorité ne sont pas toujours de nature à permettre une répartition des retours acceptables par les parties, et d'autre part, la réaction à la modification exogène de l'environnement est susceptible de menacer l'engagement initial des parties.

Une interprétation de l'action piégée dans le « paradigme décisionnel »

Ce point aveugle des théories tient à une représentation issue des théories de la décision de l'action collective et du rôle de la fonction managériale. En effet, l'horizon du contrat se limite obligatoirement à la réalisation imprévisible des « états de la nature » exogènes et l'autorité de gestion répond à l'enjeu d'adapter les décisions prises à l'augmentation des connaissances sur ces états futurs. La théorie des coûts de transaction décrit *managerial fiat* comme une fonction de réduction de l'incertitude portant sur le comportement des parties opportunistes dans l'échange. La théorie des droits de propriété y trouve la raison de l'incomplétude du contrat et relègue le calcul de la « meilleure » décision en temps voulu à celui qui a le plus d'incitation à « payer pour voir ». La RBV revient à modéliser le rôle du manager comme une fonction d'ajustement progressive des alternatives accessibles grâce aux ressources

possédées aux connaissances obtenues sur les futurs états du monde probable. La DBV suppose quant à elle que les alternatives ne sont plus obligatoirement dénombrables, mais que s'il n'est pas possible de faire porter la fonction de choix sur les états de la nature futurs, les ressources sont des éléments stables de l'arbre de décision sur lesquels on peut faire porter les contrats.

Lockett, Thompson, et Morgenstern (2009) proposent une analogie éclairante entre l'ensemble des ressources possédées par une entreprise et un jeu de cartes à disposition d'un joueur représentant le manager. Dans une première version du jeu, face aux mouvements des autres joueurs, le manager dispose d'un nombre de combinaisons finies d'actions représentées par les cartes de sa main. Son rôle est alors de choisir la bonne combinaison au bon moment par rapport. Le manager est modélisé comme une simple « machine optimisatrice[61] » du profit généré à ressources données. Face à un environnement turbulent, mais toujours exogène, une deuxième version du jeu consiste à supposer que plutôt que de choisir les meilleures combinaisons parmi les cartes à disposition, le rôle du manager devient désormais de gérer le renouvellement des cartes, c'est-à-dire d'adapter sa main en fonction de ce qu'il perçoit de l'état du jeu. Cette version du jeu intègre une première fonction de conception : plutôt que de choisir les cartes, le manager peut être amené à en guider la conception, en organisant le renouvellement des ressources en fonction de l'environnement. Inversement une autre version consiste à fois-ci à considérer que l'environnement de jeu est lui-même objet de la décision : Lockett et al., reprenant leur métaphore du jeu de poker, montrent ainsi que selon cette vision, c'est désormais un ensemble de tables de jeu, chacune avec des règles différentes des autres tables, qui s'offre désormais au manager disposant d'un « jeu » de ressources. Celui-ci doit donc avoir la capacité de choisir rapidement sur quelle table (sur quel marché, ou pour quel usage) déployer les ressources qu'il possède.

Vers un paradigme « conceptif » ?

Quid, désormais, d'un jeu dans lequel le rôle du manager peut également être celui de s'interroger sur la « fonctionnalité » des ressources ainsi rassemblées, des « possibilités productives » qui désignent l'ensemble des « *possibilities that [the] "entrepreneurs" see and can take advantage of* » (Lockett, Thompson, & Morgenstern 2009, p. 13) ? Les ressources possédées ne présupposent en effet pas de leur utilisation, cet usage doit en grande partie être déterminé par les managers eux-mêmes : elles deviennent des potentiels à concevoir autant qu'à renouveler. Et la conception de cet usage peut être de nature à modifier directement les règles du jeu, qui ne se joue plus à cartes constantes. Dans cette version, il existe une excellente raison au fait que les alternatives (et les états de la nature en découlant) ne soient pas toutes connues : de nouvelles alternatives peuvent elles-mêmes être conçues. Une telle hypothèse fait voler en éclat le modèle d'un calcul des meilleures alternatives : il s'agit au contraire de guider la conception d'une « nouvelle alternative » en fonction des propriétés désirables, sans savoir si sous quelle forme une telle alternative aboutira. La fonction de gestion est ainsi à l'origine même de la « turbulence » de l'environnement, elle en génère les aspects expansifs.

Traçant les lignes de ce que Le Masson, Weil, et Hatchuel (2014) appellent un paradigme « conceptif », rejetant l'hypothèse du caractère exogène des alternatives disponibles, cette perspective appelle à réfléchir aux moyens de guider la conception d'une stratégie en fonction des impacts souhaités, c'est-à-dire à transformer ces impacts en variable d'action, plutôt qu'en critère de contrainte de la fonction d'optimisation, voire en *output* non maîtrisé. Dans le schéma précédent, c'est ainsi l'étape centrale, celle de la création des nouveaux potentiels à travers l'action collective qu'il s'agit d'encadrer.

2.3.2. Quelques caractéristiques d'un autre contrat de société « *without knowing* » basé sur la mission

Dans une perspective « conceptive », le caractère inconnu de l'activité future n'empêche pas de concevoir un certain nombre d'engagements contractualisables qui l'encadrent. Plutôt que de se limiter à

[61] On peut par exemple se référer à l'article de Grant (1991) explicitant le processus de conception de la stratégie comme un processus cherchant à optimiser l'exploitation des ressources dont le manager dispose sur le principe selon lequel il serait plus profitable de tirer parti de ce que l'on sait déjà mieux faire que les autres.

des éléments comme les ressources dont la stabilité est en fait tout à fait relative dans un processus expansif, la définition d'une mission correspond alors à un la formalisation de propriétés stables d'une action future à concevoir. La mission reprend ainsi des propriétés oubliées des premières chartes : la possibilité d'un engagement portant sur l'action elle-même, ses finalités par exemple, mais aussi certaines de ses conditions, de ses limites, de ces effets attendus.

Restaurer un équilibre entre latitude et contrôle : une « règle émancipatrice »

Dans les situations dans lesquels les processus décisionnels sont bloqués par une indétermination des critères classiques (par exemple par l'impossibilité de calculer les retours possibles), la mission devient un outil de conception d'alternatives. Au lieu de subir la turbulence de l'environnement, le recours à **la mission peut être un moyen d'interpréter les mouvements stratégiques des autres acteurs** et de concevoir des stratégies pionnières. **La définition d'une mission n'est ainsi pas un « encadrement » de l'action au sens où elle empêcherait de faire face à cette turbulence avec l'agilité nécessaire, mais au contraire un guide d'exploration redonnant des critères d'évaluation, et de « choix de conception » là où les processus décisionnels sont défaillants**.

En ce sens, la définition d'une mission permet **la rédaction d'un contrat de société qui restaure un équilibre en latitude et contrôle** que les autres propositions étudiées au chapitre 2 rendaient fragile. En effet, justifiant que le recours à des modèles décisionnels classiques, fondés sur des critères connus, ne peut plus être adapté au contrôle d'une action collective expansive, elle contribue à restaurer l'espace de conception stratégique du dirigeant et à organiser sa latitude. Mais simultanément, contractualiser sur les directions d'expansion communes, et sur un ensemble de promesses de solidarité, malgré le caractère inconnu de l'action future, permet de délimiter cet espace stratégique en s'accordant *ex ante* sur des bornes acceptables par le collectif qui s'engage.

La définition d'une mission correspond ainsi à une solution paradoxale du point de vue des théories classiques : elle revient à exiger une règle supplémentaire, un « encadrement de l'activité », là où on souhaitait justement « libérer », rendre possible, de nouvelles formes de projets collectifs. En réalité, le mécanisme que l'on décrit ressemble à celui d'une **« règle émancipatrice »**, en référence à la « régulation émancipatrice » proposée par Hatchuel (2003). Plutôt que de restreindre les projets collectifs acceptables, la définition d'une mission revient à donner aux collectifs un moyen nouveau pour déterminer quelle type de finalité ceux-ci souhaitent poursuivre et ainsi profiter de dispositifs de gouvernance appropriés à ce type de finalité. Les collectifs s'émancipent ainsi des limites des systèmes de gouvernance classiques qui, sous couvert de permettre la plus grande liberté de projets possibles, empêchent en fait de disposer d'outils luttant contre l'asymétrie du droit et la fixation sur des doctrines particulières, et enferment ainsi dans des schémas répétés.

Un modèle de contrat « unilatéral » ?

Remarquons enfin que notre proposition d'un contrat basé sur la mission porte une propriété originale qui ouvre à de nouvelles perspectives de recherche : à travers les promesses de solidarité portant sur des parties « affectées » par l'activité, et non sur les parties « engagées » par le contrat, la mission inaugure une forme de « contrat unilatéral », qui vise non seulement à reconnaître, mais également à endogénéiser dans l'engagement les impacts extérieurs de l'activité de l'entreprise, quand bien même les acteurs concernés ne signeraient pas le contrat eux-mêmes. La mission remet ainsi en question la représentation classique d'un contrat signé librement par l'ensemble des parties, qui ne reflète guère la réalité des contrats de société engendrant des conséquences sur un collectif, l'entreprise, qui n'est pas représentable juridiquement. Les conséquences théoriques et empiriques de ce modèle sont cependant encore à explorer.

Synthèse du chapitre 4

Le modèle de mission introduit au chapitre précédent a permis de dépasser le cas particulier du *purpose* défini par la FPC. Nous avons proposé une définition générale de la mission, susceptible de s'appliquer à de nombreuses entreprises, et mis en avant une dimension originale de cette objet : le caractère expansif. Dans le présent chapitre, nous avons exploré la portée interprétative de ce modèle de mission. D'abord, **nous avons montré que la mission n'est pas un objet nouveau**. Le modèle permet en effet de relire l'histoire des *corporations* anglaises en montrant que plusieurs objets, dont les chartes royales accordées à ces entités, présentent des caractéristiques similaires à la mission : **un ensemble d'engagements articulant intérêts privés et intérêts collectifs et publics, orientés vers une expansion de l'espace connu** (géographique par exemple dans le cas des découvertes du nouveau monde, mais aussi technologique, etc.).

Si la mission paraît pourtant aujourd'hui réapparaître, c'est que **plusieurs modifications juridiques au 19ème siècle ont conduit à supprimer progressivement cette dimension des chartes de société**, par exemple par la libéralisation de l'incorporation, l'octroi du caractère « privé » aux *corporations* ou encore la banalisation de la notion d'objet social. Le droit des sociétés a ainsi progressivement perdu les moyens de promouvoir la spécification de ces finalités expansives et solidaires. Mais l'expansion d'un niveau encore inédit atteinte par les grandes entreprises naissantes à partir de la seconde révolution industrielle semble dissuader d'inscrire à nouveau en droit la formalisation d'un objet perçu comme limitatif.

Cependant, l'émergence **d'enjeux sociétaux et de solidarité et l'accélération du rythme de l'innovation explique aujourd'hui l'invention de types d'engagements nouveaux**. Faut-il alors revenir à une mission contrôlée par l'Etat comme dans les sociétés du 18ème siècle ? Notre modèle de mission, montre plutôt que **l'enjeu est de restaurer les conditions d'un engagement collectif malgré l'accroissement des inconnues portant sur l'action collective**.

Nous montrons ainsi que les théories contemporaines de la firme et du contrat de société ne permettent plus de représenter les engagements propres à une action collective expansive comme dans les premières chartes des *business corporations*. Leur analyse révèle la **difficulté des représentations de l'entreprise à sortir des modèles issus de la théorie de la décision**, dans lesquelles les contrats ne peuvent porter que sur des dimensions connues de l'action, comme les ressources, et exigent pour le reste la création d'une autorité de gestion quasi-omnisciente.

Pourtant, si le manager n'est pas limité à un rôle de décision parmi des alternatives fixées, mais possède un rôle de conception de l'action collective, **la contractualisation sur l'action elle-même, dans l'inconnu, permise par la mission, devient alors un outil de conception d'alternatives** lorsque les processus décisionnels sont bloqués par une indétermination des critères classiques, permet un nouvel **équilibre entre la latitude et le contrôle** du dirigeant autorisant la conception de stratégies innovantes, et restaure la possibilité d'un **engagement des parties** malgré l'expansion des potentiels.

Au-delà du contrat, le modèle de la mission pose cependant de nombreuses questions quant à sa mise en pratique dans les organisations. Comme nous l'avons souligné à la fin du chapitre précédent, il exige de **repenser les systèmes de gouvernance adaptés**, capables de rendre actionnables cet engagement en pratique et de contrôler effectivement les stratégies innovantes conçues. C'est l'enjeu de la partie 3 de ce manuscrit.

(Charles Schulz, *Peanuts*)

PARTIE III. – IMPLICATIONS MANAGERIALES : UNE INGENIERIE GESTIONNAIRE ET JURIDIQUE POUR L'ENTREPRISE A MISSION

Dans les parties I et II, nous avons montré en quoi l'engagement sur une mission dans la gouvernance des entreprises permettait de mener des projets collectifs inédits que les interprétations usuelles du droit des sociétés et des théories de l'entreprise conduisaient à exclure. En formalisant des propriétés désirables portant sur l'action collective future à construire, la mission permet de délimiter une latitude acceptable pour la fonction managériale conceptrice, à travers une « contractualisation sur l'inconnu » portant à la fois sur les savoirs à développer en commun, et sur les relations entre les parties au collectif.

Au-delà de sa portée théorique, le modèle soulève cependant des interrogations immédiates quant à sa mise en application. En effet, les systèmes de gouvernance classiques, portant sur un engagement des ressources ou une distribution des droits de décision aux parties prenantes en fonction de leurs intérêts, permettent-ils d'encadrer ce type d'engagement, expansif et solidaire ? Comment contrôler et évaluer un management dont la fonction est de régénérer les potentiels sur des dimensions inconnues ? Comment rendre acceptable un engagement des parties créant un risque inégalé sur leurs potentiels ? Comment traduire en mécanismes concrets des engagements de solidarité pris envers un collectif expansif ?

Cette troisième partie de thèse vise à explorer les dispositifs de gouvernance et de gestion adaptés à une entreprise à mission. Nous étudierons d'abord un cas empirique particulier, celui d'un partenariat stratégique à mission construit avec Nutriset, pour déterminer les enjeux de la gouvernance d'un engagement dans l'inconnu : protéger simultanément la qualité de l'exploration stratégique et les conditions de l'engagement des parties (**chapitre 5**). Pour comprendre comment répondre à ces enjeux, nous examinerons ensuite la gouvernance d'un grand nombre de cas contrastés d'entreprises à mission, que notre modèle nous permet de révéler. Ces cas montreront qu'une telle gouvernance, malgré des formes très variées et contingentes, doit s'organiser autour de dispositifs de contrôle et de mécanismes de solidarité originaux, dont les formes juridiques récentes forment un cas particulier (**chapitre 6**). Dans un dernier chapitre, nous explorerons quelques conséquences possibles du modèle de mission au-delà des formes existantes de l'entreprise : en proposant de lier entre elles les dimensions expansives et solidaires de l'action collective, ce modèle permet de relire une évolution des systèmes de solidarité, et de proposer quelques perspectives pour leurs futurs développements (**chapitre 7**).

CHAPITRE 5 – LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE D'UNE ENTREPRISE A MISSION : LE CAS NUTRISET 173

CHAPITRE 6 – INGENIERIE DE LA MISSION : LES DISPOSITIFS GESTIONNAIRES ET JURIDIQUES POUR L'ENTREPRISE A MISSION 201

CHAPITRE 7 – LE COLLECTIF A MISSION : UN MODELE ORIGINAL DE SOLIDARITE ?241

Chapitre 5 – Les enjeux de la gouvernance d'une entreprise à mission : le cas Nutriset

TABLE DES MATIERES

1. Les limites des règles classiques de gouvernance pour les missions expansives : le blocage d'un cas de partenariat canonique 175

1.1. Choix du cas et méthode 175

1.2. Nutriset : la construction progressive d'une mission expansive générique 179

1.3. Le blocage d'un partenariat difficilement explicable par la littérature 185

2. Gérer simultanément la variété et l'équilibre des stratégies expansives, un enjeu pour la gouvernance d'une entreprise à mission 190

2.1. Des stratégies acceptables pour tous à la nécessaire variété des stratégies 190

2.2. L'enjeu de la gestion d'un engagement collectif dans l'inconnu : préserver simultanément expansion et solidarité 193

2.3. Un cahier des charges des dispositifs de gouvernance d'une entreprise à mission 197

Nous avons rapidement présenté l'entreprise Nutriset au chapitre 3, lorsque la modélisation de la mission exigeait d'avoir au moins un cas d'entreprise à mission créant le contraste avec les FPC. Au-delà de l'étude de l'évolution de la mission au cours de l'histoire de l'entreprise, les travaux que nous avons pu mener avec Nutriset sont d'une grande richesse pour appréhender les enjeux d'une gouvernance et de l'organisation d'une entreprise à mission. En effet, Nutriset dispose, depuis sa création, d'un « mandat » exprimé comme étant celui « nourrir les enfants ». Or du fait de l'ambition de l'entreprise de développer de solutions innovantes pour y parvenir, et pour cela d'interagir de façon forte et durable avec un écosystème de la lutte contre la malnutrition en forte mutation, l'entreprise a dû faire face aux enjeux que constituent la définition d'une mission générique, c'est-à-dire doublement expansive. L'entreprise a en effet développé des compétences et des savoirs nouveaux, en rupture avec les potentiels dont les fondateurs disposaient, ainsi que des relations avec un écosystème toujours plus large et complexe, et aux mutations parfois imprévues, malgré la définition d'une « promesse » claire envers les populations touchées.

Dans ce chapitre, nous étudions plus particulièrement le cas d'un partenariat stratégique entre l'entreprise Nutriset et plusieurs organisations non lucratives, qui a été à l'origine du développement de nombreuses stratégies expansives. Le choix d'un tel cas peut sembler étrange vis-à-vis de l'objectif d'étudier les enjeux d'une gestion de la mission : il n'y a *a priori* pas de fonction managériale à laquelle les partenaires ont explicitement confié leurs potentiels. Mais il s'agit au contraire d'étudier à travers ce cas les conditions nécessaires à la création et à la préservation d'un engagement des différentes parties dans un projet de nature expansive. Le blocage qui surviendra au cours de ce partenariat démontrera ainsi les spécificités, non saisies par la littérature sur les alliances stratégiques, propres à la coopération dans l'inconnu, et nous permettra de construire une grille d'analyse des dispositifs de gestion nécessaires au management d'une entreprise à mission pour les chapitres suivants.

Dans un premier temps, nous reprenons plus en détail les raisons du choix de ce cas et la méthode que nous avons employée pour son étude (**1.1.**). Nous montrons ensuite comment les premières explorations de Nutriset ont contribué à assurer au mandat initial de l'entreprise un caractère indubitablement générique (**1.2.**). A partir de ces éléments, nous montrons comment la stabilisation progressive des partenariats stratégiques, quoique suivant les canons de la littérature sur les alliances stratégiques, conduit un blocage paradoxal et à première vue inexplicable (**1.3.**).

Nous montrons dans une seconde partie comment notre modélisation de la mission permet de rendre compte du caractère expansif des stratégies poursuivies. L'enjeu qui se pose n'est alors pas celui de forcer le caractère innovant de ces stratégies, mais au contraire celui de la gestion d'une trop grande variété de stratégies concevables au sein de la même mission (du même « concept de stratégies »), variété qui semble causer le blocage (**2.1.**). Nous montrons que dans le cas d'une mission expansive, il faut gérer les deux dimensions du couple (expansion, solidarité) simultanément, afin d'éviter de tomber dans deux écueils classiques : l'appauvrissement progressif des ambitions collectives innovantes dû à une trop grande importance accordée au partage de la valeur, ou l'explosion du partenariat dû à l'incompatibilité stratégique suscitée par l'expansion des potentiels mis en commun (**2.2**). Ces préconisations nous permettent de construire un cahier des charge pour les dispositifs de gestion adaptés aux entreprises à mission, que nous examinerons au chapitre 6 (**2.3.**).

1. Les limites des regles classiques de gouvernance pour les missions expansives : le blocage d'un cas de partenariat canonique

1.1. Choix du cas et méthode

La recherche intervention menée avec Nutriset résulte d'une rencontre préalable entre le laboratoire et l'entreprise pour traiter d'une question d'organisation des processus de conception sur une nouvelle gamme de produits qui rencontre en 2011 un succès mitigé, aussi bien commercial qu'humanitaire. Dans le cadre de cette thèse, le laboratoire propose d'explorer avec l'entreprise les formes d'organisation de l'action collective adaptées à l'exploration de champs d'innovation tout en rassemblant des partenaires aux profils très contrastés. Entre autres partenaires fréquents, Nutriset, entreprise du secteur privé, travaille notamment avec des organisations non gouvernementales (ONG) à but non lucratif, et des universitaires, notamment chercheurs en nutrition. Nous expliquons ici les raisons qui justifient le choix de Nutriset pour explorer la question de gouvernance de l'entreprise à mission qui nous occupe.

1.1.1. Un cas d'entreprise à mission non formalisée aux enjeux internes et externes

Lors des premiers contacts avec le laboratoire, Nutriset apparaît comme une entreprise extrêmement atypique : entreprise de taille moyenne fondée dans la région de Rouen, elle est brutalement passée leader mondial dans son secteur (celui de l'aliment thérapeutique pour la lutte contre la malnutrition), apparaît rentable comparativement aux autres entreprises de l'agroalimentaire, et pourtant poursuit un mandat sociétal non lucratif. Ce mandat lui permet de travailler avec des acteurs du monde humanitaire alors que ceux-ci sont généralement suspicieux face aux entreprises privées profitables, et d'être reconnue comme un acteur à l'origine d'un bouleversement majeur de la lutte contre la malnutrition au niveau mondial.

Un questionnement sur le modèle d'entreprise à mission

La famille du fondateur de l'entreprise, répartie entre conseil d'administration et direction générale, se pose néanmoins des questions importantes quant au modèle de l'entreprise qui pourrait arriver à ses limites pour trois raisons principales. Ce modèle est en effet celui d'une petite entreprise familiale, en forte croissance mais autofinancée, et ayant jusque-là disposé d'un capital de confiance vis-à-vis des acteurs de l'humanitaire à la fois par les liens personnels créés lors de rencontres historiques, la perpétuation du mandat humanitaire imposé à l'entreprise par la vision du fondateur, les résultats surprenants en matière d'efficacité de la lutte contre la malnutrition et une réactivité saluée face aux besoins régulièrement renouvelés, et un mode opératoire fortement axé sur une présence sur le terrain. Or la croissance forte de l'entreprise a conduit aujourd'hui à remettre en question plusieurs de ces dimensions :

- D'abord, les acteurs de l'humanitaire semblent concevoir un certain scepticisme à l'égard de l'entreprise qui acquiert un pouvoir non négligeable en devenant un acteur *de facto* incontournable de l'écosystème. Le capital de confiance pourrait être en train de s'évaporer et une preuve marquante en est l'incapacité de l'entreprise à mettre en œuvre, en 2011, un partenariat de recherche avec l'une des ONG historiques de la coopération, blocage que nous étudions ici.
- Ensuite, la montée en compétence de l'entreprise dans le domaine de la malnutrition la conduit à envisager d'autres modalités d'intervention, et notamment en dehors des circuits institutionnels classiques, ce qui pousse à questionner la teneur de son mandat : alors que la vente aux ONG pouvait être considérée comme une preuve de la qualité humanitaire de la mission, qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'envisager des modalités plus commerciales, par exemple basées sur le marketing social ? L'entreprise doit ainsi rassurer ses collaborateurs internes quant à son engagement envers son mandat.
- Enfin, la croissance forte implique des besoins en financement également croissants, et des ambitions elles-mêmes décuplées. Couplée avec l'éventualité d'un départ, à terme, des fondateurs,

le modèle familial risque de trouver ses limites : quid d'une ouverture du capital, voire de la direction générale même, à des acteurs extérieurs à la famille ? Puisque la famille était garante en dernier ressort de ce mandat de l'entreprise, comment s'assurer en cas d'ouverture et/ou de transition que celui-ci sera toujours respecté ?

Ces trois éléments caractérisent donc un cas d'entreprise à mission faisant face à des enjeux de gouvernance et d'organisation dans lesquels cette mission aura un rôle majeur à jouer. Ils préfigurent aussi une **discussion inédite des implications du modèle d'entreprise à mission face à des acteurs aussi bien internes qu'externes dont on doit s'assurer de l'adhésion**, et face à une transformation de la gouvernance à prévoir**. L'enjeu est précisément de qualifier un modèle soutenable d'entreprise à mission innovante**.

Un cas de blocage d'alliance stratégique qui exacerbe la question de la cohésion

Choisir un cas de blocage dans une alliance stratégique peut sembler paradoxal pour l'étude de la gouvernance dans un modèle d'entreprise à mission. Pourtant une telle situation porte des propriétés intéressantes pour nous. En premier lieu, par rapport à la question de la gouvernance adaptée à un collectif à mission, **un cas d'alliance stratégique possède l'intérêt que la gouvernance doit être conçue en quasi totalité, et que les effets de celle-ci sont donc extensivement discutés**. En effet, par rapport à une structure hiérarchique préétablie, le partenariat doit entièrement se construire grâce à des règles de gouvernance explicites (de forme contractuelle) ou tacites (non formalisées, basées sur la confiance ou sur un intérêt mutuel) (Kale & Singh 2009). Celles-ci vont notamment établir l'existence et la forme d'un éventuel collège de gestion du partenariat, distribuer les droits de décision et de propriété que nous avons exhibés au chapitre précédent, et, donc, établir les modes de prise en compte des effets de l'action collective sur chacun des partenaires, et au premier titre d'entre eux la répartition des retours et de la valeur créée en commun (Kale & Singh 2009, Adegbesan & Higgins 2010). Ainsi, la conception même de la stratégie doit faire l'objet d'un accord et le recours à une mission commune en est ainsi rendu très visible.

Or les potentiels partenaires se rapprochant pour une telle alliance restent libres d'accepter les conditions (contractuelles ou non) de l'alliance qui se construit en commun. Une telle configuration facilite ainsi le diagnostic quant à la pertinence des règles de gouvernance adoptées : là où dans une structure hiérarchique conventionnelle, les contestations potentielles d'acteurs insatisfaits des effets du management seraient plus difficile à observer du fait de cette hiérarchie, dans un partenariat stratégique c'est directement la cohésion du partenariat qui est menacée. En effet, dans le cas où un partenaire se retrouverait insatisfait de cette gestion des retours, il peut facilement se retrouver en position de compromettre l'ensemble du partenariat. **La cohésion devient donc un marqueur direct de la « qualité » des règles de gouvernance et des stratégies choisies**.

1.1.2. Une entreprise à double dimension sociétale et innovante

Par ailleurs, **la mission de Nutriset possède des propriétés centrales de notre modélisation de la mission : à travers des engagements expansifs et une dimension sociétale majeure**, elle peut relever tantôt de la catégorie des missions génératives, tantôt des missions génériques. Une spécificité de ce cas qui justifie son utilisation dans notre recherche est l'importance de la reconfiguration des connaissances et des rôles des acteurs qui s'est produite pendant la réalisation des premiers partenariats de cette succession. En effet, par rapport à la situation initiale lors du premier partenariat que nous détaillerons, la structure des marchés concernés (produits de lutte contre la malnutrition), des activités menées par les acteurs (organisation des centres de santé, modèles de traitement…) et des connaissances sur les objets (représentation de la malnutrition, et des besoins des populations touchées) ont été profondément bouleversées, créant ainsi *de facto* une situation de confrontation à l'inconnu. Les partenaires ont donc eu à gérer les effets d'une action collective ayant profondément modifié les caractéristiques de l'environnement dans lequel ils ont opéré, et donc la gestion de potentiels dont la valeur et les

dimensions ont clairement évolué dans le temps et sont restés pour une bonne part difficilement évaluables.

Enfin, un dernier intérêt de ce cas provient du fait qu'il semble respecter point par point les préconisations de la littérature sur les alliances stratégiques en matière d'organisation et de choix des partenaires. Comme nous le montrons plus loin, les partenaires ont par exemple un objectif commun clair et des intérêts non concurrents, et font preuve d'une certaine flexibilité sur la gouvernance. Malgré cela, et après plusieurs partenariats réussis, un blocage majeur dans la cohésion survient, qui marque un contre-exemple frappant des cadres théoriques développés jusqu'ici. De plus, l'existence même de la mission ne permet pas à elle seule de dépasser ce blocage. Ces éléments justifient donc la recherche que nous avons entreprise sur ce cas, et souligne le besoin de réponses nouvelles des acteurs impliqués face à ces blocages.

1.1.3. Méthode : une recherche-intervention avec implication modérée sur une longue durée

Les enjeux de la recherche menée avec Nutriset correspondent aux ambitions de la recherche-intervention en sciences de gestion telles que théorisées par Hatchuel et David (voir (David 2012 [2000]-a)) : il s'agit bien à la fois de comprendre en profondeur la situation inédite à laquelle l'entreprise fait face, et d'explorer en collaboration avec les acteurs de l'entreprise les trajectoires possibles, en l'occurrence pour construire un modèle adapté de collectif innovant. Nous avons donc démarré une collaboration de ce type avec Nutriset. Le modèle de Nutriset n'est pour autant pas le seul que nous ayons étudié. La mise en place de la recherche sur un modèle longitudinal (celle-ci se poursuivant à plusieurs égards aujourd'hui malgré un démarrage en 2011), a permis l'exploration simultanée de plusieurs modèles externes à Nutriset, nourrissant l'expérimentation dans l'entreprise. Les allers et retours entre les différents niveaux théoriques formalisés par David (2012 [2000]-a) ou Weil (1999) (théorie générale, théorie intermédiaire et faits mis en forme) que la recherche-intervention organise permet ainsi de qualifier le caractère généralisable d'un modèle expérimenté sur un cas particulier. La mise en perspective des résultats chez Nutriset avec les autres modèles étudiés est ainsi très féconde. Elle oblige également à rassembler dans la même exploration les éléments de modélisation de la mission, des éléments de droit et de gouvernance, mais aussi des éléments de littérature sur les alliances stratégiques, spécifiques à Nutriset.

Etapes de la recherche

L'interaction que nous avons entretenue avec Nutriset s'est principalement déroulée en trois étapes séparées dans le temps :

- Dans une première étape, nous avons commencé par mener des entretiens semi-directifs d'environ deux heures avec plusieurs acteurs responsables de la stratégie de partenariats de recherche chez Nutriset (directrice générale, responsable juridique, plusieurs personnes du département de recherche externe, dont le responsable, responsable du réseau de partenaires dans les pays du Sud), ainsi qu'avec un ancien responsable d'une ONG historiquement impliquée dans la construction de partenariats avec Nutriset. L'objectif de ces entretiens est d'établir une première compréhension approfondie des logiques de création de partenariat chez Nutriset, ainsi que du cas particulier de blocage étudié. Cette récolte de données suit l'étude préalable menée par Marine Agogué et Elsa Berthet chez Nutriset à l'été 2011, que nous avons évoquée dans le chapitre 3, et qui nous a servi à partager une représentation poussée des processus de conception chez Nutriset, dont la compréhension est indispensable pour saisir les enjeux des partenariats de recherche que nous étudions.
- Dans une seconde étape, une exploration des modèles de collectif envisageables, à partir des données de Nutriset ainsi que d'autres organisations (étudiées plus en détail au chapitre suivant) et partagées avec plusieurs membres du conseil d'administration de Nutriset à l'occasion de plusieurs rencontres en 2012 et 2013 a permis, en parallèle de la modélisation de la mission présentée au

chapitre 3, plusieurs allers et retours entre les différents niveaux de théorisation, en particulier une fois ces modèles confrontés à la situation de Nutriset dans des cas très variés de partenariat (y compris au-delà des ONG et des universitaires). C'est lors de cette seconde étape que nous avons diversifié les modèles de collectifs innovants observés en analysant d'autres cas d'entreprises à mission que Nutriset.

- Dans une troisième étape, la co-construction avec Nutriset d'une formalisation de la mission a permis une première mise en œuvre des résultats du travail de modélisation précédents, et les implications pratiques de cette mise en œuvre sont toujours en cours d'investigation fin 2014 dans l'entreprise.

Trajectoire générale de la recherche et présentation dans cette thèse

Par rapport aux trajectoires de recherche présentées par A. David entre formalisation théorique du changement et contextualisation de ce changement dans l'organisation, notre processus de recherche a ainsi davantage constitué en une formalisation préalable de la situation chez Nutriset sous plusieurs modalités théoriques différentes, puis une recherche, formelle encore une fois mais basée sur une grande variété d'investigations empiriques, des nouveaux modèles théoriques envisageables, avant de mettre ces modèles davantage en application dans l'entreprise seulement dans une troisième étape, qui n'est rigoureusement pas encore achevée.

Dans le cadre de ce manuscrit, nous avons décidé de scinder la présentation de cette recherche entre ce chapitre et le suivant. Ce chapitre est dédié à la première moitié de la recherche, c'est-à-dire à la première phase d'investigation empirique de la situation chez Nutriset, et de l'exploration de quelques hypothèses à la lumière de cette investigation. Ce chapitre s'appuie donc davantage sur la littérature traitant des alliances stratégies. Nous en tirons un certain nombre d'enjeux pour illustrer les changements de gouvernance qui ont été adoptés dans les phases ultérieures.

Dans le chapitre suivant, nous présentons la diversité des cas que nous avons étudié au-delà de Nutriset et qui permettent d'atteindre une plus grande généralisation de notre modèle d'entreprise à mission, libéré des spécificités du cas Nutriset (cf. paragraphes précédents). Nous présentons ainsi la 3e étape de la recherche menée avec Nutriset, c'est-à-dire la mise en place d'une formalisation de la mission dans l'entreprise, et rebouclons ainsi sur les effets managériaux de la gouvernance de la mission, ainsi que, plus généralement, sur une interprétation des récents changements du droit à la lumière de notre nouveau modèle de l'entreprise à mission.

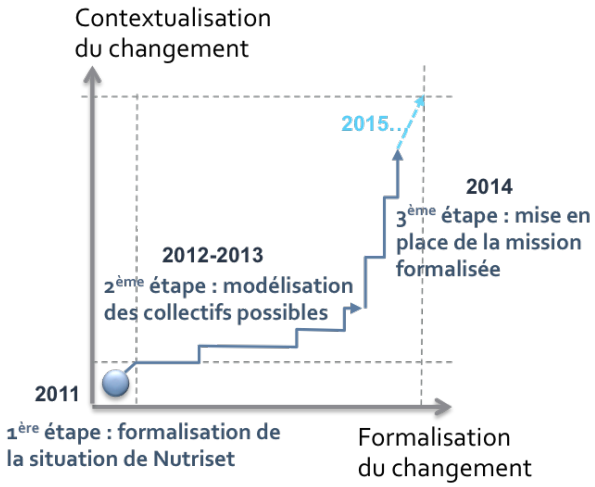


Figure 16 - Formalisation de la trajectoire de recherche-intervention chez Nutriset (d'après (David 2012 [2000]-a))

1.2. Nutriset : la construction progressive d'une mission expansive générique

1.2.1. Quelques éléments de contexte : le champ de la malnutrition et les débuts de Nutriset

Commençons par rappeler quelques éléments sur Nutriset. Nutriset est une entreprise française fondée en 1986 dans la région de Rouen. Son fondateur, Michel Lescanne, lui attribue dès le départ une ambition particulière, celle de « nourrir les enfants ». Héritier d'une tradition entrepreneuriale familiale dans le secteur des produits laitiers et fin connaisseur de ces produits, cet entrepreneur décide à travers la création d'une nouvelle entreprise de mettre ces compétences au service de la lutte contre la malnutrition des enfants, dans les pays les plus touchés.

Au cours des années 1980, les nutritionnistes commencent à reconnaitre que le problème de la malnutrition n'est pas seulement quantitatif mais également d'un problème qualitatif, notamment d'équilibre de la proportion de protéines apportées par ration alimentaire. **En 1993, Michel Lescanne est présent à un congrès de nutritionnistes français, auquel participent les médecins et les chercheurs les plus avancés sur la question de la malnutrition**. Lors de ce congrès, les nutritionnistes proposent une vision beaucoup plus riche de la question de la malnutrition, et en particulier de la « malnutrition aiguë sévère », la forme pathologique la plus critique de la malnutrition dans lequel le pronostic vital à court terme de l'enfant est engagé. Il s'agit d'un déséquilibre physiologique grave, marqué par des carences nombreuses au-delà des seules protéines, et auquel il faut apporter une réponse nutritionnelle très précise, tenant compte, notamment dans la forme physique des nutriments apportés, des difficultés de digestion des enfants touchés.

Fort de ces connaissances nutritionnelles nouvelles tout en disposant de compétences avancées sur la production laitière, **Michel Lescanne propose lors de ce congrès de fabriquer un prototype de produit laitier déshydraté proposant les qualités nutritionnelles requises pour soigner la malnutrition aiguë sévère**. Quelques mois plus tard, un premier produit de Nutriset, dénommé F-100™, offre une innovation majeure dans le champ du traitement de la malnutrition : il s'agit d'un sachet pré-dosé offrant tous les nutriments nécessaires, qu'il suffit de mélanger à une quantité d'eau donnée sur place pour former une solution à donner à intervalles réguliers aux enfants touchés.

Testé par plusieurs ONG lors de la crise au Rwanda de 1993, ce produit démontre une efficacité inédite dans le traitement contre la malnutrition, et permet de soigner de nombreux enfants. Cependant, plusieurs problèmes remontent de l'usage sur le terrain de ce F-100™. D'une part, l'accès à l'eau potable pour fabriquer le mélange à partir de la poudre de lait déshydraté est difficile sur le terrain et le mélange est ainsi souvent vecteur de contamination bactérienne qui compliquent la récupération. Ensuite, le traitement sur temps long (parfois de l'ordre du mois) en centres de santé localisés empêche aux ONG de pouvoir traiter des enfants résidant parfois à plusieurs jours de marche, et dont les mères doivent s'occuper du reste de la famille, l'empêchant ainsi de rester, voire de se déplacer jusqu'au centre de santé. Enfin, les raisons de sécurité poussent les centres rwandais à fermer la nuit, mais le traitement devant être administré toutes les trois heures, beaucoup d'enfants sont retrouvés morts au matin, du fait de l'arrêt du traitement nocturne.

Ajoutés aux avancées médicales quant aux capacités de digestion des enfants en situation de malnutrition aiguë sévère nécessitant une formulation physique particulière des aliments, ces retours concernant les limites du F-100™ sur le terrain démontrent à nouveau un besoin d'innovation fort dans le secteur de la malnutrition.

1.2.2. La conception du Plumpy'Nut, produit révolutionnaire

Nutriset, lors de la conception du F-100™ n'est composée que d'une poignée de personnes, et cherche à démontrer l'intérêt de ses compétences pour réaliser un produit qui correspond aux exigences des nutritionnistes. Le fondateur de l'entreprise qualifie cependant cette innovation de radicale de son point de vue : elle fait appel à de nombreuses connaissances sur la formulation nutritionnelle qui lui ont

été apportées par les médecins et les chercheurs, et la confection d'un produit laitier répondant à ce cahier des charges nutritionnel nécessite un saut de compétences important. Pour l'écosystème de la lutte contre la malnutrition, et notamment les ONG et les médecins, l'innovation n'est en revanche qu'incrémentale : elle permet une meilleure performance sur des dimensions déjà connues et stabilisées, mais ne bouleverse pas l'organisation de l'ensemble.

Suivant la même logique, Michel Lescanne participe entre 1993 et 1996 à de nouvelles réunions entre chercheurs, nutritionnistes et médecins (notamment de l'Institut de la Recherche pour le Développement (IRD), de Médecins Sans Frontières (MSF) et d'Action Contre la Faim (ACF)), en tant que « conseiller technique ». Cet échange de compétences, non formalisé juridiquement, permet rapidement d'ouvrir de nouvelles voies pour la conception d'un produit répondant aux limites identifiées. Nutriset précise sa mission : il s'agit de concevoir un produit qui soigne les enfants sans l'aide des centres de santé, c'est-à-dire sans préparation. Celle-ci étant directement formulée à partir des retours des ONG sur le terrain, il y a nul doute que cet objectif est partagé par les acteurs de l'écosystème.

Exploration technologique pour un nouveau produit

L'entreprise explore alors des solutions techniques permettant la préparation préalable des aliments thérapeutiques, la conservation des qualités de ces aliments dans le milieu de distribution, et leur consommation à domicile plutôt qu'en centre de santé. Parmi celles-ci, c'est une formulation de pâte grasse (proche des pâtes à tartiner classiques) comprenant la formule nutritionnelle qui sera retenue, cette formulation, distribuée en sachets hermétiques, permettant à la fois la conservation à domicile, le dosage préalable des nutriments, et la bonne digestion par les enfants qui les consomment.

Quoique le partenariat n'ait pas fait l'objet d'une rédaction contractuelle ni même d'une quelconque formalisation explicite, on constate *a posteriori* que son fonctionnement a suivi une logique classique d'alliance stratégique : les partenaires ont en effet chacun apporté un ensemble de potentiels complémentaires, permettant de suivre une stratégie bénéfique à chacun, en l'occurrence la conception d'un produit innovant et efficace de lutte contre la malnutrition. A l'issue de la conception du F-100™, les connaissances apportées par les nutritionnistes et les médecins quant à la composition nutritionnelle que doit avoir un produit de lutte contre la malnutrition aiguë sévère sont déjà disponibles et partagées. Les retours sur l'utilisation du F-100™ et les nouveaux besoins forment de nouvelles connaissances apportées par les ONG sur le terrain.

Dans une première étape de conception, ce sont essentiellement Nutriset et l'IRD qui apportent les connaissances techniques et médicales permettant l'exploration de la voie de la pâte grasse, et la conception d'un prototype qui possède les bonnes propriétés nutritionnelles. En effet, quoique la pâte à tartiner existe déjà depuis longtemps, c'est l'inclusion des bonnes propriétés nutritionnelles au sein d'une nouvelle matrice organoleptique (la pâte grasse) qui pose l'essentiel des difficultés. Une fois ce prototype réalisé, c'est avec ACF qu'une première validation empirique de ses propriétés sur le terrain a lieu, à petite échelle afin de tester l'innocuité et l'efficacité du produit, avec la participation du ministère de la santé au Tchad. A cet effet, ACF apporte donc de nouveaux potentiels tels que l'accès au terrain, la capacité d'organisation d'une campagne de test, les compétences d'analyse etc. Enfin, c'est avec MSF en 1998 que sont pour la première fois déployés ces produits à grande échelle afin de valider leur utilisation dans les cas de crises, et de comparer leur efficacité avec les solutions existantes. C'est encore ici la capacité de distribution, l'accès au terrain et les compétences des médecins apportées par une ONG qui complètent l'éventail des potentiels mis en commun pour la conception de ce produit.

Ce produit, finalement nommé « Plumpy'Nut™ » par Nutriset pour sa commercialisation, obtient des résultats exceptionnels. Par sa capacité à atteindre des enfants jusque-là inaccessibles car ne se déplaçant jamais durablement en centre de santé, à assurer une continuité du traitement en étant administré à domicile par la mère, à se conserver grâce à la matrice qui ne demande pas de mélange sur place, le gain en nombre d'enfants sauvés grâce à Plumpy'Nut™ est très substantiel. Pourtant, ainsi que plusieurs

observateurs (dont Michel Lescanne parfois lui-même) le font remarquer, l'essentiel du travail sur la formulation nutritionnelle elle-même avait déjà été mené pour le F-100™, Plumpy'Nut™ conservant la même composition. C'est donc sur un ensemble d'autres dimensions du produit que celui-ci est en réalité innovant.

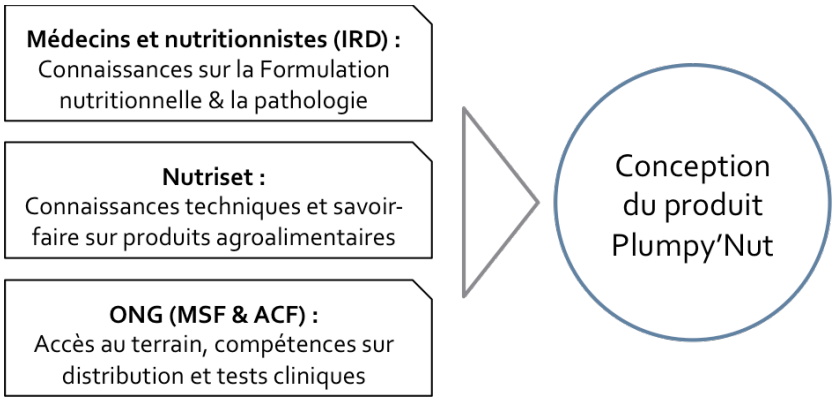


Figure 17 – Quelques uns des potentiels impliqués dans la conception du produit Plumpy'Nut™

Premiers résultats d'une stratégie expansive

De fait, au départ de la réflexion sur ce qui allait devenir Plumpy'Nut™, il n'y avait en fait que la composition nutritionnelle finale qui était connue et stable. Les autres connaissances issues du retour sur l'utilisation du F-100™ montraient plutôt un ensemble de limites qu'une nouvelle exploration devait dépasser. L'innovation technologique apportée par Nutriset et l'IRD n'apparaît pour l'entreprise qu'incrémentale, la formulation nutritionnelle et le dosage préalable en sachet existant déjà pour le F-100™. Pourtant, **ce seul changement « technologique » introduit un bouleversement de toutes les autres dimensions du produit** : concernant la distribution, celle-ci n'est plus effectuée dose par dose par l'ONG qui centralise tous les sachets et en est la destination finale, l'ONG devient un point de redistribution de ces sachets vers les familles, et Plumpy'Nut™ peut ainsi atteindre les campagnes plus reculées, et parcourir le « dernier kilomètre ». Concernant l'utilisation, ce ne sont plus les ONG qui sont utilisatrices finales du produit : celui-ci étant distribué directement aux familles, son usage (posologie etc.) doit leur être facilement compréhensible et n'est plus contrôlé par les ONG. Par là même, le produit gagne un « public » et une réputation nouveaux, son image n'étant plus celle d'un médicament au goût amer mais d'une pâte agréable à manger qui soigne les enfants sans les arracher à leur mère[62]. Concernant le traitement, le centre de santé ne sert plus qu'à effectuer le diagnostic initial et régulier, déterminant la quantité de produit à distribuer aux familles : il n'accueille plus durablement les enfants et n'est donc plus aussi surchargé. Les logiques de test et de validation doivent aussi être remises à plat, tout comme l'évaluation de l'état d'amélioration d'une crise au niveau régional, car les enfants touchés ne sont plus suivis en centres et leur rémission est donc plus difficile à mesurer. Une grande partie de l'ensemble du circuit doit donc être modifié pour profiter du potentiel ouvert par cette innovation.

En définitive, **l'innovation est bien radicale pour l'ensemble de ces acteurs qui doivent revoir l'ensemble de leurs processus, de leurs critères de performance, etc. Et la stratégie menée par ces acteurs est bien expansive** : C'est la propriété « sans préparation » qui entraîne la reconfiguration profonde de l'écosystème, dont toutes les dimensions n'étaient pas immédiatement prévisibles. Quelques unes de ces transformations sont présentées en Figure 18.

[62] A titre d'exemple, certaines mères ayant déjà subi des crises de malnutrition ne souhaitent plus soigner leurs enfants avec autre chose que Plumpy'Nut™, celui-ci ayant fonctionné une fois, et étant facilement accepté par l'enfant. Les ONG se retrouvent ainsi face à des patients avertis et n'ont plus toute la latitude de choix des traitements à commander.

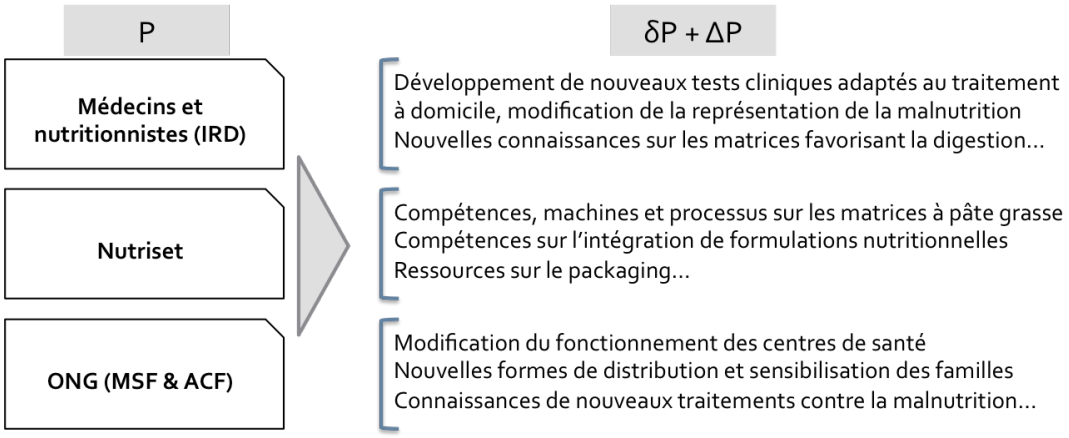


Figure 18 - Exemples de renouvellement des potentiels pour les acteurs impliqués dans la conception de Plumpy'Nut™

1.2.3. Les retours de Plumpy'Nut™ : reconnaissance scientifique et institutionnelle, brevet et réputation

Autre propriété fondamentale de la mission : en n'adressant que la dimension relative aux objets, et la promesse aux populations touchées par la malnutrition, celle-ci ne détaille pas l'ensemble des acteurs qu'elle concerne et la liste exhaustive des potentiels qu'elle vise à développer. Même s'il était clair qu'une telle mission devait servir avant tout les potentiels des populations touchées par la malnutrition, **la formulation de cette mission laissait ouverte la possibilité d'une mobilisation des potentiels ainsi conçus par l'ensemble de l'écosystème. Autrement dit, la mission comprenait une dimension « générique »,** quoique celle n'ait probablement pas été intentionnelle.

Or ce caractère générique se retrouve en très large partie dans le produit conçu en commun, qui produit des effets largement imprévisibles au départ de la réflexion sur l'ensemble de l'écosystème dans lequel baignent les ONG, et par extension Nutriset. Les résultats exceptionnels de Plumpy'Nut™ n'ont en effet pas laissé l'écosystème acteur contre la malnutrition inerte : de nombreux acteurs conçoivent alors des utilisations nouvelles de Plump'Nut™ qui contribuent largement à développer son propre potentiel.

Le caractère « générique » de Plumpy'Nut : un potentiel à saisir pour de nombreux acteurs

Le premier mouvement est la coordination d'une étude, entre 1999 et 2002, menée par l'un des médecins nutritionnistes ayant participé au projet de Nutriset, et visant à établir une claire validation scientifique des résultats empiriques obtenus par ACF et MSF. Il s'agit alors du premier partenariat de recherche auquel participent simultanément trois types d'acteur clé, formant un schéma par la suite récurrent : Nutriset fournit les prototypes sur lesquels mener la recherche, une ou plusieurs ONG dispose de l'accès au terrain permettant de conduire un test clinique, et une ou plusieurs universités, auxquelles sont rattachés les chercheurs, apportent la caution scientifique et la publication des résultats. La logique de cette « validation scientifique » est claire : en suivant des protocoles de plus en plus strictement établis, empruntés à l'industrie pharmaceutique[63], les ONG doivent pouvoir valider l'innocuité et l'efficacité du produit qu'elles distribuent avant d'assurer la responsabilité de cette distribution à des populations vulnérables.

Cette première étude scientifique regroupe alors autour de Nutriset, ACF, Valid International (une ONG irlandaise), l'IRD et l'université d'Aberdeen (Ecosse). Elle a un retentissement mondial car elle présente pour la première fois les résultats issus d'un essai clinique en grandeur nature sur une nouvelle

[63] L'évolution de la représentation de la malnutrition, qui devient une pathologie à part entière nécessitant des traitements d'ordre thérapeutique, fait évoluer les exigences de la simple distribution en masse vers des logiques de test de plus en plus proches des tests pharmaceutiques effectués sur les médicaments, d'ailleurs également distribués par les ONG.

« classe de produits » dont Plumpy'Nut™ est le fer de lance : les « *Ready-to-use therapeutic food* » ou RUTF, c'est-à-dire les aliments thérapeutiques pour traitement à domicile. Cet étude montre que le pourcentage d'enfants soignés lors d'une crise de malnutrition peut passer de 15 à environ 75% des enfants touchés grâce à ce nouveau mode de traitement. Cette étude permet donc d'apporter des preuves scientifiques de la pertinence d'une telle approche et de l'efficacité de Plumpy'Nut™. Mais elle procède surtout à la première étape d'une généralisation à partir de ce produit particulier : les chercheurs disposent d'une nouvelle catégorie théorique, les RUTF, pour désigner des produits aux propriétés inédites, catégorie qu'ils conçoivent à partir des propriétés de Plumpy'Nut™.

Or ces preuves constituent un potentiel nouveau pour Plumpy'Nut™, qui voit sa notoriété croître brutalement et son efficacité démontrée scientifiquement. Elles intéressent notamment des acteurs institutionnels qui coordonnent les programmes de lutte contre la malnutrition au niveau des nations unies : le Programme Alimentaire Mondial (PAM) et l'UNICEF. Ces acteurs émettent en effet régulièrement des recommandations quant aux produits disponibles pour lutter contre telle ou telle pathologie, en auditant les producteurs, en analysant les preuves de l'efficacité des produits, et en y ajoutant des prescriptions quant à l'usage et au déploiement de ces produits (« protocoles d'action »). Le *Codex Alimentarius* (géré par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)) est un exemple d'institution qui émet des standards basés sur le genre de preuves que l'étude sur les RUTF a fournies. On parle alors d'« *evidence-based standards* ». L'implication de la conception de Plumpy'Nut™ dans ces éléments institutionnels est alors complexe et récursive : d'un côté, cette catégorie de RUTF conçue à partir du produit de Nutriset lui-même reçoit une recommandation issue par l'UNICEF et le PAM en 2006 qui crée ainsi un véritable cahier des charges public pour un produit de lutte contre la malnutrition aiguë sévère. Mais de l'autre côté, cette recommandation ajoute encore à la valeur du Plumpy'Nut™ en le faisant entrer d'office dans un certain nombre de programmes de distribution pour lutter contre les crises, et en ajoutant un soutien de confiance que les ONG écoutent. Le *Codex Alimentarius*, plus de dix ans après l'invention de Plumpy'Nut™, a ainsi émis un *evidence-based standard* définissant la classe entière de produits « RUTF » à partir de la composition de Plumpy'Nut™ et des études menées grâce à ce produit. Les partenaires concepteurs, dont Nutriset, se retrouvent ainsi à jouer un rôle nouveau d'« *advocacy* » c'est-à-dire de lobbying auprès de ces institutions mondiales pour défendre non seulement l'intérêt et l'efficacité des produits qu'ils conçoivent, mais également les bonnes pratiques (usage, posologie, distribution, communication etc.) qui leur correspondent.

Plusieurs éléments enrichissent encore les retours de la conception de Plumpy'Nut™. En 2005, MSF a commandé de nombreux cartons de ce produit pour faire face à une crise de malnutrition sans précédent au Niger. A la hauteur des résultats obtenus précédemment, le succès de ce traitement par Plumpy'Nut™ a contribué au développement d'une très forte réputation du produit, conduisant d'ailleurs à sa recommandation par l'UNICEF l'année d'après. Cette réputation est l'exemple même d'un bénéfice « non appropriable », dont les partenaires tirent parti différemment. D'une part, il contribue évidemment au succès de Nutriset, dont le « portefeuille » de client s'élargit de nouvelles ONG convaincues par le produit, et dont les volumes de production doivent exploser pour espérer répondre à une part plus significative des besoins[64]. Mais d'autre part, il permet aussi aux ONG de s'attribuer une « marque » visible par les donateurs, notamment par le grand public, et l'on voit ainsi fleurir sur les affiches de campagnes d'appels aux dons les sachets fabriqués par Nutriset. Inversement, cette réputation atteint aussi les familles localement touchées par la malnutrition, et qui privilégient parfois la marque Plumpy'Nut™ pour soigner leurs enfants (eu égard aux succès des traitements précédents), ce qui peut contraindre les ONG à commander cette marque là en particulier.

[64] En 2011, on estimait qu'environ 5% seulement des besoins pour la lutte contre toutes les formes de malnutrition infantile confondues étaient couverts par les programmes humanitaires.

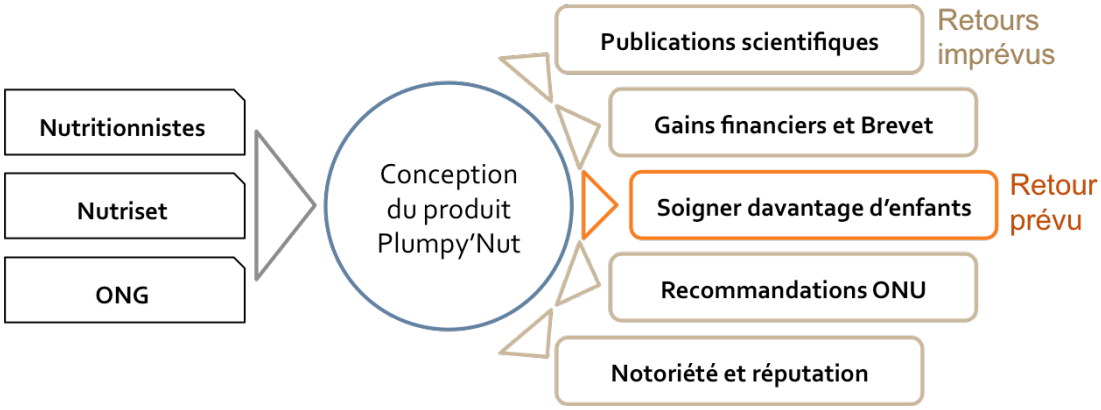


Figure 19 - Les retours prévus et imprévus de la conception de Plumpy'Nut™

La mise en question d'une logique d'appropriation propre aux modèles de partenariat ?

Simultanément, le gain extraordinaire de notoriété du produit auprès de populations variés crée un risque nouveau, et lui aussi imprévu, pour Nutriset : le risque d'une substantivation du nom, c'est-à-dire de voir le produit devenir « le plumpynut » comme on désigne aujourd'hui « un bic » ou « un frigidaire ». **Du point de vue de la démonstration de la généricité du produit, cet argument est extrêmement puissant : le potentiel créé par Plumpy'Nut™ est tellement générique que le nom lui-même menace de devenir un nom « commun » !** Pour l'entreprise cependant la nouvelle n'a pas que de bons côtés : une telle substantivation pourrait conduire à une dépossession de la marque[65], donc à une perte du contrôle du produit lui-même dès lors que n'importe quel concurrent propose « un plumpynut » quelque soient les différences au niveau du contenu réel.

Cet exemple est une bonne illustration des enjeux de gestion que suscitent la poursuite d'une mission générique : il met directement en regard la contradiction entre le caractère commun des nouveaux potentiels créés par expansion et les modèles de partage de la valeur qui permettent une soutenabilité de l'expansion même, dans le temps. La conception du produit a en effet donné lieu à une répartition de la propriété industrielle : conçu conjointement par l'IRD et Nutriset au niveau technologique, grâce aux connaissances partagées par les médecins et nutritionnistes, Plumpy'Nut™ a fait l'objet dès 1997 d'un dépôt de brevet en copropriété par les deux institutions. Le brevet est devenu un motif public de discorde entre Nutriset et les ONG, ces dernières estimant dans leur communication qu'il empêche une saine compétition sur le marché des RUTF, compétition qui conduirait à la conception de produits moins chers, donc permettant de soigner davantage d'enfants[66]. De fait, une telle logique d'appropriation pourrait paraître en décalage avec l'ambition générique de la mission initialement proposée : comment pourrait-on garantir l'expansion du potentiel du produit si Nutriset en garde jalousement la propriété ? Mais simultanément, c'est cette logique de protection qui permet d'assurer à Nutriset l'accès à une rente réinvestie dans les processus de conception de l'entreprise, alimentant ainsi les futures innovations qui pourraient décupler encore l'impact positif sur la lutte contre la malnutrition. En ce sens, le brevet serait un outil protégeant la capacité d'expansion. Nous reviendrons sur ces éléments dans les sections suivantes.

De façon plus générale, le désaccord sur le brevet pourrait être théoriquement interprété comme une conséquence particulière du manque de formalisation du partenariat à l'origine du Plumpy'Nut™. En effet, ces différents impacts n'ont jamais été encadrés et la répartition des droits de décision et de propriété n'a pas été décidée à l'avance. Selon les travaux de A. Grandori sur la *Discovery-Based View* évoqués au chapitre précédent (Grandori 2013), ce serait un motif crucial expliquant les conflits : le

[65] On remarquera d'ailleurs le soin apporté ici à préciser le caractère de marque déposée du nom des produits.

[66] Certains acteurs repris dans des articles de presse estiment aussi publiquement que Nutriset s'est appropriée seule (l'IRD ayant cédé la licence d'exploitation du brevet à Nutriset en échange d'un faible pourcentage, fixe depuis 1997, du chiffre d'affaire) les résultats d'un travail de conception commun.

manque de formalisation des contrats aurait conduit à une instabilité de l'engagement. Mais pourtant, le projet est une réussite au niveau mondial, et sur le long terme aussi bien l'apport de l'ensemble des partenaires que le retour positif dont ils ont profité est largement souligné. De plus, **comment aurait-on pu prévoir la répartition des droits dans le cas d'une mission expansive générique, pour laquelle on ne connaît pas à l'avance ni l'ensemble des acteurs qui pourront bénéficier du potentiel, ni les potentiels qui participeront à la création de valeur** (par exemple la reconfiguration des réseaux de distribution et les tests « grandeur nature » effectués par les ONG) ?

La structuration progressive de l'écosystème autour des RUTF a néanmoins permis par la suite une relative stabilisation des rôles des différents acteurs et du vocabulaire permettant de décrire les engagements de chacun. Ainsi, ces acteurs ont progressivement construit une grammaire plus stable des partenariats de recherche issus de Plumpy'Nut™, et se sont dotés d'outils pour encadrer ces alliances. Ce modèle de partenariat a permis une certaine répétabilité, de façon à mieux tirer parti du nouveau champ de valeur offert par les nouveaux potentiels créés lors de la conception de Plumpy'Nut™. Nous le détaillons dans le paragraphe suivant.

1.3. Le blocage d'un partenariat difficilement explicable par la littérature

1.3.1. La formalisation progressive de partenariats de recherche : le cas de Plumpy'Doz™

A la suite de Plumpy'Nut™, de nombreux partenariats ont été conclus entre Nutriset et des acteurs variés de l'écosystème de la lutte contre la malnutrition. Un pattern d'organisation s'est stabilisé au cours du temps pour une classe d'entre eux que nous étudions plus particulièrement : les partenariats de recherche. Etant qualifiés de traitements thérapeutiques, la conception de nouveaux produits de lutte contre la malnutrition, et particulièrement contre les formes aiguës de malnutrition, exige en effet de passer par des étapes similaires à celles du projet Plumpy'Nut™ de façon répétée. D'une part, elle nécessite de rassembler un certain nombre de connaissances sur les pathologies à traiter, et les besoins des populations touchées (un traitement pour une femme enceinte ne sera par exemple pas le même que pour une population touchée par le sida, ou pour un jeune enfant). Ensuite, elle doit comprendre une phase de tests cliniques (d'innocuité et d'efficacité) que les médecins des ONG doivent mener sur place, ainsi qu'une publication par des chercheurs dans des revues évaluées par les pairs afin de valider les protocoles et résultats de ces études. Des études d'acceptabilité par la population (goût, habitudes alimentaires etc.) sont également nécessaires avant que les ONG ne puissent envisager la distribution de tels produits.

Un modèle de partenariat à trois parties en cours de stabilisation

Ces partenariats de recherche rassemblent donc systématiquement les trois types de partenaires identifiés précédemment, apportant chacun des potentiels nécessaires et complémentaires : Nutriset, apportant par exemple les capacités de prototypage ou les connaissances techniques sur la formulation organoleptique des produits ; des ONG ayant accès au terrain, aux besoins des populations, et disposant des capacités de financement et d'organisation de tests cliniques ; et des universitaires, apportant des modèles théoriques permettant l'élaboration d'hypothèses à tester et des protocoles associés, ainsi que la validation scientifique des résultats et leur publication. Ces partenariats sont parfois complétés par des soutiens institutionnels, tels que des ministères des pays dans lesquels se déroulent les tests cliniques.

Quoique l'issue de ces partenariats de recherche soit toujours incertaine, l'efficacité et donc l'usage futur des produits étant chaque fois largement inconnu, l'expérience de Plumpy'Nut™ a permis de stabiliser une partie des retours prévisibles, qui apparaissent clairement positifs et distincts pour chacun des acteurs. Ces retours s'expriment pour la plupart sur des dimensions connues des potentiels (retours en δP), sans préjuger de retours expansifs possibles par ailleurs, et l'interprétation de la mission associée devient progressivement restrictive. Nutriset bénéficie par exemple d'un partage de connaissances inédites sur les pathologies et les besoin des population apportées par les médecins et nutritionnistes,

développe ses propres technologies en vue de développer des produits de pointe et dont la performance est démontrée, et construit un futur marché sur lequel vendre ces produits. Les universitaires bénéficient d'un programme de recherche au moins en partie financé à l'externe, peuvent développer leurs connaissances sur des sujets en pointe, publient leurs résultats et gagnent en réputation, voire participent au dépôt de brevets qui financent leurs institutions. Enfin, les ONG répondent à leur mission de protection des populations vulnérables, disposent de produits, ou de protocoles d'action, à meilleurs rendements, améliorent leurs résultats et permettent la croissance des dons nécessaires pour répondre aux crises.

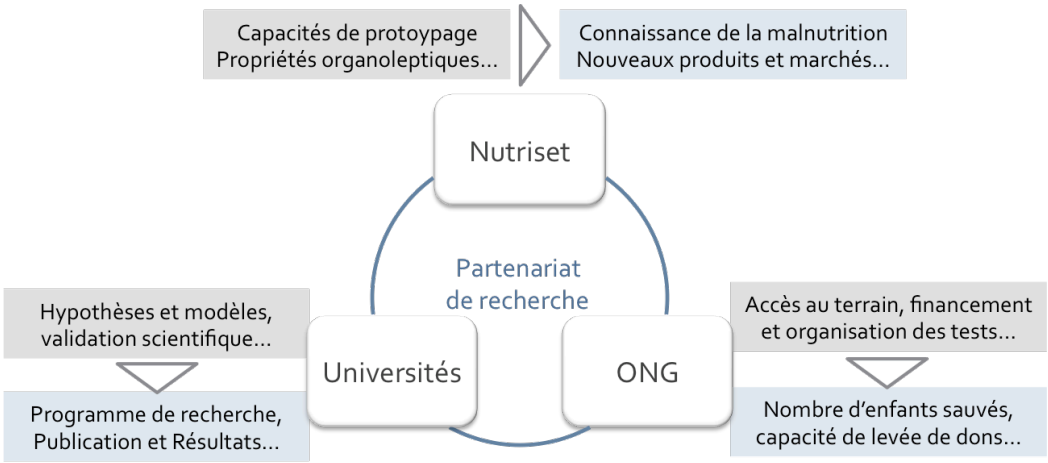


Figure 20 - Apports et retours pour chaque partenaire dans un partenariat de recherche usuel

Nous avons étudié plus particulièrement l'un de ces partenariats, issu directement des travaux menés sur Plumpy'Nut™. Ce partenariat a regroupé autour de Nutriset quelques uns des partenaires ayant participé à l'étude citée ci-dessus démontrant l'efficacité des RUTF. Son objet était de parvenir à une formulation adaptée à un traitement de la malnutrition aiguë modérée, et inspirée de la formulation nutritionnelle et organoleptique de Plumpy'Nut™. Le stade aigu modéré intervient chronologiquement avant celui de la malnutrition aiguë sévère, traité par Plumpy'Nut™, et touche un nombre beaucoup plus important d'enfants dans le monde que le stade sévère. Il est notamment déclenché par un déficit de nutriments non compensé par le seul lait maternel à partir d'un certain âge, ou dû à l'alimentation pauvre durant la période dite « de soudure », c'est-à-dire s'étendant de la fin des réserves de nourriture de l'année passée jusqu'aux premières récoltes de l'année en cours.

Un encadrement faible du partenariat pour Plumpy'Doz ™

Ce partenariat a été encadré par plusieurs outils ayant une valeur juridique difficile à établir *a priori*. D'une part, le projet a fait l'objet d'un *Memorandum of Understanding* (MoU), forme d'engagement écrite, aussi appelée Mémorandum d'Entente en français, particulièrement utilisée par les organisations non gouvernementales pour réguler leurs relations avec des partenaires commerciaux depuis la fin des années 1990. Cette forme d'engagement, initialement créée pour préciser les intentions d'une entente dans les relations internationales, n'a pas *a priori* la force juridique d'un contrat, mais peut être requalifié comme tel par les juges si plusieurs éléments figurent dans l'engagement[67]. En ce qui concerne la répartition de la propriété industrielle résultant du partenariat, ce MoU n'est qu'une première étape qui n'a pas la précision d'un contrat de recherche dans lequel les droits de propriété ou de décision seraient précisés. Plusieurs outils de coordination précisent toutefois plus clairement le rôle de chacun. C'est notamment le cas du « bon de commande », émis par les ONG menant les tests sur le terrain à

[67] Le droit anglo-saxon reconnaît généralement ces éléments sous le nom des « quatre coins » (*four corners*) résumés comme a) la présence d'une offre, b) l'examen de l'offre par les parties, c) le consensus sur l'intention commune, et d) l'acceptation de l'engagement. La valeur juridique d'un tel document en droit français et en droit international est une question encore ouverte, la doctrine variant sur ce point d'un pays à l'autre, voir par exemple (McNeill 1994).

destination de Nutriset, et comprenant les propriétés organoleptiques et nutritionnelles précises des produits prototypes que l'entreprise doit fournir afin de mener l'étude à bien. Cet engagement de qualité ne précise cependant pas non plus les droits associés aux produits fabriqués selon cet équivalent de cahier des charges, et ne prend notamment pas en compte l'apport indiscutable de connaissances qu'il représente pour Nutriset dans son objectif de conception de nouveaux produits. C'est également le cas du protocole d'expérimentation, créé par les chercheurs dans le but d'encadrer l'étude à mener avec les ONG, protocole que ces dernières doivent respecter afin d'assurer la valeur scientifique des résultats de l'étude.

Un résultat très positif pour le partenariat

Malgré l'absence de contrat, à valeur légale, disposant plus précisément des apports, rôles et retours de chaque partenaire, les résultats de ce partenariat ont une fois encore été jugés unanimement exceptionnels. Les retours prévisibles détaillés précédemment ont été atteints pour chacun des partenaires : le produit issu de la recherche, nommé Plumpy'Doz™ par Nutriset, permet de soigner des enfants jusque-là jamais traités car leur pronostic vital n'était pas encore engagé, intégrant ainsi de nouvelles populations aux campagnes de traitement et limitant l'incidence des crises de malnutrition aiguë sévère ; ce succès sur le terrain s'accompagne d'un succès commercial pour Nutriset, et d'un succès scientifique pour l'équipe de recherche qui publie ainsi de nombreux travaux.

Comme pour Plumpy'Nut™, le projet n'est pourtant pas exempt de transformations expansives des potentiels, en raison principalement de la nature différente du produit conçu, qui n'est plus un « aliment thérapeutique » mais un supplément à ajouter aux habitudes alimentaires des familles (et relevant ainsi de la classe des RUSF pour « *Ready-to-Use Supplementary Food* »). Les nouvelles formes de malnutrition ainsi soignées exigent aussi des modifications profondes des modèles théoriques utilisés (qualification de la pathologie et de sa guérison, détermination des quantités nécessaires…), des formes de traitement appliquées (il n'y a plus de crise locale et critique mais un état de mauvaise santé généralisé), des formes de distribution et de collecte des dons (on touche à des états chroniques nécessitant des flux de dons réguliers, et des distributions sur des zones beaucoup plus vastes), etc.

1.3.2. Un nouveau partenariat aux bonnes propriétés qui se bloque pourtant

A l'issue du succès de Plumpy'Doz™, un nouveau partenariat est envisagé avec l'ONG. Il s'agit d'explorer de nouvelles formulations à partir de celle de ce dernier produit qui permettraient d'atteindre des performances comparables mais à un coût moins élevé. En effet, l'essentiel du coût de production d'un RUTF ou d'un RUSF est le coût des matières premières, car les ingrédients utilisés doivent avoir une haute qualité, nécessaire pour atteindre les formulations nutritionnelles dans le produit final exigées par les nutritionnistes. Ce nouveau partenariat devait ainsi explorer des formulations conservant l'efficacité du produit final tout en en diminuant autant que possible le coût de fabrication.

Les retours prévisibles d'une telle recherche sont à nouveau positifs et peu expansifs pour les trois types d'acteurs impliqués dans le partenariat : meilleur rendement pour les ONG à budget constant, nouvelles formulations et connaissances sur des ingrédients inédits et nouveaux programmes de recherche pour les universitaires, et nouvelles sources d'approvisionnement, possibilités technologiques et nouveaux produits et marchés pour Nutriset. Bien sûr, l'intérêt commun qu'est la lutte contre la malnutrition est lui aussi servi grâce à une augmentation potentielle du nombre d'enfants sauvés.

Pourtant, ce partenariat ne parvient pas à dépasser l'étape de la signature. Le *Memorandum of Understanding* envisagé visait cette fois-ci à développer beaucoup plus en détail les engagements en matière de retours envisagés, notamment sur la propriété intellectuelle. Ce sont sur ces engagements que l'ONG bloque, engageant ainsi une négociation sur les retours. Paradoxalement, c'est ainsi à une étape où le niveau d'incertitude sur le partenariat apparaît le plus limité et le niveau de détail des contrats le plus élevé que le partenariat bloque. En effet, s'agissant de travailler sur la formulation du Plumpy'Doz™, produit ayant fait ses preuves et balisé le champ du traitement de la malnutrition modérée, en en

améliorant le ratio efficacité coût, le projet tel qu'il est formulé ne semble pas, à première vue, promettre de revoir en profondeur l'écosystème ou les usages associés au produit. Faudrait-il voir dans ce blocage alors, comme plusieurs acteurs privés le regrettent depuis quelques années, la marque que la « professionnalisation des ONG » entraîne une complexité accrue des engagements (dont la valeur juridique, imprécise, pousse à la prudence), et donc que c'est précisément l'exigence d'un contrat détaillé qui causerait les difficultés d'alliance ? Ce serait alors une contradiction directe de la proposition théorique de la littérature incitant à mieux définir les droits de décision et de propriété des acteurs. Ou bien serait-ce tout au contraire l'absence de contrat en bonne et due forme pour les partenariats précédents qui résulte en un blocage à ce tour ci ?

1.3.3. Les explications possibles issues de la littérature sur les alliances stratégiques sont toutes rejetées

Un mauvais choix des partenaires ?

La littérature sur les alliances stratégiques offre une première série d'explications possibles à ce type de blocage, ayant trait avant même l'organisation du partenariat et la définition des droits et des retours au choix des partenaires (Emden, Calantone, & Droge 2006). On peut en effet envisager que les partenaires soient « incompatibles » pour un certain nombre de raisons : trop forte concurrence potentielle ou trop fort éloignement des intérêts, ressources non complémentaires car trop redondantes ou trop peu combinables, ou encore diverses difficultés d'ordre institutionnel (contraintes juridiques sur des acteurs publics, asymétrie de pouvoirs etc.). Dans notre cas, ces explications ne peuvent être mobilisées que de façon extrêmement limitée. Nous avons montré la complémentarité des potentiels et des intérêts, et au moins deux partenariats jugés réussis ont déjà été menés avec les mêmes partenaires, démontrant ainsi l'absence d'« incompatibilité » des approches ou des fonctionnements institutionnels. Si ces partenaires ont donc l'expérience de travailler ensemble, deux éléments sont cependant à prendre en compte qui pourraient participer aux difficultés de cohésion : d'une part, la taille et la réputation de Nutriset ont cru de façon significative depuis la conception de Plumpy'Nut™, modifiant la perception de l'entreprise par les ONG, et d'autre part, l'important turnover chez les ONG entraîne un renouvellement incessant des personnes physiques à travers qui les partenariats sont conclus, diminuant ainsi la force de cohésion des expériences passées. Ces deux éléments étaient cependant déjà valables pour le partenariat autour de Plumpy'Doz™ sans pour autant avoir mis en danger sa bonne conduite.

Une répartition inéquitable des retours ?

Une fois les partenaires choisis, c'est dans l'organisation de l'alliance elle-même que les difficultés conduisant au blocage peuvent survenir (Dyer, Singh, & Kale 2008, Kale & Singh 2009, Adegbesan & Higgins 2010). En suivant la théorie, ce serait la mauvaise répartition des droits de propriété, ou des droits de décision qui serait mise en cause. De fait, si les actions elles-mêmes peuvent être soumises à une incertitude plus ou moins radicale (nature des tests à mener, processus de conception du produit à tester, protocole à mettre en place etc.), l'objet du MoU serait de fixer les droits de répartition, ou de décision sur la répartition des retours créés, ainsi que les engagements de ressources nécessaires au partenariat par chacun des partenaires.

De nombreux points ont été discutés entre l'entreprise et l'ONG pour tenter de résoudre le blocage sur ces dimensions. L'expérience du projet Plumpy'Nut™ a permis de délimiter de nombreuses dimensions de retours sur lesquelles négocier, comme par exemple une forme de partage des recettes financières. Mais quelque soient les dimensions abordées, les propositions n'aboutissent pas.

La conséquence d'une répartition inéquitable des retours sur l'ensemble des collaborations?

Les revendications publiques formulées par l'ONG font cependant état d'un élément particulier : le brevet déposé par Nutriset et l'IRD en 1997 sur les produits à pâte grasse du type de Plumpy'Nut™. En première analyse, il semble donc que ce soit bien un problème de droits de répartition de la propriété industrielle qui bloque le partenariat, aussi bien quant à la valeur créée par les programmes précédents,

que pour les programmes futurs. Or le brevet peut être vu aussi bien comme un actif immatériel, résultat des partenariats de recherche précédent, et qu'il faut répartir de façon équitable – d'où les accusations de vol – ou comme un outil de répartition des droits de décision sur les actifs concernés par le brevet (comme le produit Plumpy'Nut™) – le brevet est alors droit d'exclusion d'exploitation, et permet aux détenteurs de choisir les usages futurs des ressources concernées par le brevet. Au titre de ces deux grands types de répartition, l'ONG pourrait attendre soit de profiter de bas prix exclusifs sur les produits réalisés grâce à la recherche menée sur Plumpy'Nut (premier rôle, actif immatériel à répartir équitablement), soit de participer à décider qui pourrait avoir accès à la valeur protégée par le brevet, et notamment de décider d'en accorder une licence au monde entier pour faire diminuer les prix pour toutes les ONG (deuxième rôle, droit d'exclusion d'exploitation).

Plusieurs éléments permettent de nuancer cette analyse. D'abord en ce qui concerne le second aspect, ce droit d'exclusion des autres usages, il semble que le brevet soit trop large pour protéger efficacement contre la contrefaçon, et l'entreprise fait d'ailleurs face, fin 2014, à plus un certain nombre de concurrents sur le secteur des RUTF, alors que le brevet est valable jusqu'en 2017. Sur l'autre point, les prix pratiqués par Nutriset pour les produits conçus, l'analyse généralement partagée par les ONG est que Nutriset dispose d'une avance considérable sur son savoir-faire, et fabrique *de facto* les produits au meilleur rapport qualité / coût du marché. Cette position explique d'ailleurs pourquoi malgré l'existence de concurrence, Nutriset possède toujours la grande majorité du marché. De plus, la politique de transparence sur les marges appliquées par Nutriset désamorce le sujet du profit[68] : la marge des produits est en fait jugée acceptable par les ONG. D'autant que cette marge permet notamment à Nutriset de concevoir les prototypes à tester aux partenaires, ou de conduire des programmes de recherche sur d'autres innovations technologiques, donc d'en faire profiter l'écosystème.

Un risque d'opportunisme de la part de Nutriset ?

Globalement, l'hypothèse d'un risque d'opportunisme de Nutriset est ainsi désamorcée : la succession de partenariats positifs, et la position conciliante de Nutriset sur le dernier, infirme l'hypothèse d'un abus de position dominante qui pourrait se traduire par un comportement opportuniste de la part de Nutriset, cherchant à s'approprier une part indue des résultats. Notons que, comme nous l'avons plusieurs fois fait remarquer, l'ensemble des partenaires attend de ce partenariat un effet positif, surtout en ce qui concerne la mission commune elle-même, qui est de pouvoir traiter davantage d'enfants malnutris. Mieux, la proposition de partenariat de recherche vise précisément à réduire le coût de fabrication des produits avec la même efficacité finale, ce qui correspond exactement à l'objectif à long terme des ONG. Ce blocage est donc difficilement compréhensible avec les interprétations classiques proposées par la littérature. De même, le raisonnement sur les difficultés de générer l'adhésion dans les cas de missions expansives ne semble à première vue pas s'appliquer ici : le partenariat bloquant est précisément celui sur lequel les retours sont les plus prévisibles et le vocabulaire le plus stabilisé. Comment peut-on expliquer, et résoudre une telle difficulté ?

[68] La question de la rentabilité des produits distribués aux ONG était une question centrale dans les combats précédent menés par ces ONG contre l'industrie pharmaceutique, confrontée à des coûts de R&D extrêmement élevés, mais des coûts de production faibles. Les ONG ont ainsi fait pression pour n'avoir à payer que les coûts de fabrication, et faire répartir le reste du coût (notamment la R&D) dans les pays du Nord. Dans le cas de Nutriset, la structure de coûts est tout à fait différente : l'essentiel du coût provient de la fabrication, d'où un raisonnement sur les marges tout à fait différent.

2. GERER SIMULTANEMENT LA VARIETE ET L'EQUILIBRE DES STRATEGIES EXPANSIVES, UN ENJEU POUR LA GOUVERNANCE D'UNE ENTREPRISE A MISSION

2.1. Des stratégies acceptables pour tous à la nécessaire variété des stratégies

Pour comprendre le blocage survenu dans ce partenariat, nous avons reconstitué les raisonnements de conception des différents acteurs, c'est-à-dire les stratégies poursuivies par chacun des partenaires au-delà de la sphère du MoU, et dans le cadre de la mission commune partagée : traiter la malnutrition des enfants dans les pays du Sud.

2.1.1. Une variété des stratégies possibles pour répondre à une même mission

La mission poursuivie par les partenariats successifs semblait de plus en plus restrictive : d'une ambition de révolutionner la malnutrition en travaillant sur un produit « sans préparation », de nature à bouleverser l'organisation de l'écosystème, à l'ambition de réduire le coût des produits fabriqués en travaillant sur les matières premières, le caractère expansif des potentiels visés semble avoir largement diminué. Pourtant chacun des partenariats successifs a ouvert chez les partenaires des voies stratégiques nouvelles qui nourrissent un paysage stratégique désirable beaucoup plus large que l'objet du partenariat bloquant.

De Plumpy'Nut™ à Plumpy'Field : naissance du concept d'autonomie nutritionnelle

Chez Nutriset, le développement expansif des propriétés et des usages de Plumpy'Nut™ et notamment le test grandeur nature réalisé lors de la crise au Darfour de 2005 fait naître une perspective nouvelle sur le mandat que souhaite poursuivre l'entreprise. Comme nous l'avons évoqué au chapitre 3, la réflexion sur la chaîne de valeur des produits conçus par Nutriset, sur l'optimisation des coûts dans cette chaîne et sur les retombées sociétales de la création de valeur conduit la famille fondatrice à repenser le modèle international de l'aide aux pays défavorisés.

Dans le cadre des développements de Plumpy'Nut™, Nutriset a brutalement élargi le périmètre des acteurs avec lesquelles l'entreprise est en contact, dont elle peut profiter et développer les potentiels, ainsi que ses connaissances sur le milieu de la malnutrition. En particulier, la connaissance des familles traitées de Plumpy'Nut permet d'envisager les premières explorations d'un marketing social à destination directe des bénéficiaires, l'entrée dans le circuit des organisations mondiales telles que l'UNICEF ou le PAM offre à Nutriset une vision plus internationale du circuit, et le dépôt d'un brevet en 1997 pousse à développer une stratégie originale de partage de la propriété industrielle.

C'est finalement le concept d'« *autonomie nutritionnelle* » qui sera retenu comme mission pour désigner un nouveau champ d'exploration stratégique à partir de ces potentiels. Il s'agit de défendre que le modèle de dépendance des pays du Sud aux pays du Nord en matière d'aide, et en particulier d'aide à la nutrition est dépassé et n'est pas souhaitable. Le concept d'autonomie nutritionnelle manifeste l'ambition de donner directement aux pays touchés par les crises les moyens d'y faire face de façon autonome, et de profiter localement des bienfaits économiques d'une production locale, qui sinon rapatrie l'ensemble des résultats économiques dans les pays du Nord.

En 2005, Nutriset démarre alors le projet PlumpyField, consistant à construire progressivement un réseau de producteurs dans les pays du Sud, franchisés Nutriset, c'est-à-dire garantissant une production avec le même niveau de qualité que les produits fabriqués à Rouen, condition nécessaire pour que les ONG se fournissent chez eux. Dans cette « relocalisation » de la production, le calcul de coûts est néanmoins défavorable : les problèmes de taxes, de corruption, le coût d'importation de matières premières de qualité des pays avoisinants, et d'importation des éléments nutritionnels spécifiques depuis la France, la difficulté du transfert technologique et surtout du développement des compétences associées, des procédés de qualité et des audits, etc. font que les mêmes produits sont fabriqués légèrement plus chers sur place. Nutriset entame alors une procédure d'« advocacy » auprès des

principaux bailleurs de fonds, pour asseoir le bien fondé des répercussions économiques locales sur le long terme et justifier ainsi un prix d'achat plus élevé auprès de ces partenaires.

Pour les ONG, le concept d'un RUTF cinquante fois moins cher

Une telle stratégie, quoi qu'elle réponde toujours à l'ambition de soigner les enfants malnutris, prend une perspective très différente de celle habituellement considérée par les ONG d'urgence. En effet, pour ces ONG, l'origine de l'aide n'est pas pertinente tant qu'elle permet de soigner davantage d'enfants en situation de pronostic vital engagé. De fait, l'augmentation des prix correspond, pour le même budget initial, à une diminution du nombre d'enfants soignés, un résultat de court terme difficilement acceptable, d'autant que l'achat à des producteurs disséminés dans les pays du Sud, non audités, inconnus des catalogues, complexifie et rend encore plus coûteux le sourcing.

A l'opposé, le paysage stratégique ouvert par l'efficacité de l'usage de Plumpy'Nut™ dans la crise au Darfour est tout autre : pour la première fois, les ONG disposent d'un produit dont l'efficacité n'est pas limitée par la capacité de traitement des centres médicaux ! En première approximation, il devient envisageable de décupler le nombre d'enfants sauvés sans décupler le nombre de centres, ou de médecins, même si l'accès géographique reste une problématique majeure. Le seul paramètre déterminant à budget fixé est donc le prix du produit lui-même. On estimait en 2012 qu'environ 5% des enfants atteints de malnutrition aiguë sévère étaient traités dans le monde. Faisant appel au mode de réflexion appliqué dans l'industrie pharmaceutique, dans laquelle les prix des produits ont pu être divisé au moins d'un ordre de grandeur, du fait de la différence majeure entre coût de fabrication et coût de développement des médicaments, l'imaginaire des ONG conduit alors à un concept tout à fait différent pour les RUTF : celui d'un RUTF qui serait 20 voire 50 fois moins coûteux que Plumpy'Nut™ actuellement. On mesure là la différence entre les stratégies futures désirables pour Nutriset et les stratégies futures désirables pour les ONG, mais aussi la distance entre le projet de recherche « restrictif » visant une économie de coût de l'ordre de la dizaine de pourcents, et une ambition expansive visant une division par 50, performance complètement déconnectée des connaissances disponibles !

De la malnutrition aiguë modérée à la prévention de la malnutrition : un paysage sans ONG ?

Dernier développement marquant, le projet Plumpy'Doz™ visant la fabrication de « RUSF », c'est-à-dire de compléments alimentaires adaptés aux situation de malnutrition aiguë modérée, commence à rouvrir le spectre de toutes les formes de malnutrition qui affectent les enfants dans le monde, et non seulement la forme la plus grave sur laquelle la conception s'était focalisée jusqu'ici. En effet, au-delà des formes modérées, ne peut-on pas commencer à réfléchir à des moyens de prévenir la malnutrition, c'est-à-dire plutôt que de laisser les enfants atteindre un stade grave, concevoir en amont des moyens prophylactiques qui bloquent les stades ultérieurs de la maladie ? Conceptuellement, le saut paraît relativement évident : dans la plupart des maladies traitées aujourd'hui, on prend en compte les aspects préventifs que ce soit au niveau médicamenteux (vaccins par exemple) ou comportemental, etc.

En pratique cependant une telle mission de « prévention de la malnutrition » est très expansive pour de nombreuses raisons. D'abord, il s'agit de traiter une population non diagnostiquée : on ne sait pas forcément identifier les populations à risque avant que la maladie ne survienne, et surtout on ne sait pas mesurer avec certitude l'efficacité d'un traitement préventif, de la même façon qu'on peut compter le nombre de cas de rémission dans un traitement curatif. Ensuite, l'ensemble de l'écosystème institutionnel n'est pas armé pour faire face à l'explosion du nombre de candidats à un traitement de la malnutrition par rapport au nombre d'enfants en situation de malnutrition aiguë sévère. Le seul passage du nombre d'enfants malnutris aigus sévères à l'ensemble des enfants malnutris aigus, représente une multiplication par trois[69] ! Et ce alors même que les budgets actuels ne permettent pas de faire face à la seule malnutrition aiguë sévère. Prévenir la malnutrition impliquerait alors de se séparer du circuit institutionnel classique, et d'envisager des modes de distribution davantage orientés vers les circuits

[69] http://actioncontrelafaim.ca/fr/quest-ce-que-la-malnutrition-aigue-2/quest-ce-que-la-malnutrition-aigue/

commerciaux, un saut majeur pour Nutriset, qui multiplie les acteurs avec lesquels interagir, etc. Enfin, les actions de prévention à envisager concerneraient des zones géopolitiques pour lesquelles les pouvoirs publics ne sont pas toujours prêts à en reconnaître le besoin, ne serait-ce que pour l'image très négative qu'une telle acceptation engendrerait. Et ce ne sont là que trois éléments parmi beaucoup d'autres, notamment étudiés par François de la Taste et Charlotte Recorbet, étudiants à l'école des Mines, en 2012.

2.1.2. Un arbre des stratégies désirables non linéaire, et divergent

Finalement, malgré une mission commune explicite et partagée, l'exploration de l'espace stratégique que cette mission, et un ensemble de potentiels mis en commun et développés par chacun des partenaires, ouvrent permet de concevoir des missions « raffinées », c'est-à-dire plus précises, portant davantage d'attributs que la mission « chapeau », qui elles peuvent rapidement être divergentes.

Dans ce paysage, le partenariat suit une voie linéaire : d'un projet à l'autre, les propriétés et les résultats (sous forme de potentiels) sont conservés et affinés. Les objectifs sont de plus en plus précis et probabilisables. Ils se situent en quelque sorte à la frontière, à l'intersection, entre l'ensemble des stratégies désirables par Nutriset, et celles désirables par les ONG. Or au fur et à mesure que l'exploration « privée » des partenaires, c'est-à-dire la conception de stratégies désirables pour eux mais pas forcément pour l'ensemble des partenaires, se poursuit, cette intersection semble s'amenuiser plutôt que s'enrichir…

Les stratégies expansives « privées » envisagées sont en fait autant de motif de désaccord entre les partenaires : l'un est conduit à défendre une augmentation du prix des produits tandis que l'autre envisage un produit cinquante fois moins cher, le premier construit des stratégies indépendantes du second tandis que le second critique la logique d'appropriation du premier etc.

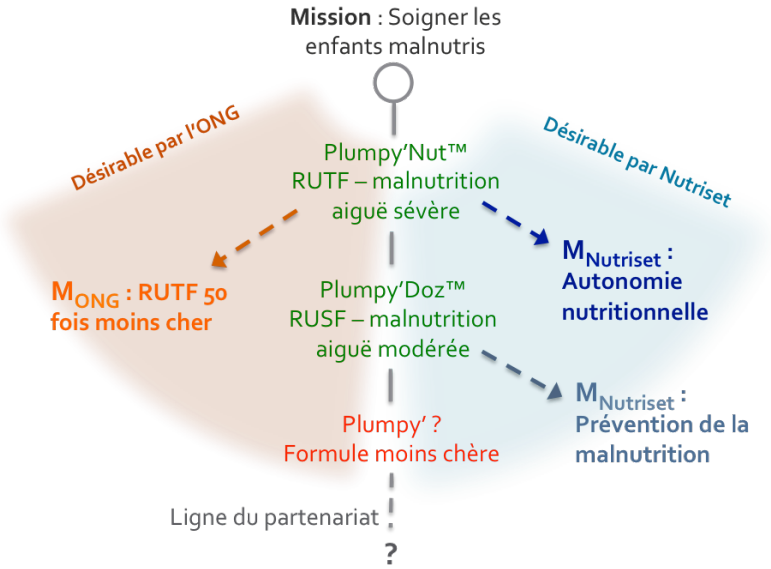


Figure 21 - L'arbre divergent des stratégies désirables des partenaires issues d'une mission commune

La mission commune n'encadre-t-elle donc « pas assez » les stratégies communes ? Fallait-il concevoir des propriétés plus restrictives pour cette mission de façon à empêcher l'exploration privée délétère pour la cohésion de l'alliance ? L'enjeu est-il de restreindre l'espace désirable privé pour protéger l'espace désirable commun ? Rien n'est moins sûr : l'enjeu n'est-il pas au contraire, pour répondre plus efficacement à cette mission commune, de multiplier les angles d'approche, de renforcer la variété des pistes, tout en protégeant les potentiels « génériques », ceux dont les effets sont systémiques, concernent l'ensemble de l'écosystème ? Mais les acteurs disposent-ils des outils adéquats pour mener ces ambitions en apparence contradictoire de front ?

2.2. L'enjeu de la gestion d'un engagement collectif dans l'inconnu : préserver simultanément expansion et solidarité

2.2.1. La nécessité d'une « expansion solidaire » ? Une gestion des deux dimensions de la mission

Les missions de Nutriset, qu'il s'agisse de la mission commune au partenariat de « soigner les enfants malnutris » ou les missions expansives qui découlent l'exploration stratégie menée par l'entreprise comme « l'autonomie nutritionnelle », comportent les deux dimensions du modèle de mission. D'une part, la dimension expansive, provoquée par l'interprétation de ces missions comme de véritables concepts, ouvrant à l'exploration de solutions innovantes pour y répondre (conception de nouveaux produits, transformation des modes de gestion, etc.), et d'autre part la dimension solidaire, exprimée comme l'attention à une population touchée par la malnutrition, voire plus largement – dans le cas de l'autonomie nutritionnelle – à des chaînes de l'agroalimentaire et de la nutrition nationales fragiles que l'on peut aider à développer.

Rejeter l'hypothèse d'une indépendance entre création et partage de la valeur

Cette formulation des missions ne prend cependant pas explicitement en compte les mécanismes de solidarité qui se développent entre les partenaires eux-mêmes qui partagent la mission commune et co-construisent une réponse expansive. On peut au contraire faire l'hypothèse que c'est précisément l'enjeu de la construction du partenariat que de définir ces mécanismes, que celle-ci donne lieu à des engagements contractuels ou non.

La littérature sur les alliances stratégiques mobilisée pour tenter d'interpréter le blocage dans le partenariat regorge de tels dispositifs de gestion de la relation entre les partenaires : « *pie-splitting control rights* » et appréciation du pouvoir de négociation des parties (Adegbesan & Higgins 2010), approche relationnelle de la gouvernance incluant des « *safeguards* » contre l'opportunisme (Dyer & Singh 1998), règles de partage de la propriété industrielle et mécanismes de coordination (Kale & Singh 2009), équilibres contractuels entre bénéfices communs et bénéfices privés (Dyer, Singh, & Kale 2008), etc. Mais l'une des caractéristiques de cette littérature est précisément de **séparer les conditions portant sur la création de valeur** (compatibilité des partenaires (Emden, Calantone, & Droge 2006, Kale & Singh 2009), capacités d'absorption (Dyer, Singh, & Kale 2008), complémentarité des ressources (Das & Teng 2000, Kale & Singh 2009)) **et les conditions portant sur son partage**. Les deux étapes sont donc considérées indépendantes et sont prises en compte successivement, en envisageant une répétition du cycle pour les alliances répétées.

Le cas Nutriset montre pourtant qu'en situation expansive, **une telle séparation n'est plus justifiée**. La difficulté posée par le caractère expansif de la mission ne se limite pas l'argument selon lequel le partage n'est pas contractualisable *ex ante* parce que la future valeur créée par l'action collective est inconnue au départ. La réponse de la *Discovery-Based View* proposée par (Grandori 2013) permettrait en effet d'y répondre en répartissant des droits de décision proportionnels à l'engagement initial, grâce auxquels le partage de la valeur créée se ferait par voie démocratique quelque soit les résultats de l'alliance. Plusieurs éléments viennent au contraire rendre impossible cette indépendance :

- D'abord, **les dimensions de potentiel à développer visées par les différentes stratégies ne sont en général pas commensurables**. Par rapport à une situation dans laquelle la valeur économique, même difficile à prévoir *ex ante* ou objet de négociations *ex post*, représente une dimension unique de comparaison et de partage, les finalités visées par les différentes stratégies (augmentation de l'activité économique d'un pays, nombre d'enfants sauvés en cas de crise,…) et les potentiels correspondants (intervention à un stade antérieur de la maladie, distribution en zones inaccessibles, etc.) ne sont pas facilement comparables, et les gains opérés sur l'une ne peuvent être aisément compensés ou transférés sur l'autre. La direction d'expansion choisie produit donc des effets irréversibles sur un hypothétique futur partage de la valeur. De plus, **le**

caractère générique de la mission peut empêcher de connaître à l'avance les potentiels qui seront engagés pour répondre aux stratégies expansives, d'où l'inapplicabilité d'une répartition de la valeur créée dépendant des potentiels engagés au début du partenariat.

- Ensuite, **l'expression des stratégies expansives peut contenir en elle-même une dimension de solidarité, en dehors de toute règle de partage spécifiée par ailleurs**. Ainsi une direction d'expansion spécifiant « un RUTF cinquante fois moins cher » ou par exemple « un RUTF générique comme plateforme de prototypage rapide » inclut en soi des « promesses » de potentiel envers d'autres acteurs du partenariat, sans pour autant que soient définis les mécanismes de partage de la valeur associés.
- Inversement, **certains engagements de type solidaires peuvent générer la nécessité d'une exploration expansive**. La mission d'« autonomie nutritionnelle » par exemple, ou bien une mission visant à « concevoir un RUTF distribuable par toutes les ONG », contiennent des engagements relationnels envers des partenaires existants ou potentiels qui requièrent de sortir des solutions connues pour pouvoir y répondre.
- Enfin, **les relations entre les partenaires sont modifiées en soi par l'exploration stratégique** : certaines branches du champ stratégique rendent les partenaires mutuellement dépendants (par exemple la recherche par les ONG d'un meilleur rapport coût/efficacité des RUTF les rendent dépendantes des capacités de conception de Nutriset), alors que d'autres visent au contraire des explorations privées (par exemple la recherche d'autres canaux de distribution pour la prévention de la malnutrition). C'est ainsi l'existence même du partenariat, au-delà du partage de la valeur, qui est remis en question par l'exploration stratégique.

De l'idéal d'une « expansion solidaire » vers des dispositifs de gestion adaptés

L'ambition de protéger à la fois la diversité de l'exploration stratégique, gage d'une meilleure réponse collective à l'ambition proposée par la mission commune, et l'adhésion des partenaires dans cette exploration, exige ainsi de **concevoir les dispositifs qui traitent simultanément des deux dimensions de la mission : expansion et solidarité**.

Le blocage suscité par la divergence de l'exploration stratégique pourrait ainsi être interprété comme l'inadéquation des mécanismes de solidarité complémentant l'ambition expansive de la mission initialement commune. Idéalement, **l'exploration peut faire apparaître des directions d'expansion qui portent intrinsèquement des propriétés de développement des potentiels positives pour les différents acteurs, que nous pouvons appeler direction d'« expansion solidaire »**. « Soigner les enfants malnutris » est un exemple d'une telle direction : elle porte à la fois la nécessité d'une expansion (les connaissances, en particulier dans le contexte des années 1990, ne permettant pas d'y répondre directement), et la promesse d'une solidarité vis-à-vis des populations touchées. Au-delà des populations touchées, peut-on concevoir des directions d'expansion solidaires vis-à-vis de l'ensemble des acteurs du partenariat ?

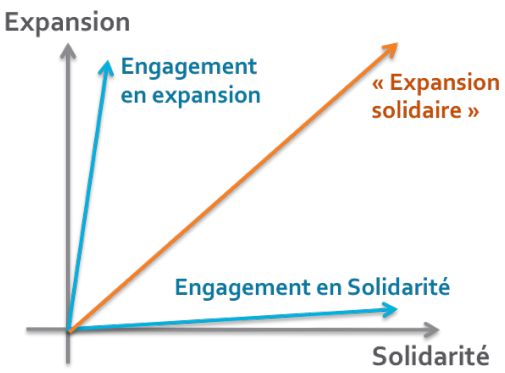


Figure 22 - Modélisation d'une direction d'« expansion solidaire »

Dans le cas général, lorsque la conception d'une telle direction d'expansion idéale n'est pas accessible, ou que la préservation de la diversité stratégique ne la rend pas souhaitable, la préservation de l'engagement des partenaires peut ainsi nécessiter de développer des dispositifs de gestion assurant le caractère solidaire de l'action collective conduite.

2.2.2. Un exemple de dispositif de gestion des deux dimensions expansion et solidarité : le brevet ?

Nous pouvons interpréter le brevet déposé par Nutriset et l'IRD comme l'un des dispositifs envisageables pour protéger simultanément les caractères expansif et solidaire des stratégies menées par l'entreprise. Jusque-là, ce brevet a été présenté comme un outil de protection de la propriété industrielle de Nutriset, que représente la conception technologique du produit Plumpy'Nut™ avec l'IRD, dont elle a racheté les droits. Cette propriété industrielle peut être contestée dans la mesure où, plutôt qu'un instrument de solidarité, elle semble au contraire porter préjudice aux populations touchées, et à l'ensemble de l'écosystème qui les soutiennent, car ces acteurs bénéficieraient d'une ouverture.

Pourtant, l'entreprise semble utiliser ce brevet comme un outil de protection de sa capacité d'expansion[70] vis-à-vis de sa mission. D'une part, la protection par le brevet permet à l'entreprise de fixer une marge suffisante pour l'investissement dans ses programmes d'innovation qui financent de nouveaux produits plus efficaces. Il permet donc le maintien d'une capacité d'innovation pour Nutriset, cette marge étant majoritairement réinvestie en interne, permettant par exemple le renouvellement de ses capacités de prototypage. D'autre part, cette protection est une pièce maîtresse de la poursuite de la mission « autonomie nutritionnelle ». En effet, l'usage du brevet permet de décider des acteurs à qui distribuer une licence gratuite. Nutriset s'attache à préserver la capacité de production locale du réseau PlumpyField grâce à ce mécanisme : elle cède des licences d'exploitation gratuites pour tout partenaire producteur potentiel dans les pays du Sud, alors que de telles licences ne sont pas distribuées dans les pays du Nord. De cette façon, argumente Nutriset, les éventuels producteurs locaux qui, eux, ne peuvent prétendre à l'accès aux matières premières pour le même prix à cause des coûts d'importation ou de l'absence de subventions des politiques agricoles, ne sont pas bloqués par des barrières à l'entrée sur le marché que fixeraient d'éventuels gros compétiteurs dans les pays du Nord. Le brevet est donc utilisé comme un outil pour distinguer une production au Nord d'une production au Sud, et ainsi protéger l'autonomie de ces derniers, qui supportent un certain nombre de handicaps. Pour Nutriset, l'augmentation du pouvoir d'achat local grâce à cette production facilite l'activité économique et participe bien de la mission commune puisqu'il diminue les risques pour ces populations d'être touchées par la malnutrition pour cause de pauvreté.

Dans ce dernier usage, le brevet combine à la fois une protection des stratégies expansives (contre la force économique d'industriels des pays du Nord qui rendraient impossible une telle stratégie), et un mécanisme de solidarité à l'égard de nouveaux acteurs qui entrent dans l'écosystème : des producteurs de pays du Sud. Ceux-ci disposent, à travers un système de franchise développé en parallèle, d'un accès radicalement nouveau à des technologies et des capacités de production d'une qualité inédite fournies par Nutriset, mais aussi à des formations techniques, gestionnaires et commerciales, à des clients, et à des ambitions sociétales nouveaux.

On peut saluer la remarquable modularité de cet objet : il permet de concevoir de nombreuses autres relations de solidarité en fonction du choix des partenaires qui pourraient disposer d'une licence gratuite, ou disponible sous d'autres conditions. Ici n'est pas le lieu pour discuter de l'ensemble des stratégies que Nutriset pourrait ainsi inventer avec un tel dispositif, ni de la légitimité de l'entreprise à le faire. Nous

[70] L'entreprise défend aussi le brevet sur des aspects restrictifs de la mission et notamment la qualité des produits : une ouverture du marché à la concurrence signifierait l'acceptation d'un compromis entre prix et qualité. La compétition sur les prix conduirait à privilégier des formules dans lesquelles des ingrédients de moins bonne qualité nutritionnelle remplaceraient progressivement les ingrédients actuels. En effet, si le prix des produits, comme Nutriset l'affirme, est essentiellement déterminé par le prix des matières premières le composant, les effets d'échelle prônés n'auraient que peu d'impact sur les prix, et il ne resterait que le choix des matières sur lequel les industriels pourraient jouer.

pouvons en revanche faire l'hypothèse raisonnable que celui-ci ne permet pas d'épuiser à lui seul les configurations expansion / solidarité possibles. L'enjeu est alors précisément pour Nutriset de concevoir les dispositifs qui gèrent ces deux dimensions.

2.2.3. Eviter les écueils des alliances stratégiques en situation d'exploration

Incidemment, notre modélisation de la mission permet de rendre compte d'une dimension des dispositifs soutenant l'exploration collective de l'inconnu qui peut se transformer en préconisation pour les alliances stratégiques. Dans une revue récente de la littérature sur ce sujet, Kale et Singh (2009) notaient que malgré de nombreux travaux menés sur les partenariats stratégiques, la majorité des alliances restaient des échecs, en particulier en situation d'exploration. Plus tôt, Linnarsson et Werr (2004) montraient que la relative rigidité des mécanismes de gouvernance préconisés par la littérature sur les alliances créait une contradiction avec l'incertitude et la turbulence propre aux situations d'exploration.

En réalité, concevoir des dispositifs prenant simultanément en compte les aspects expansifs et solidaires de l'action collective doit permettre d'éviter deux écueils liés à la prédominance de l'un sur l'autre, conduisant à la dissolution du partenariat. En effet, le cas que nous étudions chez Nutriset reflète les conséquences de privilégier la variété de l'exploration stratégique lorsque les mécanismes de solidarité se limitent à des règles de partage de la valeur sur des dimensions restrictives. Les divergences stratégiques au sein d'une même mission commune – qui ne sont pas une simple divergence d'intérêts, mais une divergence des représentations de l'avenir désirable – risquent alors de conduire à une explosion du partenariat du fait d'un désaccord sur les potentiels à construire en commun.

A l'inverse, on aurait pu envisager que les règles de solidarité préemptent l'exploration stratégique. Par exemple, le brevet aurait pu être déposé en copropriété de l'ensemble des acteurs, y compris les ONG ayant contribué au développement du produit. Ou dans le cas du blocage étudié, on peut envisager que les partenaires réduisent l'ambition de la stratégie commune jusqu'à parvenir à un accord. Dans ce cas, du fait que les objectifs de ces partenariats sont conçus à l'intersection entre les ensembles des stratégies désirables de tous les acteurs, la variété des stratégies communes tend plutôt à diminuer, et ces objectifs sont, comme on a pu l'observer ici, de moins en moins expansifs. Autrement dit, l'importance accordée aux règles de partage équitable des retours sur des dimensions connues de potentiel, au détriment des engagements expansifs, dessine une sorte d'« entonnoir » stratégique pour le partenariat, qui risque d'aboutir à une impasse si l'on ne dispose pas de moyens de régénérer les potentiels sur lesquels les accords ou les contrats portent (cf. Figure 23).

Cette situation a notamment de fortes chances de se produire lorsque la conception collective, au cours d'étapes précédentes des partenariats stratégiques, a conduit à la création de potentiels communs, ou de potentiels privés interdépendants, c'est-à-dire des potentiels dont la valeur dépend de la participation des autres partenaires. Par exemple, le potentiel de Plumpy'Nut™ et de ses dérivés ne peut être exploré que dans le cadre d'un écosystème permettant la distribution contrôlée de ces produits jusqu'au dernier kilomètre, avec une production d'une qualité auditée, contrôlée par des tests d'efficacité et d'innocuité, etc. L'ensemble des acteurs (Nutriset, ONG, chercheurs) est alors nécessaire aux développements futurs. Il s'agit là d'un effet particulier de la conception collective : un effet « solidarisant » *de facto* que nous étudierons plus en détail dans les chapitres suivants.

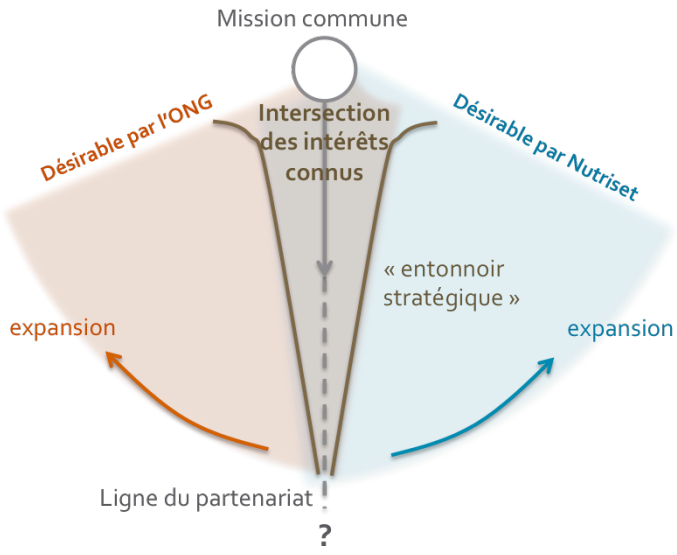


Figure 23 - Un « entonnoir » stratégique pour les partenariats classiques ne portant que sur des intérêts reconnus

2.3. Un cahier des charges des dispositifs de gouvernance d'une entreprise à mission

Le cas du partenariat de recherche bloqué, qu'il représente ou non un enjeu stratégique important en soi pour Nutriset, ouvre selon nous à deux perspectives de recherche différentes. La première consiste à étudier le cas particulier de ces alliances qui, malgré la définition d'une mission commune, ne disposent pas d'une autorité managériale conceptrice centrale, équivalente à la fonction **G** de notre modèle. En effet, on peut observer de nombreux partenariats semblables (y compris chez Nutriset) pour lesquels l'enjeu d'explorer un concept commun risque de rendre les préconisations de la littérature sur les alliances stratégiques obsolète. Mais une telle voie nous éloignerait de notre question initiale : celle de la gouvernance adaptée à une entreprise à mission.

La seconde perspective, à laquelle est également confrontée Nutriset, correspond plutôt à la question : de quels dispositifs doit se doter Nutriset en tant qu'entreprise à mission, pour faire face à ces enjeux de gouvernance ? Dans cette seconde perspective, les partenaires de recherche potentiels futurs sont autant de parties auxquelles la mission peut s'adresser : ils font partie du système de relations, de promesses, sur lequel peut porter la mission. Dans cette perspective également, la fonction **G** de notre modèle existe, et c'est sa capacité d'exploration stratégique qu'il s'agit à la fois de protéger et d'encadrer.

Le cas de Nutriset est particulièrement intéressant pour étudier cette seconde perspective eu égard à la situation de transition que nous avons expliquée dans la section 1 : l'ambition de la famille fondatrice de l'entreprise est de garantir la poursuite de sa mission, de protéger l'engagement de ses collaborateurs, et de faire face à ces situations de partenariat d'exploration complexes, sans pour autant rendre impraticable sa gouvernance. Notre étude nous permet de proposer quelques éléments d'un « cahier des charges » pour les dispositifs adaptés, que nous explorerons au chapitre suivant.

2.3.1. Ancrer la direction d'expansion et assurer la variété de l'exploration stratégique

La première dimension du cahier des charges porte sur le caractère expansif de l'activité de l'entreprise. On peut en effet y lire deux risques différents : **celui d'un dévoiement de la direction d'expansion initiale, et celui d'un épuisement des capacités d'innovation du collectif**. Le premier risque peut survenir d'un comportement opportuniste du management stratégique. Par exemple, si une étude de marché montre que développer un produit nutritionnel pour des populations riches et non malnutries a un important potentiel commercial, ou bien que certaines populations bénéficieraient davantage d'un soutien à la scolarité que d'une aide à la malnutrition, l'activité de l'entreprise peut être orientée vers des

objectifs qui ne correspondent pas au mandat initial. Se prémunir d'un tel risque pourrait passer par des dispositifs de contrôle assurant que les stratégies conduites correspondent bien aux propriétés de la mission.

Le second risque pourrait alors provenir de ce type de contrôle : une interprétation trop restrictive des enjeux de la mission pourrait conduire à une faible expansion des stratégies menées. Mais ce risque peut également provenir d'une difficulté de l'entreprise à maintenir l'accès à des espaces de connaissances et de compétences nouveaux, à éviter les effets de fixation, ou à se doter des moyens d'exploration, c'est-à-dire à protéger ses capacités d'innovation. Il s'agit par exemple pour Nutriset de s'assurer que les compétences des membres fondateurs de l'entreprise ne soient pas irremplaçables sur le long terme.

L'objectif de ces dispositifs de contrôle doit alors être double : ancrer et protéger la direction d'expansion, mais aussi assurer la variété de l'exploration stratégique accessible au collectif. Il faut également développer les **critères d'évaluation** qui correspondent à cette direction d'expansion : Nutriset a par exemple longtemps utilisé le nombre d'enfants sauvés par ses produits pour mesurer sa performance par rapport à son mandat. Un tel critère est-il suffisant ? Quels critères permettraient d'évaluer également l'efficacité de l'entreprise à maintenir sa capacité d'innovation ?

2.3.2. Protéger l'engagement sans décomposer la mission en intérêts privés connus

Une seconde dimension du cahier des charges porte sur la gestion de la solidarité entre les parties au collectif. Là encore on peut distinguer deux risques. Le premier provient du fait que, comme le cas étudié dans ce chapitre le démontre, les stratégies menées pour répondre la mission reposent sur des potentiels variés, individuels et collectifs, dont l'accès dépend de l'engagement des parties. Or les stratégies expansives font porter un risque sur ces potentiels, et donc sur l'engagement à terme de ces parties. Une gouvernance adaptée à la mission devrait donc inclure **des mécanismes qui assurent des retours acceptables aux différentes parties**.

En pratique cependant, dès lors que certaines parties échappent à l'autorité de gestion, ou disposent d'un pouvoir d'influence sur celle-ci, de tels mécanismes de partage des potentiels risquent d'écraser la capacité d'expansion. En effet, comme dans le cas du partenariat étudié, la grande variété des stratégies concevables pour répondre à la mission dessine une grande diversité de futurs potentiels communs possibles n'ayant pas tous les mêmes vertus. Lorsqu'une ou plusieurs parties participent aux choix de conception quant à ces futurs possibles, l'incertitude sur les futurs potentiels exacerbe l'importance des critères de choix connus par les acteurs, et reposant sur leurs propres intérêts. Ainsi, la définition d'une mission n'empêche-t-elle pas naturellement les parties de privilégier les alternatives qui correspondent à leurs critères de performance individuels : dans le cas du partenariat, le risque est ainsi de voir les ONG réfléchir en termes de quantité de produits thérapeutiques achetés et de fonds levés, les universitaires en terme d'avancées de la recherche et des publications, et Nutriset en matière d'élargissement de la gamme ou de sécurisation de l'investissement interne, etc.

Contre ce second risque, celui de rabattre la mission sur des intérêts connus, il faut donc des dispositifs assurant l'indépendance du management vis-à-vis des parties non engagées. **Les mécanismes de solidarité qui assurent ainsi un partage acceptable des retours doivent ainsi en même temps assurer la transformation du potentiel des parties au collectif**. C'est sur cette seconde condition que repose la capacité d'expansion stratégique : il s'agit d'un résultat classique des théories de la conception selon lequel la capacité d'expansion dépend d'un aller-retour constant entre les concepts, ici le champ stratégique exploré, et les connaissances, ici les potentiels développés. Développer de nouvelles stratégies inattendues nécessite donc d'organiser l'expansion des potentiels des parties et inversement.

2.3.3. De la « solidarité » comme condition d'engagement à la solidarité comme condition d'expansion

Finalement, de tels mécanismes de solidarité facilitent l'exploration commune : ils permettent par exemple de mettre en commun les potentiels qui peuvent être utilisés dans une variété de stratégies par

l'ensemble du collectif. Le cas montre l'intérêt d'explorer ces systèmes de solidarité plus en détail : c'est à cette condition que l'adhésion des partenaires peut être préservée. Mais plus globalement, on peut constater que la nature même de la solidarité a changé. Plutôt qu'un système voué à créer une cohésion parmi des individus initialement séparés, mais exigeant un retour à un travail commun, comme pourrait l'être un système classique de répartition équitable de la valeur créée en commun, ces systèmes visent en fait à rendre acceptables des stratégies qui jusque-là étaient inaccessibles car non comprises dans l'intersection des ensembles de stratégies désirables des parties.

Il s'agit là d'un mécanisme inverse au modèle de l'expansion solidaire : plutôt que concevoir une direction d'expansion bénéfique à l'ensemble des acteurs du collectif, **un tel mécanisme de solidarité vise au contraire à étendre l'ensemble des stratégies « acceptables », c'est-à-dire désirables par tous les acteurs, en jouant par exemple sur une compensation des retours négatifs** (cf. Figure 27). Nous explorerons davantage ces différents modèles de la solidarité au chapitre 7.

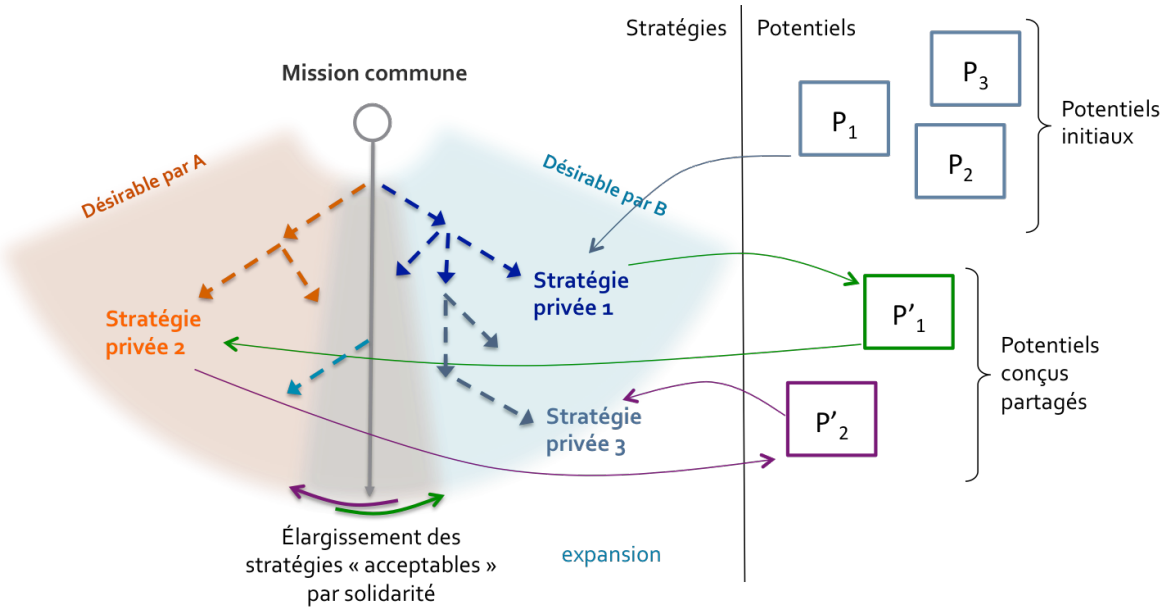


Figure 24 - Concilier exploration des stratégies expansives et adhésion des partenaires grâce à des dispositifs gérant simultanément les dimensions (expansion, solidarité) de la mission

Synthèse du chapitre 5

Après avoir modélisé la mission sur le plan théorique dans la partie II, la troisième partie de la thèse s'intéresse aux outils de gouvernance qui permettent de gérer concrètement une entreprise à mission. La recherche-intervention menée avec Nutriset et présentée dans ce chapitre nous a permis d'identifier les principaux enjeux de cette gouvernance.

L'étude du cas d'un partenariat stratégique, dans lequel les règles de gouvernance doivent être entièrement conçues, et où l'engagement des partenaires dépend de leur adhésion au projet collectif, permet de **rendre visible les conditions d'un engagement collectif dans l'inconnu**. Face à un tel engagement, **ni la spécification d'une mission commune, ni les dispositions de gouvernance habituelles** (et notamment celles préconisées par la littérature traitant des alliances stratégiques) **ne suffisent à assurer la soutenabilité de l'action collective** : le cas étudié, pourtant canonique du point de vue de ces préconisations et construit sur une mission indubitablement partagée, conduit à un blocage.

Notre analyse montre que le partenariat, organisé autour de la mission « soigner les enfants malnutris dans les pays du Sud », a donné lieu d'une part à des développements de potentiels fortement expansifs (par exemple à travers la réorganisation de l'écosystème de la lutte contre la malnutrition autour d'une nouvelle catégorie de produits, les RUTF), et d'autre part à **la conception d'une variété de stratégies elles-mêmes fortement expansives et divergentes**.

La gouvernance classique conduit habituellement à séparer les engagements traitant de la création de valeur (investissement de ressources complémentaires, compatibilité des objectifs stratégiques, etc.) et ceux traitant du partage de la valeur créée (propriété industrielle, distribution des droits de décision, etc.). Face à une situation d'expansion, **une telle séparation conduit à une impasse** : en fonction des stratégies, les **dimensions de potentiels à créer ne sont pas toujours commensurables** (comment partager leur valeur ?), **peuvent coupler les finalités visées et les impacts sur les partenaires** (empêchant ainsi un partage découplé), voire remettre en cause la raison d'être même du partenariat.

Nous montrons ainsi que **l'enjeu est de concevoir les dispositifs qui gèrent simultanément les dimensions d'expansion et de solidarité de la mission**. Dans le cas idéal, la conception d'une **direction d'« expansion solidaire » permettrait de coupler naturellement la finalité collective avec le développement de potentiels pour chaque partenaire**, de la même façon que « soigner les enfants malnutris » suppose une relation de solidarité avec les populations touchées par la malnutrition. Lorsqu'une telle conception n'est pas accessible en revanche, il faut soutenir l'action par des dispositifs permettant de gérer les deux dimensions. Le brevet déposé par Nutriset est un exemple de tel dispositif : il permet simultanément de protéger la capacité d'expansion de Nutriset et d'assurer une solidarité vis-à-vis des acteurs disposant de licences gratuites.

Au-delà du cas du partenariat, nous montrons que la poursuite d'une mission expansive nécessite la conception de dispositifs répondant à un cahier des charges précis :

- **Contrôler le respect des engagements (direction d'expansion et promesses de solidarité) tout en assurant la variété de l'exploration stratégique ;**
- **Corriger les retours inéquitables de l'action collective lorsque ceux-ci menacent l'engagement sans empêcher la transformation expansive des potentiels.**

Nous explorerons les dispositifs susceptibles de répondre à ce cahier des charges au chapitre suivant, à travers l'étude d'une variété de cas empiriques d'entreprises à mission.

Chapitre 6 – Ingénierie de la mission : les dispositifs gestionnaires et juridiques pour l'entreprise à mission

TABLE DES MATIERES

1. Variété et originalité des dispositifs de gouvernance des entreprises à mission 203

1.1. Matériau : étude d'une collection de cas contrastés d'entreprises « à mission » 203

1.2. La fondation Carl Zeiss : un cas d'entreprise à mission riche en engagements 204

1.3. John Lewis Partnership : une gouvernance sur mesure pour une solidarité expansive 209

1.4. Les entreprises incorporées sous forme de *Benefit* ou *Flexible Purpose Corporation* : une variété observable des formes actuelles 217

2. Modélisation et mise en pratique des dispositifs de gouvernance pour l'entreprise à mission en recherche-intervention 222

2.1. Deux cas de recherche intervention 222

2.2. Des dispositifs de gouvernance pour préserver les capacités d'expansion du collectif et les conditions d'un engagement dans l'inconnu 228

3. Retour sur le droit : une interprétation de l'éventail des nouvelles formes juridiques 232

3.1. Retour sur la FPC 233

3.2. Eventail des nouvelles formes 234

3.3. La forme juridique, un nouvel objet de gestion 236

La gouvernance d'une entreprise à mission soulève des enjeux inédits. Les finalités habituellement attribuées à l'entreprise, qu'elles soient orientées vers le profit ou vers les intérêts d'une variété de parties prenantes, y sont remplacées par une mission potentiellement expansive pour le collectif, désignant des potentiels encore à concevoir, voire des acteurs indéterminés. Dans une telle situation, les règles classiques de partage de la valeur, ou d'équilibre des intérêts, se compliquent singulièrement : les potentiels expansifs créés par l'action collective ne sont pas toujours commensurables, les risques d'impacts négatifs peuvent mettre à mal l'engagement des parties, et le contrôle de la performance dépend de critères sans cesse renouvelés.

Pour répondre à ces difficultés, l'entreprise à mission doit concevoir des dispositifs permettant de gérer simultanément les deux dimensions de la mission : direction d'expansion et solidarité, afin de protéger l'engagement des parties qui composent le collectif sans remettre en cause la variété des stratégies expansives explorées. Nous explorons dans ce chapitre les dispositifs de gouvernance d'un ensemble de cas contrastés d'entreprises à mission qui répondent à ces enjeux.

Le modèle développé en partie II propose un certain nombre de propriétés distinctives des « entreprises à mission », en particulier la formalisation de finalités sous forme d'engagements qui impactent directement la gouvernance de l'entreprise – par opposition à des instruments de communication. Cette modélisation permet d'identifier, au-delà des cas empiriques et des formes juridiques californiennes étudiées, une classe d'organisations qui présentent ces propriétés et font face à des enjeux de gouvernance similaires. Nous présentons d'abord les six cas d'entreprises à mission que nous avons isolé pour notre étude (**1.1.**).

Dans un premier temps, l'étude de cas historiques (**1.2.** et **1.3.**) nous permettra de découvrir les dispositifs de gouvernance originaux mis en place par des entreprises ayant poursuivi une mission depuis près d'un siècle. L'étude de cas plus récents ayant choisi des formes juridiques nouvellement adoptées en Californie, offrira une analyse des formes plus contemporaines que prennent ces dispositifs (**1.4.**).

Fort de ces exemples, nous présenterons ensuite la construction de dispositifs similaires menée dans deux cas de recherche-intervention avec des entreprises ayant souhaité formaliser leur mission : Nutriset et Co (**2.1.**). A partir de l'ensemble de ces exemples, nous pourrons proposer une modélisation cohérente de ces dispositifs mettant en lumière les caractéristiques originales qu'impose la poursuite d'une mission expansive par rapport à des missions restrictives (**2.2.**).

Enfin, dans une dernière partie, nous revenons sur les nouvelles formes juridiques tels que la *Flexible Purpose Corporation* (**3.1.**), dont nous pourrons mettre en lumière la portée managériale et les limites à travers notre modèle. Nous répondrons ainsi à l'enjeu de construire un cadre théorique permettant de décrire l'apport, les différences et les limites de l'éventail des nouvelles formes (**3.2.**), jusqu'ici considérées « étranges » par rapport à la littérature disponible. Ce cadre nous permet de proposer une forme juridique adaptée au droit français, la Société à Objet Social Etendu (**3.3.**), proposition développée au laboratoire. Nous discuterons enfin des rapports étroits qu'entretiennent obligatoirement droit et gestion face à ces enjeux de projets collectifs expansifs, le choix des formes juridiques devenant un choix de gestion à part entière qui détermine une partie des dispositifs de gouvernance accessibles (**3.4.**).

1. VARIETE ET ORIGINALITE DES DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES A MISSION

La modélisation de la mission réalisée dans la partie II avait pour premier objectif de formaliser une hypothèse interprétative de l'anomalie constituée par la *Flexible Purpose Corporation* par rapport aux cadres théoriques disponibles. D'un point de vue méthodologique, une telle formalisation, basée sur un nombre d'observations limitées, n'est qu'une première étape de la recherche (étape « abductive »). L'intérêt de l'hypothèse retenue se mesure ensuite à sa puissance d'interprétation de nombreuses autres observations empiriques, qui peuvent à leur tour enrichir la compréhension du phénomène modélisé.

Dans ce chapitre, nous exhibons une variété de cas empiriques d'entreprises à mission qui correspondent à notre modèle. Sans prétendre constituer un échantillon représentatif de la population des entreprises à mission, ces cas démontrent que notre modélisation, grâce à la formalisation des propriétés distinctives de ces structures, permet de révéler une véritable classe d'organisations faisant face à des enjeux de gouvernance similaires. L'étude de ces cas nous permettra d'enrichir notre modélisation des formes de gouvernance adaptées à cette classe d'organisations, au-delà des contingences dont nous ferons état. Dans la première partie de ce chapitre, nous présentons les six cas contrastés d'entreprises à mission que nous avons retenu pour cette analyse.

1.1. Matériau : étude d'une collection de cas contrastés d'entreprises « à mission »

Présentation des cas

Les six cas d'entreprises à mission retenus peuvent être répartis en trois catégories de statuts méthodologiques différents. En premier lieu, le modèle permet de réexaminer des cas historiques, qui ont déjà été amplement analysés sous des angles complémentaires, en particulier pour faire sens de leur gouvernance originale, mais jamais en relation avec leur mission particulière. La fondation Carl Zeiss d'une part, créée en 1896 et seul actionnaire des ateliers d'optique Zeiss – aujourd'hui leader mondiaux en optoélectronique, est régie par une constitution et une mission de développement scientifique depuis sa création. John Lewis Partnership d'autre part, la société mère fondée en 1929 d'une chaîne de « grands magasins » cinquantenaire en Angleterre, poursuit la mission de promouvoir le « bonheur de ses salariés ». Ces deux cas illustrent un fonctionnement performant et résilient d'entreprise à mission, puisqu'ils affichent un succès social et économique après plus de 110 et 80 exercices respectivement passés à respecter des missions engageantes.

Nous complétons ensuite les cas historiques avec des cas plus récents d'entreprises ayant choisi les formes juridiques introduites en Californie : l'une sous forme de FPC que nous avons déjà présentée au chapitre 3, Keplers' 2020, et l'autre sous forme de *Benefit Corporation*, Give Something Back. Ces deux cas nous permettront d'étudier des formes plus récentes de gouvernance et d'engagement envers une mission, et en particulier celles que permettent ces nouveaux statuts juridiques. Outre ces deux cas, nous avons également mené une étude statistique sur l'ensemble des FPC incorporées de puis 2012, afin de mesurer la variété des missions poursuivies par ces formes sur les deux dimensions du modèle.

Enfin, une exploration plus approfondie des formes de gouvernance et des dispositifs de gestion envisageables pour l'entreprise à mission nous est possible grâce à la recherche-intervention menée avec deux entreprises différentes : Nutriset d'une part dont nous présentons ici les dernières étapes de la recherche, et Co d'autre part, un cabinet de conseil avec lequel nous avons collaboré sur la formalisation de leur mission et de la gouvernance associée à celle-ci. Cette recherche collaborative nous permet ainsi de comprendre le processus de construction des engagements avec les entreprises concernées, et de mesurer leurs effets sur des organisations concrètes. L'ensemble des cas est résumé dans le Tableau 10.

Cas historiques	Cas contemporains	Recherche-intervention
• Carl Zeiss Stiftung (Allemagne, 1896) • John Lewis Partnership (Royaume-Uni, 1929)	Sociétés californiennes : • Give Something Back • Keplers' 2020	PME françaises : • Co, cabinet de conseil ESS • Nutriset

Tableau 10 - Ensemble des cas d'étude empirique réalisés sur les entreprises à mission

Le matériau utilisé pour les cas historiques provient exclusivement de données de seconde main, que nous avons pu nous procurer :

- dans les écrits déjà publiés à leur sujet, notamment plusieurs articles de recherche, des articles de journaux, ainsi que les ouvrages du fondateur de John Lewis Partnership, John Spedan Lewis ;
- dans les statuts historiques des entreprises, et en particulier les constitutions encadrant leur gouvernance, celles de 1906 (reprenant les modifications par rapport à la version de 1896) et l'actuelle pour la fondation Carl Zeiss, et la constitution actuelle de John Lewis Partnership
- dans les documents de communication diffusés par les entreprises enfin, en particulier sur leurs sites internet respectifs.

En ce qui concerne les entreprises californiennes, nous en avons rencontré les fondateurs en Californie en avril 2012, Praveen Madan et Mike Hanningan. Nous avons complété les informations alors récoltées à partir d'informations essentiellement disponibles sur les sites internet des sociétés, et dans les rapports publiés sur l'évaluation de Give Something Back par *B Lab* (organisme de certification présenté au chapitre 2).

1.2. La fondation Carl Zeiss : un cas d'entreprise à mission riche en engagements

Le premier cas historique que nous avons étudié est le cas de l'entreprise Carl Zeiss, qui offre une triple singularité le rendant particulièrement pertinent pour notre étude. Premièrement, il s'agit d'une entreprise ayant une longue histoire très documentée et globalement couronnée d'un succès social et économique indéniable. Deuxièmement, celle-ci s'est définie une mission explicite et partagée très tôt dans son histoire. Enfin, cette mission est de plus fortement orientée vers des objectifs expansifs.

1.2.1. Présentation du cas

Logo 1 - Logotype de Carl Zeiss AG en 2014

En 1846, Carl Zeiss crée un atelier éponyme d'optique et de mécanique de précision à Jena, en Allemagne. L'ambition de Zeiss est de mettre au point et de produire des microscopes de haute qualité. À la création de l'atelier, peu de connaissances scientifiques sont disponibles sur les propriétés optiques des matériaux pour atteindre une précision suffisante, et le travail de mise au point de ces microscopes est long et incertain. En 1866, Zeiss recrute Ernst Abbe, alors enseignant en physique et mathématiques à l'université de Jena, en tant que directeur de recherches, également chargé de l'aider à mettre en place une première forme d'organisation scientifique du travail et les instruments de mesure de performance associés. Entre 1866 et 1872, Abbe développe de nombreuses innovations techniques, notamment des lentilles diminuant les aberrations chromatiques (apochromat) et géométriques, principales sources d'une mauvaise qualité d'image, ainsi que le condenseur optique améliorant les conditions d'éclairage des objets à observer, entraînant également une meilleure qualité d'observation. Il est également à l'origine d'une nouvelle théorie de la formation de l'image microscopique, qui permet à l'entreprise de produire les premiers microscopes de haute qualité dotés de ces technologies en 1872. En 1876, Ernst Abbe devient associé

dans la société Carl Zeiss, et engage un échange avec le chimiste allemand Otto Schott, spécialiste des verres de haute qualité grâce à des traitements chimiques. En 1884, Schott, Abbe et Zeiss fondent alors un laboratoire de recherche sur la chimie et les techniques verrières (aujourd'hui Schott AG), qui permettra très rapidement de concevoir des verres ayant des propriétés optiques maîtrisées et spécifiques pour les microscopes. L'entreprise Zeiss est alors en forte croissance : elle passe de 80 à 615 salariés entre 1880 et 1895.

Carl Zeiss décède en 1888, laissant ses parts à son fils Roderich Zeiss, avec lequel Abbe entre rapidement en conflit : il critique alors ses orientations stratégiques, jugeant qu'elles ne favorisent pas l'avancement technologique de l'entreprise, car leur focalisation sur la rentabilité sont susceptibles de miner la confiance des salariés envers l'équipe dirigeante. Selon Abbe, l'autorité dans les ateliers doit d'ailleurs aller de pair avec une certaine expertise dans le domaine d'activité. Celui-ci souhaite alors confier l'ensemble des parts de l'entreprise (les siennes et celles de Zeiss fils) à l'université de Jena, dont il juge qu'elle serait la meilleure dépositaire. Il rachète alors l'ensemble de ces parts mais un tel transfert est légalement impossible. Il décide donc de les verser dans une fondation, la *Carl Zeiss Stiftung*, qu'il crée en 1889 et qui devient le seul actionnaire des ateliers en 1891. Abbe décide de doter la fondation d'une « constitution » dont il commence la rédaction, et dont la première version sera achevée en 1896. Schott cèdera sa participation dans le laboratoire Schott AG en 1919 à la même fondation, qui devient alors mère des deux ateliers. Lors de la séparation de l'Allemagne à l'issue de la seconde guerre mondiale, la société est également scindée en deux, puis réunifiée en 1991. Aujourd'hui, la constitution, malgré un certain nombre de modifications, est toujours en vigueur, et police donc la fondation Carl Zeiss, propriétaire de Schott AG d'une part et du Zeiss Gruppe d'autre part, ce dernier étant lui même société mère de Carl Zeiss AG (ex-RFA) et Carl Zeiss GmbH (ex-RDA). Aujourd'hui, le groupe Zeiss est aujourd'hui leader mondial dans l'optique et l'optoélectronique, et emploie plus de 24.000 personnes.

1.2.2. Une constitution définissant clairement une mission à l'entreprise

Contenu de la mission

La gouvernance de l'entreprise est basée sur la constitution de la fondation, seul actionnaire des ateliers, qui définit très clairement la mission, expansive et sociale, de l'entreprise. Cette constitution, dans sa version de 1906, précise d'ailleurs explicitement l'opinion d'Abbe quant à l'incompatibilité de l'objectif social qu'il lui attribue avec le pouvoir conventionnellement laissé aux actionnaires. La constitution (ici traduite de l'allemand à l'anglais) définit ces objectifs dans le tout premier article :

> « *The objects of the Carl Zeiss Stiftung are :*
>
> *A. within the Works*
>
> *1.* ***To cultivate the branches of precise technical industry****, which have been introduced into Jena by the Optical Works and the Glass Works with the co-operation of the founder of the Stiftung, and thereby maintain the said industrial establishments* ***under an impersonal title of proprietorship****; that is to say:*
>
> *2.* ***Permanent solicitude for the economic security of the above undertakings*** *as well as for the conservation and* ***further development*** *of their industrial labour organisation – as a* ***source of subsistence for a large number of people and as an efficient member in the service of scientific and practical interests****;*
>
> *3.* ***To fulfil higher social duties than personal proprietors would permanently guarantee****, towards the totality of co-workers in its employ, in order to better their personal and economic rights.*

B. outside the Works

1. To promote the general interests of the branches of precise technical industry as indicated above ***not only within the sphere of action proper of the Stiftung's Works but also outside of it****;*

2. To take part in organisations and measures designed for the ***public good of the working population of Jena and its immediate neighbourhood****;*

3. To promote the ***study of natural and mathematical sciences both as regards research and teaching****. […]* »

(Constitution de la Carl Zeiss Stiftung, version de 1906, article 1, souligné par nos soins)

Il est en outre précisé à la fin de l'article 1 que les dispositions prévues au sous-titre B. ne seront poursuivies qu'avec les fonds excédentaires qui subsisteraient après avoir conduit les objectifs du sous-titre A.

Une mission de type générique, explicitement organisée sur les deux dimensions de la mission

La formulation de la mission proposée par la constitution est complexe. Elle comprend à la fois des éléments de l'ordre des savoirs, et des éléments de l'ordre des « promesses », en même temps qu'une exigence sur la forme de gouvernance, cet « *impersonal title of proprietorship* », qui relève davantage des règles d'organisation que des propriétés de l'action collective incluses dans une mission. Nous proposons une interprétation de cette mission selon notre modèle en Tableau 11.

Mission de Carl Zeiss Stiftung	Direction d'expansion		Cultiver l'industrie technique de pointe Efficacité au service des intérêts scientifiques et pratiques
	Promesses de solidarité	Internes	Protéger la sécurité économique des ateliers Moyen de subsistance des travailleurs
		Externes	Promouvoir les intérêts de l'industrie de pointe hors des ateliers Participer au bien public des travailleurs de la région de Jena Promouvoir la recherche et l'enseignement scientifiques

Tableau 11 - Interprétation de la mission de Carl Zeiss Stiftung dans les dimensions du modèle

Dans notre typologie des missions, celle de la fondation Carl Zeiss apparaît clairement générique : elle possède une ambition expansive dans sa volonté de développer l'industrie technique de précision à un moment de l'histoire où les inventions technologiques se succèdent, et adresse ses promesses à un collectif indéterminé, hors des ateliers, qui pourra bénéficier de ces découvertes. C'est d'ailleurs ce développement de l'optique de pointe qui amène aujourd'hui Zeiss à produire aussi bien des objectifs pour la prise d'images des smartphones que des télescopes spatiaux.

L'ambition scientifique et technique de la mission apparaît également comme un exemple frappant d'« expansion solidaire » : la formulation de la mission en fait explicitement dépendre le développement des potentiels de l'ensemble des acteurs cités. La « subsistance » des travailleurs, la recherche de l'université de Jena, le développement de l'industrie, et même la culture scientifique de la population sont directement liés à cette direction d'expansion unique. Quels sont les dispositifs de gouvernance qui permettent de soutenir cette mission générique ?

1.2.3. Les règles de gouvernance associées à la mission

La constitution ne se limite pas à ce premier article : elle se poursuit sur 120 autres paragraphes, définissant successivement l'organisation des opérations dans les ateliers, les règles générales de gouvernance, les droits des employés, la reddition des comptes des dirigeants, etc. Une grande partie de

ces dispositions est innovante par rapport à l'organisation industrielle de l'époque, et participe de la construction d'un modèle alternatif de gouvernance en Allemagne.

L'assurance de la latitude du management…

En premier lieu, on remarque l'attention portée par Abbe à préserver l'**indépendance et la latitude du management des ateliers**, qui ne doivent pas être subordonnés au conseil des dirigeants de la fondation. Respect de la mission ne signifie ainsi pas perte de la latitude managériale, ou subordination à la fondation. L'article 6 précise que les ateliers disposent de leur propre **« *Board of Management* » indépendant**, qui dispose du contrôle sur l'ensemble de la gestion interne des ateliers, et du commerce (art. 8), et sur lequel **l'influence de la fondation doit rester strictement limitée à l'application de la constitution** (art. 10). Plus surprenant, la constitution stipule que les membres de ce conseil de managers **ne peuvent être révoqués** (art. 27), ils disposent d'un mandat qui peut être à durée déterminée ou non, et ne doivent être soumis à **aucune incitation du type rémunération variable** liée aux performances de l'entreprise (art. 28).

…Mais une définition claire du contrôle par la mission

Malgré cette latitude, la constitution définit un certain nombre de **conditions de contrôle du management et notamment de frontières de cette latitude**. D'une part, l'article 10 précise que l'ingérence du représentant de la fondation est autorisée pour faire respecter la constitution, c'est-à-dire s'assurer que la mission est bien respectée. Ce point est renforcé par l'article 29 considérant les managers comme « ***pledged to the present statute**, so far as its content bear a direct or indirect reference to their functions* ». Abbe introduit de plus une forme de garantie de l'expertise du directoire, en exigeant d'une part que les managers soient experts dans les aspects scientifiques, techniques ou commerciaux de l'entreprise, et d'autre part la présence d'au moins un expert scientifique au *board* (art. 26). Les employés disposant d'une expertise ont également la **garantie de pouvoir exprimer leurs opinions** en détail et de mener une collaboration adéquate (art. 19). La constitution **restreint par ailleurs explicitement le champ d'activité de l'entreprise à l'industrie technique de précision**, non pas définitivement, mais en précisant qu'aucune expansion de ce champ d'activité ne saurait être tolérée si elle n'est justifiée que par la recherche du profit (art. 35). Ce ne serait ainsi qu'à travers une réinterprétation du caractère générique ou expansif de la mission que l'activité pourrait un jour s'étendre vers d'autres directions d'expansion.

Garantie du caractère générique de la mission

Plusieurs articles (40 à 44) reprennent les objectifs définis au premier article et détaillent l'organisation que l'entreprise doit adopter pour les respecter. Ces articles visent ainsi à s'assurer que malgré le caractère encore inconnu des futurs développements de l'industrie de pointe, un certain nombre de critères soient respectés pour **assurer un impact positif sur un collectif large et indéfini**. Ils détaillent ainsi que l'objectif majeur des managers doit être la création d'un « **résultat économique global** » (art. 40), c'est-à-dire le développement de tout ce qui soutient « l'organisation du travail industriel », « le progrès général des arts et techniques […] et de la recherche scientifique » ainsi que « *the higher satisfaction of the requirements of technology and civil life dependent on these arts* » (art. 42).

La constitution explicite clairement comment l'entreprise devrait consentir à des dépenses qui vont dans le sens de cet objectif générique sans répondre à l'intérêt privé de ses parties prenantes les plus immédiates : elle justifie ainsi que l'entreprise consente à des dépenses ne donnant pas d'avantage économique direct, tant que cela sert l'un des objectifs de l'article 1, et impose par ailleurs que, malgré la création de réserves qui doivent servir l'objectif de sécurité économique des ateliers et dont les plafonds sont clairs, **le bénéfice excédentaire soit utilisé à soutenir toutes les activités scientifiques permettant le développement les talents dans cette branche de l'industrie** (art. 45 à 51). Tout un ensemble de dispositions visant à déterminer comment répartir les bénéfices en vue de répondre à la mission précisée en article 1 sont également prévues aux articles 100 et suivants.

Plus surprenant encore, la preuve la plus convaincante du caractère générique de la mission provient du **renoncement à une partie de la propriété industrielle**, créant de fait un potentiel « non approprié » : la constitution interdit par exemple le dépôt de brevets sur les dispositifs techniques utiles à la recherche scientifique, lorsqu'ils empêchent l'université de mener ses activités de recherche (art. 44). Puisque recourir à l'appropriation, dans un tel cas, risquerait de briser l'expansion possible, Abbe semble s'accorder à adoucir ce régime de propriété au bénéfice de la mission générique. On rappellera également ici la volonté, exprimée dès l'article 1, de conserver **le statut impersonnel de la propriété des actions, à travers une fondation**. Cette propriété impersonnelle est, pour Abbe, une garantie puissante contre le fait que des intérêts privés puissent s'accaparer les mécanismes de création de potentiels et briser ainsi l'ambition générique du collectif.

Engagements auprès des employés : des règles sur les δP

Enfin, une partie entière de la constitution est dédiée à détailler les droits des salariés, qui disposent notamment de la possibilité de créer un conseil dédié, indépendant du directoire, et leur assurant un large droit d'information, mais aussi d'écoute auprès de ce dernier (art. 64). La constitution de 1906 fixe ainsi une obligation de non discrimination à l'emploi (art. 56), le principe des contrats « à vie » (art. 59), un congé de 12 jours sur l'année dont 6 payés (art. 62), l'interdiction de diminuer les salaires et le principe des heures supplémentaires (art. 66-69), la compensation maladie, retraite, licenciement… (articles suivants), et enfin le ratio maximal entre les salaires élevés et moyens (art. 95). Au total, ce sont donc de nombreux droits qui sont garantis aux salariés à une période où nombre de bénéfices sociaux sont encore à acquérir dans la plupart des entreprises. Avec ces dispositions, c'est ainsi à la fois l'objectif de bien-être social des salariés qui est décliné en un certain nombre de mesures, et un **ensemble de mécanismes de solidarité qui sont mis en place au niveau de l'entreprise**, et qui contribuent à l'engagement collectif dans le travail des ateliers.

1.2.4. Résultat : des dispositifs de gouvernance originaux correspondant au cahier des charges identifié

La performance sur le long terme de l'entreprise Carl Zeiss, malgré les difficultés politiques historiques auxquelles elle a fait face, est aujourd'hui indéniable. Après plus de 160 ans d'existence, l'entreprise fait partie des leaders mondiaux en optique et optoélectronique, et a su préserver un modèle social fort, toujours adossé à la fondation. Il est difficile d'évaluer le rôle de la constitution en tant que telle dans cette performance, d'autant que de nombreuses modifications y ont été apportées au cours du développement de Zeiss. La constitution d'aujourd'hui, dont la dernière modification date de 2013, est ainsi très différente, non seulement dans le contenu (les engagements ayant naturellement beaucoup évolué) mais aussi dans sa structure, de celle de 1906. Certains exemples attestent néanmoins de son importance, notamment lors des décisions difficiles qui ont suivi la réunification de l'entreprise après 1990. Les valeurs prônées par Ernst Abbe ont alors orienté les décisions pour résoudre les difficultés dues aux différences d'avancement technologique entre les ateliers est-allemands et ouest-allemands, contribuant ainsi à minimiser les impacts négatifs sur les employés et à prôner le développement de potentiels de part et d'autre sans fermer les ateliers les moins avancés. Pour notre recherche, l'accès à cette constitution est un moyen d'approcher la gouvernance réelle de l'entreprise.

Nous proposons ici une interprétation des raisons pour lesquelles la mission générique a pu être respectée si longtemps, à partir du « cahier des charges » que nous avons construit au chapitre précédent. Dans l'optique de gérer simultanément la direction d'expansion et les promesses de solidarité de la mission (ce qui bien l'enjeu ici), ce cahier des charges exprimait quatre objectifs : contrôler la direction d'expansion, protéger la variété d'exploration stratégique, mettre en place une solidarité compensant les inégalités issues de l'activité, et assurer la transformation du potentiel des parties. La gouvernance qu'Abbe a insufflée à l'entreprise porte alors des particularités notables sur chacun de ces points, résumée en Tableau 12.

Objectifs	Classes de dispositifs	Exemples
Contrôle de la direction d'expansion	**Contrôle par un conseil dédié à la mission**	« *Pledge* » envers les statuts Respect de la constitution assuré par la fondation Conditions pour élargir le champ d'exploration
Variété d'exploration stratégique	**Neutralisation de l'évaluation sur des critères restrictifs**	Indépendance garantie du management Propriété impersonnelle des actions (fondation) Interdiction d'incitation liée à des critères financiers
	Investissement dans le processus de conception	Obligation d'investissement au-delà des réserves
Solidarité corrective	**Mécanismes de partage des bénéfices**	Avantages accordés aux salariés Ratios d'inégalité salariale maximum
Transformation du potentiel des parties	**Mise à disposition des résultats susceptibles de devenir potentiels communs**	Evaluation d'un « résultat économique global » Renoncement au brevet pour la recherche à l'université

Tableau 12 - Classes de dispositifs de gouvernance originaux adaptés à la mission générique de la fondation Carl Zeiss

1.3. John Lewis Partnership : une gouvernance sur mesure pour une solidarité expansive

Le second cas historique que nous étudions est celui de l'entreprise John Lewis Partnership, une entreprise britannique qui s'est également dotée d'une constitution avec mission. Le cas de John Lewis complète celui de Zeiss sur plusieurs dimensions. Premièrement nous avons pu étudier les différences entre les ambitions du rédacteur de la première constitution, John Spedan Lewis, qui a publié plusieurs ouvrages, et la constitution d'aujourd'hui qui continue de piloter la gouvernance du groupe. Deuxièmement, la mission de John Lewis possède la particularité de ne s'exprimer que par rapport aux parties prenantes de l'entreprise, et relèverait davantage d'une mission de solidarité. Troisièmement, le système de gouvernance de John Lewis apparaît extrêmement complexe et difficilement interprétable sans le relier à cette mission. Enfin quatrièmement, nous avons pu mener une étude comparative des performances économiques de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents nationaux pour évaluer les impacts de la mission sur ces éléments.

1.3.1. Présentation du cas et histoire du groupe

John Lewis Partnership (JLP par la suite) est un groupe privé propriétaire des chaînes de grands magasins John Lewis et de supermarchés Waitrose au Royaume-Uni. Le tout premier magasin, ancêtre de la chaîne d'aujourd'hui, a été fondé en 1864 par John Lewis, ce qui fait de l'entreprise l'une des plus anciennes à opérer dans le secteur de la distribution au Royaume-Uni. En 2014, le groupe avait un chiffre d'affaires de 10,2 milliards de livres, et plus de 90.000 employés, ce qui en fait l'un des quatre plus grands groupes de distribution britanniques. Mais surtout, le groupe est connu pour son modèle économique, que les gouvernements britanniques, qu'ils soient travaillistes[71] ou libéraux[72], défendent comme un modèle bénéfique pour l'économie du pays. Mais ce modèle est généralement mal compris. Le groupe est en effet décrit comme un « *employee-owned UK partnership* » (Wikipedia), ou une

Logo 2 - Logotype de John Lewis, la chaîne de magasins historique de JLP

[71] Voir http://www.telegraph.co.uk/comment/columnists/maryriddell/6812647/Why-Gordon-Brown-wants-to-turn-Britain-into-a-giant-branch-of-John-Lewis.html pour les déclarations du premier ministre travailliste Gordon Brown en 2009.

[72] Voir http://www.theguardian.com/politics/2012/jan/15/nick-clegg-john-lewis-economy pour les déclarations du vice-premier ministre libéral-démocrate Nick Clegg en 2012.

« coopérative qui appartient à ses employés » (Le Monde), il est dit « démocratique depuis 1950 » et pratiquant l'« actionnariat salarié ». Pourtant du point de vue légal, la forme juridique de John Lewis Partnership est une « PLC », *Public Limited Company*, c'est-à-dire l'équivalent anglo-saxon d'une société anonyme ayant appel public à l'épargne, dont les actions sont détenues par le John Lewis Partnership Trust ltd.[73], une autre entreprise privée. Dans la pratique, les salariés ne sont donc pas actionnaires, mais ils disposent bien d'un droit de vote sur certaines décisions stratégiques, et d'une participation au bénéfice de l'entreprise. Nous expliquons ces traits surprenants par un retour sur l'histoire de l'entreprise.

Les deux premiers magasins et les premières expériences progressistes

John Lewis (senior) fonde son premier petit magasin de tissus *John Lewis* sur Oxford Street, à Londres, en 1864. En 1885 et 1887 naissent ses deux fils, John Spedan et Oswald Lewis. En 1905, John Lewis (senior) prend le contrôle d'un second magasin londonien, *Peter Jones*, dont le fondateur vient de décéder. Mais sur les dix années à venir, le second magasin ne sera jamais rentable : aucun bénéfice ne sera versé à Lewis ni aux autres actionnaires. En 1914, il nomme alors son premier fils, John Spedan Lewis, directeur de ce second magasin. Les parts de celui-ci sont alors réparties sur trois membres de la famille Lewis : le père et les deux fils, Spedan et Oswald. Spedan Lewis fait rapidement l'hypothèse que la faiblesse économique du magasin provient du manque d'incitation des employés à la réussite de l'entreprise et commence à modifier les conditions de travail, introduisant notamment un système de commission, ainsi que des « *staff committees* », permettant d'instaurer une communication entre la direction et les salariés. En 1916, suite à un désaccord de gestion entre le père et le fils, John Spedan Lewis rachète l'ensemble des parts de son père et poursuit sa transformation des conditions de travail. En 1920, l'entreprise a renoué avec le profit, et Spedan Lewis prend une décision très rare à l'époque : distribuer une partie des profits aux salariés eux-mêmes.

Une constitution, une vision et une mission

En 1928, John Lewis senior décède, et Spedan Lewis hérite, suite au rachat des parts de son frère, de l'ensemble des parts du premier magasin *John Lewis*. Il décide alors d'étendre sa politique progressiste à ce premier magasin, et de distribuer les profits qui en découlent aux employés. Il transforme la société de personne familiale *John Lewis and Company limited* en société publique, et écrit une première constitution de 268 pages, couchant par écrit sa vision du fonctionnement social de la chaîne de magasins. **Cette constitution officialise le statut de « *partners* » qu'il donnait officieusement aux employés de *Peter Jones* depuis 1920. Elle officialise également deux missions de l'entreprise**, sur lesquelles nous reviendrons ci-après : la première, orientée vers les **employés**, exprime que l'objectif de l'entreprise est « ***the happiness of its members*** », qui correspond à une idéologie qu'il développera extensivement dans plusieurs ouvrages (voir notamment (Lewis 1954)) ; la seconde, orientée vers les **clients**, est la maxime « ***never knowingly undersold*** » inventée quelques années plutôt chez *Peter Jones* pour assurer que les produits vendus sont d'origine et de qualité garantie, et que pour cette qualité là les clients ne trouveraient pas moins cher ailleurs.

Le premier montage juridique : donner le « profit » aux partners

En 1929, il crée un premier montage juridique qui a pour objectif **d'officialiser la distribution des dividendes aux salariés**. Cela consiste à créer deux nouvelles entités juridiques, une société « holding », *John Lewis Partnership* et un Trust, *John Lewis Partnership Trust*. Le trust est un montage juridique d'origine anglo-saxonne qui permet à un « *settlor* » propriétaire initial d'un bien, de confier ce bien en propriété à un ou plusieurs « *trustees* » pour que ceux-ci le gèrent au bénéfice d'une troisième personne, le bénéficiaire (cf. Encadré 1 p. 71). Ce montage en trois parties permet de séparer le *fructus* de la propriété d'un bien (par exemple une rente) de la gestion de ce bien (l'*usus* et l'*abusus*), et est utilisé par exemple pour organiser les héritages pour des bénéficiaires trop jeunes pour gérer leur fortune.

[73] « ltd. » signifie *private company limited by shares*, équivalent britannique de la SARL française

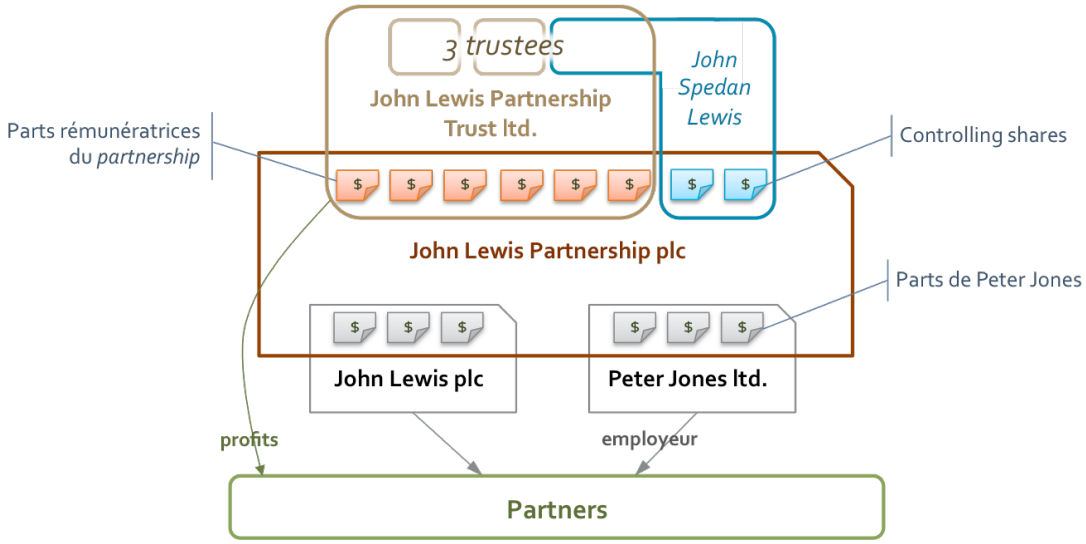


Figure 25 - Structure juridique de John Lewis Partnership à sa création en 1929

Le « *deed of settlement* » irrévocable de 1929, acte créateur du trust et du *partnership*, stipule que **l'ensemble des parts des deux magasins, *John Lewis* et *Peter Jones* sont transférées au *partnership*, qui devient société mère de l'ensemble des futurs magasins et des futures branches qui s'ajouteront. Les parts du *partnership* sont quant à elles en majorité confiées au trust**, qui doit les détenir « *for the benefit of the partnership's past, current and prospective employees* » (Bradley, Estrin, & Taylor 1990), appelés « *partners* » par la constitution. Ce montage, présenté en Figure 25, assure que les dividendes qui proviennent des parts confiées au trust soient ainsi intégralement reversés aux *partners*, que ce soit directement en monétaire, ou sur un compte de capital dans le *partnership* lui-même. **John Spedan Lewis, quant à lui, conserve le contrôle** sur l'ensemble de deux façons : d'une part il se réserve une *controlling share* dans le *partnership*, c'est-à-dire qu'il concentre les droits de vote dans une part minoritaire et non rémunératrice du capital, et d'autre part il est l'un des 3 *trustees*, avec sa femme et son beau-frère, qui gèrent le trust au bénéfice des employés. Notons que l'opération ne découle pas d'un altruisme désintéressé mais d'une **conception nouvelle de ce que doit être le *business*** : John Spedan Lewis ne cède pas gratuitement ses parts au *partnership*, mais consent à une forme de prêt évalué à un million de livres, qui lui serait remboursé sans intérêts sur les 30 années à venir[74]. Il qualifiera par ailleurs lui-même l'ensemble du montage de « monarchie constitutionnelle » pour marquer son désir de ne pas confier l'ensemble de la gestion à une structure directement élue par les *partners* :

> « *It is a constitutional monarchy, with as much as seemed safe of democracy and correspondingly little of monarchy.* » (John Spedan Lewis cité par *(Cox 2010, p. 143))*

La constitution crée néanmoins la possibilité pour l'ensemble des *partners* d'élire un « *Partnership Council* », instance qui représente au niveau du *partnership* leurs préoccupations et intérêts, et permet la continuité du dialogue entre la direction et les salariés que les premiers *staff councils* chez *Peter Jones* avaient inauguré.

Le montage juridique de la succession : confier le « pouvoir » aux partners

En 1950, conscient de la nécessité d'organiser une succession, John Spedan Lewis réalise la deuxième étape de la construction moderne de JLP en signant un second « *deed of settlement* », par lequel **il confie ses parts restantes au trust, abandonnant ainsi le pouvoir** qu'il conservait par ses *controlling shares*, et définit les conditions de succession au sein du *partnership* mais également au sein du *trust*. A la suite de ce second *settlement*, **l'ensemble du pouvoir est ainsi confié aux *partners* et au *trust***, mais la structure

[74] Cette « rente » remplace ainsi les dividendes qui sont intégralement reversés aux *partners*. Il ne s'agit pourtant bien-sûr pas d'une rente au sens propre : Spedan Lewis n'est plus propriétaire de ces actions vendues au *partnership*.

de gouvernance qui organise la latitude et le contrôle des dirigeants, la représentation démocratique des *partners* et la succession des *trustees* et du *chairman* est inhabituellement complexe.

1.3.2. La constitution et la structure de gouvernance du groupe après 1950

La mission de John Lewis Partnership

La constitution que nous étudions est celle actuellement en vigueur dans l'entreprise, sa dernière révision date de mai 2014[75]. A destination de tous les partenaires mais également du grand public, elle a été considérablement raccourcie et simplifiée, et ne comprend plus qu'une trentaine de pages aujourd'hui. Comme pour Carl Zeiss, les premiers articles de la constitution sont dédiés à la définition de la mission de l'entreprise. Le premier paragraphe de l'introduction (partie 1), stipule d'abord :

> « *1. The two Settlements in Trust made by John Spedan Lewis in 1929 and 1950 established a business known as the John Lewis Partnership, to* ***be owned in trust for the benefit of its members, who are Partners from the day they join****.* »
>
> (Constitution de *John Lewis Partnership*, Part. 1, 2014)

Le premier principe (partie 2) définit ensuite le *purpose* :

> « *1.* ***The Partnership's ultimate purpose is the happiness of all its members, through their worthwhile and satisfying employment in a successful business****. Because the Partnership is owned in trust for its members, they share the responsibilities of ownership as well as its rewards –* ***profit, knowledge and power****.* »
>
> (Constitution de *John Lewis Partnership*, Part. 2, 2014)

Les trois piliers « profit », « connaissance » et « pouvoir » sont les bases du modèle que John Spedan Lewis souhaite défendre (Lewis 1954), et organisent ainsi l'ensemble de la gouvernance du *partnership*. Celle-ci permet aux *partners* de recevoir à la fois les bénéfices de l'entreprise sous forme de bonus à chaque fin d'année, de bénéficier d'un droit à l'information et à l'écoute exceptionnel à travers de nombreux systèmes de représentation démocratique et de remontée d'opinions, de suggestions et de réclamations, et enfin de participer à l'élaboration stratégique et organisationnelle de l'entreprise par l'élection d'une partie des dirigeants et des *trustees*.

Les 2 et 3e principes découlent de ce premier en stipulant d'une part que le **pouvoir est partagé entre trois autorités** nommées « *governing authorities* » : le *Partnership Council,* le *Partnership Board* et le *Chairman*, et que le *partnership* doit engendrer suffisamment de profit pour rester **commercialement viable**, développer ses activités, **distribuer un bonus aux membres et investir dans d'autres activités qui lui permettent de répondre à sa mission**.

Gouvernance du partnership

Par rapport à une société classique à conseil d'administration, la gouvernance de JLP est bicamérale : d'un côté, le *partnership council* représente l'ensemble des *partners* et est majoritairement élu par eux sauf 3 « *concillors* » qui sont désignés par le *chairman*. Le *council* dispose d'un **droit illimité d'information** sur les affaires du *partnership*, et c'est **à lui que le *chairman* doit rendre des comptes**. Il peut par ailleurs formuler des recommandations à l'intention du *chairman* ou du *board*. Il a d'une certaine façon le rôle d'une chambre législative face à l'exécutif incarné par le *board* (Bradley, Estrin, & Taylor 1990). De l'autre côté, le *partnership board* est le « *board of directors* » de JLP. En ce sens, il répond aux principales fonctions d'un conseil d'administration : il approuve la stratégie et le business plan de l'entreprise, définit sa structure managériale, est responsable de sa bonne santé financière, et approuve les comptes.

[75] Elle est disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www.johnlewispartnership.co.uk/content/dam/cws/pdfs/about%20us/our%20constitution/john-lewis-partnership.constitution.pdf

Différence majeure avec la structure duale (conseil de surveillance / conseil d'administration) classique, **le *chairman* est une autorité indépendante des deux autres**. Les actions étant détenues par le trust, c'est juridiquement ce dernier qui a le pouvoir de nommer le *chairman*, qui est avant tout président du trust lui-même. Il est donc approuvé par les *trustees*. Néanmoins, les *trustees* ne le choisissent pas : la règle 41 (Partie 3) stipule que **le *chairman* désigne lui-même son successeur, et qu'en conséquence c'est lui qui nomme ses *directors***, et non pas l'inverse comme c'est habituellement le cas dans les sociétés monales, ou le conseil de surveillance dans les sociétés duales. Ainsi, le *partnership board* est-il à moitié composé de membres élus par le *council*, et à moitié de membres directement nommés par le *chairman* ! Comme pour Carl Zeiss, cela assure d'une part une **indépendance forte du management**, le *chairman* de JLP assurant un rôle de PDG largement indépendant (Bradley, Estrin, & Taylor 1990), et en même temps une subordination indiscutable à la mission elle-même, renforcée par la règle 43 qui exige du *chairman* qu'il prenne un **engagement écrit** à, entre autres, « *[…] uphold the Constitution and work to the utmost of his energy and ability for the fulfilment of the Partnership's Principles […]* ».

Le trust joue donc un rôle essentiel. Sorte de conseil des sages, il est **dépositaire de la constitution et est responsable d'en vérifier l'application**. C'est ainsi lui que le *council* saisit si ce dernier considère que le *chairman* ne respecte pas la constitution et ses principes, afin qu'il en demande la **révocation**. De ce fait, même si Bradley, Estrin, et Taylor (1990) considèrent que la preuve du vrai caractère coopératif de JLP tient en ce que les *partners* peuvent exiger la révocation du *chairman*, il ne faut pas sous-estimer le fait que ce n'est qu'à la condition que le trust reconnaisse un **acte anticonstitutionnel** du *chairman* que celui-ci prononce sa révocation. Le trust et la mission sont ainsi la pierre angulaire de la gouvernance de l'organisation (cf. Figure 26). Au reste, une telle révocation n'a jamais eu lieu.

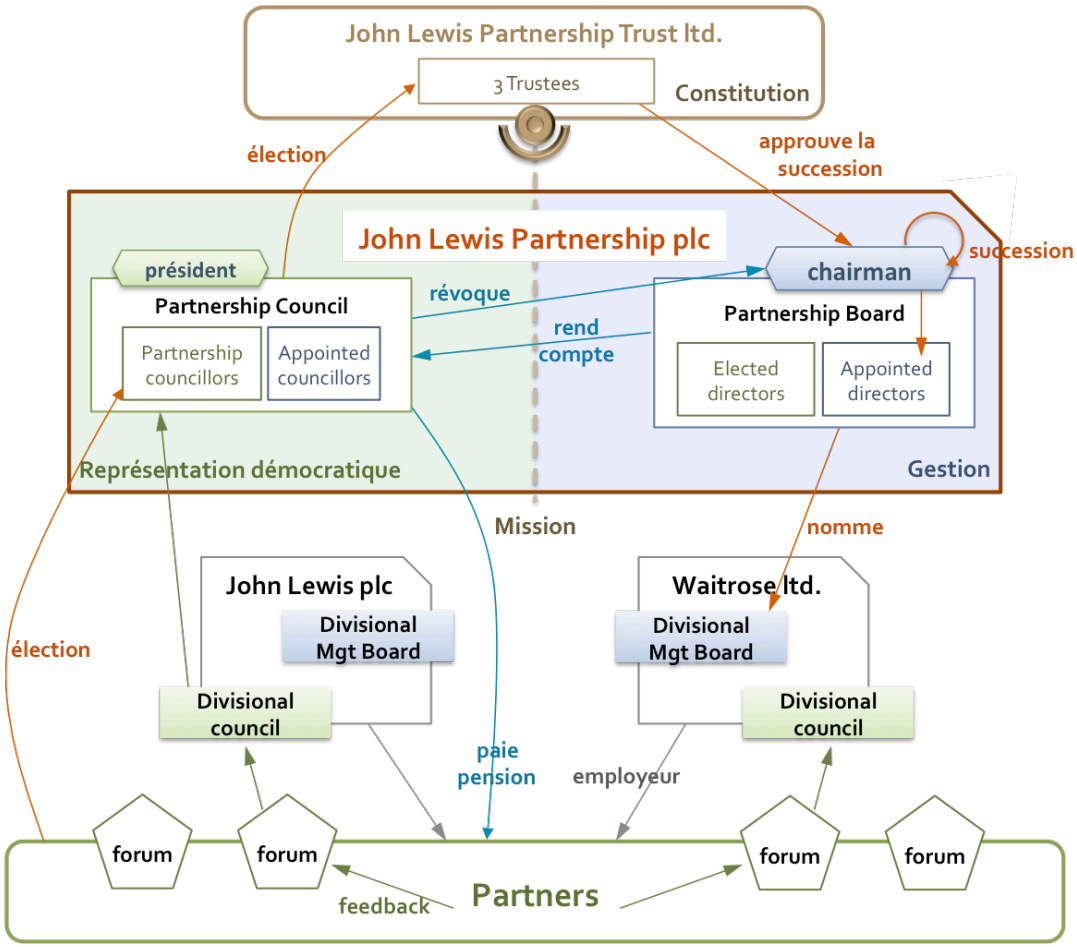


Figure 26 - Le schéma de gouvernance complexe de John Lewis Partnership après 1950, issu de la constitution

Droits et engagements des partenaires

A la différence de la constitution de 1906 de Carl Zeiss, la constitution de JLP définit simultanément les droits et les obligations des employés. Ceux-ci disposent d'un certain nombre d'avantages que l'on retrouvait déjà cher Carl Zeiss, mais modernisés, tels que : conditions de travail et d'embauche, sécurité de l'emploi, minima salariaux (également un ratio maximum entre les paies maximales et minimales), activités sociales, pensions etc. Cependant, la définition de la mission même de l'entreprise comme la recherche du bonheur de ses membres s'interprète selon trois dimensions particulières : profit, connaissance et pouvoir. Les partenaires se **partagent ainsi d'abord les bénéfices** de l'entreprise chaque année, qui tournent entre 13% (pour les moins bonnes années comme à la suite directe de la crise financière) et 20% du salaire annuel, ce qui représente donc une prime très conséquente. Ensuite, ils disposent d'un ensemble particulièrement développé de **dispositifs pour exercer leur droit d'information et d'écoute** : un certain nombre d'organismes comme les « forums » organisés dans chaque magasin leur permettent de remonter des avis, recommandations ou plaintes jusqu'au *partnership council*, une personne chargée de représenter leurs intérêts, le *partners' counsellor* participe à l'ensemble des réunions de la direction, même informelles, le *council* dispose d'un droit illimité à l'information auprès du *chairman*, et les *partners* prennent en charge un journal étendu à toute l'entreprise leur permettant de s'informer et de s'exprimer librement. Enfin, le pouvoir se manifeste par **l'élection du *council***, instance représentative qui élit à son tour une partie du *board*, les *trustees* et peut révoquer le *chairman*.

Les engagements sont également importants : la constitution exige que les partenaires soient responsables de l'entreprise au double titre de « propriétaire » et de salarié, et portent notamment eux-mêmes la mission de l'entreprise en se devant de participer au bonheur des autres *partners* et d'entretenir des bonnes relations avec eux. Ils participent à la vitalité de l'entreprise par leur engagement au travail et la qualité de service qu'ils fournissent. L'introduction précise également l'équivalent de « nul n'est censé ignorer la loi » pendant de la qualité d'information offerte aux employés : « *Every Partner is responsible for knowing, complying with and upholding the Partnership's Principles and those Rules which concern him* ». Mais ils sont également engagés, ainsi que l'ensemble de JLP vis-à-vis de nombreuses parties prenantes « extérieures » au *partnership*, ce à quoi une section entière des règles est dédiée : nombreux **engagements vis-à-vis des clients** (*best value* (§93), honnêteté et courtoisie (§94-95)), des **fournisseurs** (pas d'abus de pouvoir (§97-100), pas de retard de paiement, respect de la loi et des engagements éthiques de la part des fournisseurs), des **concurrents** (relations « amicales » §105), de **l'intérêt général** (temps accordé aux *partners* pour un engagement caritatif §106), la loi, et **l'environnement**.

Le Tableau 13 résume les principaux engagements de la mission en fonction des dimensions de notre modèle. L'interprétation de l'engagement de contribuer au « bonheur des salariés » comme une direction d'expansion est éminemment discutable : il s'agit évidemment d'une promesse vis-à-vis des salariés, qui relève donc initialement d'un engagement de solidarité. Cependant, l'action du dirigeant, si elle est expansive, est orientée par cet objectif. **Le caractère expansif de la mission dépendra donc de l'interprétation qui est donnée au terme « bonheur », c'est-à-dire s'il est compris comme un ensemble de critères connus, ou comme un concept méritant exploration, et des dispositifs de gouvernance qui assureront ou non la diversité de l'exploration stratégique**.

Mission de John Lewis Partnership		
Direction d'expansion		Le bonheur des *partners*
Promesses de solidarité	Internes	Emploi satisfaisant dans une entreprise prospère Accès au profit, à l'information et au pouvoir des *partners*
	Externes	Respect des clients, fournisseurs, concurrents, et environnement

Tableau 13 - Interprétation de la mission de John Lewis Partnership selon les dimensions du modèle

1.3.3. Les « performances » du groupe

Outre l'exceptionnelle longévité de l'entreprise, une étude rapide des performances financières, rendue possible grâce au niveau élevé de transparence sur les résultats financiers, montre que celles-ci restent tout à fait comparables aux principaux concurrents malgré des engagement sociétaux forts. La Figure 27 montre que la croissance et le bénéfice d'exploitation de la marge de ses ventes sont comparables à ceux de ses concurrents sur le marché britannique (Tesco, Asda, Sainsbury's, Morrissons), quelques-uns d'entre eux ayant des ramifications internationales supplémentaires avec des performances différentes.

Figure 27 - Différents indicateurs économiques de performance pour John Lewis Partnership et ses principaux concurrents nationaux

Les différences notables concernent le niveau de paie des salariés, nettement plus important chez JLP surtout si l'on prend en compte le bonus redistribué, le ratio entre paie maximale et paie minimale,

beaucoup plus faible (de l'ordre d'une trentaine en moyenne, même si la constitution le limite à 75), ainsi qu'une croissance généralement plus faible sur le long terme, mais robuste aux chocs économiques (cf. la croissance et l'emploi entre 2007 et 2010).

1.3.4. Résultat : un système de gouvernance complexe soutenant la qualité expansive de la mission

Le cas de John Lewis illustre l'importance des dispositifs de gouvernance dans les conséquences sur l'organisation que peut avoir la définition d'une mission. En effet, **la formulation seule de la finalité du « bonheur des salariés » ne permet pas *a priori* de déterminer la nature expansive des stratégies qui seront menées**. En dehors de tout système de gouvernance, cette nature expansive dépend évidemment des potentiels disponibles à l'instant où les stratégies sont conçues : il était probablement considéré expansif, à l'époque et dans le contexte de la reprise des magasins par John Lewis[76], de partager les bénéfices d'un établissement commercial avec ses employés, alors que cela correspond à de nombreux mécanismes aujourd'hui institutionnalisés (actionnariat salarié, coopératives…). **Le bonheur des salariés peut cependant continuer à prendre des formes expansives** (par exemple en jouant sur des interdépendances inédites entre personnel et professionnel, entre travail et ludique, entre plaisir et efficacité, etc.) **ou améliorer des formes connues** (lutte contre les troubles psycho-sociaux, amélioration des conditions de travail, etc.). Ainsi, les aménagements intérieurs des firmes de la Silicon Valley comme Google ou IDEO ont créé une rupture dans l'interprétation des « bonnes conditions de travail ».

L'enjeu du système de gouvernance est alors de favoriser l'une ou l'autre des interprétations : en favorisant la diversité stratégique et le renouvellement des potentiels, les dispositifs favorisent la conception de stratégies expansives, en favorisant le contrôle sur des critères connus et les mécanismes de solidarité corrective, ils favorisent une interprétation restrictive. Le Tableau 14 récapitule les dispositifs que la constitution de JLP met en place.

Objectifs	Classes de dispositifs	Exemples
Contrôle de la direction d'expansion	**Contrôle par un conseil dédié à la mission**	Engagement envers la constitution Respect de la constitution assuré par le trust Remontée des opinions des *partners*
Variété d'exploration stratégique	**Inversion de la logique de nomination du dirigeant**	Indépendance garantie du *chairman* Propriété impersonnelle des actions (trust)
	Garantie des moyens de développement économique	Protection de la viabilité économique pour investir dans des activités qui répondent à la mission
Solidarité corrective	**Mécanismes de partage des bénéfices**	Partage du profit entre les *partners* Ratios d'inégalité salariale maximum
Transformation du potentiel des parties	**Gouvernance participative**	*Profit / Knowledge / Power,* droit d'information illimité Election de représentants et d'une partie du *board*

Tableau 14 - Dispositifs de gouvernance adaptés à la mission générative de John Lewis Partnership

Comme pour Carl Zeiss, une investigation plus poussée, *in vivo*, du fonctionnement de la gouvernance éclairerait davantage la nature des dispositifs mis en place. **Néanmoins, la complexité de la gouvernance observée semble bien s'expliquer avec une interprétation générative de la mission** :

- D'une part, **la mise en place de mécanismes de partage du profit et du pouvoir est cohérente avec une interprétation restrictive du collectif auquel les engagements de solidarité s'adressent**.

[76] La rédaction de la constitution intervient deux ans après des grèves historiques dans le secteur minier au Royaume-Uni de la part d'ouvriers qui souhaitent faire reconnaître la difficulté de leurs conditions de travail.

La gouvernance participative permet ainsi une meilleure prise en compte des intérêts et des potentiels des parties concernées.

- D'autre part, l'indépendance accordée au *chairman* et le système du Trust limitant le pouvoir de révocation laissé aux salariés (par rapport à une coopérative classique), génère une grande complexité de gouvernance mais s'explique par la volonté de ne pas réduire l'interprétation de la mission aux critères restrictifs auxquels la représentation directe des intérêts des salariés risquerait de conduire. Autrement dit, cela correspond trait pour trait à l'engagement exigé des actionnaires dans la FPC, afin **d'éviter que l'évaluation sur des critères financiers considérés « objectifs » ne vienne empêcher de poursuivre des stratégies expansives** remettant en cause ces critères.

On peut cependant remarquer que la constitution de Zeiss faisait preuve d'une plus grande prolixité dans les dispositifs assurant les développements expansifs que John Lewis. On pourrait alors défendre qu'il manque à JLP une classe de mécanismes assurant le renouvellement régulier de l'exploration stratégique pour réinsuffler régulièrement au management la capacité d'inventer de nouveaux moyens d'atteindre le « bonheur » des salariés.

Il reste enfin une question intrigante que ce cas suscite : pourquoi John Lewis a-t-il choisi le statut juridique de *Public Limited Company* pour son *Partnership*, forme juridique aux vertus *a priori* opposées à la concentration des actions dans les mains d'un seul actionnaire ? La question reste ouverte, mais nous formulons l'hypothèse que c'est par manque d'une forme plus adaptée, la complexité de la gouvernance choisie reflétant davantage le manque d'un modèle standardisé et efficace que la nécessité d'un système aussi détaillé.

1.4. Les entreprises incorporées sous forme de *Benefit* ou *Flexible Purpose Corporation* : une variété observable des formes actuelles

Pour compléter l'étude empirique de la gouvernance des entreprises à mission, nous avons également choisi d'étudier des cas d'entreprises californiennes ayant choisi certains des nouveaux statuts juridiques. Ce sont des entreprises beaucoup plus récentes, pour lesquelles la forme juridique répond elle-même à de nombreuses dimensions de la gouvernance de la mission que nous avons identifiées. Ces entreprises n'ont donc pas rédigé de constitution pour concevoir et contractualiser un système de gouvernance *ad hoc*. Pourtant, malgré une standardisation des conditions juridiques, ces entreprises d'une même classe font montre d'une diversité très large dans l'expression de leur mission, c'est-à-dire pas seulement sur le contenu ou le type (restrictif, génératif, générique), mais également sur la façon d'utiliser ces nouveaux statuts, et de s'assurer de la réalisation de cette mission. Nous donnons ici deux cas particuliers, l'un constitué en *Flexible Purpose Corporation* et l'autre en *Benefit Corporation*, puis nous élargissons le panorama en donnant quelques résultats d'une observation de l'ensemble des entreprises incorporées sous l'une ou l'autre de ces formes en Californie depuis 2012 (Encadré 5).

1.4.1. Cas particulier 1 : la FPC Kepler's 2020

Histoire du projet

Nous avons déjà succinctement présenté le projet Kepler's 2020 au chapitre 3. A la suite de la fermeture de Kepler's Books, une librairie emblématique de la Silicon Valley, du fait de la révolution numérique et la concentration des grandes librairies, le projet Kepler's 2020 est lancé pour revisiter le *business model* de la librairie, en donnant notamment une place plus importante à la communauté qui la soutient, tout en en étant les principaux clients. L'idée est alors lancée d'adopter un modèle « hybride » pour la librairie, et suite au conseil de Susan Mac Cormac, c'est finalement une

Logo 3 - Logotype du projet Kepler's 2020

forme de *Flexible Purpose Corporation*, Keplers'2020 FPC, qui sera adoptée pour abriter la librairie, qui garde par ailleurs son nom historique.

Mission et organisation de l'entreprise

L'organisation du projet Kepler's 2020 continue de démontrer la variété des formes que peuvent prendre les entreprises à mission, mais témoigne aussi de la diversité des représentations que peuvent se faire les entrepreneurs d'une gouvernance adaptée à une mission, en particulier de celle proposée par la FPC. En effet, non convaincu que la FPC permettrait d'articuler l'ensemble du projet qu'il imaginait, Praveen Madan, l'un des entrepreneurs à l'origine de Kepler's 2020 a préféré opter pour une **double structure, avec une FPC à but lucratif** abritant la librairie en tant que commerce, **et une association à but non lucratif** (une *public benefit nonprofit corporation* en Californie) pour organiser des évènements et des rassemblements entre écrivains et lecteurs. La mission poursuivie est donc double : d'une part, promouvoir la lecture et continuer la démocratisation de l'accès aux livres et aux auteurs que la librairie historique avait engagée, à travers les rassemblements mais aussi des ateliers d'initiation, des groupes de lecture et de partage etc., organisés par l'association ; et d'autre part, préserver la librairie en tant qu'espace physique, où les personnes peuvent parcourir, découvrir et profiter des livres, eux-mêmes physiques, dans un lieu géographique central pour la communauté[77].

Mission de Kepler's 2020	Direction d'expansion		Préserver les librairies en tant qu'espace de découverte des livres Promouvoir la lecture et l'échange autour des livres
	Promesses de solidarité	Internes	Faire des lecteurs les associés et adhérents du projet
		Externes	Animer une communauté de lecteurs, écrivains et étudiants

Tableau 15 - Interprétation de la mission de Kepler's 2020 selon les dimensions du modèle

Pour Praveen Madan cependant, l'objectif de la FPC est à terme de faire en sorte que ce soit **la communauté de lecteurs elle-même, c'est-à-dire les clients de la librairie, qui en devienne les actionnaires**. Selon lui, la vocation de Kepler's 2020 est, en s'appuyant sur la mobilisation forte déjà démontrée et une campagne de levée de fonds, de créer une librairie entièrement soutenue par sa communauté de lecteurs, qui se partageraient ainsi l'administration et le partage des profits éventuels. On observe donc un usage peut-être déjà détourné de la FPC par rapport à ce que les concepteurs du statut avaient envisagé, mais qui correspond à leur volonté de pouvoir abriter des projets collectifs que les formes classiques proposées par le droit ne permettent pas de monter facilement.

Un cas de gouvernance de mission restrictive ?

Comme pour John Lewis, le caractère expansif de la mission de Kepler's 2020 n'est pas clairement établi. La jeunesse du projet, expliquant l'imprécision des formes futures de l'organisation et donc des dispositifs de gouvernance qui seront adoptés, empêche un classement définitif. On peut interpréter les directions d'expansion comme des engagements de préservation de biens communs existants (les libraires, les livres physiques, …), c'est-à-dire comme des engagements restrictifs dans notre typologie : les potentiels concernés semblent clairement délimités, et les acteurs fixés. Les participants au projet ont cependant organisé des ateliers de créativité pour répondre de façon innovante à la mission (inventer de nouvelles formes de livres, des nouvelles relations entre lecteurs et auteurs, etc.). Le caractère expansif des stratégies retenues se lira probablement à l'avenir à travers : i) les critères d'évaluation retenus pour qualifier le projet (connus dès aujourd'hui, tels que le nombre de librairies sauvées, ou encore à concevoir) ; ii) les modes d'intervention des acteurs de la communauté (par ex. défense de leurs intérêts ou apport de connaissances au projet) ; et iii) les types de mécanismes de solidarité choisis.

[77] « Our vision combines a nonprofit organization dedicated to a deep roster of author events, lectures, and literary gatherings with a community-owned bookstore that preserves the physical space where people browse, discover, and enjoy books » (http://www.keplers2020.com/index.html)

1.4.2. Cas particulier 2 : la *Benefit Corporation* Give Something Back

Présentation du cas et modèle d'affaires

L'entreprise Give Something Back (GSB) a été fondée en Californie dans la baie de San Francisco en 1991. Elle commercialise des fournitures de bureau à destination d'autres entreprises et est devenue l'un des plus grands distributeurs indépendants de ce type de produits aux Etats-Unis. Le concept poursuivi par ses fondateurs, Mike Haningan et Sean Marx, était de distribuer ses produits pour un coût compétitif, mais de **redistribuer une partie importante des bénéfices après impôts à des associations caritatives**, suivant ainsi le modèle d'autres entreprises créées précédemment comme Newman's Own. En 2007, GSB fait partie des entreprises « fondatrices » de l'association *B Lab*, c'est-à-dire celles qui ont soutenu l'initiative et ont été les premières à être certifiées par l'association pour leur impact positif (voir chapitre 2). Elle compte ensuite parmi les toutes premières entreprises à s'être incorporées en *Benefit Corporation* californiennes lorsque le statut juridique est entré en vigueur en janvier 2012. Mike Hannigan, devenu aujourd'hui président de la société, participe ainsi activement aux initiatives proches de *B Lab*, pour soutenir et rendre visible leur action, et défendre leur modèle.

Mission et organisation de l'entreprise

L'entreprise, à travers sa structure juridique de *Benefit Corporation*, a pris **un engagement envers un *general public benefit,* et choisi le standard d'évaluation de ses impacts de *B Lab***, dont les rapports sont publiés tous les deux ans. Elle obtient un score de 157 sur 200 sur les critères d'évaluation de la certification *B Corporation*, et se distingue par ses résultats en matière d'aide à la communauté (emploi de personnes défavorisées, don de 75% des profits nets depuis 1991 à des organisations caritatives choisies démocratiquement par les employés et les clients), à l'environnement (programmes de recyclage et de réduction d'empreinte environnementale), et aux employés (salaires minimum et pensions élevés). A ces éléments s'ajoutent un *purpose* exprimé sur le site internet de l'entreprise et n'ayant pas la même valeur d'engagement, et s'exprimant en quatre branches : « *serve and delight our customers so they can thrive* », « *give time and profit in order to strengthen our community and spread hope* », « *Grow employees and help them realize their full potential* », and « *inspire others to give, serve and grow* ». Les valeurs quant à elles sont définies comme l'intégrité, le travail d'équipe, la diversité, la passion, et la protection de l'environnement.

Logo 4 - Logotype de l'entreprise Give Something Back

Un cas de mission restrictive représentatif de la philosophie des Benefit Corporations ?

La diversité des objectifs imposée par la forme de *Benefit Corporation* et la certification de *B Lab* prescrit donc à l'entreprise une « mission » sur de nombreux axes et des engagements qui concernent de nombreuses parties prenantes. A cette mission, GSB ajoute un engagement particulier autour duquel elle a construit son nom : le fait de donner une part substantielle des profits à des organismes caritatifs. L'ensemble de ces engagements est de l'ordre restrictif : ils concernent des potentiels et des acteurs connus. De plus, les dispositifs de gouvernance utilisés renforcent cet aspect restrictif (cf. Tableau 16).

Objectifs	Classes de dispositifs	Exemples
Contrôle de la direction d'expansion	**Critères et standards d'évaluation**	Engagement des associés dans les statuts Standard d'évaluation sur des critères indépendants
Solidarité corrective	**Règles de partage des bénéfices**	Don de 75% des profits nets, salaires minimum… Liste de parties prenantes dont mesurer les impacts

Tableau 16 - Dispositifs de gouvernance adaptés à la mission restrictive de Give Something Back

Le cas de GSB représente à notre sens la philosophie des *Benefit Corporations*. Si les dispositions juridiques exigent l'engagement de deux tiers des actionnaires dans le statut et la protection du dirigeant poursuivant la mission, le fait d'imposer un standard tiers d'évaluation contribue à exiger la définition des parties prenantes sur lesquelles on souhaite mesurer les impacts de l'activité (en l'occurrence les organismes caritatifs et les personnes défavorisées par exemple), avec des engagements chiffrés (75% de dons), et un organisme indépendant chargé de l'évaluation (B Lab). Les dispositifs de gouvernance reflètent avant tout l'importance d'un contrôle des engagements qui peuvent ne pas être respectés par opportunisme de la part de certains des acteurs (y compris le management en soi).

Encadré 5 - La variété des missions parmi les FPC créées entre 2012 et 2014

Analyse de l'ensemble des FPC

Afin d'avoir une représentation plus fidèle de la diversité des formes que prennent les entreprises à mission sous les nouveaux statuts créés, nous avons conduit une analyse statistique des 62 FPC incorporées en Californie entre janvier 2012 et septembre 2014. La liste des *Flexible Purpose Corporation* peut-être obtenue grâce à une recherche au terme « FPC » dans la base des entreprises incorporées en Californie[78] car la mention « FPC » dans le nom de l'entreprise est rendue obligatoire par la loi. Nous avons ensuite cherché à rassembler le maximum d'informations disponibles sur internet pour ces entreprises à partir de leur nom, la plupart d'entre elles disposant d'un site internet *corporate* sur lequel elles explicitent leur mission. Pour 12 d'entre elles (soit près de 20%), trop peu d'informations ont pu être récoltées pour affirmer avec certitude l'objet de leur incorporation, elles forment donc une catégorie de données que nous n'avons pas chercher à masquer.

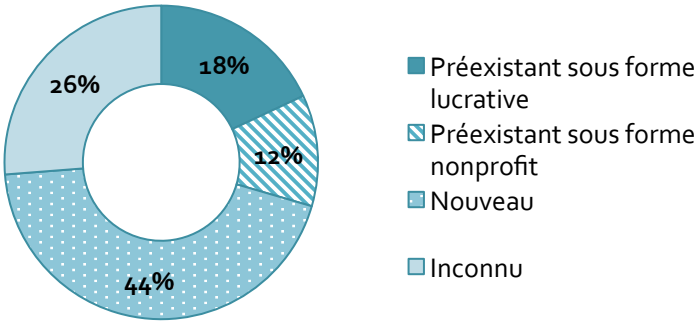


Figure 28 - Origine des projets avant l'incorporation en FPC

La première donnée concerne l'origine des projets qui ont donné lieu à une incorporation en FPC. La majorité de ces projets semblent avoir été conçus avec la forme de FPC elle-même, et ne pas avoir existé sous une quelconque autre forme juridique précédemment. Un quart seulement des projets sur lesquels nous avons des données quant à ces origines existaient déjà sous une forme d'entreprise (que ce soit sous forme de *company* ou de *for-profit corporation*), et la transposition en FPC semble dans ces cas soit permettre d'affirmer et de sécuriser une mission qui n'était pas préalablement protégée (comme dans le cas de Vicarious FPC, cf. chapitre 3), soit, dans de rares cas, de reprendre un projet au futur incertain (comme dans le cas de Kepler's 2020). D'autres FPC reprennent des projets qui existaient auparavant sous une forme non lucrative (*nonprofit corporation*, ou fondation) ou sous une forme hybride (articulation d'une entité à but lucratif avec une entité à but non lucratif) et permettent un nouveau développement ou une meilleure unité sous la forme de FPC. Il est à noter que l'incorporation en FPC d'une entité préexistante nécessite (jusqu'à l'adoption d'un texte de loi en cours d'examen par les assemblées californiennes, cf. chapitre 2) la création d'une nouvelle *corporation*, la conversion d'une

[78] Que l'on peut obtenir à l'adresse : http://kepler.sos.ca.gov/

corporation existante étant juridiquement complexe. Cela peut donc fortement biaiser les résultats par rapport aux volontés réelles des entrepreneurs californiens.

Afin de représenter la variété des contenus des missions, indépendamment du modèle du chapitre 3, nous proposons un classement des missions en fonction des secteurs désignés par leur direction d'expansion, selon une méthode inductive. Ce classement est présenté en Figure 29.

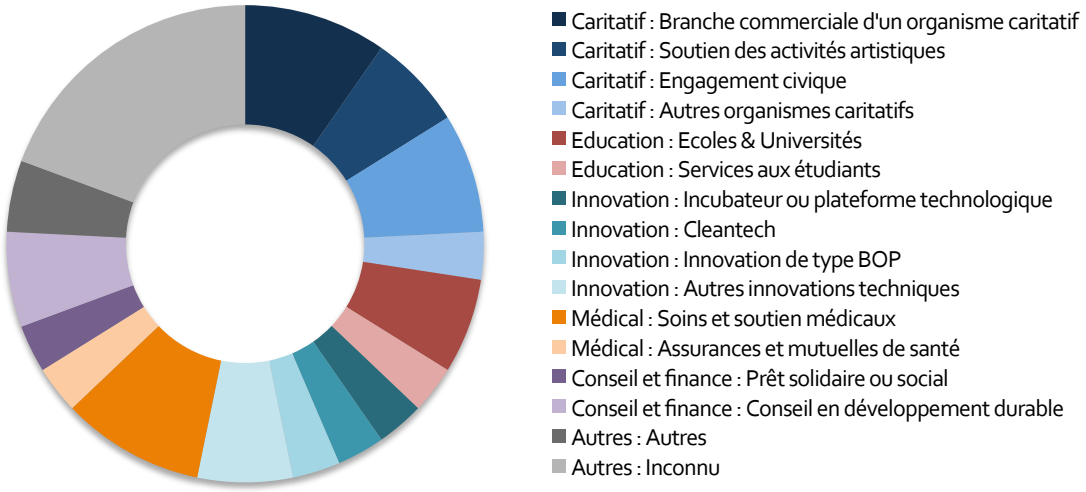


Figure 29 - Secteurs d'activités des FPC incorporées entre 2012 et 2014

Une telle approche inductive ne permet cependant pas de rendre compte du caractère expansif ou non des missions. En particulier il n'est pas corrélé avec la catégorie que nous avons intitulée « innovation ». Dans d'autres secteurs, certaines proposent des innovations techniques ou de *business model*, qui leur permettent de remplir leur mission. Par exemple, une FPC de la catégorie « Ecoles et Universités » a pour ambition d'inventer de nouvelles formes pédagogiques à destination des élèves autistes. Une FPC classée en « soutien des activités artistiques » vise à créer une plateforme de partage et de cohabitation d'artistes d'un genre nouveau, etc. Nous avons donc essayé de classer ces FPC en fonction de la typologie restrictive / générative / générique que nous avons développée. Ce classement ne peut être qu'approximatif : il nécessiterait pour être confirmé d'obtenir davantage de données sur les entreprises que ce qu'une consultation des éléments disponibles sur internet permet de déduire, et notamment de leurs mécanismes de gouvernance.

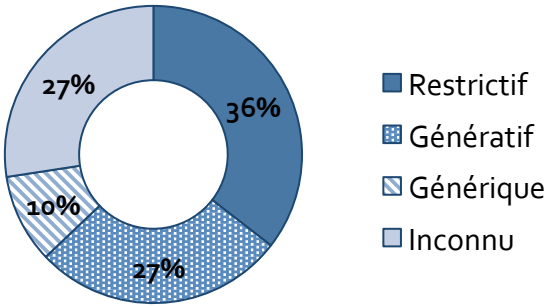


Figure 30 - Proportion approximative des types de mission parmi les FPC

Notre classement a donc été effectué sur les données disponibles en distinguant d'abord les entreprises dont la mission explicite un objectif expansif (création de nouveaux objets, potentiels, etc.), puis le cas échéant celles dont la mission désigne un ensemble de parties prenantes défini (génératif) ou encore indéfini (générique). Dans plus d'un quart des cas, nous ne disposions pas d'assez d'élément pour

proposer un classement. Le reste montre une forte proportion de missions restrictives correspondant aux cas d'entreprises de type caritatif ou proche de l'économie sociale ne défendant pas un objectif d'expansion mais davantage de protection de populations vulnérables ou de réponse à un besoin social par des moyens connus. On constate toutefois une proportion importante (plus d'un tiers des FPC à type de mission « connu ») dans la catégorie générative, confirmation de l'intérêt d'une telle forme pour des missions expansives.

Un constat de variété similaire pour les Benefit Corporations

Un tel résultat aurait davantage de poids une fois comparé à un classement équivalent d'entreprises ayant pris d'autres formes juridiques, telles que celle de *Benefit Corporation*. La quantité de ces dernières nécessiterait cependant un travail d'analyse beaucoup plus important pour parvenir au même type de classement. On peut cependant à première vue également constater une grande variété des missions parmi les *Benefit*, dont l'ambition « généraliste » (pour un *general public purpose*) n'empêche pas la spécialisation des modes d'organisation et des moyens de parvenir à réaliser ce « bénéfice matériel public ». Au-delà du modèle caritatif de Give Something Back, d'autres *Benefit Corporations* privilégient par exemple : le développement de produits à faible empreinte environnementale ou sans produits toxiques, en combinaison avec les moyens de faire prendre conscience au public des impacts de leurs achats habituels (comme chez Patagonia ou Method), l'« *empowerment* » des employés par exemple à travers des structures proches de coopératives (comme chez King Arthur Flour), l'emploi privilégié de catégories sociales défavorisées (sociétés employant principalement des femmes ou des personnes issues de minorités ethniques, comme Artemia), le commerce équitable (comme Blessed Coffee) ou encore les activités de conseil adaptées à d'autres entreprises sociales (comme chez ChangeMatters). Une étude plus poussée serait néanmoins nécessaire pour étudier si la nécessité de choisir un standard tiers et exhaustif pour évaluer ses impacts sociaux, ainsi que la définition imposée d'une mission de bénéfice public, influence, comme nous en formulons l'hypothèse, la dimension expansive ou non de ces *Benefit Corporations*. Par exemple, une société comme Vicarious, prônant le développement d'une intelligence artificielle sans préciser son impact positif sur la population, pourrait ne pas respecter le modèle de *Benefit Corporation*, davantage orienté vers le bénéfice social que l'innovation.

2. Modelisation et mise en pratique des dispositifs de gouvernance pour l'entreprise a mission en recherche-intervention

L'étude de cas historiques et contemporains révèle des dispositifs variés et originaux pour répondre aux enjeux de la gouvernance d'une entreprise à mission. Ces dispositifs visent à gérer le couplage entre direction d'expansion et promesses de solidarité des missions expansives. Dans cette partie, nous exposons les résultats de la mise en pratique de tels dispositifs issus de deux cas de recherche-intervention auprès d'entreprises qui ont décidé de formaliser leur propre mission expansive (**2.1.**). Par rapport aux cas étudiés jusqu'ici, le contexte de recherche-intervention permet de comprendre plus précisément à la fois les choix de conception qui ont mené aux dispositifs retenus, ainsi que les effets observés et attendus sur l'organisation. A partir de l'ensemble des cas, nous proposons ensuite une modélisation qui éclaire les principales différences entre les mécanismes de contrôle, d'évaluation et de solidarité adaptés aux missions restrictives, et ceux adaptés aux missions expansives (**2.2.**).

2.1. Deux cas de recherche intervention

Deux cas de recherche collaborative nous ont permis d'explorer plus en détail la conception de dispositifs adaptés aux entreprises à mission : l'un avec Nutriset, dont nous avons déjà présenté les premières étapes au chapitre précédent, et l'autre avec un cabinet de conseil alors en cours de création, Co.

2.1.1. Nutriset, formalisation d'une mission générique préexistante et adaptation de la gouvernance

Une formalisation de la mission comme engagement vis-à-vis de nombreux acteurs

Face aux enjeux présentés au chapitre précédent, notamment celui de sécuriser le mandat de l'entreprise dans le cas où une ouverture possible de l'actionnariat ou de la direction à des membres extérieurs à la famille ne garantirait plus l'engagement initial, le conseil d'administration de Nutriset a pris la décision de formaliser la mission de l'entreprise et la transformer en un engagement de gouvernance ayant une valeur contractuelle. La formulation de cette mission a pris la forme de plusieurs propositions successives, entrecoupées d'échanges entre les chercheurs et les administrateurs. Début 2015, les modifications statutaires n'ont pas encore été entérinées et cette formulation n'est donc pas encore définitive. Cependant la formulation préalable a déjà permis de modifier plusieurs éléments de gouvernance dans l'entreprise.

La mission principale de Nutriset est **d'apporter des propositions efficaces pour répondre aux problématiques liées à la nutrition et à la malnutrition**. Comme dans le cas de Zeiss ou de John Lewis, cette direction d'expansion principale se décline en plusieurs engagements. Parmi ces engagements figurent la volonté de Nutriset de ne commercialiser que des produits **vecteurs d'amélioration**, de **favoriser la recherche et le développement**, et d'être en capacité de **répondre aux besoins des acteurs de l'aide humanitaire**. La mission de Nutriset précise également explicitement l'importance de **mener des stratégies pionnières qui remettent les modèles connus en question**, d'entretenir **la curiosité pour l'inconnu** et de prendre des risques, afin d'éviter une fixation dommageable sur les dimensions de potentiels déjà connues. La mission précise également un certain nombre d'engagements de solidarité vis-à-vis de ses collaborateurs et la société civile. Enfin, la mission explicite la volonté **d'externaliser dans d'autres structures juridiques les développements expansifs qui ne correspondraient pas au mandat**. Cette proposition est très astucieuse : elle consiste à reconnaître que la recherche exploratoire de Nutriset peut mener à des découvertes utiles à l'intérêt général, mais qui ne concernent pas directement la question de la nutrition (il peut s'agir par exemple plus largement de problématiques de chaînes agroalimentaires).

Mission de Nutriset	Direction d'expansion		Apporter des propositions efficaces à la problématique de nutrition
	Promesses de solidarité	Internes	Protéger les valeurs et l'indépendance de l'entreprise
		Externes	Répondre aux besoins des acteurs de l'aide humanitaire Être un acteur de la société civile Commercialiser uniquement des produits vecteurs d'amélioration

Tableau 17 - Interprétation de la mission de Nutriset selon les dimensions du modèle

Un tel engagement revient alors à préserver la variété des stratégies explorées, c'est-à-dire à ne pas se priver d'explorer des stratégies risquant de déboucher sur des potentiels extérieurs au mandat *a priori*, sans pour autant remettre en question ce mandat. Il garantit aussi bien aux collaborateurs internes qu'aux partenaires externes que l'innovation ne constitue pas un risque pour la mission elle-même, et que l'investissement de l'entreprise restera consacré à l'enjeu de la lutte contre la malnutrition. Notons qu'un tel engagement correspond à une pratique déjà ancrée chez Nutriset, qui s'est entourée de plusieurs sociétés pour répondre à une diversité de missions, et conduisant aujourd'hui la SAS Nutriset à faire partie d'un groupe plus large, nommé « Groupe Nutriset ». Parmi ces sociétés, Onyx Développement vise, entre autres, la conception et le déploiement de véritables chaînes de valeur agroalimentaires continues dans les pays du Sud pour contribuer à une diversité des produits accessibles aux populations tout en réduisant la dépendance aux pays du Nord.

Gouvernance associée à la mission

Plusieurs éléments du système de gouvernance adopté s'inspirent de ceux de la *Flexible Purpose Corporation*. Nous reviendrons sur cette parenté au paragraphe 3. En particulier, **la mission doit être incluse dans les statuts de la société** Nutriset, en vertu de la grande liberté statutaire que permet la forme de SAS. Cette inclusion est votée par les actionnaires à l'unanimité, avec possibilité de ne demander que deux tiers des votes pour une modification ultérieure de l'objet.

Le *reporting* est adapté à cette mission : **la direction générale présente ainsi les résultats de l'entreprise en conseil d'administration en fonction de critères reflétant les engagements de la mission**. Il est prévu que **l'évaluation du respect de la mission soit également assuré par la mise en place d'une « commission »** particulière, différent du conseil d'administration, et responsable de l'observation de la mission, c'est-à-dire d'émettre un avis quant aux choix stratégiques et aux résultats de Nutriset vis-à-vis de la mission fixée. Cet avis ne peut être que consultatif, mais a notamment pour objectif de compléter les moyens d'investigation du conseil d'administration quant au respect de la mission fixée. D'autres pouvoirs pourraient être envisagés, rapprochant le rôle de ce conseil de la fondation chez Carl Zeiss ou du trust chez John Lewis. Ces éléments sont encore à déterminer.

Une particularité du modèle adopté par Nutriset, est de faire **porter le rôle des dispositifs assurant les capacités d'expansion de l'entreprise aux engagements inclus dans la mission** eux-mêmes, sans préciser quelle forme effective ceux-ci prendront dans l'organisation. On voit ainsi clairement apparaître une **catégorie d'engagements chargés s'assurer la variété de l'exploration stratégique** : comme l'obligation, chez Zeiss, de réinvestir les profits excédant les réserves, Nutriset introduit un engagement d'investir dans la recherche, de privilégier les stratégies pionnières, etc. On retrouve finalement les quatre dimensions du cahier des charges (cf. Tableau 18) adapté à une mission générique. En effet, **la mission de Nutriset possède bien les caractéristiques d'une mission générique** : d'une part elle précise une direction d'expansion solidaire, les problématiques de nutrition désignant naturellement une relation de solidarité avec les populations touchées ; d'autre part, les engagements de remise en question des modèles connus et d'exploration de l'inconnu ouvrent la possibilité, comme par le passé, d'intégrer le potentiel d'acteurs nouveaux dans l'écosystème, et d'élargir ainsi le collectif concerné par la mission.

Objectifs	Classes de dispositifs	Exemples
Contrôle de la direction d'expansion	**Contrôle par un conseil dédié à la mission**	Inclusion dans les statuts de la société Commission observatrice de la mission
Variété d'exploration stratégique	**Evaluation et engagement sur des critères expansifs**	Critères d'évaluation dérivés de la mission Stratégies pionnières et remise en cause des modèles
	Investissement dans le processus de conception	Engagement dans la recherche et développement Réinvestissement des bénéfices Externalisation des découvertes extérieures au mandat
Solidarité corrective	**Transparence sur les potentiels**	Adaptation des capacités de production à la demande Transparence sur les marges financières
Transformation du potentiel des parties	**Partage des potentiels créés par la recherche et pour la production**	Recrutement privilégiant diversité et goût de l'inconnu Logique de transfert technologique vers les pays du Sud Recherche menée par partenariats d'exploration

Tableau 18 - Dispositifs de gouvernance et de gestion adaptés à la mission générique de Nutriset

Impacts d'une telle gouvernance chez Nutriset

Un certain nombre d'effets générés par l'engagement dans une mission particulière peuvent déjà être observés chez Nutriset. En premier lieu, la mission crée un dispositif d'évaluation adapté à l'action particulière de Nutriset que les outils classiques (compatibilité, *reporting* financier…) ne permettaient pas de traiter, et que certains critères utilisés auparavant (comme par exemple le nombre d'enfants sauvés grâce aux produits de l'entreprise) ne permettaient pas de saisir dans ses aspects les plus expansifs. Un tel dispositif ne se limite pas uniquement à la discussion avec le conseil d'administration et les actionnaires : il restaure également la confiance en interne en montrant comment les décisions au cours de l'année qui peuvent sembler déconnectées du mandant à un instant donné, nourrissent effectivement l'ambition collective. Il représente aussi un outil communicatif de l'engagement au sein du Groupe Nutriset, en particulier vis-à-vis des partenaires producteurs qui ne mettent pas forcément en pratique les valeurs véhiculées par le fondateur de Nutriset. Les partenaires peuvent ainsi s'inspirer des engagements formalisés chez Nutriset, ou formaliser les leurs, ce qui contribue à de meilleurs échanges au sein du groupe.

Une telle formalisation permet également d'expliquer à des acteurs extérieurs à l'entreprise des stratégies difficilement compréhensibles avec les présupposés classiques des missions humanitaires, par exemple l'utilisation du brevet pour la mission d'autonomie nutritionnelle. Elle permet également le positionnement des différentes entités du Groupe Nutriset les unes par rapport aux autres, par exemple en consacrant Nutriset au traitement et à la prévention de la malnutrition, alors que d'autre entités peuvent travailler davantage sur l'alimentation en général. De plus, se reposer sur une mission explicite commune permet l'exploration de pistes jusqu'ici rejetées par peur de trop s'écarter du mandat initial. Ceci se retrouve dans le vocabulaire utilisé dans l'entreprise, qui restait jusque-là un élément central pour garantir la spécificité de l'entreprise par rapport à d'autres sociétés agroalimentaires et était ainsi généralement directement inspiré du vocabulaire des ONG, et qui aujourd'hui peut explorer d'autres notions, sans remettre en question le mandat. Enfin, l'engagement et la gouvernance associée éclaircit le positionnement de la famille actionnaire, et rassure quant à l'avenir de l'entreprise au cas où l'actionnariat serait ouvert, ou la direction générale transmise.

Plusieurs effets sont également attendus, au premier rang desquels cet ancrage de la mission, censé garantir la pérennité du mandat malgré l'ouverture possible du capital. L'inscription dans les statuts, avec verrouillage jusqu'au deux tiers des voix, est ce qui doit assurer cet ancrage. Parmi les autres effets attendus, on notera également la sécurisation du lien de confiance avec les ONG, l'engagement devant démontrer à ces acteurs extérieurs à la gouvernance de Nutriset que l'investissement est effectivement dédié à une mission commune, la lutte contre la malnutrition. La nouvelle commission dédiée à la mission pourrait être un lieu adéquat pour inviter ces acteurs extérieurs à évaluer l'action de Nutriset vis-à-vis de cette mission, sans pour autant avoir la main sur la gestion ou l'administration de l'entreprise.

Limites et questions ouvertes

Par rapport aux cas d'étude précédent, le format de la recherche intervention permet de mesurer les limites et les doutes suscités par un engagement dans une mission expansive. Par exemple, la valeur juridique de l'engagement, comparée à une charte éthique ou de responsabilité sociale, impose de mesurer précisément les conséquences de la mission au niveau de la stratégie et de la gestion. A titre d'exemple, il devient requis de rassembler des éléments de réponse à de nombreuses interrogations soulevées par la démarche : quels engagements de solidarité vis-à-vis des tiers inscrire pour justifier leur confiance sans introduire de risque inutile pour l'entreprise ? Quel doit être le niveau de contrainte généré par l'engagement dans la mission ? Quelle proportion de la gouvernance faut-il modifier pour trouver un équilibre entre rendre cet engagement suivi d'effets en pratique, sans pour autant le transformer en un carcan contraignant ? Quelle pourrait être la composition d'une commission responsable de la mission ? Malgré leur apport incontestable d'expertise, il pourrait être délicat par exemple de faire entrer dans cette commission des représentants d'organismes pouvant se trouver en

porte-à-faux vis-à-vis de l'entreprise, ce qui pourrait être le cas de certaines ONG lors d'opérations de lobbying par exemple. De même, quel doit être le niveau d'indépendance d'un tel conseil vis-à-vis de la direction de l'entreprise ?

D'autres questions ouvertes concernent l'efficacité d'une telle gouvernance de la mission : puisque l'enjeu est précisément de dépasser les critères classiques d'évaluation des entreprises, et notamment les critères financiers, et de fournir des critères d'évaluation adaptés à la mission de chaque entreprise, comment évaluer l'impact général de la définition d'une mission pour l'entreprise, par rapport à d'autres formes de gouvernance envisageables ? On peut avoir une idée des performances des cas historiques évoqués plus haut (John Lewis, Carl Zeiss), mais une telle évaluation reste encore à mener sur des cas plus récents. Il en va de même pour d'éventuels cas de conflit vis-à-vis de la mission, qui ne se sont pas encore présentés, et donc pour lesquels la robustesse de la gouvernance proposée n'a pas encore été testée.

2.1.2. Co, création d'une entreprise à mission générative et à gouvernance participative

Contexte de la recherche-intervention et ambitions de l'entreprise

Le second cas de recherche-intervention que nous avons mené a concerné cette fois-ci la création d'une nouvelle entreprise, nommée « Co », en 2014. Issue d'une réflexion menée au sein du cabinet de conseil Syntec Conseil en Management, cette nouvelle entreprise a pour ambition de permettre aux organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) en ayant le besoin, mais n'en ayant pas les moyens, d'avoir accès à des prestations de conseil en stratégie qui leur sont adaptées, de qualité au moins équivalente aux prestations classiques, mais à un prix qui leur serait abordable. Pour inventer un nouveau modèle d'affaires, le prix d'une prestation de conseil usuelle étant trop élevé aujourd'hui, Co est confrontée à la nécessité de définir clairement les engagements permettant de fédérer les différents acteurs autour du projet commun. Les financeurs, équivalent des bailleurs de fonds dans l'écosystème de Nutriset, doivent permettre de réduire les tarifs pour les organisations clientes ; les consultants réalisent des missions pour ces organisations clientes mais ne peuvent être directement salariés de Co du fait du coût salarial trop élevé et d'une activité difficilement prévisible ; les cabinets de conseil employant ces consultants sont donc impliqués pour « prêter » leurs salariés en échange d'une expérience professionnelle originale et enrichissante ; les clients eux-mêmes enfin, dont les spécificités peuvent rendre obsolète les méthodes de conseil en management classiques, et nécessitent donc des méthodes nouvelles. C'est à cet objectif de fédération autour d'un nouveau bien commun que répond donc la rédaction d'une mission générative pour Co.

Détail de la mission

Comme pour Nutriset, la mission commence par la formulation de la direction d'expansion : **fournir des prestations de conseil en stratégie adaptées à l'ESS**. Cette direction commune est complétée par des engagements spécifiques à une **mission générative**, pris vis-à-vis des partenaires connus, tout en ne présumant pas à l'avance la nature des potentiels qui vont être créés. La mission est donc organisée en plusieurs sections dédiées à chacun des partenaires.

Vis-à-vis des organisations clientes, Co s'engage à **respecter les besoins spécifiques des entreprises de l'ESS**, en pratiquant un prix significativement inférieur au prix de marché, et en ne travaillant à ce prix inférieur qu'avec les organisations ne disposant pas des fonds pour accéder aux prestations classiques. L'expansion des potentiels est garantie par un **engagement à ne pas réutiliser les méthodes existantes** adaptées aux entreprises classiques, mais à **concevoir de nouvelles méthodes spécifiquement adaptées** à l'ESS.

Vis-à-vis des cabinets de conseil fondateurs, Co s'engage d'une part à préciser les conditions financières et de durée dans lesquels les consultants se verront affectée une mission, ainsi qu'à ne confier à ces consultants **que des missions relevant de sa direction d'expansion** (entreprises de l'ESS), à **diffuser**

à ces cabinets les nouvelles méthodes conçues au cours de l'activité, et à ne pas entrer en concurrence avec ces cabinets sur les mission classiques. Le caractère expansif est quant à lui assuré par une **formation des consultants** « empruntés » et la conduite d'« **activités de recherche et d'innovation** » menées « dans le domaine de ses missions spécifiques, lui permettant un perfectionnement continu ».

Vis-à-vis des consultants eux-mêmes, Co s'engage à favoriser le **développement de leurs potentiels**, et à « privilégier des missions dont l'ambition et la réalisation sera conforme aux attentes des consultants ». Enfin vis-à-vis des financeurs, Co s'engage à participer au développement des compétences des organisations de l'ESS, ambition qu'ils défendent. Co ajoute également que toutes ces activités seront menées à titre **non lucratif**, c'est-à-dire ne contribueront pas à une rémunération du capital, mais seulement à la rémunération salariale des quelques employés du cabinet.

Gouvernance associée à la mission

La gouvernance de Co reflète cette ambition générative : les fondateurs ont choisi **la forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif** (SCIC) pour abriter le cabinet. Cette forme de société originale, créée en France en 2001, permet de partager la gouvernance en **collèges de représentants de l'ensemble des partenaires impliqués** dans le projet collectif. Ainsi, chacun des partenaires évoqués dispose d'un ensemble de voix au sein du conseil d'administration.

La mission est **alors inscrite dans les statuts de la SCIC**, et votée en conseil d'administration avec l'ensemble des partenaires. Il pourrait être envisagé, comme pour Nutriset, de créer un conseil spécifique à la mission, chargé de donner un avis consultatif quant aux stratégies choisies, et aux résultats atteints. Sa composition est encore imprécise, mi 2014, et la répartition des membres par rapport aux collèges de la SCIC doit faire l'objet d'une fine analyse des acteurs concernés par la mission ou experts pour l'évaluer au-delà des partenaires impliqués.

Objectifs	Classes de dispositifs	Exemples
Contrôle de la direction d'expansion	**Contrôle par un conseil dédié à la mission**	Inclusion dans les statuts de la société Conseil observateur de la mission ?
Variété d'exploration stratégique	**Engagement sur des critères expansifs**	Concevoir des nouvelles méthodes adaptées à l'ESS
	Investissement dans le processus de conception	Activités de recherche et d'innovation
Solidarité corrective	**Gouvernance participative**	Forme de SCIC avec collèges de représentants
	Non lucrativité	
Transformation du potentiel des parties	**Engagement sur le développement de potentiels**	Partage des méthodes conçues avec les cabinets Former les consultants et choisir des missions à potentiel

Tableau 19 - Dispositifs de gouvernance et de gestion adaptés à la mission générative de Co

Comme pour Nutriset, la mission comporte des engagements explicitement orientés vers le développement de potentiels expansifs, que ce soit à travers un investissement dans des activités de recherche, ou l'ambition de fournir aux consultants des cas de nature à développer leurs compétences sur un domaine nouveau et en croissance, en décalage avec leurs missions habituelles. Par rapport à Nutriset en revanche, le caractère génératif de la mission a incité les fondateurs de Co à adopter une structure intégrant dans la gouvernance les représentants de partenaires extérieurs, qui seront vraisemblablement en relation contractuelle avec la structure juridique mais ne sont ni salariés, ni investisseurs financiers (à l'exception des organisations subventionnant l'activité, dont le statut

d'investisseur est questionnable), ni fournisseurs, ni clients (à l'exception des quelques entreprises de l'ESS qui peuvent participer), etc.

2.2. Des dispositifs de gouvernance pour préserver les capacités d'expansion du collectif et les conditions d'un engagement dans l'inconnu

Les exemples d'entreprises à mission étudiés démontrent d'une part la variété des missions et des formes de gouvernance qui s'y rattachent, et d'autre part l'originalité des dispositifs pour répondre aux enjeux soulevés au chapitre précédent. On constate en particulier les différences induites par la nature expansive de la mission. Les missions restrictives ne posent pas les difficultés de la nature de celles exposées sur le cas Nutriset : quoiqu'elles puissent, à travers des engagements solidaires, remettre en question les critères d'évaluation classique (en particulier financiers) de l'activité, les critères qui les remplacent sont le plus souvent connus et relativement stables. **Ainsi, les dispositifs de gouvernance adaptés aux missions restrictives ont principalement pour objectif de contrôler le respect de ces engagements, c'est-à-dire d'exercer un monitoring du respect de ces critères connus**. Ceux-ci prennent alors la forme de standards d'évaluation qui mesurent les résultats observables (les « impacts ») de l'activité de l'entreprise sur ces critères et listent les parties prenantes concernées par les engagements de solidarité, de mécanismes de partage de la valeur tels que la répartition des bénéfices, les limites aux écarts de salaires, les dons caritatifs etc., ou encore de systèmes de communication permettant d'échanger de la connaissance sur les intérêts de chacun.

En revanche, **les entreprises à mission expansive font montre d'une certaine originalité dans les mécanismes déployés**, qui, au-delà des contingences liées au secteur d'activité, à l'héritage de formes d'organisation précédentes des mêmes entreprises, ou au contexte historique, partagent des points communs **que l'on peut regrouper en trois catégories : des investissements dans les capacités de conception du collectif, des mécanismes de solidarité autour des potentiels expansifs créés, et des règles de gouvernance subordonnant le contrôle du management à la mission**.

2.2.1. Une nouvelle catégorie d'attributs de la mission : des engagements envers la préservation des capacités de conception du collectif

Premier élément de différence, **les engagements associés aux missions expansives concernent davantage des éléments portant sur les stratégies et les processus de l'activité que sur les résultats et les impacts observables**. Conformément au modèle de mission comme concept de *stratégie*, et de façon cohérente avec l'incertitude radicale qui entoure les résultats de l'action collective expansive, ce sont les propriétés des stratégies elles-mêmes qu'il s'agit d'assurer et d'évaluer. Cette particularité se décline sur trois formes de dispositifs originaux :

- Premièrement, **des dispositifs qui neutralisent les critères classiques d'évaluation du résultat** : ces dispositifs visent à lutter contre la force de rappel exercée par des critères d'évaluation jugés « objectifs » mais qui reflètent une conception statique restrictive de l'action collective. Par exemple, la constitution de Zeiss autorise explicitement les stratégies qui ne créent pas de valeur financière (tant qu'elles correspondent aux objectifs) : elle remplace un critère d'évaluation classique par la notion de « résultat économique global » qui est elle même un concept à interpréter.
- Ensuite, **des engagements qui forcent le caractère expansif des stratégies**. Ils visent à assurer trois des propriétés particulières de l'exploration stratégique menée par le management que l'on retrouve dans l'évaluation de toute exploration conceptuelle en théorie de la conception : **variété, valeur et originalité des voies explorées** (Le Masson, Weil, & Hatchuel 2014). Ainsi la promotion de l'exploration de l'inconnu, ou la volonté de développer les résultats innovants hors mandat dans d'autres structures chez Nutriset permet de protéger la variété des stratégies explorées ; la volonté de développer de nouvelles méthodes et l'interdiction de revendre des méthodes

existantes chez Co en assure l'originalité ; et l'engagement à ne commercialiser que des produits vecteur d'amélioration, ou de n'accepter que des prestations de conseils valorisantes pour les potentiels des consultants, en garantit la valeur.

- Enfin, on voit apparaître une catégorie nouvelle d'engagements : **l'investissement dans les processus de conception du collectif**, qui permet d'assurer le développement de potentiels communs, tels que l'investissement dans la recherche et le développement, la formation de réserves, l'obligation de dépense du bénéfice sur la mission, les activités d'innovation… On peut interpréter ces éléments comme un engagement sur la dernière propriété recherchée dans toute exploration conceptuelle : la **robustesse** de l'exploration, c'est-à-dire les moyens de s'assurer que la valeur des voies explorées résiste à certaines instabilités de l'environnement (Hatchuel et al. 2011).

Au total, ces dispositifs ont donc pour objectif commun d'aider le management à préparer le collectif à poursuivre une action collective expansive, c'est-à-dire de lui donner les moyens nécessaires à renouveler les potentiels mis en commun.

2.2.2. La préservation des conditions d'un engagement dans l'inconnu : de nouveaux mécanismes de solidarité

Second élément de différence, les entreprises à mission instaurent des mécanismes de solidarité originaux. Lorsque la mission choisie propose une direction d'expansion claire, ces dispositifs visent à en assurer le caractère solidaire, principalement de trois façons différentes.

Le mécanisme le plus classique consiste à assurer un **partage des potentiels expansifs créés**. Il peut s'agir par exemple d'expliciter les retours positifs d'une direction d'expansion solidaire : chez Zeiss par exemple, la constitution explicite comment développer l'industrie de pointe peut entraîner des conséquences positives pour les salariés, l'université, la communauté etc., et ajoute de nombreuses règles de partage telles que les pensions aux salariés, les relations à l'université, ou l'engagement à participer au développement de la région de Jena. On retrouve les mêmes engagements chez Nutriset à propos des ONG ou de la société civile.

On observe également des mécanismes assurant la **co-conception de potentiels expansifs**. Ainsi chez Co, les prestations de conseil seront choisies en fonction de leur capacité à simultanément développer un nouveau potentiel chez les consultants, concevoir de nouvelles méthodes, et ouvrir de nouvelles perspective chez les entreprises de l'ESS accompagnées. Chez Nutriset, la recherche partenariale permet d'assurer simultanément l'expansion des potentiels de tous les partenaires.

Enfin, le mécanisme de solidarité le plus original intervient dans le cas de missions générique, où le collectif n'est pas entièrement déterminé. On observe alors des dispositifs visant à **faciliter l'utilisation des potentiels génériques par des parties extérieures**, par exemple en privilégiant un régime de « **non appropriation** » (Le Masson & Weil 2014), comme le cas des brevets interdits chez Zeiss, ou en organisant des **apprentissages collectifs** autour des potentiels génériques, comme peut le proposer Nutriset aux futurs partenaires qui souhaiteraient entrer dans le réseau de producteurs des pays du Sud.

2.2.3. Des règles de gouvernance initialement contre-intuitives : engagement des actionnaires et indépendance du management

Derniers éléments de différenciation de la gouvernance des entreprises à mission, plusieurs règles concernant la latitude accordée aux dirigeants (que l'on a déjà en partie décrites à propos de la FPC), qui paraissaient contre-intuitives s'expliquent maintenant grâce à notre modèle.

Indépendance du management et engagement des associés

On retrouve dans une partie des cas des règles de gouvernance assurant une forte **indépendance du management**, en particulier par rapport aux associés. Chez Zeiss et John Lewis, cela passe par la

stipulation d'une règle spécifique dans la constitution, et par des règles surprenantes de nomination et de révocation des présidents et directeurs généraux. Chez Zeiss par exemple, la révocation des membres du conseil d'administration est interdite, chez John Lewis, le dirigeant nomme son successeur, et sa révocation est subordonnée à la décision d'un « conseil des sages ». Ces règles s'accompagnent de plus d'un **engagement des parties susceptibles d'exercer un contrôle sur la fonction de gestion concevant les stratégies**. Entre la solution extrême consistant à confier l'ensemble des actions à un organisme dédié à la mission (comme la fondation ou le trust) et la proposition des nouvelles formes juridiques d'inscrire la mission dans le statut accepté aux deux tiers par les actionnaires, l'engagement prend des formes très différentes mais consiste chaque fois à abandonner le droit d'influencer largement la conception des stratégies (que ce soit par menace de révocation, de poursuite judiciaire, de création de mécanismes d'alignement des intérêts etc.). De telles dispositions permettent de garantir que les finalités introduites par la mission ne seront pas rabattues sur les intérêts privés des parties disposant d'une influence sur la conception des stratégies.

Comités de gouvernance dédiés à l'observation de la mission

Les dirigeants ne disposent cependant pas d'un blanc-seing pour concevoir n'importe quelle stratégie : plusieurs dispositifs imposent ainsi la mission comme limite à l'espace discrétionnaire qui leur est attribué. Dans la plupart des cas traités ici, ce contrôle passe par la définition de sorte de « conseils de surveillance » directement liés à la mission. La fondation chez Zeiss et le Trust chez John Lewis permettent ainsi de réutiliser le pouvoir de contrôle accordé aux actionnaires dans la gouvernance classique (principalement à travers un pouvoir de révocation) pour imposer que les stratégies conçues respectent bien la mission. Ces conseils peuvent s'accompagner de systèmes d'information dédiés, tels que l'exigence de rédiger des rapports, qui permettent d'avoir la connaissance nécessaire à évaluer ces stratégies. Ces conseils ne sont pas sans rappeler les comités dont s'entourent les conseils d'administrations, et qui ont pour fonction d'assister le travail du conseil sur un certain nombre de questions de gouvernance (rémunération, audit…) parmi lesquelles les questions de responsabilité sociale. La différence majeure avec ces comités provient de ce que **l'enjeu n'est pas d'évaluer des résultats sur des critères connus mais d'apporter une expertise pour soutenir l'action collective expansive, expertise qui peut d'ailleurs être étrangère à l'entreprise elle-même**. Sur ce point, ces conseils se rapprochent davantage des « conseils scientifiques » dont pouvaient se doter certaines grandes sociétés de la seconde révolution industrielle.

Quelques éléments de contingence

On notera évidemment que les dispositifs observés ne sont pas directement transposables à toute entreprise à mission, quand bien même les missions appartiendraient à la même catégorie de notre typologie (restrictive, générative, générique), d'où notre effort de généralisation. Par exemple, les choix de Abbe pour Zeiss, et de John Spedan Lewis, de confier l'ensemble des actions à un organisme unique et « impersonnel » empêchent le financement par de nouveaux investisseurs : ces choix ne peuvent être pris que dans les cas où le capital est déjà suffisant pour mener l'activité, en faisant reposer le développement et l'expansion sur de l'autofinancement. De même, la proposition de la FPC d'empêcher les actionnaires de poursuivre les dirigeants en justice dépend du contexte américain dans lequel ces pratiques forment un risque pour le dirigeant. Sur un même ordre d'idée, le choix de la forme de SCIC de Co, qui permet de rendre les partenaires solidaires de la mission commune à travers une gouvernance participative tout en garantissant une activité non lucrative correspond à un modèle canonique du secteur de l'ESS qui promeut conjointement le principe démocratique et la non lucrativité. Et enfin le modèle de Nutriset exige une reddition des comptes sur les critères d'évaluation liés à la mission devant l'assemblée générale est à rapporter à l'actionnariat engagé exclusivement familial de la société.

L'ambition de notre modèle est donc de tracer les éléments caractéristiques des dispositifs de gouvernance adaptés aux entreprises à mission tout en laissant ouverts un certain nombre de paramètres à ajuster en fonction de la formulation de la mission elle-même et des traits particuliers de l'entreprise.

Un point aveugle de la recherche : les procédures de révision de la mission

Notons enfin qu'un aspect essentiel de la gouvernance reste, à ce stade, à explorer : les procédures de rédaction et de révision de la mission elle-même. En effet, dans les cas étudiés, ce sont chaque fois les fondateurs, ou les proches directs de ces fondateurs, qui ont été à l'origine de la mission de l'entreprise. La *Flexible Purpose Corporation* californienne permet cependant que la mission puisse évoluer au cours du temps (d'où le terme « flexible »). Comment formaliser et comparer les différentes façons d'inclure dans la gouvernance les moyens de réviser la mission, et à quelles conditions ? Et même, pour des entreprises préexistant sans mission, qui est légitime pour rédiger une mission pour le collectif ? La réponse de la FPC est à la fois simple, mais peu innovante par rapport aux principes de gouvernance classiques : il s'agit de demander aux actionnaires. Ce sont eux qui approuveront une proposition de modification de la mission (que celle-ci provienne d'autres actionnaires ou du conseil d'administration) et d'ailleurs une proposition de première définition de celle-ci. Dans le cas de Nutriset, ainsi que dans tous les cas où la mission est formalisée dans les statuts, la réponse est similaire : il s'agit de demander l'approbation aux acteurs qui signent habituellement les modifications de statut. Mais dans les cas historiques, la constitution prévoyait elle-même des procédures de révision, soumises à l'appréciation de l'organisme responsable de l'application de celle-ci. La question de ces procédures de définition et de révision mérite d'être traitée plus avant, notamment sur des cas dans lesquels la mission n'est pas initialement proposée par le fondateur de l'entreprise.

2.2.4. Conclusion : une gouvernance qui protège la nature de « concept » des missions

En conclusion, on peut modéliser les dispositifs de gouvernance associés aux entreprises à mission comme **des dispositifs qui préservent la nature conceptuelle de la mission**. En effet, les discussions suscitées par les cas de JLP et Kepler's 2020, ainsi que par le cas du partenariat autour de Nutriset au chapitre précédent, montrent que la formalisation d'une direction d'expansion dans la mission n'est pas suffisante pour écarter l'ambiguïté majeure créée par les différences d'interprétation possibles. Ainsi, une mission comme celle de Nutriset de « soigner les enfants malnutris » peut très bien être interprétée de façon restrictive et se limiter à la récolte de dons dédiés à la malnutrition sans dimension expansive.

Les dispositifs observés permettent donc en pratique de **maintenir l'interprétation expansive des missions principalement vectrices de solidarité** (ce sont tous les dispositifs forçant la variété, l'originalité, la valeur et la robustesse des explorations stratégiques menées), **et l'interprétation solidaire des missions principalement orientées vers l'expansion des savoirs** (ce sont tous les mécanismes de solidarité assurant des développements conjoints de potentiel), ce que la Figure 31 représente. En définitive c'est donc bien l'interprétation de la mission comme un concept de stratégie ouvrant un véritable champ d'exploration que ces dispositifs préservent.

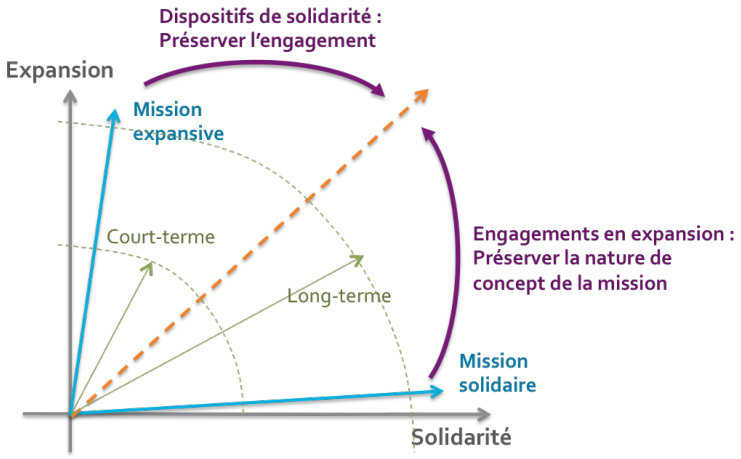


Figure 31 - Modélisation des dispositifs de gouvernance de l'entreprise à mission comme préservant la nature « conceptuelle » de la mission

On peut ainsi relire la multitude d'engagements composant les missions des cas observés comme un ensemble successifs de vecteurs assurant que la mission « globale » comporte bien les deux dimensions d'expansion et de solidarité. Ainsi la Figure 32 illustrent comment les engagements des missions de Nutriset et Co ont contribués à ces deux dimensions.

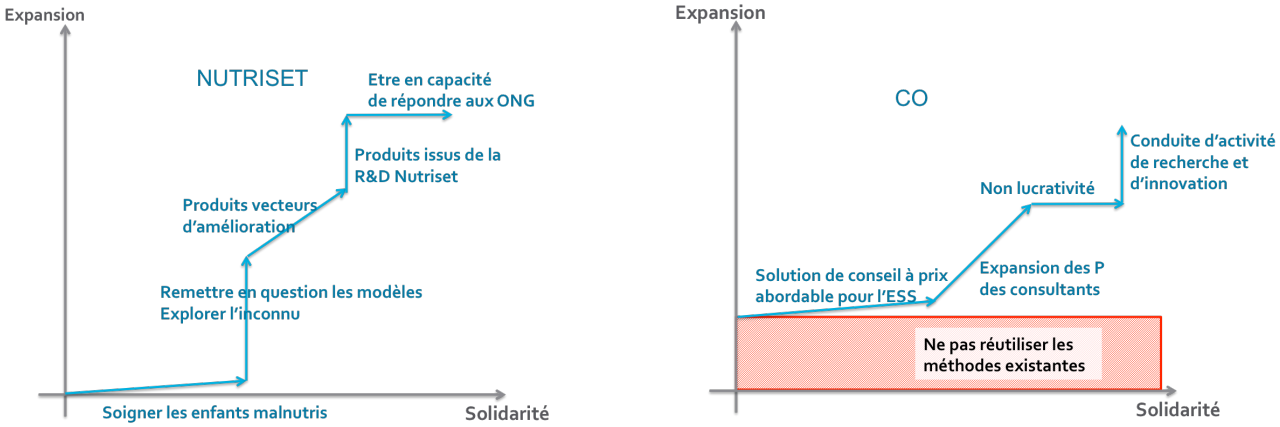


Figure 32 - Une interprétation dans l'espace (expansion, solidarité) des engagements des missions de Nutriset et de Co

Une telle représentation peut permettre d'illustrer les limites potentielles de missions qui ne sont pas soutenues par des dispositifs adéquats, comme dans le cas de Vicarious (cf. Chapitre 3), dont le caractère potentiellement générique de la mission (« concevoir la prochaine génération d'intelligence artificielle ») n'est pas soutenue par des mécanismes de solidarité adaptés, ou de Kepler's 2020 qui cherche à assurer sa capacité d'innovation (cf. Figure 33).

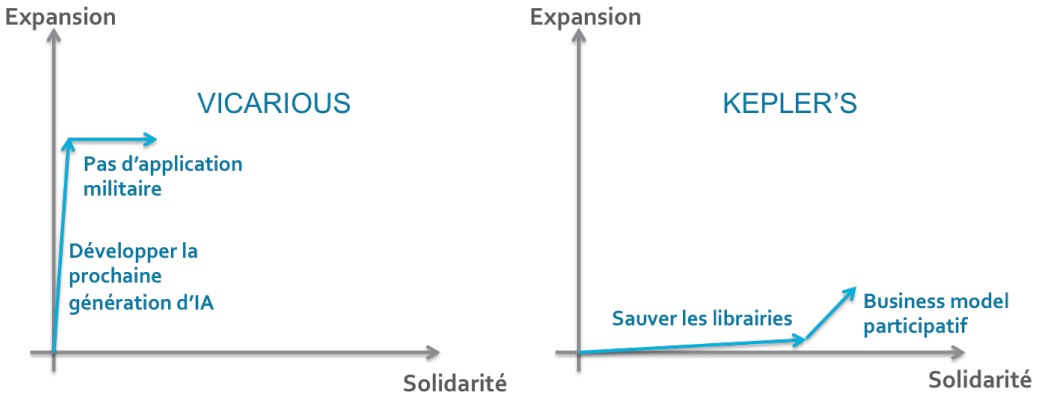


Figure 33 - Illustration des limites potentielles de la gouvernance de deux FPC, Vicarious et Kepler's

3. Retour sur le droit : une interpretation de l'eventail des nouvelles formes juridiques

Notre modèle permet une meilleure compréhension des caractéristiques des nouvelles formes juridiques adoptées récemment dans plusieurs pays. Nous pouvons ainsi réinterpréter la variété des choix de conception effectuées pour la FPC d'une part (**3.1.**), mais aussi pour tout un éventail de structures juridiques, en montrant quels dispositifs elles apportent pour protéger la direction d'expansion ou la solidarité (**3.2.**). Enfin, nous discuterons du nouveau rapport entre droit et gestion que ces changements juridiques impliquent (**3.3.**).

3.1. Retour sur la FPC

Nous avons montré dans la première partie de ce manuscrit que l'invention de la *Flexible Purpose Corporation* était un événement difficilement interprétable dans les cadres théories classiques de l'entreprise et de sa gouvernance. Elle semblait ouvrir une nouvelle voie autant théorique que pratique pour des projets particuliers d'entreprise qui ne trouvaient pas de place adéquate dans les paysages juridiques habituels. Nous disposons maintenant d'un nouveau modèle pour outiller cette voie originale, en comprendre les principaux traits de fonctionnement, et en déduire les points forts et les limites de la proposition particulière de la FPC.

Des possibilités pour une mission restrictive, générative ou générique

Notre étude des différentes FPC incorporées depuis 2012 a montré une grande variété des types de missions que cette forme permettait d'abriter. Cela montre deux résultats. D'une part, cela confirme que la FPC répond à un manque juridique pour abriter des projets comportant une double dimension sociétale et d'innovation, puisqu'au moins un tiers d'entre eux défend une orientation expansive. D'autre part, cela démontre la capacité d'adaptation de cette nouvelle forme à une variété de missions. On peut montrer cette capacité d'adaptation en relisant maintenant les textes juridiques encadrant la définition du *purpose* :

- Le *purpose* classique, celui de défendre l'intérêt de la FPC elle-même et de ses associés, à court ou à long terme, correspond à la poursuite d'un développement de potentiels privés connus, des δP relatifs aux acteurs usuels de la gouvernance (associés, dirigeants, personne morale).
- La première catégorie de *special purposes*, désignant un objectif d'ordre caritatif, ou d'intérêt général, correspond à la définition d'un bien commun que le collectif se propose de préserver, de développer ou de concevoir. Ce bien commun peut ainsi préexister à la FPC et la mission serait alors essentiellement « restrictive », ou le bien commun est à concevoir auquel cas la mission serait de type « génératif ». Cette catégorie désigne de plus des missions relevant d'un intérêt « public », non spécifique à une catégorie de parties prenantes particulière, mais avançant un progrès éthique plus général.
- Enfin, la deuxième catégorie de *special purposes*, désignant une minimisation des impacts négatifs ou une maximisation des impacts positifs relève de la catégorie la plus adaptée à l'expansion. En effet, soit la mission désigne des impacts déjà connus, auquel cas elle est de nouveau restrictive, soit elle désigne des impacts encore inconnus que le caractère innovant de l'activité ne permet pas de prévoir. La mission exprimée comme une maximisation d'impacts positifs encore inconnus relève ainsi d'une mission expansive, incluant des développements de potentiels ΔP. Dans cette catégorie, les missions désignent un collectif plus ou moins défini, mais pas toujours une ambition éthique d'un ordre général. Celles-ci peuvent donc être génératives ou « génériques », et relever d'un intérêt « commun », ni totalement privé, ni totalement public (cf. chapitre 3).

Gouvernance et limites

Concernant les dispositifs de gouvernance, la FPC engage uniquement les associés, à travers le vote du statut de FPC et du *purpose* aux deux tiers, qui déclenche une protection du dirigeant face aux poursuites judiciaires de type *derivative suit*. Toutefois, cet engagement ne brise pas la possibilité de révoquer les dirigeants sans cause, et l'approbation de la mission ne concerne elle-même que les associés. L'engagement permet ainsi un minimum de protection de l'espace de latitude essentiel à la poursuite de la mission, ce qui relève de la variété de l'exploration stratégique. Néanmoins, il subsiste un doute quant à la qualité du contrôle de la direction d'expansion, surtout en considérant que les dirigeants ont la « possibilité » de suivre la mission mais n'y ont pas d'incitation particulière. Les dispositifs de contrôle sont eux-mêmes volontairement légers pour éviter un effet restrictif. Ainsi, plutôt que de choisir des évaluations contraignantes (par exemple conduits par un acteur tiers), les juristes ont préféré la solution de rapports annuels et spécifiques, qui portent essentiellement sur les stratégies menées et envisagées pour le futur proche, plutôt que sur les résultats de l'activité. Ils rejettent également

l'idée que les standards extra-financiers existants soient adaptés à la transformation rapide et intensive des enjeux sociétaux et des solutions techniques, et autorisant ainsi le développement de technologies dont on ne peut affirmer à l'instant t leur caractère social ou environnemental de façon certaine, mais qui feront peut-être partie demain des éléments incontournables de l'intérêt général, comme les transports en commun ont pu le devenir au 19ème siècle, ou Internet au 21ème. Enfin, les mécanismes de solidarité sont laissés largement libres en pratique, mais la liste de parties prenantes et l'évocation de l'intérêt général incluses dans le texte de loi, qui garantit le caractère sociétal du *special purpose*, est une invitation claire à définir des directions d'expansion solidaire.

3.2. Eventail des nouvelles formes

La FPC n'est donc qu'une possibilité, un paramétrage particulier, parmi l'ensemble des formes de gouvernance des entreprises à mission. Nous avons évoqué de nombreuses autres formes juridiques, adoptées durant les deux dernières décennies, et partageant la même ambition d'abriter de nouveaux projets collectifs sociétaux et innovants. Notre modèle permet de les interpréter selon leurs supports à l'expansion et à la solidarité, et donc, d'en comprendre les similitudes et les différences.

Types	*Forme de* société	Dispositifs pour l'expansion	Exemples	Mécanismes de solidarité	Exemples
Missions distributives implicites	*Coopérative*	Ø		**Extension des parties représentées dans la gouvernance**	Un homme = une voix Ex-révision coopérative Partage des profits
	SRC				Représentation des parties au CA
	Constituency statutes				Intérêt des parties pris en compte dans les décisions
Economie Sociale et Solidaire	*Mutuelle*	**Projet commun défini dans les statuts**		**Non lucrativité** **Intérêt collectif**	Partage des risques, intérêt collectif des adhérents
	Association		Définition d'un objet associatif		Intérêt collectif des cotisants
	Fondation		Œuvre d'intérêt général		Intérêt général
Formes à missions génératives	*SCIC*	**Mission d'intérêt collectif ou général** **Engagement des associés**	Création d'un intérêt commun à toutes les parties	**Profitabilité limitée** **Asset-Lock**[79]	Gouvernance participative par collèges
	CIC		*Community Interest Test* supervisé par un agent public		Effet positif sur la communauté
	L3C		Débouché pour l'investissement des fondations		Limite à l'accumulation de propriété et de bénéfices
	SFS		Rapports annuels		Finalité « sociale » sans définition précise
	Benefit Corporation	Poursuite d'un « *general public benefit* » inscrit dans les statuts **Safe Harbor** du dirigeant et engagement des associés Rapports annuels		Standard tiers d'évaluation Exigence de la prise en compte des impacts sur les parties prenantes	
Formes à missions génératives ou génériques	*FPC*	**Direction d'expansion à concevoir inscrite dans les statuts** **Engagement des associés**	**Safe Harbor** du dirigeant	**Système de solidarité à concevoir**	Intérêt général ou impact positif sur un ensemble de parties prenantes
	SOSE (cf. Encadré 6*)*		Rapports annuels, Conseil de l'objet social étendu, Révocation des dirigeants justifiée ?		But humain, social ou environnemental

Tableau 20 - Classement des nouvelles formes de société en fonction du type de gouvernance proposé

[79] L'asset-lock consiste à « affecter » les investissements réalisés dans l'organisation à l'objectif défini dans les statuts, et à ne pouvoir récupérer à titre personnel ces investissements. Au cas où l'entreprise est dissoute, le capital accumulé est forcément distribué à d'autres organisations poursuivant un but similaire, ou à défaut à des organisations caritatives.

Nous les avons classées dans le Tableau 20 en fonction des dimensions de gouvernance qui ressortent dans notre modélisation. Ce classement montre ainsi que les principales différences entre ces catégories proviennent des objectifs portés par les dispositifs en matière d'expansion et de solidarité. Le premier groupe concerne les formes de sociétés qui ne permettent pas la spécification d'une direction d'expansion mais qui permettent une extension des mécanismes de solidarité en intégrant l'intérêt connu des parties à la gouvernance (nous y avons ajouté les constituency statutes bien que ceux-ci ne représentent pas à proprement parler une forme juridique). Sans dispositif protégeant l'exploration stratégique, la capacité d'expansion est limitée à l'engagement informel qu'y accordent les associés (y compris dans le cas de la coopérative). Ainsi la forme de SRC (*Socially Responsible Corporation*), en exigeant la représentation des parties prenantes au conseil d'administration, correspond davantage à la défense des intérêts des parties conformément à la théorie des parties prenantes, qu'à la définition d'une direction expansive à vocation solidaire.

Le second groupe permet la définition d'une mission, à condition que celle-ci soit exprimée en fonction de l'intérêt collectif des membres, voire d'un intérêt général (pour la fondation). La solidarité est extrêmement contrainte d'une part par l'obligation de non lucrativité, et d'autre part par l'existence de codes ou de lois spécifiques pour chacune (code de la mutualité et des assurances, loi de 1947 sur les coopératives, etc.). Outre le point majeur de différenciation en droit du caractère associatif par rapport aux sociétés (cf. spéciation présentée au chapitre 4), l'hypothèse fréquente justifiant la non lucrativité pour les entreprises sociales est celle d'une forme d'incompatibilité entre les engagements solidaires et la distribution d'un profit (potentiel privé). Dans ces formes, l'expansion solidaire paraît donc en règle générale antinomique.

A partir du troisième groupe, les directions d'expansions permettent une plus grande variété d'exploration, et ainsi des missions expansives protégées par un engagement des associés et une inscription de la mission dans les statuts. Ce groupe présente cependant des obligations de solidarité très fortes, avec une profitabilité limitée et un asset-lock, qui correspondent à la même philosophie que le groupe précédent. Les *Benefit* sont traitées à part car ce sont les seules formes juridiques à exiger l'évaluation des impacts sur des standards tiers. Enfin, le dernier groupe montre la plus grande liberté dans la conception des dispositifs d'expansion et de solidarité, ce qui ne signifie pas que les missions soient forcément expansives voire génériques, mais que cette liberté permet la conception d'une gouvernance adaptée aux enjeux de ce types de missions.

Encadré 6 - Une proposition équivalente à la FPC en droit français : la « SOSE »

Le tableau précédent propose la catégorisation d'une partie des formes juridiques parmi ce vaste ensemble de possibilités, et explicite les différences majeures entre les différentes classes. Il permet d'ailleurs de comprendre pourquoi il ne se dégageait pas d'unité claire parmi ces innovations juridiques en première analyse. Leurs mécanismes peuvent être contrastés, quoiqu'ils aspirent à un résultat similaire : celui de poursuivre une mission dépassant les intérêts privés classiquement retenus dans la gouvernance de la société usuelle.

La classification permet aussi de comprendre pourquoi plusieurs formes peuvent être simultanément adoptées dans les mêmes Etats : leurs différences de fonctionnement les rend utiles pour des projets de natures différentes, par exemple selon qu'ils nécessitent un fort investissement en capital, qu'ils recherchent une forte capacité d'expansion, ou qu'ils relèvent essentiellement d'une gestion participative des communs. En particulier, remarquons que la proposition de SCIC française ne remplit pas les mêmes attentes que les formes californiennes. L'enjeu de protection judiciaire (« safe harbor ») est aujourd'hui quasi inexistant en France, le risque de poursuite des dirigeants par des actionnaires pour faute de gestion motivée par exemple par la seule baisse des dividendes étant extrêmement faible. Néanmoins, celui de pouvoir promouvoir une finalité collective expansive dont la performance ne se mesure pas en fonction des critères financiers classiques, et ne s'améliore pas avec l'adoption de mécanismes

d'alignement d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, reste particulièrement marqué. L'asymétrie du droit (Segrestin & Hatchuel 2012) justifie l'intérêt d'une forme équivalente, émancipatrice, en droit français.

Les travaux menés par B. Segrestin et A. Hatchuel ont contribué à écrire une proposition de forme adaptée au droit français. Partant de l'analyse que l'élément juridique le plus proche de la mission était en droit français l'objet social, cette proposition s'intitule « Société à Objet Social Etendu » (SOSE), et consiste à introduire une mission, telle que modélisée ici, dans l'objet social de la société, c'est-à-dire dans ses statuts (Segrestin & Hatchuel 2012, Levillain, Hatchuel, & Segrestin 2014, Segrestin et al. 2014, Segrestin, Levillain, & Hatchuel 2014, 2015). Cette mission, comme pour la *Flexible Purpose Corporation* devrait être d'ordre « humain, social ou environnemental », c'est-à-dire également participer à minimiser les impacts négatifs ou maximiser les impacts positifs de l'activité sur un ensemble de parties prenantes, étant entendu que ces impacts peuvent être encore largement inconnus et expansifs. Le statut de « SOSE » pourrait ainsi être acquis à partir de n'importe quelle forme de société existante (SA, SAS, et même les dérivés tels que SCOP, SCIC) en ajoutant cette « extension de l'objet social ».

Comme succinctement indiqué dans le Tableau 20, le système de gouvernance suggéré pour une telle forme repose sur le même principe que la FPC : inclusion dans les statuts de la mission avec vote aux deux tiers nécessaire pour la modifier ou la supprimer, et publication de rapports quant à la stratégie utilisée pour parvenir à cette mission et les résultats obtenus. Mais la proposition de SOSE peut aller plus loin en droit français pour rendre cette mission « opposable » :

- D'une part, elle pourrait être une ressource pour les tiers (et en particulier les salariés) qui souhaiteraient opposer cet objet à une entreprise proposant une stratégie qui y contreviendrait ;
- Elle pourrait également exiger une cause pour la révocation des dirigeants, permettant la vérification que ceux-ci ne sont pas révoqués du fait de leur respect de la mission ;
- Enfin, elle inclut la création d'un « Conseil de l'Objet Social Etendu », différent du conseil d'administration, et dédié à l'observation du respect de cet objet et à la publication d'avis consultatifs quant aux stratégies et aux résultats obtenus par l'entreprise à son égard. La composition d'un tel conseil pourrait reposer sur un certain nombre de membres externes à l'entreprise mais compétents dans les sujets qui touchent à la mission (tels que des personnalités qualifiées) dans le cas d'une mission générique, ou des membres représentant les acteurs concernés dans le cas d'une mission générative.

Les recherches-intervention menées avec Nutriset et Co ont permis l'expérimentation de cette proposition, d'où les similitudes entre ces cas et l'intérêt porté à la suite de la collaboration, qui vise à en étudier plus avant les impacts et les limites. Les différences entre ces mêmes cas démontrent cependant que **le statut juridique, quoiqu'il apporte les moyens de concevoir des dispositifs de gouvernance adaptés, ne comporte pas à lui seul l'ensemble des outils qui permettent de traiter des missions expansives**.

3.3. La forme juridique, un nouvel objet de gestion

Faire figurer une proposition de forme juridique dans une thèse en Sciences de Gestion peut sembler étonnant *a priori*, pourtant la proposition de SOSE découle bien d'une analyse gestionnaire des entreprises à missions, comprenant la vérification de leur existence et de leur spécificité autant que l'exploration de leurs implications en matière de gouvernance. Nous avons vu en conclusion du chapitre 4 que la mission est devenue un objet de gestion à part entière, car la finalité de l'entreprise n'est ni universelle ou exogène (incluse dans un droit externe à la spécificité de chaque entreprise), ni tacite et contingente aux choix d'un manager-entrepreneur s'adaptant à la turbulence de son environnement. La mission est donc explicite, résultat d'un processus de conception, et durable. Elle détermine durablement certaines orientations de l'action collective en encadrant le paysage stratégique du collectif, et doit donc faire l'objet d'une gestion spécifique.

Or puisque le système de gouvernance, comprenant les dispositifs de contrôle et les mécanismes de solidarité, doit être adapté à cette mission conçue, il est lui même un objet de conception que nous avons outillé dans ce chapitre. Et puisque ce système de gouvernance est profondément dépendant de la forme juridique choisie pour abriter l'entreprise, car celle-ci prédétermine certaines possibilités, alors la forme juridique elle-même peut devenir, si ce n'est objet de conception (comme ici pour la SOSE), au moins objet de gestion à part entière. D'un choix précédemment réalisé en fonction des conditions de responsabilité et de séparation de patrimoine des apporteurs de capitaux (par exemple différences entre entreprises individuelles et sociétés commerciales, puis entre les sociétés de personnes et de capitaux, et enfin en fonction des plafonds de capitaux, et des formes de direction[80]), et lorsque possible confié à un conseil juridique, le choix de la forme de société vient désormais directement déterminer les types de projets qui peuvent être poursuivis par les collectifs, et notamment les types de missions pour lesquelles la gouvernance sera adaptée. Il n'est ainsi pas étonnant que le choix d'une forme juridique soit cornélien pour les entrepreneurs sociaux (Battilana et al. 2012) qui ne peuvent, dans un paysage juridique considéré fixe, trouver la bonne chaussure de gouvernance au pied qu'est leur mission sociale.

Un tel constat renforce la proposition de repenser les liens entre les deux disciplines. Alors que dans la plupart des théories de l'entreprise le droit est considéré comme donné, exogène, et parfois statique, d'où la difficulté que nous avons montrée dans les premiers chapitres à percevoir la nouveauté apportée par de nouvelles formes juridiques, une nouvelle appréciation de l'intrication entre qualités de la forme juridique et propriétés acceptables de l'action collective devrait pousser à explorer plus étroitement les liens dynamiques entre ces deux ensembles de savoirs. Au contraire de penser la « fin de la *corporate law* » (Hansmann & Kraakman 2000), il faudrait plutôt penser de nouvelles formes de couplages entre formes de droit et ambitions gestionnaires, en admettant que le droit n'est pas indépassable pour les sciences de gestion, et qu'il constitue une nouvelle variable d'action pour le créateur d'entreprise ou le dirigeant.

Une telle approche permet de concevoir un peu différemment la proposition d'une nouvelle forme juridique telle que la SOSE. Si nous avons montré le risque que le droit des sociétés usuel fait porter sur les projets collectifs de nature innovante, il nous faut reconnaître qu'une modification du droit n'a pas été nécessaire pour tester l'ajout d'un « objet social étendu », c'est-à-dire d'une mission potentiellement expansive, dans les statuts de Nutriset ou de Co, en vertu de la liberté statutaire exceptionnelle de la SAS). Cette expérimentation joue d'ailleurs sur le paradoxe apporté par cette liberté statutaire : elle permet en effet la rédaction de la « règle émancipatrice » que l'on souhaite. Autrement dit : non outillée, la liberté contractuelle ou statutaire ne suffit pas à assurer les conditions d'une gouvernance de la mission, mais elle permet la rédaction des outils plus « contraignants » qui l'assurent à leur tour.

Nous pensons surtout que la rédaction de nouvelles formes juridiques prend le rôle de « modèles » réutilisables – dans le sens de « patron », plan ou schéma – de systèmes de gouvernance adaptés aux enjeux d'une entreprise à mission. En effet, formaliser de tels modèles, comme la SOSE ou la FPC, relève d'un ensemble de choix de conception plus ou moins arbitraires parmi la diversité des choix laissés ouverts par notre conception « générique » de l'entreprise. Mais ils ont au moins deux vertus. D'une part, ils représentent un nouveau standard qui est éprouvé avec le temps, et dont la sécurité juridique augmente avec le nombre de créateurs d'entreprise le choisissant. Sa robustesse croissante permet ainsi de disposer au fur et à mesure d'un équilibre bien construit entre les engagements et les dispositifs de contrôle, évitant les dérives, et attirant la confiance d'investisseurs sinon rebutés par une nouveauté juridique synonyme de risque. Mais d'autre part, et surtout, ils ont une vertu pédagogique : ils permettent d'instancier une classe de formes sinon abstraite, et d'en montrer l'intérêt par rapport aux autres formes existantes. Ces mécanismes gestionnaires révèlent ainsi le manque juridique auxquels certains collectifs font face, et entament une discussion de fond sur les évolutions possibles, voire souhaitables, du droit.

[80] Voir par exemple les fiches pratiques éditées par l'administration pour aider les créateurs d'entreprise (par ex : http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/creation-entreprise/choisir-sa-forme-juridique)

Mieux, ils représentent de véritables nouveaux modèles cognitifs, c'est-à-dire de nouvelles représentations de l'entreprise, qui permettent de mettre en perspective les affirmations trop péremptoires quant aux finalités supposées universelles de l'entreprise. En ce sens, des formes juridiques originales pourraient ne pas être strictement nécessaires dès lors que des formes « universelles » telles que la SAS permettent d'écrire virtuellement n'importe quelle règle de gouvernance. Elles ne sont alors qu'une première étape vers une modification plus profonde soit de la doctrine étouffant un certain nombre de projets, soit du droit lui-même, lui permettant de quitter la forme d'un puzzle de branches articulant société, emploi, environnement, etc., pour évoluer vers une reconnaissance plus adéquate d'un modèle générique de l'entreprise.

Synthèse du chapitre 6

Ce chapitre vise à explorer l'« ingénierie » gestionnaire et juridique adaptée à l'entreprise à mission. En effet, les défis particuliers que pose la définition d'une mission expansive pour le collectif, notamment celui de concilier conditions de l'engagement des parties et capacité d'expansion, exigent la conception de dispositifs de gouvernance et de gestion adaptés.

Nous montrons dans une première partie que **le modèle de mission permet de rendre compte d'une grande variété d'entreprises qui se sont historiquement dotées de missions**. Nous étudions ainsi six cas particuliers contrastés tant par le type de mission choisi que par les systèmes de gouvernance mis en place. Leur analyse permet de révéler une variété de **dispositifs originaux de gouvernance** adaptés à l'entreprise à mission, qui répondent au cahier des charges déterminé au chapitre 5.

Nous proposons, à partir de ces cas, une **typologie de ces dispositifs** qui permet de s'affranchir d'un certain nombre de contingences liées au secteur d'activité ou au contexte historique. Nous montrons ainsi que **si les missions restrictives peuvent se satisfaire de dispositifs classiques** (en RSE) tels que des standards d'évaluation externes et des outils de communication avec les principales parties prenantes, les missions expansives exigent des outils originaux que nous regroupons en trois catégories :

• Des dispositifs visant **la préservation des capacités de conception du collectif**, permettant de **neutraliser les modalités d'évaluation restrictives** car fondées sur des critères ne portant que sur des dimensions de potentiels connues ; **d'exiger la variété, l'originalité et la valeur de l'exploration stratégique menée** ; et **d'investir directement dans le processus de conception du collectif**, par exemple à travers le réinvestissement des profits dans les activités de recherche et d'innovation.

• Des **mécanismes de solidarité permettant un développement acceptable des potentiels** dans le collectif, tels que des **règles de partage** des potentiels expansifs créés, des **engagements assurant la co-conception de potentiels expansifs** (par exemple sous la forme de recherche partenariale), et plus étonnant **des dispositifs visant à faciliter l'utilisation des potentiels génériques** par des parties indéterminées (par exemple en neutralisant le régime de propriété industrielle, ou en organisant des apprentissages collectifs autour des potentiels créés).

• Des **règles de gouvernance contre-intuitives favorisant le transfert du contrôle de l'espace discrétionnaire des dirigeants d'un groupe de parties prenantes particulier vers des institutions responsables du respect de la mission**, ce qui passe par l'exigence d'un engagement des actionnaires et d'une indépendance du management, et la création de conseils de gouvernance dédiées à l'observation de la mission.

Pour l'organisation, de tels dispositifs permettent de rendre possible de nouvelles formes de projets collectifs en **remplaçant la rationalité classique** orientée par les systèmes d'évaluation comptables ou financiers **par des modes d'évaluation et de contrôle adaptés à une mission**, de **susciter l'adhésion des collaborateurs** autour des projets collectifs sécurisant ainsi la coopération, et d'**ancrer les valeurs de ces projets collectifs** malgré les changements possibles d'actionnariat et de direction.

Notre modèle permet enfin de rendre compte des apports et des différences de l'éventail de nouvelles formes juridiques adoptées récemment dans plusieurs pays, et conduit en fait à **ré-explorer les rapports entre sciences de gestion et droit**. Plutôt que de considérer le second comme stable et surtout exogène aux premières, notre travail montre que les deux ne peuvent plus être considérés indépendants : la poursuite de projets collectifs innovants, en exigeant la conception d'une gouvernance adaptée au paradigme conceptif, **transforme le choix, voire la conception, des formes juridiques en problématique gestionnaire**.

Chapitre 7 – Le collectif à mission : un modèle original de solidarité ?

TABLE DES MATIERES

1. Les modèles classiques de la solidarité 243
1.1. La notion de solidarité 243
1.2. La rationalité économique derrière les modèles de solidarité : fonds, assurance, allocations 246

2. Vers une nouvelle définition de la solidarité pour les collectifs à autorité de gestion 255
2.1. Les avaries communes, un système de solidarité adapté aux interdépendances 255
2.2. La solidarité « corrective » : gérer l'interdépendance entre les potentiels créée par l'autorité de gestion 266

3. Les entreprises à mission : un nouveau régime de solidarité ? 269
3.1. Vers une modélisation unificatrice des formes de solidarité 269
3.2. Un régime de solidarité novateur : la solidarité par « co-expansion » 272

Notre modèle de la mission met en dialogue des engagements de deux natures différentes : l'une portant sur les savoirs, les compétences, les objets que le collectif se propose de réinventer, de transformer, d'améliorer, que nous avons appelée « direction d'expansion », et l'autre portant sur les relations, les équilibres à protéger ou à concevoir entre les participants au collectif, que nous avons appelée « promesses de solidarité ». Quoique ce modèle, suivant une méthode de *theory building*, provienne avant tout d'un effort d'abstraction réalisé à partir de cas empiriques (David & Hatchuel 2007), il emprunte fortement aux théories de la conception qui permettent de modéliser rigoureusement la notion d'expansion. Si la dimension de gouvernance a jusqu'ici peu été abordée, de nombreux travaux explorent toutefois déjà les conséquences organisationnelles de l'action expansive.

Notre modèle ne repose en revanche que très peu sur le recours à une éventuelle « théorie de la solidarité », outre la modélisation de l'action collective en **(φ, P, G)** proposée par Hatchuel et Segrestin (2007). En effet, les mécanismes originaux de solidarité que nous décrivons ne semblent à première vue porter que peu de traits communs avec les modèles économiques de l'assurance ou de la solidarité nationale, ou les théories sociologiques de la solidarité, et manifester davantage de parenté avec les mécanismes de transactions et de répartition de la valeur créée.

Deux raisons pourtant nous poussent à explorer plus avant cette notion de solidarité, ouvrant ici des perspectives de recherche plus que des résultats éprouvés :

- Plusieurs phénomènes que nous décrivons, tels que la notion d'« expansion solidaire » ou de « solidarité expansive », soulignent l'originalité des mécanismes observés mais souffrent d'un déficit de modélisation et de cadrage théorique dans l'optique d'en démontrer l'apport théorique et empirique ;
- Les mécanismes de solidarité reconnus en droit, que ce soient ceux du contrat de société (organisé par le code civil), ou ceux du contrat de travail, apparaissent insuffisants, notamment car ils ne sont pas reliés, ce que notre modèle de mission permet de rediscuter.

Nous proposons ainsi dans ce chapitre d'explorer comment notre modèle de mission permet d'ouvrir de nouvelles perspectives quant aux modèles théoriques de la solidarité, afin d'une part d'enrichir les représentations des collectifs tels que la société, structure juridique, et d'autre part de proposer des nouvelles formes d'organisation, au-delà de l'entreprise connue aujourd'hui et « prisonnière » d'un certain nombre d'autres systèmes de solidarité, qui tireraient parti d'un couplage avec la notion de direction d'expansion que nous proposons.

Dans un premier temps, nous traçons donc les grandes lignes des modèles théoriques de la solidarité disponibles aujourd'hui en sociologie politique (**1.1.**) et en économie (**1.2.**). Nous examinons ensuite un cas de système de solidarité original, hérité du droit maritime antique, celui des « avaries communes », qui permet de mettre en lumière des hypothèses non rediscutées des modèles classiques (**1.3.**). A partir de ces éléments, nous proposons une nouvelle classification des principaux systèmes de solidarité fondée sur le modèle **(φ, P, G)** (**2.1.**) et nous montrons comme notre travail sur la mission permet d'y ouvrir une nouvelle branche (**2.2.**). Nous concluons ainsi sur les perspectives gestionnaires d'un modèle de collectif à mission expansive et solidaire au-delà des formes classiques de l'entreprise (**3.**).

1. LES MODELES CLASSIQUES DE LA SOLIDARITE

1.1. La notion de solidarité

1.1.1. Pourquoi aborder la question de la solidarité ?

La notion de « mission » est historiquement et juridiquement liée à la notion d'équilibre entre les parties à un collectif, et notamment à l'ensemble des organisations dites « sociales » et/ou « solidaires » pour lesquelles il est souvent obligatoire de préciser un « objet », c'est-à-dire une finalité sociale. Notre modélisation de la mission est ainsi articulée sur deux dimensions : une dimension expansive, et une dimension de solidarité. Or dans le cadre de cette thèse, la définition de la « solidarité » semble avoir subi un glissement sémantique.

D'une part, lorsque l'on évoque la mission des entreprises sociales, le débat portant sur la solidarité concerne généralement les éléments qui permettent d'affirmer qu'un objet est véritablement d'ordre ou d'intérêt « social ». Les interprétations les plus pessimistes de cette solidarité particulière conduisent souvent à remettre systématiquement en question tous les critères instables qui définissent ce qui doit relever du social, de la sphère publique, ou du rôle de l'Etat et à croire discerner derrière chaque initiative sociale privée une façon détournée de poursuivre un agenda individualiste et intéressé. Ces débats récurrents nous semblent former les symptômes d'une lacune théorique sur la modélisation des systèmes de solidarité que ces formes d'organisation construisent, et qui semblent contingents aux ambitions sociales qu'elles véhiculent : secours mutuel, formes de partage des bénéfices, mutualisation des risques, développement solidaire etc. En s'attachant au « contenu » du social (l'aide à l'insertion, la démocratisation de l'accès à la culture, etc.) tout en faisant l'hypothèse que ce contenu resterait stable avec le temps[81], ces débats ont souvent recours à des « métaphysiques de l'action » (Hatchuel 2000) qui masquent les rationalisations successives à l'origine de l'invention de moyens pour concevoir une notion « d'équilibre » entre « des » parties prenantes, compenser l'apparition d'inégalités sociales nouvelles, ou réviser la définition des droits sociaux.

D'autre part, la définition de la mission comme « concept de stratégie » dont l'un des enjeux est de favoriser la conception de stratégies expansives exige un engagement dans le collectif, parce que le caractère expansif des stratégies pousse à transformer les potentiels engagés par les parties et notamment parfois à les dévaloriser gravement. Dans ce cadre, la question de la « solidarité » est multiforme : elle peut relever plutôt de la « solidarisation » des parties qui, en participant à une action collective expansive, voient leurs potentiels futurs devenir dépendants les uns des autres ; ou plutôt des moyens de préserver un potentiel commun, qui évitent que l'expansion du collectif se fasse au détriment du potentiel des individus. Nous avons également remarqué que la création de nouveaux potentiels pouvaient davantage apporter aux parties engagées que la préservation de leurs potentiels initiaux parfois devenus obsolètes. Plutôt qu'une mutualisation des risques sur les potentiels existants, c'est une forme de solidarité sur les potentiels futurs qu'il faudrait alors construire : les mécanismes de solidarité observés permettraient alors de tirer parti de l'expansion pour assurer un retour acceptable à toutes les parties.

Cette polysémie conduit alors à la question suivante : y a-t-il un lien entre toutes ces définitions de la solidarité, et quels sont les cadres théoriques qui permettent de construire une modélisation rigoureuse des mécanismes de solidarité ?

1.1.2. Différentes définitions et manifestations de la solidarité

Le terme de solidarité est étonnamment récent comparé à l'histoire de ce qu'on peut appeler les « systèmes de solidarité » qui régissent les rapports d'interdépendance entre les individus. Pour en retracer les formes et les définitions, la Bibliothèque Nationale de France met à disposition le manuscrit

[81] Que penser alors du droit humain souvent défendu que représente aujourd'hui l'accès à un Internet neutre ?

du cours de « Solidarité » donné par Charles Gide au Collège de France entre 1927 et 1928, de nombreuses fois repris par l'auteur jusque peu avant sa mort, et publié en 1932.

Histoire et définition du terme « solidarité »

A la fin des années 1930, Charles Gide, théoricien de la solidarité et de l'économie sociale, contemporain d'Emile Durkheim et de Léon Bourgeois, et l'un des pères avec ce dernier de la notion de « solidarisme », rapporte les étapes d'un premier cycle de dissémination et de disparition progressive, dans la pensée politique et économique française, de la notion de solidarité. Né avec le Code Civil de 1804, le terme même de solidarité (quoique le terme « solidaire » soit attesté quelques années auparavant) désigne avant tout une notion juridique, existant en droit romain sous le terme « *in solidum* » et consistant à tenir chacun des membres d'un groupe de débiteurs comme responsable « un pour tous » de la dette, ou autorisant chacun des membres d'un groupe de créancier d'agir pour les autres. Ce serait Pierre Leroux qui, le premier, introduit le terme de « solidarité » dans la philosophie, pour remplacer le terme « charité », issu de la religion. Peu après, Auguste Comte reconnaît l'importance de ce terme dans la « nouvelle philosophie », et ajoute selon Charles Gide :

> *« "La solidarité repose sur ceci que les hommes se représentent les uns les autres au point d'être responsables les uns pour les autres." Voilà donc la solidarité qui apparaît sous l'aspect grandiose d'une interdépendance entre les générations successives et entre les contemporaines »* (Gide 1932)

C'est là, selon Charles Gide, la définition de la solidarité au sens courant du terme : **l'existence d'une interdépendance entre les choses ou entre les personnes**, de telle façon que « *ce qui touche l'un touche l'autre, et s'ils sont parties d'un même tout, affecte tout l'ensemble* » (Gide 1932). Et ce terme de « solidarité » devait, à la fin du 19ème siècle, se répandre dans tous les discours politiques et y représenter l'idéal de l'ambition sociale, en devenant la doctrine de la troisième république. L'exposition universelle de 1900 en en sera une démonstration éclatante, exposition où Charles Gide lui-même participait au pavillon pour l'économie sociale.

Différentes facettes de la solidarité

Ce que le terme de « solidarité » recouvre est cependant très ambigu et Gide dénonce d'ailleurs un usage du terme à tort et à travers dans les discours. Avec sa définition extrêmement générale d'une interdépendance entre les personnes, Gide lit des formes de solidarité dans l'extrême majorité des rapports sociaux, qu'ils soient volontaires ou forcés. Dans son Cours, il dresse ainsi une « échelle » des différentes formes de solidarité, de la plus contrainte à la plus consensuelle, commençant au plus bas de cette échelle par la solidarité « organique », c'est-à-dire une solidarité absolument nécessaire pour faire fonctionner le collectif tel un corps qui aurait besoin de chacun de ses organes, ou un objet physique composé de chacun de ses atomes. Remontant l'échelle, Gide énumère ainsi : les solidarités imposées par le milieu (partage d'une ressource rare telle que l'eau par exemple), par la guerre (soutien à la patrie, et exploitation du vaincu par le vainqueur), par les besoins (la nécessité d'accès à de quoi se nourrir, se vêtir, etc. exigeant une solidarité qui peut être mise à mal par les blocus ou les boycotts), par la loi enfin (telles que le service militaire, les assurances obligatoires ou l'impôt). En haut de l'échelle se trouve **la solidarité consensuelle, celle qui donne lieu aux contrats et aux associations entre personnes selon leur consentement mutuel**.

Gide classe alors ces solidarités « spontanées » en deux classes, **« assimilation » et « différenciation », qui correspondent assez directement aux différences entre solidarités « mécanique » et « organique » théorisées par Durkheim** dans l'ouvrage « *De la division du travail social* » publié en 1893. La solidarité mécanique est celle par assimilation, et désigne toutes les formes de relation, d'association et d'entraide entre des personnes semblables selon l'adage « qui se ressemble s'assemble ». Elle tend vers une standardisation, une unification au niveau mondial, des formes de solidarité. A l'inverse, la solidarité organique, ou par différenciation, désigne celle qui tend vers la

spécialisation des membres d'une société, de façon à ce que chacun remplisse une fonction qui apporte aux autres, sur le principe de la division du travail. Là où la première a, pour Durkheim, le désavantage de conduire irrémédiablement à des formes de redondance et donc, de concurrence, la seconde tend selon Gide vers une solidarité de contrainte où tous deviennent indispensables, qui n'est plus consensuelle, et donc vers une forme de « déchéance » (Gide 1932, p. 85), de la même façon qu'une fourmi éloignée d'une colonie ne saurait survivre seule.

1.1.3. La notion économique et les modélisations disponibles

La transposition de ces notions philosophiques et sociologiques en économie rend compte de systèmes aux propriétés radicalement différentes : si on peut retrouver des traces de la solidarité organique moderne, reflétant la division du travail, dès les Arsenaux de Venise, **la solidarité mécanique moderne ne semble prendre son essor dans la France postrévolutionnaire qu'à la fin du XIXème siècle**. En effet, c'est surtout dans le cadre de l'économie politique que le débat sur les différentes formes de solidarité conduira à l'émergence de systèmes de solidarité aux propriétés variées. Et c'est au début du XXème siècle que ces systèmes prendront des traits durables, des compagnies d'assurance privées aux caisses d'allocation nationales en passant par l'impôt progressif.

L'émergence du solidarisme et de l'économie sociale contre l'économie politique libérale

L'opposition entre solidarité mécanique et organique laisse place, en économie politique, à une **opposition différente entre solidarité « sociale » organisée par l'Etat, défendue par les solidaristes, et une solidarité « naturelle » entre les individus, défendue par les économistes libéraux**.

En 1896, Léon Bourgeois, alors président du conseil, publie son ouvrage « *Solidarité* », dans lequel il exprime la volonté d'un nouveau programme politique, nommé Solidarisme, qui se différencie à la fois du libéralisme dont les bienfaits supposés par ses promoteurs (réduction des inégalités, augmentation de la richesse, grâce à la main invisible des marchés) se font toujours attendre, et du collectivisme socialiste dont l'abolition de la propriété privée (et la lutte des classes à mener) ne lui semblait pas souhaitable. Bourgeois fonde sa doctrine sur l'idée que chaque individu naît avec une « dette sociale » héréditaire, car il profite de tout ce que les générations passées ont construit pour qu'il puisse mener son existence. Or, si certains naissent avec une position sociale privilégiée et une richesse déjà accessible, certains naissent « déshérités » et disposant de peu de moyens. Il estime alors qu'une volonté de justice sociale des générations précédentes exigerait que les nantis soient considérés « débiteurs » de cette dette sociale, envers les « créanciers » que seraient ces déshérités. Bourgeois estime également que toutes les générations contemporaines sont également débitrices des générations futures qui hériteront de leur société.

De ce programme nait la vision d'une solidarité « sociale » que doit prendre en charge l'Etat « providence » (Ewald 1996), qui installe au nom de la protection et de la justice sociale (Murard 1993) des obligations de solidarité. **Le terme « solidarité » commence d'ailleurs à être utilisé en politique pour justifier un effort social demandé à tous et sans retour immédiat apparent, mais utile à la préservation d'un idéal qu'est la justice sociale**. C'est contre cette proposition que les économistes libéraux individualistes s'élèvent, estimant que les relations de marché permettent déjà d'assurer les échanges nécessaires naturellement, et que c'est en contraignant ces échanges que des distorsions telles que les inégalités apparaissent.

Solidarité « Parétienne » et solidarité « sociale »

On peut aujourd'hui schématiser cette opposition dans la distinction que voit un philosophe et économiste comme Philippe Van Parijs entre une solidarité que l'on peut qualifier de Pareto-efficace et une « vraie » solidarité sociale (Van Parijs 1994). En effet, l'une des formes de solidarité auxquelles on fait le plus souvent référence aujourd'hui est le modèle de l'assurance (Favier & Pfister 2008), qui fonctionne sur le principe de mutualisation des risques. Comme nous le verrons plus loin, le système

assurantiel apporte un bénéfice à tout souscripteur dès lors que l'on prend en compte son aversion au risque, et la mutualisation des risques permet ainsi à chacun de bénéficier d'une meilleure « utilité » (au sens économique du terme) sans pour autant que le système ait un résultat négatif sur quiconque. En ce sens, le système assurantiel idéal est un système efficace au sens de Pareto : il augmente l'utilité de certains sans diminuer l'utilité de qui que ce soit d'autre.

Pour Van Parijs, ce modèle ne correspond pas à une définition « sociale » de la solidarité. Plutôt qu'une simple notion d'interdépendance comme au sens de Gide, **Van Parijs définit la solidarité sociale que la responsabilité morale que porterait chaque homme d'assister les autres personnes**. Cette définition reprend davantage la filiation du concept de solidarité avec celui de la charité. Selon elle la « solidarité sociale » recouvrerait plutôt l'ensemble des systèmes dans lesquels, par exemple, les plus nantis contribueraient explicitement (et donc diminueraient leur utilité personnelle) au soutien pour les plus pauvres. Ou bien, pour rester dans le vocabulaire de l'assurance, les systèmes dans lesquels les personnes soumises aux risques les plus faibles contribuent également à couvrir les frais des personnes subissant les risques les plus élevés.

De cette opposition simple, on peut tirer des modélisations économiques des systèmes de solidarité qui nous permettront d'analyser des modèles peu connus ou de construire des modèles nouveaux dans ce chapitre. Ce sont ces modélisations mathématiques relativement simples qui nous permettront de mettre en évidence des propriétés intéressantes de modèles différents des solutions classiques et d'éclairer ainsi ce que peut être un système de solidarité issu de la mission.

Quelques manifestations historiques du solidarisme et autres modèles de solidarité

Le passage du XIXème au XXème siècle, puis l'entre-deux guerres, sont des périodes riches en exemples qui soutiennent le programme du solidarisme de Léon Bourgeois : gratuité de l'enseignement primaire par les lois Jules Ferry en 1881, création de l'identité coopérative en 1895, loi sur les accidents du travail de 1898, généralisation des assurances au début du siècle, création de l'impôt sur les successions et sur le revenu (dont la justification fût plutôt celle de l'effort de guerre en 1914 puis 1917), création officielle des caisses d'allocation familiales en 1932, gratuité de l'enseignement secondaire en 1933 etc.

On peut bien évidemment citer de très nombreux autres systèmes de solidarité qui correspondraient à l'un ou l'autre des modèles économiques (Parétien ou social). A côté de l'assurance, on peut également citer toutes les formes de caisses de prévoyance, ou d'épargne collective, comme la tontine consistant à mettre en commun les apports réguliers d'un ensemble de personnes formant un collectif stable pour les distribuer tour à tour à l'une d'entre elles, qui bénéficie ainsi d'un capital suffisant pour réaliser un investissement coûteux. Pour une étude approfondie de l'ensemble de ces systèmes, on peut se référer à la thèse de Nordine Benkeltoum (Benkeltoum 2009).

Nous explorerons dans la suite grâce à une modélisation du système assurantiel les fondements théoriques d'une telle opposition entre solidarité parétienne et solidarité sociale, puis nous étudierons un autre système de solidarité méconnu, la règles des « avaries communes » qui porte des propriétés intéressantes pour se rapprocher des systèmes de solidarités découverts au chapitre précédent.

1.2. La rationalité économique derrière les modèles de solidarité : fonds, assurance, allocations

Le mécanisme de solidarité le plus classiquement étudié en économie est celui de l'assurance. L'adéquation du terme de solidarité pour désigner les mécanismes assurantiels fait débat, nous en verrons ici au moins deux raisons : l'aversion au risque des assurés et la mutualisation des risques indépendants.

1.2.1. Aversion au risque et assurance

Le point de départ du besoin d'un système d'assurance[82] est l'aversion au risque des individus qui souhaitent s'assurer. Soit un individu possédant une richesse initiale ω_0, par exemple un marchand possédant des marchandises de valeur ω_0 qu'il souhaite transporter par bateau vers un acheteur. Cet individu est soumis à risque de perdre une partie de cette richesse h avec une probabilité p. Par exemple il existe une probabilité p qu'une tempête envoie par-dessus bord une proportion de valeur h de ses marchandises. La richesse finale de l'individu est notée

$$\underline{\omega_f} = \omega_0 + L(-h, 0 ; p, 1-p)$$

où $L(-h, 0 ; p, 1-p)$ est une loterie qui représente la probabilité de perdre h avec la probabilité p, et 0 avec la probabilité $1-p$. L'espérance de richesse finale pour cet individu est :

$$E[\underline{\omega_f}] = \omega_0 - h.p$$

L'existence de l'assurance provient du fait que le marchand craint de perdre trop, c'est-à-dire qu'il accorde plus de valeur à préserver un minimum de richesse de façon sûre que d'avoir une chance de conserver toute sa richesse mais de façon incertaine. Par exemple, si le marchand perd une part trop importante de ses marchandises il risque de ne pas pouvoir nourrir sa famille. En revanche, il n'a pas besoin de toute sa richesse initiale pour y parvenir. Economiquement on représente son aversion au risque par une courbe d'utilité concave, c'est-à-dire avec utilité marginale décroissante (cf. Figure 34). L'euro supplémentaire lui apporte davantage lorsqu'il est pauvre (il peut nourrir un membre de sa famille en plus) que lorsqu'il est riche. On peut également le comprendre à l'inverse dans le sens d'un gain : l'averse au risque préfère être sur de gagner 10 euros qu'avoir une probabilité de 10% de gagner 100 euros, bien que l'espérance de gain soit mathématiquement identique.

On note u sa fonction d'utilité, d'où on peut tirer l'utilité de l'espérance de gain $u(E[\underline{\omega_f}])$, et Eu l'espérance d'utilité de la situation risquée, qui représente les utilités des deux évènements possibles (perte ou pas de perte) pondérées par leurs probabilités d'occurrence. On obtient alors :

$$Eu[\underline{\omega_f}]=p.u(\omega_0-h)+(1-p).u(\omega_0) \quad \text{et} \quad u(E[\underline{\omega_f}])=u(\omega_0-p.h)$$

Donc $$u(E[\underline{\omega_f}])\neq Eu[\underline{\omega_f}]$$

et en particulier $$u(E[\underline{\omega_f}]) > Eu[\underline{\omega_f}]$$

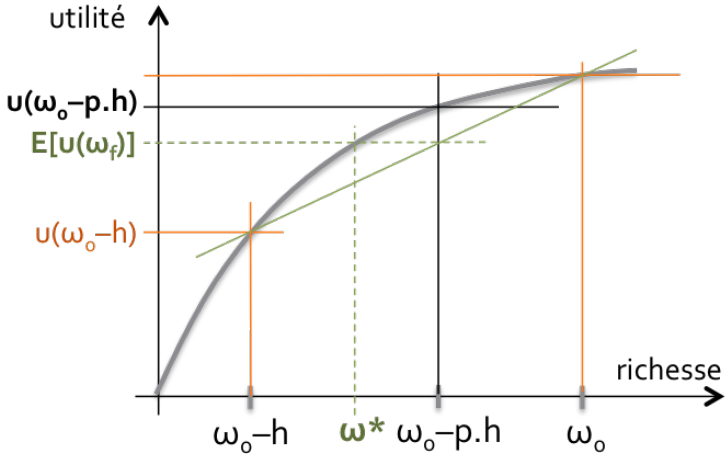


Figure 34 - L'aversion au risque conduit à préférer gagner moins mais de façon sûre

[82] Les premières modélisations présentées dans ce paragraphe sont des résultats classiques, issus de cours d'économie. Cette première modélisation en particulier est inspirée du cours d'économie de l'incertain de François Pigalle, de la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Limoges.

Le marchand averse au risque conçoit donc une utilité plus grande, à espérance mathématique équivalente, pour la situation non risquée dans laquelle il est sûr d'obtenir *in fine* $E[\underline{\omega_f}] = \omega_0 - p.h$ que la situation risquée dans laquelle il peut obtenir soit ω_0 soit $\omega_0 - h$. Il est donc d'accord pour échanger sa situation de risque avec une situation sûre, contre une rétribution qui dépend de son aversion au risque.

En notant ω^* la richesse sûre qui produit autant d'utilité que la situation risquée, c'est-à-dire :

$$\omega^* \text{ tel que } Eu[\underline{\omega_f}] = u(\omega^*)$$

On sait alors que le marchand est prêt à payer jusqu'à $\omega_0 - \omega^*$ pour fuir la perte incertaine, c'est-à-dire pour être sûr d'obtenir $\omega_0 - p.h$. L'agent qui supporterait la situation de risque en échange de ce montant maximal possèderait alors d'un strict point de vue mathématique (c'est-à-dire sans calcul d'utilité) l'espérance de gain suivante :

$$(\omega_0 - \omega^*) - E[L(-h, p ; 0, 1-p)] = (\omega_0 - \omega^*) - E[\underline{\omega_f} - \omega_0] = \omega_0 - p.h - \omega^*$$

On appelle cette espérance de gain « prime de risque », que l'on note Π, et qui est bien positive :

$$\Pi = (\omega_0 - p.h) - \omega^* > 0$$

Strictement parlant, du point de vue de l'assuré, le mécanisme de l'assurance équivaut donc à un pur échange entre un aléa de faible probabilité mais de perte importante, et un aléa de forte probabilité (voire tout à fait sûr) mais de perte limitée.

1.2.2. Fonds assurantiel et mutualisation des risques

Modélisons maintenant la situation où plusieurs individus souhaitent « échanger leurs aléas ». L'intérêt de former un fonds assurant plusieurs individus en parallèle repose dans la mutualisation des risques qui doivent être tous indépendants. Il est en effet particulièrement utile dans la situation où le marchand de notre problème précédent ne trouve pas d'agent ayant une propension au risque, ou au moins une neutralité vis-à-vis du risque (donc avec des courbes d'utilité respectivement convexe ou linéaire), avec lequel échanger sa situation risquée contre une rétribution certaine[83]. Le modèle de l'assurance permet à un individu alors de diminuer quand même son aléa en partageant ses risques avec un ensemble d'autres individus averses au risque. Comme on va le voir, ce modèle est d'autant plus avantageux que le nombre d'autres individus assurés est important.

Le mécanisme sous-jacent peut-être modélisé de la façon suivante : soient deux individus possédant les mêmes caractéristiques que précédemment, c'est-à-dire de richesse initiale ω_0 et soumis à risque de perdre une partie de cette richesse h avec une probabilité p. Si ces deux individus forment un fonds commun pour faire face à ces risques, quatre évènements dont deux équivalents peuvent se produire :

- Soit aucun sinistre n'est à déplorer, et les deux ont une richesse finale de ω_0 avec une probabilité $(1-p)^2$;
- Soit l'un ou l'autre des individus perd la part h, ce qui se produit avec une probabilité $2p(1-p)$, auquel cas en partageant les pertes leur richesse finale est de $\omega_0 - h/2$;
- Soit les deux subissent un sinistre, et ont une richesse finale chacun de $\omega_0 - h$, événement qui se produit avec la probabilité p^2.

On a donc pour chacun :

$$\underline{\omega_f} = \omega_0 + L(-h, -h/2, 0 ; p^2, 2p(1-p), (1-p)^2)$$

Dans ce cas, l'espérance de gain pour chacun n'a pas changé :

$$E[\underline{\omega_f}] = \omega_0 - h.p$$

[83] De la même façon qu'on échangerait un ticket de loterie contre une valeur monétaire sûre

L'utilité de l'espérance de gain n'a donc elle même pas varié : $u(E[\underline{\omega_f}])=u(\omega_0-p.h)$. Cependant, l'espérance d'utilité n'est plus la même :

$$Eu[\underline{\omega_f}]=p^2.u(\omega_0-h) + 2p(1-p).u(\omega_0-h/2) + (1-p)^2.u(\omega_0)$$

On s'aperçoit que les extrêmes ont une probabilité d'occurrence beaucoup plus faible, et ainsi dans le calcul de cette espérance d'utilité, le risque de devoir faire face à une situation très difficile, à utilité très faible, à savoir la situation finale ω_0-h, est lui même beaucoup plus faible. L'espérance d'utilité est donc plus importante à deux que seul. En conséquence, la richesse équivalente ω^* est elle-même plus élevée (cf. Figure 35). La prime de risque $\Pi = (\omega_0 - p.h) - \omega^*$ est quant à elle plus faible, car le risque est plus faible.

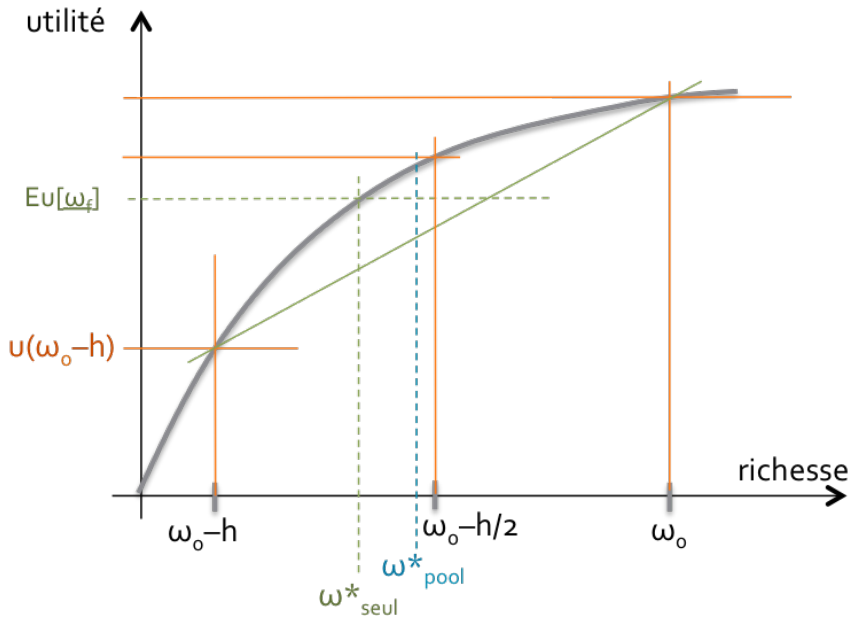


Figure 35 - La richesse équivalente est supérieure dans un fonds que seul face au risque

Ce résultat est généralisable et d'autant plus avantageux avec plus de deux individus dans le même fonds, et même si ces individus n'ont pas tous le même profil de risque, à partir du moment où ils sont tous averses au risque. **Cela est évidemment dû à la réduction de la variance de la variable de richesse finale $\underline{\omega_f}$ à espérance constante lorsque l'on mutualise les risques. La mise en commun des risques de plusieurs individus ne permet donc pas de modifier l'espérance des gains, mais de gérer l'aversion au risque en partageant les pertes à chaque sinistre sur de nombreux participants**.

En revanche, cette mutualisation ne fonctionne **que si les évènements sont bien indépendants**. Dans le cas contraire, on ne pourrait écrire que la situation résultant de la mise en commun donne la loterie $L(-h, -h/2, 0 ; p^2, 2p(1-p), (1-p)^2)$. Il suffit pour s'en convaincre de considérer que les deux individus précédents soient des marchands qui ne se connaissent pas mais qui embarquent sur le même bateau : dans le cas où la tempête survient, les deux marchands ont toutes les chances de perdre simultanément leur cargaison, et la distribution de probabilité est toujours dominée par la probabilité de tempête p.

1.2.3. Mise en pratique, faillite des mutuelles et assurances obligatoires : l'établissement d'une « vraie » solidarité

En pratique, la mise en place d'un système d'assurance pose évidemment davantage de questions, en particulier celles du prix à fixer pour couvrir les sinistres, des réserves à assurer pour éviter la faillite à cause de remboursements trop importants, ou encore de l'« aléa moral », poussant par exemple les individus assurés à prendre davantage de risques car ils en subissent moins les effets négatifs.

La première question centrale concerne l'analyse des probabilités de sinistre qui déterminent le prix de l'assurance. Dans la modélisation précédente, nous avons pris le point de vue de l'assuré, et calculé son consentement à payer maximal $\omega_0 - \omega^*$ pour l'assurance de toucher son espérance de gain de façon certaine en cas de sinistre. Ce consentement à payer dépend en premier lieu des paramètres **h** et **p**, c'est-à-dire du profil de risque de l'assuré. Dans la pratique, ces éléments doivent être estimés, notamment à partir de statistiques (lorsque l'on détermine un prix pour plusieurs milliers voire plusieurs millions d'assurés), ou à partir d'expertises (par exemple lorsque l'on détermine un malus en fonction d'évènements passés qui se sont réalisés et sont censés renseigner sur le profil de risque futur de l'assuré). Mais le consentement dépend également et surtout de la courbe d'utilité de l'assuré, déterminant son niveau d'aversion au risque et donc sa perception d'un juste montant à payer pour la sécurité de ses possessions. Dans la pratique, la mutuelle d'assurance soucieuse d'éviter la faillite devra bien évidemment avoir recours à un autre type de calcul pour déterminer ses prix. Et contrairement au principe d'une loi du marché qui ferait se rencontrer prix de vente et consentement à payer, excluant ainsi une partie des individus à assurer, le calcul conduit à imposer dans de nombreux cas une assurance obligatoire, dont on verra qu'il peut être une justification économique au système national de solidarité « sociale ».

Du terme de « solidarité » pour décrire l'assurance Pareto-efficace

Comme nous l'avons annoncé, remarquons que le terme de « solidarité » est discutable pour qualifier le système d'assurance que nous venons de décrire (voir par exemple Van Parijs 1994). En effet, dans le cas où les profils de risque restent identiques (tous les individus sont soumis aux mêmes risques de vol, de catastrophe naturelle etc.), le système d'assurance est un mécanisme efficace pour tous les assurés au sens de Pareto. Bien que par rapport à une situation sans assurance, les individus profitant du système doive s'acquitter d'une cotisation, le calcul de bénéfice que nous avons réalisé ci-dessus (dans le cas où le prix de l'assurance est inférieur à $\omega_0 - \omega^*$) montre que chaque individu assuré retire une utilité positive ou nulle de leur participation au fonds. Dans ces conditions, cette participation peut tout-à-fait relever du calcul d'intérêt personnel, certains en profitant *de facto* plus que d'autres lorsqu'ils sont soumis à un sinistre, mais sans exiger de « sacrifice » d'utilité de la part des autres participants. Ainsi, quoique le système semble « solidariser » les parties dans le sens où elles doivent participer au remboursement des sinistres des autres, leur cotisation n'est pas plus élevée pour autant, et c'est même théoriquement le contraire. **Il n'y a ainsi pas besoin de prendre en compte une hypothèse d'entraide pour faire fonctionner le modèle** : on peut s'en tenir à l'idée qu'il n'y a ici de solidarité que dans la nécessité d'organiser collectivement la collecte et le remboursement, mais pas dans l'intention de s'entraider face à un risque que tous portent de façon identique.

En toute généralité cependant, lorsque les profils de risque ne sont plus identiques, ce que le calcul précédent ne montre pas c'est que la mutualisation modifie donc également les risques qui portent sur chacun : si le deuxième individu du calcul précédent portait un risque **L(h',0 ; p',1-p')** beaucoup plus important que le premier (**h'.p' > h.p**), la mise en commun des deux aurait bien entendu influencé négativement l'espérance de gains du premier. Ainsi lorsque le fonds possède une taille limitée, c'est-à-dire **tant que l'arrivée d'un nouvel assuré modifie les distribution de probabilités[84], chaque distribution de risques devient dépendante des autres** : les participations ou cotisations demandées reflètent ainsi une structure de risque globale différente de celle que chacun subit seul. De ce fait, lorsqu'un fonds de taille limitée accueille un individu faisant face à des risques plus importants que la moyenne (par exemple une situation de santé fragile pour une assurance maladie, ou des produits qui craignent l'eau dans le cas de nos marchands), tous les participants acceptent de porter une partie de risque plus importante du fait de cette nouvelle entrée. En ce sens, on peut parler d'un système de « solidarité sociale », et le fonds ne suit plus obligatoirement le critère de Pareto.

[84] Mathématiquement : tant que le nombre de variables aléatoires n'est pas suffisant pour appliquer le théorème central limite

Le modèle du point de vue de l'assureur : d'une solidarité « Paretienne » à une solidarité obligatoire

C'est cependant cette dépendance des risques qui a poussé à rendre les principales assurances obligatoires dans de nombreux pays. Pour le comprendre, partons cette fois-ci d'une modélisation du point de vue de l'assureur[85]. Soit donc une compagnie d'assurance qui assure N individus, et X_i, pour $i \in [1,N]$ les variables aléatoires qui représentent le remboursement par la compagnie à l'individu i en cas de sinistre. Pour simplifier, on considérera que $X_i=S$ avec une probabilité p, et $X_I=0$ avec une probabilité $1-p$.

Lorsque N est grand, et à condition que tous les X_i soient bien indépendants, on obtient un remboursement moyen par période :

$$\overline{X} = \sum \frac{X_i}{N} = pS$$

La somme des X_i est alors une loi binomiale qui tend alors pour N grand vers une loi normale de moyenne pNS et d'écart-type :

$$\sigma = \sqrt{p(1-p)}S\sqrt{N}$$

Si la compagnie d'assurance possède les réserves de fonds R et exige un tarif pS à chacun de ses adhérents, elle ne pourra faire face à ses engagements de remboursement qu'à la condition que :

$$X_1 + \ldots + X_n \leq R + pNS$$

On peut en fait calculer un montant minimal de réserves R_ε suffisant pour que la compagnie d'assurance ait une probabilité de faillite inférieure à ε, selon la formule :

$$R_\varepsilon = \sqrt{p(1-p)}S\sqrt{N}.F^{-1}(1-\varepsilon)$$

où F désigne la fonction de répartition de la loi normale centrée réduite $\mathcal{N}(0,1)$.

Ce modèle donne donc une autre définition du prix de l'assurance, qui revient à effectuer le calcul du risque à l'équilibre, à ajuster éventuellement en fonction du niveau de réserve R résiduel, lui-même à comparer au niveau requis la plupart du temps par une régulation publique définissant le seuil ε maximal acceptable.

En ôtant l'hypothèse que tous les remboursements se font à la même hauteur S, on peut noter le niveau de remboursement de chaque individu $r_i = E[X_i]$ (équivalent en première approximation au niveau de risque de l'assuré, d'où $r_i = p_i.h_i$) et ainsi obtenir le calcul du prix à l'équilibre r[86] :

$$\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} r_i = \bar{r}$$

En classant les r_i par ordre décroissant, c'est-à-dire en estimant que les premiers remboursements sont ceux à réaliser aux assurés ayant le profil de risques le plus coûteux (p et h élevés), et les derniers à ceux qui font face aux risques les moins élevés, on obtient que les assurés les moins exposés aux risques paient un prix r plus élevé que leur consentement à payer $\omega_{i,0} - \omega_i^*$ (dont on rappelle qu'il est légèrement supérieur à $r_i = p_i.h_i$ du fait de l'aversion au risque, avec la prime de risque $\Pi = \omega_{i,0} - \omega_i^* - r_i > 0$).

[85] Cette modélisation est issue du cours de Finance et Economie de l'incertain de Gabrielle Demange et Guy Laroque
[86] Cette modélisation est issue du cours de Calcul Economique de MINES ParisTech

La partie **Q** des clients les moins « risqués » a donc intérêt à quitter la compagnie d'assurance, ce qui conduit à un nouveau prix d'équilibre calculé sur les assurés restants tel que

$$\frac{1}{N-Q}\sum_{i=1}^{N-Q} r_i = \overline{r_{N-Q}} > \bar{r}$$

avec le dernier assuré à quitter la compagnie (**N-Q+1**) vérifiant $\omega_{N-Q+1,0} - \omega_{N-Q+1}{*} > r$. Le nouveau prix d'équilibre est bien entendu significativement plus élevé que le prix d'équilibre précédent, puisque la fraction des assurés ayant quitté la compagnie était celle dont les risques étaient les moins élevés. On peut ainsi recommencer le raisonnement en notant qu'une nouvelle fraction de clients a intérêt à quitter la compagnie, et ainsi de suite.

En suivant ce raisonnement, qui suppose qu'on puisse avoir une bonne estimation de son niveau de risques, qu'il y ait une disparité suffisante de ceux-ci, et bien-sûr que les acteurs économiques poursuivent leur meilleur intérêt personnel, on obtient dans le meilleur des cas qu'une assurance n'est possible qu'en regroupant les risques par tranches homogènes, et dans le pire des cas qu'elle n'est tout simplement pas réalisable. En d'autres termes, le système d'assurance ne suit plus les conditions d'un équilibre de Pareto, et sans obligation ou volonté de solidarité, un tel système ne peut pas survivre.

L'assurance obligatoire : une ambition sociale qui nous ramène à la mission ?

Selon ce dernier argument, on obtient qu'un système de mutualisation des risques qui ne vérifie pas les conditions d'un système de Pareto n'est possible qu'en reconnaissant que son objectif est de nature sociale, par exemple qu'il a pour ambition de protéger les individus subissant un risque supérieur en faisant participer l'ensemble de la population à cette protection.

C'est là l'ambition de l'Etat lorsqu'il rend un certain nombre d'assurances obligatoires comme, en France, les assurances sociales prises en charge par la sécurité sociale (accidents du travail, maladie, chômage, etc.), mais aussi les assurances de responsabilité civile (dont l'assurance spécifique pour véhicules terrestres à moteur), et plusieurs autres encore[87]. Ce système national de solidarité correspondrait alors bien au « vrai » sens du terme solidarité donné par Van Parijs (1994). Remarquons cependant qu'il existe un faisceau de justifications socio-économiques (y compris des basées sur un calcul de coût comme celui d'un risque social, ou le manque de contribution à la croissance qu'un tel risque génère) qui soutiennent un tel système, **et qui sont ainsi équivalentes à une direction d'expansion. C'est donc en quelque sorte la « mission sociale » poursuivie par l'Etat** (qui porte ses propres attributs) qui pousse à établir un système de solidarité.

Or, si l'on peut considérer que des risques tels que le risque de maladie ou d'accident de voiture sont plus ou moins indépendants de l'activité des collectifs tels que les entreprises dont nous étudions les missions dans cette thèse, qu'en est-il par exemple des risques de chômage ou d'accident du travail ? Quel mécanisme de solidarité devrait prendre en compte qu'une stratégie expansive peut induire des risques considérés « inacceptables » par les salariés ? Ne peut-on pas imaginer que l'ambition d'une mission simultanément expansive et solidaire corresponde à un « transfert » d'une partie de cette mission sociale Etatique, lorsque c'est l'activité de l'entreprise qui est à l'origine des risques (même sans forcément les recouper) et ainsi conduire à définir des systèmes de solidarité nouveaux, propres à ces collectifs ? De tels systèmes existent déjà en entreprise, particulièrement dans les législations où la solidarité nationale n'est pas aussi étendue : par exemple les systèmes de pension, de congés payés, ou d'assurance maladie propres aux entreprises. Les cas de Carl Zeiss et de John Lewis Partnership illustrent comment ce type de modèles de solidarité est issu d'engagements novateurs de la part d'entreprises ayant placé le bien-être des salariés dans leurs objectifs. Mais comment théoriser plus généralement les spécificités d'un système de solidarité propre aux entreprises à mission ?

[87] Voir à ce sujet le livre II du code des assurances (article L200-1)

1.2.4. L'action sur le risque : du risque « non gérable » au risque « confinable » voire gérable ?

Les risques « confinables »

Les modèles assurantiels traités jusqu'ici nous permettent d'amorcer une classification des risques et des situations de solidarité : nous avons mis en lumière une différence entre les systèmes de solidarité Pareto-efficaces et ceux qui ne le sont pas, et pour faire apparaître ces derniers, nous avons ajouté une hypothèse importante sur le risque, à savoir qu'il puisse être « connaissable », ou évaluable, de façon à procéder au classement par ordre décroissant. Réciproquement, une situation dans laquelle les individus font face à des risques inclassables, qu'ils soient non connaissables, ou globalement tous identiques, peut donner paradoxalement plus facilement lieu à un système d'assurance.

Jusque-là, nous avons cependant considéré que les risques contre lesquels les individus s'assurent étaient indépendants à la fois entre eux, mais aussi de la propre volonté des individus, et mieux encore du système de solidarité lui-même. La probabilité d'occurrence d'un sinistre d'un niveau de perte donné était ainsi une « fatalité » exogène à l'individu et au système d'assurance : le risque était « **non gérable** ».

Pourtant, l'une des fonctions des compagnies d'assurance est également de faire de la prévention des risques, et ainsi de diminuer les probabilité d'occurrence des sinistres assurés. Que ce soit par des campagnes de prévention pour modifier les comportements des assurés, ou par des exigences de modification des systèmes à l'origine des risques (on peut penser à l'installation obligatoire d'alarmes contre les cambriolages, ou de mise en place de contrôles et surveillances bancaires), les assureurs ont créé un certains nombre de moyens d'action pour diminuer la part non contrôlée des risques. On peut y ajouter d'ailleurs la possibilité d'exclure les assurés dont les sinistres sont trop fréquents, ou sans aller jusque-là, l'adaptation des cotisations payées au niveau de risque observé ou modélisé par calcul statistique. Par conséquent, les variables $\mathbf{h}$ (perte) et $\mathbf{p}$ (probabilité de perte) que l'on considérait précédemment exogènes, données pour la situation, peuvent désormais être des leviers d'action pour la compagnie d'assurance elle-même[88]. On voit donc se dessiner autour d'un système préalablement uniquement financier (échange d'aléas), la possibilité d'une gestion de l'action collective qui ajoute à la mutualisation des risques une dimension de « confinement » des risques, visant leur diminution. Pour désigner cette première forme de gestion, limitée, nous parlerons de risque « **confinable** ».

Les risques gérables : interdépendances et iniquités

Une troisième catégorie de risques se dessine, et qui est d'une plus grande pertinence pour les collectifs disposant d'une autorité de gestion dont nous traitons : les risques « **gérables** ». Dans cette dernière catégorie, l'action collective face aux risques ne se limite pas à une action de prévention, elle peut au contraire aller jusqu'à la prise de décision et la conception de stratégies pour gérer les sinistres au moment où ils surviennent, diminuant ainsi activement si ce n'est la probabilité $\mathbf{p}$, au moins le niveau de perte $\mathbf{h}$ associé. On pourrait croire à première vue que cela ne modifie pas les propriétés d'un système de solidarité qui entrerait en scène à l'issue de cette gestion du sinistre, et aurait simplement à traiter des cas moins sinistrés. Mais c'est oublier **les prérogatives d'une autorité de gestion**. En effet jusqu'ici, le collectif formé par le fonds d'assurance, qui rassemble sous les mêmes règles des individus *a priori* indépendants, agissait *ex post*, c'est-à-dire une fois le sinistre produit, pour répartir la charge du sinistre sur l'ensemble du fonds. Dans cette catégorie des risques « gérables », nous ajoutons l'hypothèse qu'une **autorité de gestion est en position d'agir sur les risques subis par ce collectif avant ou pendant le sinistre, de façon à modifier ainsi son impact**. En disposant ainsi du contrôle sur les potentiels confiés par les participants, cette autorité peut utiliser les potentiels des uns pour faire face aux sinistres des autres, et ce faisant diminuer les pertes de l'ensemble du collectif en les répartissant différemment sur chaque participant. En d'autres termes, quand bien même les risques resteraient tous indépendants,

[88] Inversement, ces variables peuvent être des « leviers d'action » pour l'individu assuré lui-même, qui peut être amené à prendre plus de risques se sachant assuré, d'où le problème de l'aléa moral rapidement évoqué.

l'existence de l'autorité de gestion crée une interdépendance entre les potentiels soumis au risque avant même la réalisation des sinistres.

Reprenons l'exemple des deux marchands, transportant leurs marchandises sur deux bateaux différents, indépendants, mais assurés tous les deux contre les risques de tempête. Supposons maintenant que l'un deux doive suivre une route fortement soumise au risque de tempête ($\mathbf{p_1.h_1}$ élevé) tandis que le second suit une route moins dangereuse ($\mathbf{p_2.h_2}$ faible). Ajoutons que les deux bateaux soient soumis à une même autorité de gestion, qui dispose de la possibilité de modifier l'armement des bateaux, armement comprenant entre autres des moyens de diminuer les pertes en cas de tempête. Alors que les deux risques sont indépendants, l'autorité de gestion aurait intérêt à choisir de transférer une partie de cet armement du bateau 2 au premier bateau (en supposant que l'effet soit cumulatif, par exemple des moyens de fixation ou de protection des marchandises). Le résultat de cet échange pourrait être par exemple de diminuer de 20% les pertes potentielles $\mathbf{h_1}$ subies par 1 et d'augmenter de 20% celles subies par 2. Au total, le pool formé par les deux individus subi un risque d'espérance $\mathbf{E = p_1.h_1 + p_2.h_2}$ plus faible après l'échange qu'avant (cf. Figure 36).

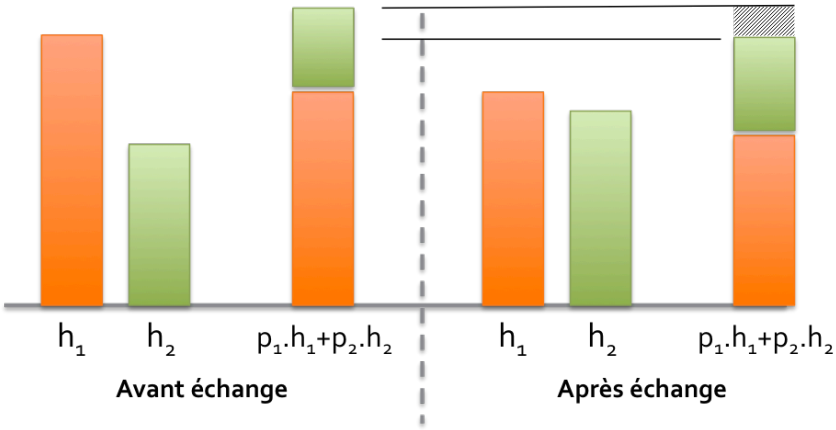


Figure 36 - Un échange positif pour le collectif mais négatif pour le marchand n°2

Le collectif est ainsi gagnant, du point de vue de l'espérance mathématique : les risques sont plus faibles donc les cotisations et les réserves nécessaires le sont également. **Cependant ce faisant, on a augmenté le risque portant sur le second marchand** : s'il y a tempête pour le deuxième bateau, il perdra davantage de marchandises que si l'échange n'avait pas eu lieu. Dans quelles circonstances ce deuxième marchand accepterait-il, quand bien même il serait dédommagé par la suite, de donner une partie de son armement à un autre marchand qu'il ne connaît pas, mais qui a comme propriété de partager la même assurance (et donc la même autorité de gestion) ? Autrement dit, **dans quelles conditions un tel échange, diminuant les potentiels des uns pour augmenter ceux des autres, et ainsi le potentiel total du collectif est-il possible ?**

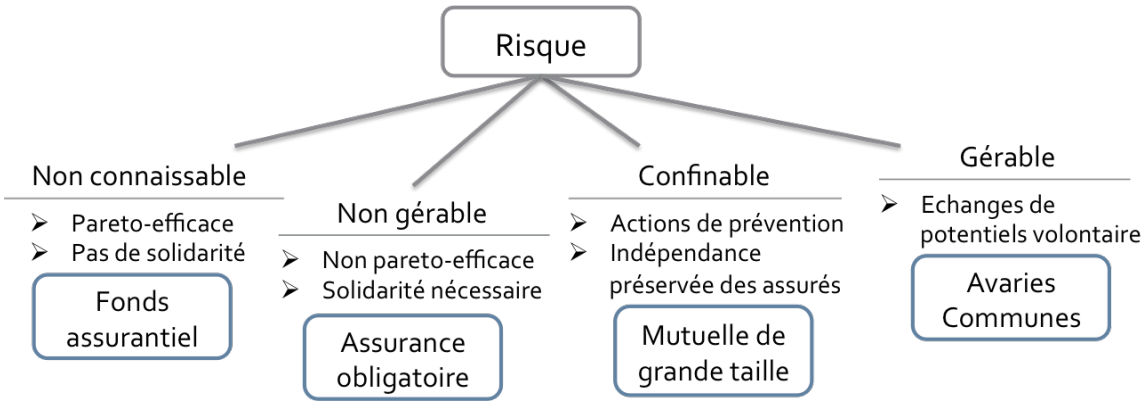


Figure 37 - Les différentes facettes du risque et les systèmes de solidarité associés

2. VERS UNE NOUVELLE DEFINITION DE LA SOLIDARITE POUR LES COLLECTIFS A AUTORITE DE GESTION

2.1. Les avaries communes, un système de solidarité adapté aux interdépendances

Le mécanisme d'échange présenté précédemment est l'objet d'un autre système de solidarité que l'assurance, dénommé « **avaries communes »** et qui fait l'objet d'une loi maritime depuis l'antiquité. Dans ce paragraphe, nous proposons de détailler l'origine et le principe de ce système de solidarité particulier, exhibé par B. Segrestin et A. Hatchuel dans un article de (2011a), et qui possède des propriétés intéressantes à conserver pour notre objectif d'acceptabilité des stratégies expansives. Comme nous le verrons, ce système de solidarité correspond aux situations dans lesquelles les risques sont considérés « gérables », et dans lesquelles une autorité de gestion peut concevoir des stratégies originales dans cette visée.

2.1.1. La règle des avaries communes

Une règle de solidarité au statut juridique particulier

La règle des avaries communes est une règle du commerce maritime qui propose une forme de division des risques du transport maritime[89], et connue dès l'antiquité phénicienne :

> « *L'origine en est vue dans la Lex Rhodia de jactu que nous connaissons par le texte du Digeste (Livre XIV, titre 2) : "Si le navire s'enfonce et ne réagit plus à la lame, s'il prend de l'eau, si trop lourdement chargé il ne peut gagner de vitesse le pirate qui le poursuit, bref s'il est menacé d'un péril et que, pour s'en protéger, on décide de jeter une partie de sa cargaison à la mer, il faut que tous ceux qui sont sauvés participent au sacrifice".* » (Yves Tassel, JurisClasseur Transport, Fasc. 1245).

Initialement défini différemment par chaque système législatif, voire ne jouissant pas d'un statut juridique clair, ce principe a fait l'objet d'une harmonisation internationale dans les années 1860, afin d'éviter les risques de conflit dans un domaine d'activité international par nature. Il a notamment donné lieu à un corpus de 11 règles définies lors d'une conférence donnée en 1864 à York, où il fut recommandé de les inclure dans les lois nationales. Ce corpus a par la suite évolué plusieurs fois, notamment en 1877 à Anvers, puis en 1890 à Liverpool, comprenant à l'issue de ces modifications 18 règles nommées « Règles d'York et d'Anvers de 1890 ».

L'évolution du transport maritime a cependant rendu ces règles insuffisantes, car elles ne couvraient que des cas spécifiques, et a donné lieu à la définition de nouvelles règles traitant notamment de cas généraux, régulièrement amendées et adoptées par le Comité Maritime International (CMI), notamment en 1950, 1990, 1994 et 2004. Le système le plus récent de règles proposé se nommant ainsi « Règles d'York et d'Anvers de 2004 ».

> « *Il est important de souligner que ces Règles n'ont pas un caractère de conventions internationales. Il s'agit d'une simple codification. Elles peuvent être imposées par des clauses spéciales ou contractuelles, principalement dans les connaissements [contrat de transport maritime conclu entre le chargeur et le transporteur maritime]. L'insertion des Règles d'York et d'Anvers dans les connaissements et les chartes-parties constitue une pratique quasi universelle. […] Cette clause a pour effet d'écarter l'application des règles du Code de commerce.* » (Farhana 2009).

En France, la question des avaries communes est réglée par la loi du 7 juillet 1967 relative aux évènements de mer. Elle permet ainsi de disposer d'un socle précis qui s'applique par défaut mais ses

[89] La plupart des éléments historiques et juridiques concernant la règle des avaries communes présentés ici sont issus d'un mémoire de master en droit maritime de l'université Aix-Marseille III (Farhana 2009).

dispositions ne sont pas d'ordre public, les parties au contrat peuvent donc décider d'appliquer les règles d'York et d'Anvers en lieu et place de ces dispositions, voire de ne pas en appliquer du tout.

Contenu de la règle

> « *Le principe des avaries communes se situe au cœur du droit maritime […] dans la mesure où il exprime une solidarité particulière des intérêts engagés dans ce qui est justement appelé l'aventure maritime.* » (Yves Tassel, JurisClasseur Transport, Fasc. 1245).

Les Règles d'York et d'Anvers stipulent que lorsque « *un sacrifice ou une dépense extraordinaire est intentionnellement et raisonnablement effectué ou exposé pour le salut commun dans le but de préserver d'un péril les propriétés engagées dans l'aventure maritime commune* », la situation est qualifiée de décision d'**avaries communes**, et **le coût du sacrifice ou de la dépense extraordinaire est réparti entre le navire et les biens chargés à bord au moment de l'événement**. Le sacrifice ou la dépense peuvent être de nature très variée : par exemple si une voile prend feu et menace de s'étendre au reste du navire, le capitaine peut prendre la décision de scier le mât ; si l'incendie a déjà pris sur une partie du navire, le capitaine peut décider d'inonder les cales, endommageant ainsi une partie des marchandises ; si une tempête menace de faire chavirer le bâtiment, le capitaine peut décider de jeter une partie de ces marchandises à la mer en vue de gagner en stabilité, ou il peut également décider d'échouer le bateau sur une côte à proximité afin de sauver le maximum de personnel et de marchandises. Quelle que soit son action, la règle des avaries communes assure que le montant du sacrifice réalisé sera réparti sur l'ensemble des intéressés à l'expédition, **en proportion de leurs intérêts sauvés**.

La situation d'avaries communes constitue ainsi une exception au régime de responsabilité qui découle du droit civil. En effet, lorsqu'une chose est remise à quelqu'un qui est tenu de la rendre par contrat, et que cette chose vient à périr par suite d'un cas de force majeure, deux règles permettent habituellement de résoudre la question : « *res perit domino* » qui stipule que la perte de la chose ne donne lieu à aucun dommage et intérêt ; et « *res perit debitori* » qui ajoute que si un prix devait être payé pour la garde de la chose ou un ouvrage qui devait y être réalisé, il ne doit pas être versé. En particulier, toute avarie qui ne correspond pas aux critères des avaries communes est considérée comme « avarie particulière » et reste entièrement à la charge du propriétaire de la chose, que cette avarie soit due à une faute du propriétaire (par exemple mauvaise protection des marchandises) ou à un cas de force majeure qui par exemple n'entraînait pas de péril pour le reste de l'équipage.

Quatre grands critères permettent de définir les situations d'avarie commune quelque soit le corpus de règles choisi. La situation doit présenter :

- **Un sacrifice ou une dépense extraordinaire ;**
- **Qui doit être volontaire et raisonnable ;**
- **Contre un péril, qu'il soit imminent ou non, mais il doit être réel et important ;**
- **Pour le salut ou le bénéfice commun.**

De plus, le fait que la décision soit unilatérale ou que le résultat final puisse ne pas être aussi positif qu'escompté n'influence pas le classement en avaries communes, et donc le fait qu'une contribution soit demandée à chaque partie intéressée pour dédommager du sacrifice consenti. Cependant, le classement en avaries communes concerne uniquement les sacrifices volontaires, il ne concerne ainsi pas les pertes ayant déjà été occasionnées par le péril avant la décision du capitaine. C'est en fait le rôle de « l'expert-répartiteur » ou « dispatcheur » que de déterminer avec précision (et avec les preuves apportées par le capitaine ou l'armateur) quelles sont les dépenses qui doivent être classées en avaries communes (la « masse créancière ») et l'assiette des contributeurs à leur remboursement (la « masse débitrice »). Ainsi, si un incendie se déclare sur le navire, et qu'une partie des marchandises brûle avant que le capitaine n'inonde les cales détruisant ainsi d'autres marchandises, les marchandises inondées entre en avarie commune, alors que les marchandises brûlées relèvent d'une avarie particulière. Pour ces dernières, les

règles habituelles du droit s'appliquent : il s'agira de déterminer si l'équipage ou l'armateur est en faute dans l'incendie ou non pour savoir qui devra supporter les pertes.

2.1.2. Une répartition mathématique différente de celle du système assurantiel simple

Plusieurs éléments font de la règle des avaries commune un système de solidarité original, qui se différencie notamment des modèles d'assurance que nous avons présenté en premier lieu.

Une internalisation de la solidarité même sans indépendance entre les risques

Une première différence fondamentale concerne le statut des risques qui portent sur l'ensemble des « chargeurs », c'est-à-dire des personnes qui apportent un chargement sur le navire. Pour simplifier nous reprendrons la métaphore des « marchands » et de leur bateau, qui simplifie le vocabulaire. Alors que précédemment les marchands subissaient des risques indépendants, le cas des avaries communes concerne des marchands qui se retrouvent tous sur un même bateau, et font face au même risque de péril, par exemple de tempête. De ce fait, les risques portés par les marchands ne sont pas indépendants[90] même si les marchands eux-mêmes ne se connaissent pas avant d'embarquer, et n'ont pas choisi le bateau ni les marchandises qu'ils embarquent en fonction des autres marchands.

Dans ces conditions, notre modélisation précédente de l'assurance nous permet d'envisager deux possibilités en dehors des avaries communes. Soit les marchands sont assurés par des compagnies indépendantes du bateau, qui continuent d'assurer des risques globalement indépendants car répartis sur plusieurs bateaux. Dans ce cas, la cotisation demandée par l'assurance resterait proche de celle que nous avons calculé précédemment. Soit les marchands forment un fond spécifique au bateau, ou, ce qui est équivalent, la compagnie d'assurance est directement liée au voyage car elle assure uniquement les risques encourus par ces marchands prenant part au voyage. Alors les risques ne vérifient pas la condition d'indépendance, et les cotisations à verser pour faire face à un risque collectif sans provoquer la faillite de la compagnie seraient de ce fait beaucoup plus importantes : le fonds ne bénéficierait pas du principe de mutualisation des risques. Nous en effectuons la démonstration dans l'Encadré 7.

Encadré 7 – Démonstration de l'importance de l'hypothèse d'indépendance dans le modèle assurantiel

Pour montrer l'importance de l'hypothèse d'indépendance des risques dans le modèle assurantiel classique, reprenons la modélisation précédente du point de vue de l'assureur dans laquelle on calcule le niveau de cotisation nécessaire pour éviter une faillite de la compagnie d'assurance. Pour tenir compte de l'interdépendance des risques entre les marchands, nous sommes obligés de complexifier le modèle initial. Soit pour cela N marchands qui embarquent sur un bateau. La probabilité qu'un événement survienne qui crée un péril pour le bateau (par exemple une tempête) est toujours de p, avec p relativement faible. Lorsque la tempête se déclenche, elle concerne ainsi tous les marchands. Chacun d'eux fait alors face à deux risques : un risque d'avarie particulière (les marchandises brûlées de notre exemple précédent), qu'on modélisera comme la probabilité q de subir une perte h_p, et un risque d'avarie commune (les marchandises inondées) représenté par la probabilité t d'une perte h_c. Dans ce cas, les probabilités q et t sont nettement plus élevées que p : il y a de forte chances de pertes dès lors qu'il y a une tempête de déclarée. L'arbre des probabilités est ainsi le suivant :

[90] Il faudrait pour s'en convaincre mathématiquement calculer la covariance des variables de richesse finale ω_f entre chacun des marchands mais on comprend intuitivement que les probabilités p_i de perte sont corrélées dès lors que c'est le même événement (par exemple la même tempête) qui concernent tous les marchands.

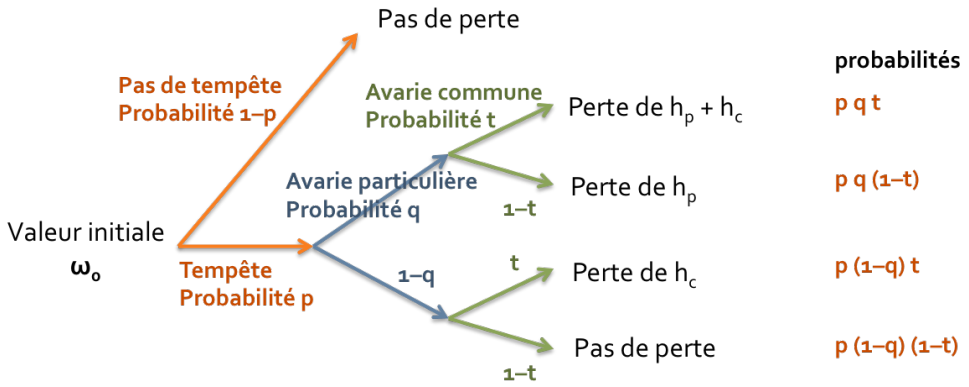


Figure 38 - Arbre des états de la nature pour un péril avec avaries particulières et communes

Pour le cas de l'assurance :

Notons $\underline{X_i}$ la variable aléatoire représentant les remboursements pour chaque marchand. Dans le cas de l'assurance, les marchands subissent des risques indépendants, ils sont sur des bateaux différents. Pour comparer les résultats, supposons que la compagnie assure également **N** marchands. Supposons enfin que la compagnie rembourse les pertes entièrement, on a alors :

$$\begin{cases} X_i = 0 \quad avec \quad proba \quad (1-p)+p(1-q)(1-t) \\ X_i = h_p \quad avec \quad probabilité \quad pq(1-t) \\ X_i = h_c \quad avec \quad probabilité \quad pt(1-q) \\ X_i = h_p + h_c \quad avec \quad probabilité \quad pqt \end{cases}$$

En fait, on remarque que $\underline{X_i} = \underline{Y_i} + \underline{Z_i}$ avec $\underline{Y_i}$ et $\underline{Z_i}$ deux variables de Bernoulli semblables au cas simple :

$$Y_i = h_p \text{ avec une probabilité } pq \text{ et } 0 \text{ sinon}$$

$$Z_i = h_c \text{ avec une probabilité } pt \text{ et } 0 \text{ sinon}$$

Pour simplifier les calculs, prenons $q = t$ et $h_p = h_c$. La somme des remboursements donne alors :

$$\sum_{k=1}^{N} X_i = \sum_{k=1}^{2N} Y_i$$

qui est une loi binomiale tendant pour N grand vers une loi normale de moyenne $2Npqh$ et d'écart-type

$$h\sqrt{2N}\sqrt{pq(1-pq)}$$

Par le même calcul que précédemment (basé sur la fonction de répartition de la loi normale), on obtient que pour un risque de faillite de l'assurance inférieur à ε, le niveau de fonds (cotisations + réserves) disponible pour la compagnie doit être de :

$$2hNpq + h\sqrt{2N}\sqrt{pq(1-pq)}F^{-1}(1-\varepsilon)$$

où F désigne la fonction de répartition de la loi normale centrée réduite $\mathcal{N}(0,1)$. On retrouve bien une cotisation par marchand de $2hpq$, et dans le cas où la compagnie ne dispose pas de réserves initiales, les N marchands doivent également se partager un terme R_ε.

Pour fixer les idées, donnons une application numérique avec $h_p = h_c = 500$, $N = 40$, $p = 10\%$, et $q = t = 60\%$, soit une perte potentielle de 1000 par marchand (dont 500 en avaries particulières et 500 en avaries communes), une probabilité de tempête de 10% et d'avarie en cas de tempête de 60%. La cotisation vaut alors $2hpq = 60$. Pour un risque de faillite de la compagnie $\varepsilon = 2\%$, on obtient que la réserve totale nécessaire est de $R_\varepsilon = 2180$ soit une contribution de chacun des marchands de l'ordre de 55, et un total cotisation + contribution à la réserve de 115. Pour $\varepsilon = 6\%$, on obtient une réserve totale $R_\varepsilon = 1650$ soit une contribution de chacun des marchands de l'ordre de 41, soit un total de 101.

Pour le cas du fonds spécifique au bateau :

Dans le cas du fond spécifique au bateau, la probabilité de tempête p ne peut plus être considérée indépendante pour tous les marchands. Si une tempête se déclare, tous les marchands sont obligatoirement concernés. Le calcul est alors très différent : on est obligé de calculer séparément les remboursements en cas de tempête et sans tempête. Evidemment dans ce dernier cas tous les remboursements sont nuls. Pour comprendre comment calculer la probabilité de faillite du fonds effectuons le calcul bayésien suivant : soit T l'événement Tempête, et F l'événement Faillite. On a alors

$$P(F/T)P(T)=P(T/F)P(F)$$

En notant α la probabilité de faillite sachant qu'il y a tempête $P(F/T)$, et ε la probabilité de faillite $P(F)$, on obtient :

$$\alpha=P(T/F)\ \varepsilon/p$$

Or la probabilité qu'il y ait eu tempête sachant qu'il y a eu faillite est de 1, puisque le fonds ne peut faire faillite sans remboursement, donc sans tempête. On obtient ainsi

$$\alpha= \varepsilon/p$$

Plaçons donc nous maintenant dans le cas où il y a tempête. Les remboursements $\underline{X_i}$ correspondent à la partie droite de l'arbre des probabilités précédent : ils sont nuls avec une probabilité $(1-q)(1-t)$, de h_p avec une probabilité $q(1-t)$, de h_c avec une probabilité $t(1-q)$ et de h_p+h_c avec une probabilité qt. Encore une fois, on peut noter que $\underline{X_i} = \underline{Y_i} + \underline{Z_i}$ avec $\underline{Y_i}$ et $\underline{Z_i}$ deux variables semblables au cas précédent, mais cette fois-ci sachant qu'il y a tempête, donc avec une probabilité de tempête de 1 :

$$Y_i = h_p \text{ avec une probabilité } q \text{ et } 0 \text{ sinon}$$

$$Z_i = h_c \text{ avec une probabilité } t \text{ et } 0 \text{ sinon}$$

Pour $q = t$ et $h_p = h_c$, et donc $\underline{Y_i} = \underline{Z_i}$, la somme des $\underline{X_i}$ tend ainsi pour N grand[91] vers une loi normale de moyenne $2Nqh$ et d'écart-type

$$h\sqrt{2N}\sqrt{q(1-q)}$$

Pour calculer le niveau de réserve, nous pouvons donc appliquer la même méthode que précédemment, sauf que la probabilité de faillite que l'on calcule ici est conditionnée à l'occurrence de la tempête. En vertu du calcul bayésien précédent, on recherche donc le niveau de fonds suffisant pour que le risque de faillite sachant tempête $P(F/T)$ soit inférieur à $\alpha = \varepsilon/p$. On a alors une quantité de fonds nécessaire égale à

[91] La condition N grand est plus délicate dans le cas du fonds limité aux marchands sur un seul bateau, mais pour l'application numérique que l'on réalise ($N=40$ et $q=60\%$), l'approximation est valable. Pour obtenir un calcul exact, on peut s'en tenir à la loi binomiale, mais la résolution formelle n'est pas aussi aisée !

$$2hNq + h\sqrt{2N}\sqrt{q(1-q)}F^{-1}(1-\alpha)$$

C'est-à-dire

$$2hNq + h\sqrt{2N}\sqrt{q(1-q)}F^{-1}(1-\frac{\varepsilon}{p})$$

On le voit immédiatement, le terme ayant subi le plus d'écart est en fait le terme de « cotisation » qui n'est plus multiplié par la probabilité de tempête **p** ! La « cotisation » serait alors 10 fois plus élevée que dans le calcul précédent avec les mêmes hypothèses. Au total, la contribution des marchands avec les conditions de l'application numérique précédente ($h_p=h_c=500$, $N=40$, $p=10\%$, et $q=t=60\%$) serait de **600** par marchand + **1840** en tout, soit **646** par marchand pour $\varepsilon = 2\%$, et de **600** par marchand + **(-555)** en tout, soit **586** par marchand pour $\varepsilon = 6\%$[92].

Nous avons déjà montré que dans certains cas, l'Etat devait rendre les assurances obligatoires pour faire face à la disparité des risques. L'importance de l'indépendance des risques ajoute une seconde raison pour laquelle un système de solidarité national peut être reconnu nécessaire : en effet, montrer que la solidarité au niveau du bateau conduit à des cotisations inenvisageables, c'est reconnaître que le collectif emmené par le capitaine (autorité de gestion) ne peut assurer sa propre solidarité face aux risques. Transposé aux organisations économiques, c'est donc **reconnaître qu'elles sont constituées d'individus soumis à des risques non indépendants, et qu'elles ne peuvent donc pas prendre en charge elles-mêmes la mutualisation des risques** : le système de solidarité national est alors nécessaire.

Pourtant, la règle des avaries communes conduit bien à internaliser un système de solidarité à un collectif où les risques à assurer ne sont pas indépendants. Pour ce faire, le principe ne fonctionne pas sur la constitution d'un fonds préalable, sujet à faillite lorsqu'il est insuffisamment approvisionné. Il s'agit à la place d'un mécanisme de répartition *ex post*, réalisé à partir de la valeur des marchandises perdues et sauvées après action du capitaine. Ainsi, la situation de solidarité n'existe que lorsque la situation d'avaries communes est déclarée, c'est-à-dire qu'elle n'existe pas *a priori*, au contraire d'un fond d'assurance qui nécessite de verser des cotisations préalables. Les marchands ayant subi une traversée sans aucun péril, ou n'ayant subi que des avaries particulières, ne se retrouvent nullement liés par des conditions de solidarité à l'issue de l'« aventure », et n'ont d'ailleurs droit à aucune contribution de la part des autres parties au voyage. Ce qui existe *ex ante* en revanche, c'est l'acceptation d'une clause d'avaries communes au contrat (au connaissement) qui précise les conditions d'une situation d'avaries communes et le mode de résolution solidaire dans le cas où une telle situation se produirait.

Le mode d'application le plus répandu consiste à évaluer la masse créancière (part des pertes classées en avaries communes) et la masse débitrice (valeur des biens totale à l'arrivée, y compris les biens perdus dans la traversée pour ne pas avantager ceux qui ont perdu des marchandises), et de calculer un taux de contribution en effectuant le rapport entre les deux. Si toutes les pertes étaient classées en avarie commune, dans notre cas, l'espérance de perte totale est donnée par l'arbre des risques présenté tout à l'heure :

$$E_{perte}=pN[q(1-t)h_p+t(1-q)h_c+qt(h_p+h_c)]$$

$$E_{perte}=pN(qh_p + th_c)$$

[92] Le second terme est ici négatif, signifiant que la « cotisation » serait trop élevée : il est logique que pour une probabilité de faillite s'approchant de la probabilité de tempête, le fonds ait besoin de moins de réserves. Pour s'en convaincre il suffit de prendre le cas extrême où on exige une probabilité de faillite inférieure à 10% : puisque la probabilité d'occurrence de tempête est également de 10% et que le fond ne peut faire faillite sans tempête, il n'a plus aucune raison d'exister. Le terme correctif de la cotisation tend alors vers $-\infty$.

Application numérique avec les valeurs de l'Encadré 7

L'application numérique avec les valeurs précédentes donne $E_{perte} = 2400$, soit en moyenne **60** par marchand. On retrouve bien la cotisation pour le modèle assurantiel. Dans la pratique, les marchands ne perdent rien s'il n'y a pas de tempête (la majorité du temps, donc) et perdent en moyenne **600** lorsqu'il y a tempête, perte qu'ils répartissent équitablement entre les marchands. La répartition par la règle des avaries communes semble donc *a priori* plus intéressante, du point de vue mathématique.

Proportion des intérêts sauvés

Une autre propriété intéressante du mécanisme n'apparaît pas dans le modèle précédent : il s'agit du fait que l'évaluation des masses créancières et débitrices, donc des pertes et de la valeur des biens sauvés, se fait au temps et lieu de l'arrivée du bateau, à la « fin de l'aventure » selon les règles d'York et d'Anvers. De ce fait, l'évaluation tient compte de l'évolution de la valeur des biens pendant la traversée, et ne pénalise ainsi pas ceux qui avaient prévu une plus-value importante à l'arrivée et que les marchandises jetées ne permettent pas de réaliser.

Deux nouvelles remarques peuvent alors être faites quant à la différence entre avaries communes et assurance. D'une part, le fait de ne pas prélever de cotisation au départ augmente la proportion de la richesse du marchand qui lui permet d'espérer une plus-value du voyage. En effet, en notant ω_0 la richesse initiale que le marchand peut investir dans la traversée, π le taux de plus-value espéré à l'arrivée, et c la cotisation versée à l'assurance, on montre que dans le cas de la compagnie d'assurance, le marchand ne peut espérer de plus-value maximale que sur $(\omega_0 - c)$ alors que dans le cas des avaries communes, il peut la réaliser sur ω_0. Plus précisément, l'espérance mathématique de richesse finale dans le cas de l'assurance, et dans le cas positif où cette assurance rembourse la valeur au lieu d'arrivée des pertes, ce qui n'est pas évident, pour une perte h de probabilité p est de :

$$E_A[\underline{\omega_f}] = (1-p)(\omega_0 - c)(1+\pi) + p[(\omega_0 - c - h)(1+\pi) + h(1+\pi)]$$

$$E_A[\underline{\omega_f}] = (\omega_0 - c)(1+\pi)$$

A l'équilibre, c'est-à-dire pour $c = p\ h$, on a :

$$E_A[\underline{\omega_f}] = \omega_0(1+\pi) - ph(1+\pi)$$

Dans le cas où l'assurance rembourse à la valeur de départ, on obtient une perte de $p.h.\pi$ supplémentaire, d'où

$$E_A[\underline{\omega_f}] = \omega_0(1+\pi) - ph(1+2\pi)$$

Avec les avaries communes et dans les mêmes circonstances, l'espérance de masse créancière (c'est-à-dire de perte totale) évaluée au lieu d'arrivée est de $N.p.h(1+\pi)$ et la masse débitrice est tout simplement $N.\omega_0(1+\pi)$, d'où une contribution pour chacun de $p.h$, et l'espérance de gain devient :

$$E_{AC}[\underline{\omega_f}] = (1-p)\omega_0(1+\pi) + p[\omega_0(1+\pi) - h]$$

$$E_{AC}[\underline{\omega_f}] = \omega_0(1+\pi) - ph$$

On remarque donc que le mécanisme de l'avarie commune, qui évite de devoir cotiser à l'avance, permet d'éviter une perte de plus-value sur la cotisation, voire sur le remboursement, dans le cas où l'assurance rembourserait à la valeur de départ. Dans le cas où π est négatif, cas d'une moins-value, c'est évidemment le contraire qui se produit.

D'autre part, la répartition des pertes se fait dans le cas de l'avarie commune selon un principe qui semble plus égalitaire : ceux dont les intérêts sauvés par la décision du capitaine ont rapporté le plus de plus-value à l'arrivée contribuent le plus aux pertes classées en avaries communes. Inversement, ceux dont on a jeté des marchandises qui se seraient de toute façon dévalorisées pendant le voyage (chute du

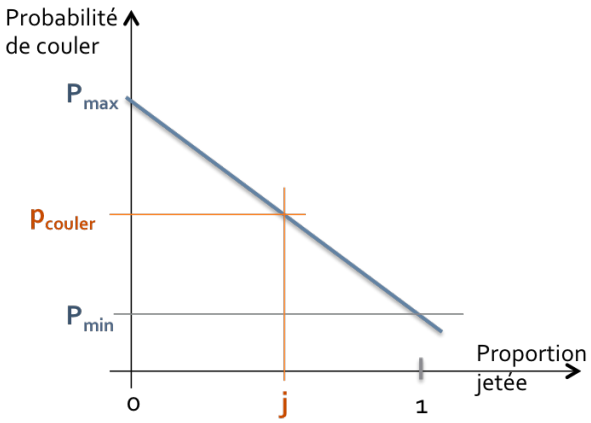
cours d'une matière première par exemple) ne seront pas remboursé au-delà de la valeur estimée à l'arrivée de ces marchandises.

Encadré 8 – Un mécanisme d'alignement des intérêts y compris pour l'armateur

La règle des avaries communes inclut également le bateau dans la masse débitrice, car on considère que le bateau fait partie des éléments sauvés par la décision de sacrifice ou de dépenses du capitaine. Ainsi le propriétaire du bateau est concerné par la règle des avaries communes et une contribution lui est demandée, au même titre que les chargeurs participent aux frais résultant des dommages au bateau le cas échant. Cette inclusion est intéressante pour au moins deux raisons : premièrement il existe des situations dans lesquelles le salut commun nécessite de sacrifier tout ou partie du bateau lui-même, par exemple en l'échouant sur la côte la plus proche pour lui éviter de sombrer. La règle couvre ainsi les cas où le dommage est réalisé directement sur le bateau. La seconde raison est liée au caractère néanmoins particulier du bateau: si l'aventure peut continuer sans marchandises, elle ne le peut sans navire. Ainsi le navire est un élément indispensable à préserver si on veut mener à bien le transport. Cette position particulière sera analysée plus longuement dans le paragraphe 2. Mais on pourrait d'ores-et-déjà croire que ce rôle particulier implique une asymétrie dans l'application de la règle des avaries communes. Si le droit français permettait jusqu'en 1967 de ne compter le navire qu'à la moitié de sa valeur, depuis il s'est aligné sur les règles internationales et oblige à compter 100% de la valeur du bateau dans le calcul des contributions.

Un petit modèle économique permet de comprendre que considérer le navire au même titre que l'ensemble des marchandises a un effet bénéfique pour le collectif en ce qui concerne l'alignement des intérêts de l'armateur, dont le capitaine est le représentant, et des chargeurs.

Considérons une situation simplifiée dans laquelle le navire, de valeur V_B embarque les marchandises de N marchands, chacune de valeur V_M. Le navire est soumis à une probabilité de tempête p_T. Lorsqu'il y a tempête, le navire a une certaine probabilité de couler p_{couler}. Pour diminuer cette probabilité, le capitaine peut procéder au jet de marchandises par dessus bord. Plus il jette de marchandises, plus la probabilité de couler diminue. Modélisons que cette relation est affine entre p_{couler} et la proportion de marchandises jetées, notée j, avec $0<j<1$. La probabilité est maximale P_{max} lorsque $j=0$, et minimale P_{min} lorsque $j=1$.



Ainsi, la probabilité de couler est donnée par la formule :

$$p_{couler}=P_{max}+j(P_{min}-P_{max})$$

Supposons qu'en cas de perte, l'armateur participe à la contribution à la proportion x de la valeur de son navire. En cas de tempête et si le bateau ne coule pas, la masse créancière (perte totale) moyenne est de $N\ V_M\ j$, puisque la proportion j des marchandises est jetée par le capitaine. La masse débitrice quant

à elle est $N\ V_M + x\ V_B$, somme de la valeur des marchandises et de la proportion du bateau qui participe à la contribution. Le taux de contribution, rapport entre les deux est alors :

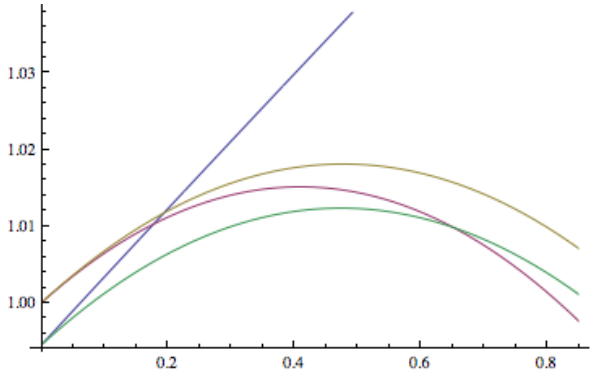
$$T_x = j\ N\ V_M / (N\ V_M + x\ V_B)$$

Les espérances de richesse finale de l'armateur E_B et d'un marchand E_M sont alors :

$$E_B = (1-p_T)V_B + p_T(1-p_{couler})(V_B - x\ V_B\ T_x)$$

$$E_M = (1-p_T)V_M + p_T(1-p_{couler})(V_M - V_M\ T_x)$$

Voici un exemple de courbe d'espérance de richesse finale en fonction de j avec des valeurs $V_M = V_B$ autour de 1. En bleu, l'espérance de richesse de l'armateur lorsqu'il ne participe pas aux avaries communes ($x = 0$) : on retrouve que l'espérance de valeur du bateau est linéaire avec la proportion jetée. Par conséquent, si le capitaine suit l'intérêt de l'armateur, il doit jeter l'ensemble de la cargaison pour maximiser les chances de survie du bateau. La courbe rouge correspond à l'espérance de richesse d'un marchand : il existe un optimum de jet qui maximise la valeur retirée par les marchands.



En vert, on représente l'espérance de richesse de l'armateur avec une contribution à la hauteur de la valeur du bateau ($x = 1$) et en jaune l'espérance correspondante pour un marchand. On vérifie qu'il y a bien échange de valeur entre l'armateur et les marchands (la courbe verte est inférieure à la bleue, et la jaune supérieure à la rouge). Mais on s'aperçoit surtout que désormais l'intérêt de l'armateur est également optimal pour une certaine valeur de j. Mieux, on peut vérifier mathématiquement que l'optimum de jet des marchands est égal à l'optimum de jet de l'armateur lorsque $x = 1$.

En calculant les dérivées des espérances E_B et E_M en fonction de j, et en notant j_B et j_M les valeurs de j qui maximisent respectivement E_B et E_M, on obtient :

$$j_M - j_B = (x-1)(N\ V_M + x\ V_B)/(2N\ x\ V_M)$$

D'où $j_M - j_B = 0$ pour $x = 1$, et plus la part contributive du bateau est grande, moins l'armateur a intérêt à jeter des marchandises, d'où l'optimum de jet de l'armateur devient plus faible que celui des marchands. De plus, en calculant l'espérance de richesse totale $E^* = E_B + N\ E_M$, on vérifie que la valeur de jet maximisant E^*, notée j^*, vérifie :

$$j^* - j_M = (V_B - x\ V_B)/(2\ N\ V_M)$$

$$j^* - j_B = (x-1)/2x$$

D'où $j^* = j_M = j_B$ pour $x = 1$, c'est-à-dire quand la contribution de l'armateur est à la valeur du bateau. Ainsi, la règle des avaries communes, lorsqu'elle est analysée du point de vue économique rationnel, et en supposant les probabilités toutes calculables, permet d'aligner les intérêts des chargeurs et de l'armateur autour de la meilleure décision du capitaine pour l'intérêt collectif.

2.1.3. Le cœur de la règle des avaries communes : l'intervention de l'autorité de gestion

D'un point de vue mathématique, la règle des avaries communes propose un modèle de règle de partage différent du modèle de cotisation de l'assurance, et qui permet une gestion des aléas mieux adaptée aux collectifs supportant des risques non indépendants. Ce n'est pourtant pas là sa vertu la plus intéressante : pour notre démonstration mathématique, nous avons supposé que toutes les marchandises du bateau étaient classées en avaries communes, et nous n'avons pas observé les raisons de la perte. Or ce sont précisément les conditions de ce classement qui portent toute l'originalité de ce système de solidarité.

Le « sacrifice » : création d'une solidarité entre les marchands par l'action du capitaine

Nous l'avons dit, si les risques portés par les marchands sur le même bateau ne sont généralement pas indépendants, les marchands ne se connaissent pas pour autant, et ne partagent notamment pas de leur potentiel en dehors de la traversée qu'ils effectuent en commun. La généralisation d'une règle de partage *ex post* sans condition reviendrait à faire de tous ces marchands un groupe soudé par une solidarité qu'ils jugeraient probablement trop forte : quid d'un marchand négligent qui embarquerait une cargaison périssable en pontée ? Faut-il que tous les participants à la traversée participent directement à ses pertes « personnelles » ou « particulières » pour le soutenir ? En général, ces individus préfèrent profiter d'une situation d'assurance classique, préservant une indépendance des cotisations et des remboursements grâce au calcul statistique à l'équilibre. Il est rationnel pour eux, étant donné leur aversion au risque, de payer une certaine cotisation pour se prémunir des risques, mais cette garantie doit demeurer individuelle, et dépendre le moins possible des risques des autres.

Qu'est-ce qui justifie alors le recours à une règle de partage aussi contraignante ? Deux éléments changent fondamentalement la donne dans le cas des avaries communes :

- d'une part, **l'existence d'une autorité de gestion qui a la capacité d'agir positivement sur les risques à la condition de créer des inégalités entre les marchands** ;
- d'autre part, **la formulation d'une volonté commune de sauver le bateau : le salut commun**.

L'action volontaire du capitaine rend le salut (ou le bénéfice) commun dépendant du sacrifice d'une ou plusieurs des parties au collectif. Il ne s'agit pas d'une négligence de l'un qui mettrait en péril les autres, comme une cargaison inflammable mal protégée : celle-ci relèverait de la faute du chargeur négligent, et non d'une avarie commune. Le classement en avaries communes correspondent au contraire à une situation dans laquelle c'est l'action volontaire de l'autorité de gestion face à un cas de force majeur qui relie entre eux, couple les richesses finales des marchands engagés. Le salut de chacun dépend d'un sacrifice particulier.

L'action du capitaine a ainsi « solidarisé » les risques portés par les marchands : de « non-indépendants » (c'est-à-dire que si l'événement touche l'un, alors il a plus de chances de toucher l'autre), ils passent à un statut « solidarisant », c'est-à-dire que **la modification des possessions de l'un (par l'autorité de gestion) influe sur la façon dont les richesses des autres vont évoluer**. Le terme de « solidarité » est alors utilisé au sens de Gide, mais désigne un cas particulier, et peu exploré : **le cas où c'est l'autorité de gestion qui crée une nouvelle interdépendance entre les participants au collectif**.

La justification de la règle de solidarité : corriger les inégalités créées par l'action du capitaine

On peut aisément modéliser cette interdépendance mathématiquement. En reprenant le vocabulaire de notre modèle précédent, le bateau emportant les marchandises de valeur $\mathbf{V}$ des $\mathbf{N}$ marchands fait toujours face à un risque de tempête décrite par la variable de Bernoulli $\underline{\mathbf{T}}$, d'espérance $\mathbf{p}$. Cette fois-ci, lorsqu'il y a tempête, le capitaine a une certaine chance $\mathbf{j}$ de décider de jeter des marchandises, et la variable aléatoire de Bernoulli décrivant le jet est notée $\underline{\mathbf{J}}$. Tant qu'il n'y a pas jet, chaque marchand $\mathbf{i}$ a un risque de perdre une proportion $\underline{\mathbf{R_i}}$ de ses marchandises, variable aléatoire d'espérance $\mathbf{q}$ (avec $\mathbf{0<q<1}$), Quand il y a jet, le marchand 1 perd une proportion $\mathbf{h}$ de sa marchandise de façon certaine, et

tous les marchands (y compris le marchand 1) ont un risque de perdre une proportion $\underline{R'_i}$ de leur marchandise (restante pour le marchand 1) mais beaucoup plus faible, par exemple avec une espérance de $t < q$. La valeur Vf_i des marchandises restantes pour chacun des marchands est donnée par la variable aléatoire :

$$Vf_i = V\ (1 - \underline{T}\ ((1 - \underline{J})\ \underline{R_i} + \underline{J}\ \underline{R'_i}) \text{ pour } i \neq 1$$

$$Vf_1 = V\ (1 - \underline{T}\ ((1 - \underline{J})\ \underline{R_1} + \underline{J}\ (h - (1 - h)\underline{R'_1}))$$

On suppose que tous les $\underline{R_i}$ et les $\underline{R'_i}$ sont indépendantes. Pour mesurer l'interdépendance entre les marchands, on calcule la covariance entre les variables décrivant la valeur restant aux marchands. Lorsque les risques de pertes $\underline{R_i}$ sont importants et la probabilité de tempête p est faible, c'est cette probabilité de tempête qui domine la covariance : les valeurs finales des marchands sont très fortement corrélées, le facteur de corrélation tend vers 1. Pour mesurer le rôle du capitaine, on suppose que la tempête est certaine, d'où $\underline{T} = 1$.

Si la chance que le capitaine jette une marchandise est nulle $(j = \underline{J} = 0)$, alors l'indépendance entre les $\underline{R_i}$ assure que les valeurs finales sont toutes indépendantes : le facteur de corrélation tend vers 0. En revanche, dès que $j \neq 0$, l'action du capitaine, c'est-à-dire le sacrifice enduré par le premier marchand, crée une corrélation généralement négative entre sa valeur finale et celle des autre marchands. En effet, plus le capitaine a une chance de jeter, plus le marchand 1 perd de façon certaine une proportion h de ses marchandises, et moins les autres marchands ont de risque de perdre les leurs. Autrement dit, le capitaine crée une inégalité quasi-systématique entre le marchand sacrifié et les autres.

La règle de répartition des avaries communes stipule alors que la perte h doit être répartie sur l'ensemble des marchands, à proportion de leur valeur finale sauvée Vf_i. De cette façon, la covariance est en règle générale très largement corrigée : elle est la plupart du temps positive, et assure ainsi que le sacrifice redevient avantageux pour tous. L'inégalité créée par l'action du capitaine est gommée. La Figure 39 montre ainsi un exemple de résultat obtenue par simulation du modèle mathématique précédent : lorsque la tempête est certaine, le graphe de gauche montre que lorsque le capitaine ne jette pas les marchandises (abscisse = 1), la corrélation est nulle, mais la valeur finale moyenne faible. Lorsque le capitaine jette une proportion de plus en plus importante des marchandises (abscisse décroissante), la valeur finale moyenne augmente (l'action du capitaine est positive sur le collectif) mais la corrélation est négative (le sacrifice crée une inégalité entre les marchands). Avec la règle de répartition, le graphe de droite montre que la valeur finale collective n'est pas modifiée par rapport à l'autre cas, mais que la corrélation est cette fois-ci la plupart du temps positive.

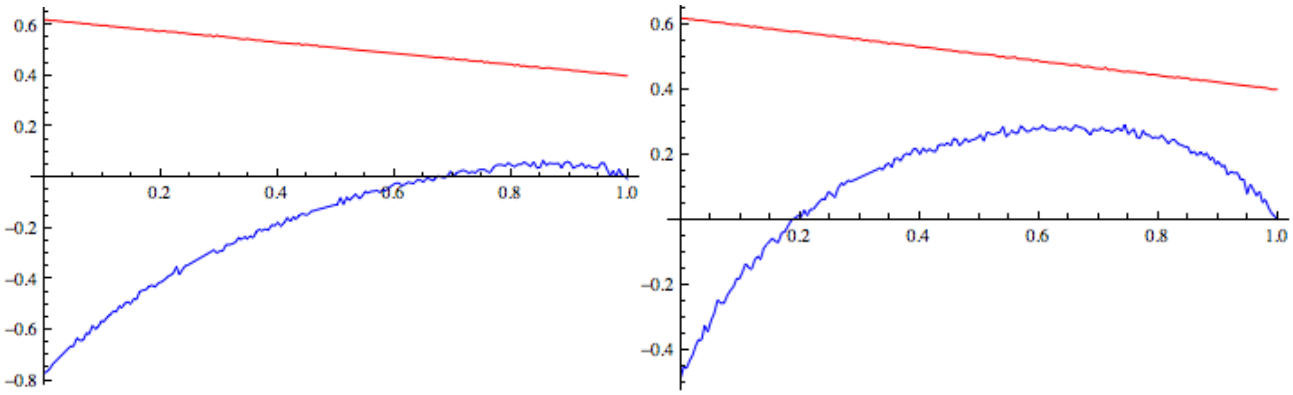


Figure 39 - Valeur finale (en rouge) et Corrélation entre les valeurs finales (en bleu) moyennes des marchands 1 et 2 en fonction de la probabilité (1 – j) d'absence de jet dans un cas sans avaries communes (à gauche) et avec avaries communes (à droite)

La règle des avaries communes instancie alors un modèle de solidarité particulier lié à l'action collective elle-même : lorsque l'autorité de gestion, dans l'espoir d'augmenter les potentiels collectifs, oriente l'action collective au risque de créer des inégalités, la règle des avaries communes instaure une **solidarité corrective**, qui vise à réduire ces inégalités. **Cette nouvelle forme de solidarité est donc intrinsèquement liée à l'existence d'une autorité de gestion et est justifiée par l'acceptation d'une mission commune, ici le salut commun**, qui correspond à la direction d'expansion des missions classiques. La règles des avaries communes propose donc des implications généralisables au-delà du cas des risques à toute action collective visant un développement de potentiels qui risque de créer des inégalités, ce qui est le cas en situation expansive.

2.2. La solidarité « corrective » : gérer l'interdépendance entre les potentiels créée par l'autorité de gestion

2.2.1. Modéliser l'interdépendance entre les potentiels : une « dé-diagonalisation » en (φ, P, G)

Les quatre critères qui dictent le classement en avaries communes des frais subis par une partie à l'aventure maritime peuvent être généralisés grâce au modèle **(φ, P, G)** utilisé au chapitre 3 pour représenter l'action collective. Ces critères, *stricto sensu*, sont : le caractère « extraordinaire » du sacrifice ou de la dépense consentie, celui-ci doit être « volontaire et raisonnable », il doit être pris contre un péril « réel et important », et pour le « salut ou le bénéfice commun ».

*Représenter la solidarité en **(φ, P, G)***

Comme nous l'avons vu, la règle des avaries communes s'applique généralement dans une situation où les risques portés par les différentes parties soumises à la règle ne sont pas indépendants. En utilisant le formalisme **(φ, P, G)**, on peut considérer que chaque partie voit son potentiel soumis à un risque de diminution, qu'on modélisera pour simplifier sous la forme d'un facteur $\alpha_i<1$ tel que pour chaque marchand i, son potentiel final soit donné par $P'_i = \alpha_i P_i$. Le fait que les risques ne soient pas indépendants ne signifie pas pour autant que les potentiels des uns sont influencés par les potentiels des autres : par exemple, lorsque deux individus géographiquement proches sont soumis au risque d'une même tempête, les pertes de l'un ne sont pas liées aux possessions de l'autre, pourtant la probabilité que le second subisse une tempête est plus élevée si l'on sait que le premier est lui-même pris dans une tempête. Ainsi le fait que les risques ne soient pas indépendants suppose qu'il y a une certaine relation entre les α_i, mais, en l'absence de système de solidarité, la matrice des potentiels reste diagonale :

$$\begin{pmatrix} P'_1 \\ \vdots \\ P'_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \alpha_1 & 0 & 0 \\ 0 & \ddots & 0 \\ 0 & 0 & \alpha_n \end{pmatrix} \begin{pmatrix} P_1 \\ \vdots \\ P_n \end{pmatrix}$$

Lorsque des individus forment un fonds de solidarité de taille limitée, les individus portant des risques plus élevés que la moyenne des souscripteurs au fonds transfèrent une partie de leur risque sur les autres. Que ce soit par le biais d'une cotisation plus élevée ou par un remboursement moindre, le potentiel final des souscripteurs est ainsi influencé par l'existence ou non d'un participant supplémentaire. Ce système de solidarité crée ainsi une interdépendance entre les potentiels finaux : la matrice n'est plus diagonale.

Cette situation n'est pas souhaitable pour les assurés qui préfèrent s'isoler du risque porté par les autres lorsqu'ils souscrivent à une compagnie d'assurance. Plusieurs mécanismes permettent ainsi aux compagnies de « diagonaliser » à nouveau la matrice des risques : en premier lieu, le grand nombre d'abonné et les modèles statistiques permettent d'obtenir une bonne évaluation de la cotisation qui découle d'une approximation des risques par la loi normale, les actions de prévention (g_i) permettent également de contrôler une partie des risques et notamment de diminuer l'occurrence des sinistres les

plus importants, le système de bonus et de malus permet d'isoler les individus portant des risques plus ou moins fort des risques moyens en jouant sur les cotisations (c_i) au cas par cas, et en dernier recours, un individu subissant trop de sinistres peut être simplement radié de l'assurance. Le « confinement » du risque par la compagnie d'assurance permet ainsi de s'assurer que les potentiels restent tous découplés, même lorsque certains assurés font face à des risques non indépendants.

$$\begin{pmatrix} P'_1 \\ \vdots \\ P'_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} g_1\alpha_1 - c_1 & 0 & 0 \\ 0 & \ddots & 0 \\ 0 & 0 & g_n\alpha_n - c_n \end{pmatrix} \begin{pmatrix} P_1 \\ \vdots \\ P_n \end{pmatrix}$$

Les avaries communes : forcer la « dé-diagonalisation » de la matrice

Par rapport à ces modèles découplés, le classement en avaries communes, avec ses quatre règles, se distingue nettement. La condition de péril reste identique : elle se ramène dans notre modélisation au risque α. En revanche les trois autres règles définissent un régime particulier. D'une part, l'exigence de salut commun pour justifier le sacrifice souligne que l'issue de la décision de sacrifice doit concerner l'ensemble des parties à l'aventure : ce sacrifice (ou cette dépense) ne se situe donc pas sur la diagonale de la matrice. Au contraire, ce sacrifice doit consister à « prélever » un potentiel à certaines parties pour préserver le maximum de potentiel des autres parties. Ainsi l'autorité de gestion peut-elle être conduite à jeter des marchandises fortement inflammables, ou des marchandises installées en pontée, pour sauver l'expédition : le sort des autres participants à l'aventure est directement lié aux potentiels particuliers de certains d'entre eux. A cette règle s'ajoute que les sacrifices ou dépenses doivent être extraordinaires, c'est-à-dire ne pas faire partie des dépenses habituelles qui incombent à chacune des parties lorsqu'elles s'engagent dans une aventure (pour prendre un exemple simple : le fait que l'armateur doive prévoir assez de carburant pour conduire l'aventure). Dans notre modélisation, cela implique que les termes hors diagonale de la matrice ne doivent pas être négligeables devant les dépenses habituelles : cette règle insiste donc sur la nécessité que la matrice ne soit effectivement pas diagonale ou quasi-diagonale. C'est là le cœur de la condition de la règle de solidarité : l'interdépendance entre les potentiels. Enfin, l'exigence d'une action « volontaire et raisonnable » de l'autorité de gestion entérine que ce couplage « hors diagonale » ne doit pas être dû au hasard ni au péril lui-même, mais bien à une décision délibérée de l'autorité de gestion G, et non pas une résultante naturelle des flux φ, dans le modèle (φ, P, G).

$$\begin{pmatrix} P'_1 \\ \vdots \\ P'_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \alpha_1 & 0 & G_{1n} \\ 0 & \ddots & G_{kn} \\ 0 & 0 & G_{nn}\alpha_n \end{pmatrix} \begin{pmatrix} P_1 \\ \vdots \\ P_n \end{pmatrix}$$

On a donc ici une caractérisation de cette forme particulière de solidarité en (φ, P, G) : la solidarité prévue par la règle des avaries communes se justifie par un couplage entre les potentiels finaux des parties à l'aventure, dû aux décisions d'une autorité de gestion qui vise un bénéfice potentiel pour toutes ces parties. Elle ne s'applique donc que lorsqu'il y a une « dé-diagonalisation » délibérée de la matrice liant les potentiels disponibles aux potentiels futurs, soit exactement l'opposé de ce que recherchent les compagnies d'assurance. **L'application de la règle de solidarité est donc indissociable d'une décision « solidarisante » de l'autorité de gestion, c'est-à-dire d'une décision qui couple les potentiels confiés par les parties à cette autorité de gestion, et qui de plus a des impacts potentiellement inéquitables sur ces parties.**

2.2.2. La solidarité « corrective » : un premier modèle de solidarité face à l'expansion

Les stratégies expansives, en conduisant à une transformation des potentiels dans l'inconnu, qui n'est donc que partiellement contrôlée, possèdent cette double propriété de générer des interdépendances

inéquitables entre les potentiels confiés. C'est la raison centrale pour laquelle la préservation des conditions de l'engagement collectif dans cet inconnu est cruciale. La généralisation de la règle des avaries communes offre donc un premier modèle original de solidarité qui répond aux limites des modèles classiques, que nous appelons « **solidarité corrective** ». Plutôt que de forcer une préservation de tous les potentiels initiaux qui risquerait d'être stérile en regard des développements autorisés par la conception de nouvelles stratégies, cette règle généralisée permet d'organiser **une « répartition » des potentiels modifiés par l'autorité de gestion**. La richesse des marchands prenant part à l'aventure maritime incertaine est remplacée par les potentiels des parties engagées dans le collectif, confiés à une autorité de gestion : l'action du dirigeant rend le ΔP des uns dépendant du ΔP des autres.

De plus, l'action « solidarisante » et potentiellement inéquitable du capitaine n'est justifiée en premier lieu que parce qu'elle répond à l'objectif de salut commun, accepté par tous. Si le « salut commun » peut être considéré comme un objectif d'intérêt général (il peut s'agir de sauver des vies), certaines versions acceptent la règle des avaries communes pour un « bénéfice commun » qui relève plutôt d'un intérêt collectif limité aux parties en présence. **La transposition à l'action collective expansive exige donc l'équivalent de cette règle de contrôle qui délimite l'action acceptable du dirigeant**, et dont le respect est nécessaire pour assurer au dirigeant qu'il n'est pas tenu pour personnellement responsable des dommages volontaires. **Dans le cadre d'un collectif à mission, cet équivalent est naturellement trouvé dans la direction d'expansion, qui formule précisément les délimitations de l'espace discrétionnaire du dirigeant**. Le modèle de solidarité corrective repose donc sur une interdépendance entre les deux dimensions de la mission.

2.2.3. Une conséquence de la solidarité corrective : l'élargissement des stratégies acceptables

On peut lire cette dernière condition sous un autre angle. Nous avons considéré sans discussion jusqu'à maintenant que le navire et les chargeurs formaient un collectif « soumis à une autorité de gestion » qui peut se permettre de prendre des décisions modifiant les potentiels des uns pour améliorer le sort de tous. La situation juridique est en réalité plus complexe : le capitaine est responsable de la cargaison et des personnes à bord du navire, ce qui signifie que s'il survient un dommage, il en est présumé responsable. Cela ne signifie pas pour autant qu'il a une autorité sur tous les potentiels engagés à bord. Comme nous l'avons remarqué en présentant les règles d'York et d'Anvers, le droit français considère habituellement que si la perte d'une chose résulte d'une faute de celui qui en a la garde, c'est bien à celui-ci que revient la responsabilité de perte, et donc le paiement de dommages et intérêts sur cette perte. Autrement dit, dans le cas général si le capitaine décide de jeter des marchandises, fût-ce pour le bien de celui qui les possède, il encourt une responsabilité civile dès lors que cette éventualité n'est pas énoncée dans le contrat de transport.

Les chargeurs ne sont ainsi pas soumis à une véritable « autorité de gestion » de leurs marchandises au sens où ils auraient confié leurs marchandises à une personne pouvant en disposer avec une certaine latitude. Que peut faire néanmoins le capitaine « responsable » lorsque, face à un cas de force majeure, ces marchandises mettent en péril l'expédition ? En dehors de la règle des avaries communes, on peut suggérer au moins trois solutions même si elles apparaissent toutes insatisfaisantes. La première solution consiste bien sûr à ne pas sacrifier ces marchandises et à laisser l'expédition en péril. La seconde consiste à sacrifier ces marchandises et à considérer le capitaine responsable de cette perte. La troisième enfin consiste à sacrifier les marchandises et à laisser leur propriétaire supporter leur perte. Dans ces deux derniers cas, il est probable qu'en cas de péril mettant en danger l'expédition, le coût de ce sacrifice soit très important, aussi bien pour le capitaine que pour le chargeur propriétaire. Prendre une telle décision de sacrifice revient ainsi à faire porter un coût très important à une partie isolée : une telle décision ne serait pas acceptable pour cette partie, elle aurait de fortes chances de conduire à sa faillite.

La règle de solidarité des avaries communes permet ainsi d'éviter cette charge trop lourde à porter par une seule partie : en répartissant la perte, elle la rend du même coup supportable par un collectif plus

important. Et de ce fait, elle rend la même décision « acceptable ». La règle de solidarité, préétablie dans le connaissement, permet ainsi d'élargir l'ensemble des stratégies que capitaine peut envisager d'appliquer face à un tel péril. Parmi l'ensemble des stratégies concevables par le capitaine, le sous-ensemble des stratégies acceptables est donc plus large grâce à l'acceptation *ex ante* d'une telle règle de répartition. **La solidarité corrective a donc pour effet de permettre la conception de stratégies expansives précédemment inaccessibles. Dans le cadre d'un collectif effectivement soumis à une autorité de gestion, la solidarité corrective a pour effet de protéger l'engagement des parties, qui aurait autrement été mis à mal par des stratégies expansives**.

3. Les entreprises a mission : un nouveau regime de solidarite ?

3.1. Vers une modélisation unificatrice des formes de solidarité

L'interdépendance soulignée entre le régime de solidarité et la définition d'une direction d'expansion, dans le cas de la solidarité corrective, permet en fait de relire l'ensemble des formes classiques traitées jusqu'ici d'une manière qui unifie la définition de la « solidarité » malgré les interprétation différentes que l'on a pu présenter. Au-delà de la classification des risques présentée en section 1, c'est en fait la nature des finalités exprimées de l'action collective qui permet de comprendre quelles sont les différences entre ces régimes de solidarité. La Figure 40 présente une schématisation de ces différences, que nous expliquons ci-dessous.

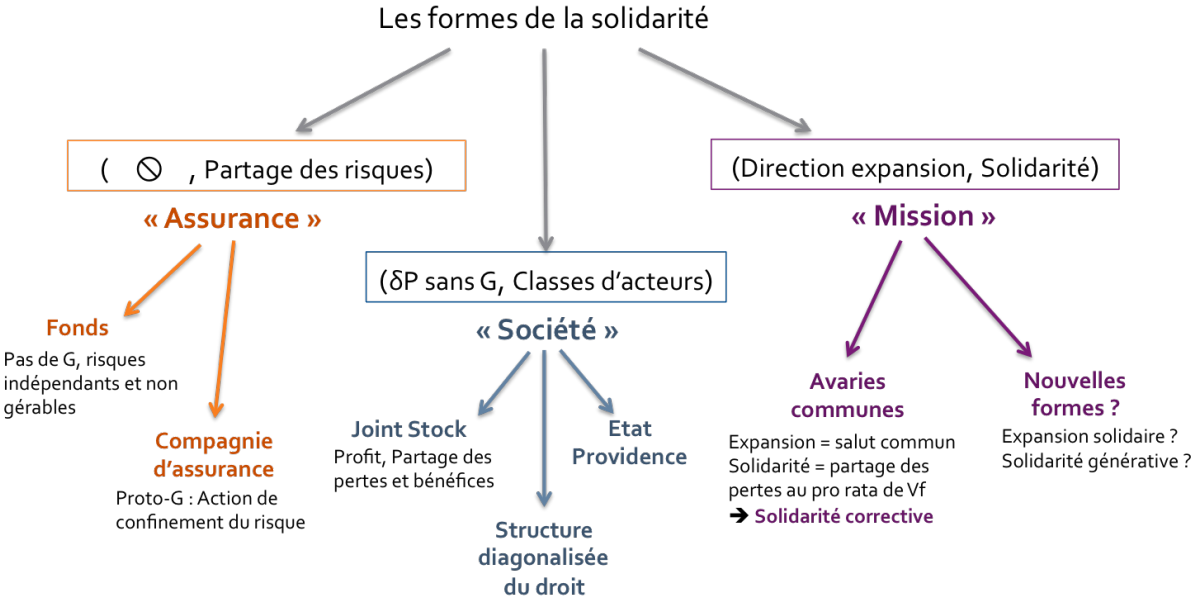


Figure 40 - L'éventail des formes de solidarité modélisables illustré par quelques exemples

3.1.1. La solidarité « assurantielle » : aucune direction d'expansion, partage des risques pareto-efficace

Le premier régime de solidarité présenté que l'on a d'ailleurs hésité à nommer « solidarité », celui de l'assurance, correspond à une spécification pauvre de l'action collective. On a souligné l'enjeu de conserver l'indépendance entre les souscripteurs à une compagnie d'assurance, qui ne souhaitent pas voir leur risque dépendre de ceux des autres souscripteurs. La volonté d'indépendance est en fait plus générale : il s'agit d'éviter de définir toute forme de direction commune. La mission se limite à la seule dimension des relations, et celle-ci se limite à une répartition pareto-efficace des risques. Se rapproche le plus de la fonction managériale l'action de « confinement » du risque de la compagnie d'assurances.

3.1.2. La solidarité « sociale » : une solidarité indépendante de l'autorité de gestion

A la différence d'un partage assurantiel protégeant l'indépendance entre les souscripteurs, la forme de solidarité « sociale » relève d'une mission commune, qui peut par exemple s'exprimer comme celle d'une justice sociale, d'une égalité des chances, d'un secours mutuel, etc. Ce régime partage néanmoins un trait commun avec le précédent : le rôle de l'autorité de gestion y est singulièrement réduit, généralement à l'obligation de cotisation. **Nous modélisons ce régime de solidarité comme une solidarité visant un développement restrictif (ou une protection) des potentiels (ou des biens communs) connus sans recours à une autorité de gestion conceptrice**. En tant que tel, il ne reconnaît pas les structures collectives telles que les entreprises comme des « bateaux » dans lesquels les potentiels sont rendus interdépendants par cette action managériale conceptrice. Il ne peut donc s'exercer que sur des collectifs définis par des relations observables : des contrats par exemple, tels que la société ou l'association, ou des statuts sociaux (salariés, retraités, actifs, etc.). Au sens de Durkheim, il s'agit d'une solidarité mécanique.

Le contrat de société : une solidarité des actionnaires

La définition juridique de la « société » donnée par l'article 1832 du Code Civil précise :

> *« La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. »* (Art. 1832, Code Civil)

Cette définition dépasse donc bien celle d'une simple mutualisation des risques ou des pertes (par ailleurs également précisée dans le même article), et évoque **l'affectation à une « entreprise commune » qui correspond à une direction d'expansion**. Pour la majorité des sociétés commerciales (sous forme de S.A.R.L. ou de Société Anonyme par exemple), cette mise en commun de ressources, comptabilisée au passif en capital, ne donne pas pour autant aux actionnaires la possibilité de « gérer » les potentiels qui s'appuient dessus : cette gestion est confiée à un directeur général, qui est désigné comme la véritable autorité de gestion (« *Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.* » art. L225-56 du Code de Commerce), et contrôlée par un conseil d'administration (« *Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.* » art. L225-35 C.Comm.).

Cette mutualisation de potentiels peut donc être considérée, en toute généralité, comme « non gérable » du point de vue des actionnaires. De plus, un certain nombre de règles de répartition sont déterminées à l'avance pour partager les bénéfices ou les pertes sur les dimensions de potentiel connues. Ce partage est généralement proportionnel au nombre de « parts sociales » apportées par chaque associé, ou d'actions par chaque actionnaire. La société commerciale est donc bien un système de solidarité en soi, qui s'exerce entre les associés ou les actionnaires. Les « potentiels » qui sont développés dans l'entreprise y sont généralement réduits à une expression comptable et financière : il n'y a pas à en règle générale de création de nouveaux potentiels (**ΔP**) pour les actionnaires, qui nécessite de remettre en question la règle de répartition[93].

L'organisation du droit : un solidarité découplée par classes d'acteurs

Au-delà de la société, beaucoup des systèmes de solidarité qui s'appliquent à l'entreprise sont eux même paradoxalement découplés de l'autorité de gestion, et appartiennent ainsi à cette catégorie. En

[93] Cette évaluation est cependant loin d'être évidente en amont, en témoigne les débats dont la science comptable est régulièrement l'objet, par exemple sur la valorisation de tous les actifs immatériels.

effet, la modélisation d'une entreprise comme un collectif en **(φ, P, G)**, conduit naturellement à penser que les potentiels finaux de chacune des parties prenantes (niveau de rémunération, formation, dividendes, plus-values boursières, qualité et prix des produits finaux, prix d'achat des consommations intermédiaires, etc.) sont interdépendants, et coordonnées entre autres par l'activité managériale. Pourtant, en caricaturant, tout semble se passer comme si ces potentiels finaux pouvaient être calculés indépendamment les uns des autres : les niveaux de rémunération sont fixés par contrats, encadrés par des grilles ou déterminés individuellement, les conditions de travail sont encadrées par des conventions collectives ou des accords sociaux, les parcours de carrière négociés au cas par cas, les dividendes sont calculés en fonction d'une exigence sectorielle, le cours de bourse subit une volatilité incontrôlable, les prix des produits dépendent du marché, etc.

En y regardant bien, même le droit semble organiser une forme de découplage entre les différentes classes de potentiels engagés dans l'entreprise : le droit du travail règle les rapports entre employeurs et salariés, le droit des sociétés entre les actionnaires et les mandataires sociaux, le droit de la concurrence entre la société et ses fournisseurs, clients et compétiteurs, le droit de l'environnement entre la société et les ressources naturelles ou les biens publics extérieurs, etc. Finalement, le potentiel final de chacune des classes de parties semble avoir été découplé des autres potentiels initiaux : la matrice des potentiels est organisée par « blocs » d'acteurs appartenant aux mêmes classes, de façon transverse aux collectifs tels que les entreprises. Il y a bien sûr derrière certains de ces découplages une justification sociale tout-à-fait compréhensible : le droit social vise ainsi précisément à protéger les droits des travailleurs quelle que soit la situation économique de la société, et donc, entre autres l'évolution des potentiels des associés ou des gérants. Mais comme Gide l'explique, l'enjeu du solidarisme n'était pas d'organiser une lutte des classes pour garantir une égalité d'accès à la richesse à tous, mais plutôt de reconnaître l'interdépendance entre tous pour organiser une système de solidarité qui rassemble les forces et assure une justice sociale (Gide 1932, p. 17). Il ne s'agissait pas d'opposer le potentiel des uns à celui des autres. Un tel système solidariste ne s'organisant pas naturellement au sein de chaque organisation, l'Etat a opté pour une forme de « centralisation » de cette solidarité en créant des « caisses » et des « assurances » au niveau national pour tous les « déshérités » (selon l'expression de Léon Bourgeois). C'est cette centralisation qui *in fine* a conduit à un système permettant d'entretenir le découplage au niveau de chaque organisation. Le travailleur licencié touche ainsi une allocation qui ne vient pas du collectif dont il était précédemment solidaire : elle provient d'une caisse nationale à laquelle l'entreprise a versé des cotisations patronales, et lui-même a versé des cotisations salariales. De même pour le système des retraites, l'assurance maladie etc.

3.1.3. La solidarité par la mission : prise en compte de l'autorité de gestion et direction d'expansion

Une dernière classe regroupe enfin **les collectifs dotés d'une autorité de gestion, et définissant ainsi simultanément une direction d'expansion commune (délimitant les stratégies acceptables) et des systèmes de solidarité protégeant l'engagement des parties au collectif**. Plusieurs systèmes de solidarité existants dans les entreprises, et visant à réintégrer une partie de la solidarité « sociale » au niveau de chaque entreprise, en font partie. L'intéressement des salariés aux résultats ou la distribution d'action et la participation au capital, dont on peut noter qu'elle s'appelait dans l'ordonnance de 1967 « participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises » (Despax 1968) relèvent par exemple de directions d'expansions communes particulières.

On retrouve également dans cette catégorie les systèmes de solidarité corrective qui visent à mettre en commun les différences de potentiel créées par l'autorité de gestion et de gérer ainsi les inégalités créées par une mission expansive. Ainsi, nous avons pu observer à travers les cas des mécanismes de solidarité plus originaux encore, dont nous traçons quelques pistes de modélisation au paragraphe suivant.

3.2. Un régime de solidarité novateur : la solidarité par « co-expansion »

3.2.1. L'opposition profit / social et les limites de la solidarité corrective en expansion

Les régimes de solidarité que nous avons appelée « sociale » et « corrective » partagent une hypothèse commune que certains des mécanismes observés au chapitre précédent rediscutent : la valeur des potentiels développés, qu'ils soient expansifs ou non, dus à l'action d'une autorité de gestion ou non, commensurables ou non, est une valeur déterminée qu'il s'agit de partager entre les membres du collectif. Ces deux régimes instaurent ainsi des règles (obligatoires dans certains cas) de répartition de cette valeur en vue de répondre à la direction d'expansion commune (« justice sociale », « sauver le navire », etc.). Même si, dans le cas de la solidarité corrective, l'espace de valeur que le collectif peut atteindre grâce à une règle de solidarité posée *ex ante* peut être plus important (la règle de solidarité rend acceptable des stratégies expansives menaçant initialement l'engagement), la représentation d'une telle solidarité repose sur **l'hypothèse de la création d'un « gâteau » commun qu'il s'agit ensuite de partager**.

Cette conception est très répandue : elle justifie les règles de non lucrativité, ou de lucrativité limitée observées chez certaines formes juridiques, relève de la spéciation étudiée au chapitre 4, permet d'organiser l'éventail des formes hybrides en opposant entreprises commerciales d'un côté et entreprises sociales de l'autre (cf. chapitre 1). **Elle est à l'origine de l'hypothèse selon laquelle objectif ou lucratif et objectif social seraient non compatibles** : distribuer du profit serait prélever sur le gâteau, et donc limiter la distribution à d'autres parties.

Paradoxalement, elle est aussi à l'origine de l'hypothèse antagoniste consistant à considérer le profit comme meilleure approximation de la valeur collective créée, dès lors qu'on y ajoute l'hypothèse que tous les potentiels sont valorisables économiquement. La responsabilité sociale des entreprises de créer du profit, selon Friedman (1970), peut s'interpréter comme la démonstration que ce que les entreprises savent le mieux faire, c'est créer du profit, et que plus ce profit est important, plus il permet de satisfaire les potentiels des parties impliquées. **Le profit serait alors le potentiel générique commun par excellence**.

Pourtant, en situation d'expansion, de telles conception sont aisément remises en cause : à quoi correspond ce gâteau, et quelle taille fait-il lorsque les potentiels développés au travers de l'action collective sont partiellement inconnus, et que la conception de stratégie expansive modifie leur usage et leur valeur ? Un exemple stylisé permet de saisir la difficulté de définir le la valeur collective créée : transformons légèrement la situation dans laquelle la règle des avaries communes, règle de solidarité corrective est définie. Considérons la situation dans laquelle un certain nombre de marchands transportent des marchandises sur un navire, ayant pour destination le port Z. La plupart des marchands transportent des biens pour les vendre sur le marché à destination. Maintenant imaginons qu'un marchand particulier transporte quant à lui un **échantillon de sa production** jusqu'au port Z, pour y rencontrer un acheteur qui désire vérifier la qualité de ses produits avant de passer transaction avec lui. L'échantillon en soi n'a pas une grande valeur marchande, mais il est une étape essentielle de la relation avec l'acheteur, et représente en soi un potentiel futur très important. Supposons donc que durant la traversée, un péril fasse que le capitaine sacrifie un certain nombre de marchandises pour sauver l'expédition, et que parmi celles-ci se trouve l'échantillon du marchand. Comment sera calculée la valeur de cet échantillon ? Le calcul de l'expert-répartiteur est basé sur la valeur marchande des biens transportés à l'arrivée, donc au port Z. Il ne serait pas envisageable que l'expert tienne compte des potentiels associés à chacune des « ressources » que seraient les marchandises en évaluant leur valeur à l'aune des stratégies qu'avaient envisagées leurs propriétaires. Le marchand recevra donc une compensation à hauteur de la valeur de marché de son échantillon à l'arrivée, et cette compensation sera très faible comparé au marché qu'il peut perdre du fait de l'impossibilité de conclure avec l'acheteur, qui se tournera peut-être vers un compétiteur.

Avec les hypothèses classiques, participer davantage à la perte de celui qui transportait l'échantillon s'apparente à un altruisme de la part des autres marchands difficilement justifiable économiquement : cela revient à diminuer sa propre part de valeur pour compenser la perte d'un autre. A moins que ces deux marchands soient eux-mêmes en contact, et que l'entraide constitue un gage de transaction future. Dans ce cas, **cette entraide reprend un caractère stratégique et l'on retrouve les hypothèses de la théorie des parties prenantes dans sa version instrumentale** (cf. chapitre 1) : l'attention portée au marchand lésé a une valeur stratégique, elle augmente l'espérance de profit de celui qui aide.

Dans le cas général, une telle logique impose de ce fait des limites stratégiques au collectif vis-à-vis duquel porter attention. La mission de Nutriset, portant sur des enfants malnutris dans les pays du Sud, n'aurait d'autre justification que l'altruisme pur (diminution de la valeur des fondateurs de l'entreprise), ou la prédation désintéressée (captage de la valeur des populations touchées, ou des ONG).

3.2.2. De l'altruisme à la transformation conjointe des potentiels : la notion de « co-expansion »

Nous formulons l'hypothèse que le recours à l'expansion permet de revisiter ce cadre interprétatif limité. En effet, **plutôt que de considérer que la valeur accessible par l'action collective est déterminée et « finie », la notion d'action collective expansive permet de représenter le fait que cette valeur est elle-même conçue**. Le marchand sauvé par le jet de son échantillon a ainsi conservé une capacité d'action expansive : on peut concevoir une multitude d'autres moyens de démontrer la qualité de ses biens à l'acheteur. **Or cette action peut avoir pour effet de développer simultanément les potentiels de plusieurs acteurs du collectif : l'expansion modifie le caractère de transfert à somme nulle des règles de partage de la valeur**.

La notion d'« expansion solidaire » à laquelle nous avons plusieurs fois fait référence est un exemple de mécanisme sous-tendant une forme originale de solidarité : en définissant une direction d'expansion qui a des répercussions positives sur les potentiels d'une variété de parties prenantes (par exemple « développer l'industrie de pointe » chez Carl Zeiss), **la mission permet d'inventer un régime d'action dans lequel c'est la transformation conjointe des potentiels qui créée la solidarité**. Ainsi le cabinet Co a-t-il besoin des entreprises de l'ESS pour développer des méthodes innovantes et y former les consultants autant que ces entreprises profitent des méthodes ainsi créées.

Nous proposons de nommer ce régime de solidarité un régime de « co-expansion » afin de montrer comment cette solidarité émerge de la possibilité de développer simultanément les potentiels de plusieurs acteurs. Cette proposition ouvre davantage de questions de recherche qu'elle n'y répond : elle nécessite de pouvoir modéliser des synergies entre des potentiels de nature différente, pose la question de la durabilité d'une règle portant sur l'expansion, et contribue même à revisiter la notion de collectif. En effet, **l'entreprise entendue comme un dispositif de création collective relève de cette « co-expansion »** : elle participe au développement conjoint des potentiels investis. Mais comment traiter le cas d'un acteur dont les potentiels n'entrent plus dans les stratégies expansives contenues, c'est-à-dire dont les potentiels ne participent plus au développement collectif, ni ne profitent de ce développement ? **Faut-il considérer que contrairement au modèle de Barnard dans lequel la survie de l'organisation et de la coopération nécessitait un renouvellement constant des missions, c'est désormais la poursuite d'une mission qui nécessite un renouvellement constant du collectif ?** Quelles règles de solidarité particulières faut-il alors inventer pour les potentiels qui quittent le collectif ?

La mission pousse à l'invention de mécanismes de solidarité qui protègent plutôt la capacité d'expansion : quid par exemple d'une règle de solidarité stipulant que les entreprises ne peuvent licencier que les salariés dont l'employabilité est la plus élevée ? De telles règles de « co-expansion » permettent d'atteindre des zones de l'espace (expansion, solidarité) jusqu'ici inaccessibles. La Figure 41 en représente ainsi schématiquement l'enjeu, par rapport à des cas archétypaux de sociétés classiques dont Schumpeter a montré le caractère « destructeur » plutôt que solidaire de l'innovation, et de fonds assurantiels peu innovants, fonctionnant à dimensions de potentiel fixes.

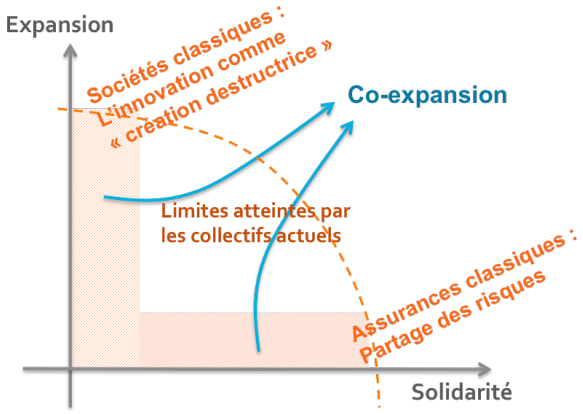


Figure 41 - Représentation schématique de la « co-expansion » dans le graphe expansion – solidarité

La « co-expansion » permet également de justifier une solidarité vis-à-vis d'un collectif étendu qui n'était jusqu'ici interprétable que comme de l'altruisme. Elle dépasse ainsi les frontières du cercle des parties prenantes stratégiques. Enfin **elle rend compte d'un périmètre de solidarité liée à la fonction conceptrice de l'autorité de gestion**.

3.2.3. La mission comme modèle générique de la gestion d'une action collective expansive ?

En conclusion, la mission permet de décrire des formes de collectif et de solidarité qui dépassent les modèles actuels, et en particulier les structures qui encadrent les entreprises aujourd'hui, qu'elles soient structures juridiques (société ou association) ou obligations de solidarité. **Dans ce modèle, l'essence de la gestion d'un collectif innovant est de parvenir à aligner capacité d'expansion et engagement des parties, et pour ce faire, de concevoir des mécanismes de solidarité nouveaux permettant le développement colinéaire des potentiels de nombreuses parties**.

La mission réduit ainsi le profit à l'une des directions d'expansion solidaire possibles, valables lorsque les acteurs en présence expriment le développement de leurs potentiels en termes financiers. Selon nous, le développement de collectifs à mission renforce la conclusion de P.-Y. Gomez (2014) selon laquelle le système de gouvernance des collectifs est corrélé à la finalité qui leur est fixée. En effet, l'auteur introduit la notion d'« **indifférence téléologique** » pour exprimer l'hypothèse selon laquelle le fait que les entreprises se fixent comme finalité la réalisation d'un projet, d'un profit ou de sa propre continuité est strictement équivalente du point de vue de l'action collective et de son organisation. L'alignement des marchés assure par exemple qu'un bon projet génère un bon profit qui permet une bonne continuité des entreprises, et pareillement quelque soit la permutation envisagée. Or en réalité l'incertitude portant sur l'environnement futur et le caractère temporel et non déterministe de l'action **empêche la satisfaction de cette hypothèse** : rien ne permet d'affirmer que les décisions prises au temps t assureront un bon « couple produit-projet » au temps t+1. L'organisation de l'action, et en particulier les systèmes de gouvernance, vont alors se différencier en fonction de l'aspect privilégié : profit (gouvernance incitative, comptabilité financière, etc.) ou projet (gouvernance coopérative, respect de la cohésion, etc.) (Gomez 2014).

Nous postulons que profit, projet, et continuité ne sont que des exemples particuliers de direction d'expansion dont le collectif peut se doter. Sur ces trois exemples, la mission peut être restrictive ou expansive : nous pouvons par exemple évoquer le cas d'une entreprise dont la direction exprimée, quoique non formalisée, est de poursuivre une croissance à deux chiffres et de réaliser 90% de son chiffre d'affaires sur des produits de moins de trois ans d'ici dix ans. Il s'agit d'une direction d'expansion exprimée en termes financiers mais pourtant singulièrement expansive, et son organisation s'en ressent (par exemple par la création d'une entité dédiée aux projets d'innovation de rupture). Sur ces trois exemples, ces directions peuvent se compléter par des engagements de solidarité : un projet responsable,

un partage des profits, une continuité de l'entreprise comme moyen d'assurer la rémunération des salariés, etc.

Ainsi, de façon plus générale, le modèle de la mission conduit à conclure de l'abandon de l'hypothèse d'indifférence téléologique que **c'est de la définition de la direction d'expansion et des modèles de solidarité propres aux collectifs que doivent découler les systèmes de gouvernance**, revisitant ainsi les formes actuelles de la gouvernance dès lors qu'elles ne correspondent pas aux dispositifs nécessaires pour assurer la capacité d'expansion et les engagements solidaires souhaités. Les formes de collectifs actuels seraient alors des cas particulier que l'invention de nouveaux régimes de solidarité conduit à rediscuter.

Synthèse du chapitre 7

Ce chapitre vise à **explorer les conséquences d'un modèle de la mission sur les modèles théoriques de la solidarité dont on dispose**. L'usage du terme « solidarité » dans le modèle de la mission introduit en effet un flou sémantique car le terme est éminemment polysémique : il désigne aussi bien une relation d'interdépendance subie, qu'une volonté d'entraide sociale, ou qu'une règle de partage de valeur.

La solidarité est un terme très récent, qui se répand à la fin du XIXème siècle. Les conceptions classiques de la solidarité opposent ainsi en sociologie une solidarité organique (fondée sur une division des tâches) et une solidarité mécanique (fondée sur le partage de traits communs), et en économie une solidarité « sociale » (proposée par les solidaristes au nom de la justice sociale) et « naturelle » (défendue par les libéraux). En pratique, cette dernière distinction oppose notamment **les modèles assurantiels, fondés sur une diversification des risques Pareto-efficace, et les modèles de solidarité sociale imposés par l'Etat** pour protéger les personnes les plus soumises aux risques sociaux.

Nous montrons que de tels modèles classiques reposent obligatoirement sur une indépendance des risques entre les individus. Or **dans les collectifs soumis à une autorité de gestion, cette autorité peut parfois concevoir des stratégies face aux risques qui permettent de diminuer les pertes globales, mais au sacrifice de certains des potentiels**. C'est le cas de la règle des avaries communes issue du droit maritime, qui introduit alors une contribution de la part de tous les potentiels sauvés à la perte volontaire, décidée par l'autorité de gestion au nom d'une volonté de « salut commun ».

En généralisant, on voit apparaître une nouvelle classe de modèles de solidarité qui dépendent de l'existence d'une autorité de gestion capable de prendre des décisions possiblement inéquitables sur les potentiels confiés, et de la définition d'une direction d'expansion commune délimitant les décisions acceptables. Les règles de solidarité visent alors à diminuer les différences générées par les décisions de gestion : nous appelons ce modèle « **solidarité corrective** ».

Finalement, le recours à la direction d'expansion permet de relire l'ensemble des interprétations de la solidarité sous un modèle unificateur. **La solidarité « assurantielle » correspond à un cas sans direction d'expansion commune** : les souscripteurs préservent leur indépendance. La solidarité « sociale » désigne les cas où un collectif vise **un développement restrictif des potentiels connus sans autorité de gestion**. Le modèle de la société comme contrat de partage des bénéfices et pertes entre les associés correspond à ce modèle. Enfin, un modèle de solidarité par la mission relie une direction d'expansion sous autorité de gestion aux mécanismes originaux de solidarité observés dans les chapitres précédents.

Outre la solidarité « corrective », nous montrons que l'hypothèse d'expansion permet d'envisager un régime novateur qui revisite l'interprétation altruiste des missions exprimées vers des parties extérieures. Elle permet de rejeter le modèle d'un gâteau de taille fixe qu'il s'agit de partager entre les parties prenantes, et de montrer que **la solidarité peut émerger d'une transformation conjointe des potentiels**. L'expansion solidaire, consistant à adopter une direction d'expansion induisant des effets positifs sur les potentiels des parties au collectif est un exemple de ce régime que nous appelons **« co-expansion »**.

Notre modèle de la mission permet ainsi non seulement de rendre compte d'une **solidarité vers un collectif « étendu »**, qui dépasse les parties prenantes stratégiques de l'entreprise, mais aussi des **propriétés génériques d'une gestion de l'action collective expansive** : développer une capacité d'expansion tout en protégeant l'engagement des parties. De ce fait, l'adaptation des systèmes de gouvernance aux missions choisies permet **d'envisager des modèles de collectif et des mécanismes de solidarité très différents des formes qui existent aujourd'hui**.

Conclusion générale – Synthèse des principaux résultats et perspectives

TABLE DES MATIERES

1. Synthèse des principaux résultats 279
1.1. La « mission », nouvel objet de gestion qui permet un engagement dans l'inconnu 279
1.2. L'ingénierie associée à la mission : de nouvelles options pour la gouvernance des collectifs innovants 280

2. Quelques limites du travail de recherche 282
2.1. Limites des données empiriques 282
2.2. Limites des cadres d'analyse théorique 283

3. Quelques perspectives ouvertes par la recherche 283
3.1. Ouverture théorique de la thèse 283
3.2. Un développement des contributions mutuelles entre droit et gestion 285

1. SYNTHESE DES PRINCIPAUX RESULTATS

Quelques années après le déclenchement de la crise financière et économique de 2008, le sujet de la gouvernance de l'entreprise est toujours le cœur d'un débat passionné et passionnant. De très nombreux développements théoriques récents – dans des champs de recherche aussi variés que les théories économiques de l'entreprise, la RSE, le *corporate purpose* en management stratégique, ou la *law & economics* – et l'inscription de la volonté de changement des principes de gouvernance à l'agenda des responsables politiques et de grandes entreprises témoigne de l'effervescence que suscite le sujet.

Pourtant malgré ce foisonnement de la recherche, **une phénoménologie surprenante, l'introduction dans de nombreux droits de nouvelles formes juridiques de sociétés transformant certains principes de gouvernance, est restée largement inaperçue**, et surtout tout à fait imprévue, dans la majorité de ces champs théoriques. En cherchant à interpréter la nouveauté apportée par ces formes et les enjeux auxquels elles répondent, cette thèse a contribué à **remettre en question des hypothèses non revisitées des principaux modèles théoriques de l'entreprise** qui atteignaient leur limites face aux enjeux d'innovation et de société des entreprises du 21ème siècle, et à ouvrir des pistes pour **de nouveaux systèmes de gouvernance**.

1.1. La « mission », nouvel objet de gestion qui permet un engagement dans l'inconnu

1.1.1. La *Flexible Purpose Corporation* : témoin de l'inadaptation du droit pour certains collectifs

Parmi les nouvelles formes juridiques, nous avons étudié particulièrement la *Flexible Purpose Corporation* qui nous semblait la plus surprenante car la plus paradoxale : tandis que les entreprises sociales étaient historiquement construites à partir de formes juridiques à but non lucratif, la FPC cherchait à introduire des objectifs sociaux et environnementaux dans la forme la plus proche possible des *business corporations* classiques.

Nous avons ainsi montré que cette nouvelle forme était difficilement interprétable dans les cadres théoriques classiques, aussi bien en économie qu'en droit ou en gestion. En effet, la plupart des travaux tentent de définir une finalité universelle à l'entreprise, que celle-ci soit normative ou issue du droit, qui devrait s'exprimer comme la poursuite des intérêts de parties variées (actionnaires ou parties prenantes plus largement). La FPC ne correspond à ni l'une ni l'autre : **elle n'épouse ni une ambition actionnariale, ni une ambition partenariale**, car elle n'exprime pas avant tout l'intérêt des parties prenantes mais un objectif commun qui les dépasse. De plus, elle ne distribue pas le contrôle ou la surveillance de la gestion à une partie spécifique : **c'est le *purpose* lui-même qui sert à discriminer les stratégies acceptables** des stratégies inacceptables pour le collectif.

Par ailleurs, les champs de recherche en gestion traitant de l'assignation d'objectifs sociaux ou environnementaux aux entreprises, tels que celui de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, considèrent généralement le droit comme exogène, et envisagent ainsi des propositions à droit constant. Or **la proposition de FPC vise précisément à modifier le droit lui-même** : les juristes à l'origine de cette forme rendent visible une certaine **inadéquation du cadre juridique à certains projets collectifs**, en particulier ceux portant une ambition innovante et sociale ou environnementale. Ils réinterrogent l'hypothèse selon laquelle les dirigeants disposeraient d'une latitude suffisante pour mener tout type de projet collectif et soulignent au contraire que certaines initiatives responsables originales peuvent être fragilisées, voire empêchées.

1.1.2. Le « *purpose* », un engagement de gouvernance non théorisé en gestion

L'essentiel de la proposition de FPC repose sur l'engagement des actionnaires envers un « *purpose* ». Celui-ci rend possible les actions prises par les dirigeants dans une finalité qui dépasse les intérêts privés des parties au collectif, et qui doit être d'ordre social ou environnemental. **La notion de « *purpose* » est**

connue en gestion, Barnard ayant théorisé parmi les premiers le rôle du management stratégique de définir cet élément indispensable pour la coopération. Mais **sa transformation en un engagement pour l'entreprise entraîne immédiatement de nombreux paradoxes** : comment un engagement stable peut-il porter sur une activité innovante, générant des conséquences imprévisibles sur l'action ? Ne nie-t-il pas le rôle de préservation de la cohésion et de la coopération du management ? Quel est son statut, puisque même s'il semble « encadrer » l'activité du collectif, il est bien trop imprécis pour désigner une stratégie coordonnant les actions elles-mêmes ?

1.1.3. Un contrat de mission : d'une répartition des droits à un engagement sur l'action collective

Si l'entreprise est un « dispositif de création collective » (Hatchuel & Segrestin 2007), c'est que le registre des activités possibles n'est pas donné a priori et que le rôle du management n'est pas seulement un rôle de coordination des activités mais aussi un rôle de **conception des modèles innovants de l'action collective**. Nous modélisons ainsi, à la suite d'A. Hatchuel et de B. Segrestin, l'entreprise comme un dispositif rassemblant un certain nombre de « potentiels d'action », que des « flux d'activité » permettent de développer, et la fonction de gestion comme une **fonction de conception de ces flux d'activité**. La « stratégie » correspond ainsi à une conception particulière, un modèle, de cette activité collective.

Dans ce cadre, **on peut interpréter la mission comme un engagement des acteurs sur les propriétés que devront respecter les stratégies.** Modéliser la mission comme un **« concept de stratégie »** permet de théoriser **l'espace de conception nécessaire pour que le management puisse inventer des stratégies encore inconnues**, sans pour autant accorder à cette fonction une latitude incontrôlée : le caractère innovant de ces stratégies vise ainsi à répondre à un **ensemble de propriétés désirables.**

Les conséquences managériales sont importantes. D'une part, la mission désigne un engagement des parties d'un nouveau type : **au lieu de penser un engagement mutuel sur les ressources investies et sur les droits respectifs à protéger** (allocation des droits de contrôle ou de droits sur les résultats), **le modèle rend compte d'un engagement possible sur les formes de l'action collective** à conduire. Notre modélisation montre ainsi que loin d'empêcher l'innovation, la définition d'une telle mission peut au contraire **forcer l'« expansion » des stratégies**, c'est-à-dire **la création collective de nouveaux potentiels**, précédemment inconnus. Elle joue ainsi le rôle d'une **« règle émancipatrice »** : face à une interprétation stratégique ou normative restrictive des objectifs de l'entreprise, elle ouvre la possibilité à chaque collectif de définir ses propres finalités et d'y adapter son système de gouvernance.

D'autre part, la mission n'est pas qu'un dispositif permettant la définition d'objectifs sociaux et environnementaux connus : elle s'exprime sur deux dimensions, **une dimension propre aux savoirs que le collectif souhaite développer** et qui joue le rôle d'une orientation collective des stratégies à conduire que nous nommons « **direction d'expansion** », et **une dimension de solidarité** qui recouvre l'ensemble des **relations à développer entre les parties du collectif ou avec des acteurs extérieurs** au processus de création de valeur. En construisant ses engagements sur des potentiels connus, la mission peut correspondre à la volonté de protéger ou de développer certains biens communs. Mais lorsqu'elle s'exprime sur des potentiels à concevoir encore inconnus, elle permet aussi de rendre compte de **la régénération de ce qui fait intérêt commun ou général**, et de **la transformation des potentiels d'un « collectif étendu »** au-delà du cercle des parties prenantes stratégiques.

1.2. L'ingénierie associée à la mission : de nouvelles options pour la gouvernance des collectifs innovants

1.2.1. Portée interprétative du modèle : une typologie des organisations à mission

Le modèle a en premier lieu une portée interprétative : il met en lumière la diversité un phénomène qui n'était pas conceptualisé mais qui était relativement répandu et dont on trouve des traces à différentes époques. Il permet une typologie des organisations à mission, aussi bien historiques que

contemporaines. La mission expansive n'est en effet pas à proprement parler une nouveauté : l'histoire des *corporations* britanniques et américaines montre que **l'enjeu des chartes royales, dès le 17ème siècle, était précisément la définition d'une mission selon les deux dimensions solidarité et expansion** : les *corporations* devaient participer à l'intérêt public et s'engageaient dans une « aventure » partiellement inconnue. En fait, c'est même cette part d'inconnu qui pourrait justifier, *a posteriori*, le développement d'un « gouvernement d'entreprise » autonome qui, quoique le terme soit très récent, représente bien les prérogatives données par ces chartes royales à des compagnies comme la compagnie des Indes, ou de Londres et Plymouth, chargées d'établir de nouvelles colonies ! **C'est le caractère inconnu de l'activité future** et géographiquement éloignée, au moment où les chartes sont rédigées et alors même que celles-ci peuvent être régulièrement réécrites, **qui pourrait justifier la création d'une certaine latitude** pour les « gouverneurs » de ces *corporations*.

Pour les organisations contemporaines, notre typologie construite sur le caractère connu ou au contraire expansif des engagements portant sur les savoirs et sur la solidarité permet de reclasser sous le même modèle une grande variété de missions observées : **des missions « restrictives »**, au sens de la théorie de la conception, parmi lesquelles on retrouve la plupart des missions sociales visant à protéger les droits de populations identifiées par leurs besoins ; **des missions « génératives »**, qui définissent une direction d'expansion partagée par un collectif identifié et représentant ainsi un intérêt collectif à concevoir ; **des missions « génériques »**, enfin, dont l'enjeu est de simultanément construire de nouveaux impacts positifs et de nouvelles relations avec un collectif le plus large possible.

1.2.2. Portée normative du modèle : quels dispositifs de gouvernance pour l'entreprise à mission ?

Le modèle a également une portée normative, la gouvernance devant être déclinée de manière contingente en fonction du type de mission : la formulation d'une mission expansive nécessite par exemple de garantir la variété de l'exploration stratégique, tout en protégeant l'engagement des parties dans la mission commune. Pour y parvenir, on observe parmi les cas d'entreprises à mission étudiés, **une variété de dispositifs de gouvernance originaux** qui visent à :

- **Exiger l'engagement des parties disposant d'une influence sur la gestion**, **et neutraliser les critères d'évaluation classiques**, afin d'éviter que ceux-ci ne réduisent l'exploration stratégique à la satisfaction d'intérêts privés connus ;
- Protéger la variété, l'originalité, la valeur et la robustesse de l'exploration stratégique, en imposant des **dispositifs de contrôle portant sur les stratégies elles-mêmes** plutôt que sur leurs résultats, tels que des engagements à investir dans les capacités d'innovation du collectif ;
- **Concevoir les mécanismes de solidarité entre les parties adaptés au type de mission**, de façon à protéger l'engagement par un partage acceptable, ou un développement commun, des potentiels des parties.

Le modèle permet ainsi d'analyser **les apports mais également les limites de l'éventail des formes juridiques récemment adoptées** ces dernières décennies, et de mettre en évidence que le droit ne proposait pas jusqu'à présent de modèle cohérent avec ce type de collectif à mission et d'engagement.

1.2.3. Vers de nouveaux modèles de solidarité

Enfin, les engagements observés dans les entreprises à mission reflètent de nouveaux systèmes de solidarité qui permettent d'étendre les modèles classiques relevant du partage des risques ou de la cohésion sociale. Nous montrons ainsi que le recours à une fonction managériale conceptrice génère d'une part des interdépendances qui peuvent être inéquitables entre les potentiels engagés. Ils peuvent nécessiter le recours à une forme de **solidarité que nous qualifions de « corrective »**, c'est-à-dire visant à diminuer ces inégalités par un engagement sur le partage des potentiels expansifs créés. Mais la fonction managériale peut aussi viser le développement simultané du potentiel de plusieurs parties : nous parlons alors d'un type de **solidarité par « co-expansion ».** Cette distinction permet de dépasser les

représentations de certaines missions comme un transfert de valeur altruiste (transfert à somme nulle) pour penser la conception de nouveaux intérêts collectifs voire généraux. Surtout, on s'aperçoit que la spécification d'une mission, encadrant les stratégies concevables pour le collectif, pourrait être l'instrument le plus général pour assurer que l'action collective soit équitable, en intégrant à la fois les aspects expansifs et correctifs.

2. Quelques limites du travail de recherche

2.1. Limites des données empiriques

Notre choix d'un côté d'étudier un « phénomène » juridique nouveau, et de l'autre côté d'une méthodologie privilégiant la diversité des cas d'étude conduit inévitablement à certaines limites de la recherche. En premier lieu **la jeunesse des nouvelles formes juridiques californiennes, malgré la généalogie plus longue dont elles bénéficient, ne permet que d'avoir un recul limité sur les usages, la robustesse, et le succès de ces formes**. En particulier, peu de rapports annuels de FPC, dont les entreprises en dessous d'une certaine taille étaient exemptées jusqu'en 2014, ont été publiés, rapports qui auraient pourtant donné matière à vérification des implications du choix d'une telle forme, et accès à davantage de détails organisationnels et stratégiques quant à la poursuite des missions spécifiées. De plus, les FPC concernent moins de cent entreprises en Californie, il est donc difficile de répondre à la question de la représentativité des entreprises ayant choisi ce statut par rapport à la diversité des entreprises à mission potentielles. Et les règles de gouvernance qu'elles instaurent peuvent à juste titre être considérées anecdotiques en terme de poids parmi l'ensemble des systèmes de gouvernance, même si leur caractère innovant est symptomatique. Une telle limite de la recherche ne peut pousser qu'à suivre les développements de telles formes à l'avenir, mesurer leur diffusion, la diversité des missions qu'elles permettent, et l'efficacité de la gouvernance et des dispositions juridiques si litige il y a.

La même jeunesse, ainsi que le choix de l'angle d'analyse par la gouvernance, et la multiplicité des cas d'étude, conduit également à une **limite de l'analyse sur les implications organisationnelles concrètes, et au quotidien, de l'adoption d'une telle mission**. Le champ de littérature sur les organisations hybrides, quoiqu'il reconnaisse les limites du paysage juridique, que la présente thèse contribue à éclaircir, analyse par exemple plus en détail les confrontations de logiques institutionnelles en matière de ressources humaines, d'adhésion et de compétences des collaborateurs (Battilana & Dorado 2010), etc. D'autres angles d'analyse pourraient ainsi compléter cette recherche en **instruisant les conséquences managériales et les effets sur l'organisation de l'activité de l'adoption d'une mission**, par exemple en fonction des types de mission ou de système de gouvernance choisis. Les dispositifs de recherche-intervention mis en place avec Nutriset et Co devraient cependant nous permettre d'étudier plus avant, à l'avenir, les conséquences organisationnelles de la définition de ces missions. Il faudrait également étendre l'analyse à d'autres cas.

Enfin, une perspective juridique rigoureuse, à partir des propositions élaborées dans cette thèse en sciences de gestion, nécessiterait de **reprendre les éléments de gouvernance évoqués du point de vue du droit comparé**, de façon à instruire plus précisément les différences de paysages juridiques entre la Californie où nous avons étudié les formes de FPC et de *Benefit Corporation*, et la France (SCIC, SOSE), le Royaume-Uni (CIC), etc. Dans notre travail, nous avons essayé de soigneusement éviter les comparaisons entre ces contextes juridiques là où elles ne se justifiaient pas, mais l'analyse par les sciences de gestion permet de parvenir à un niveau de généralité dans le diagnostic qui permet des rapprochements instructifs (par exemple entre doctrine *ultra vires* et objet social, *Business Judgment Rule* et pouvoirs étendus du dirigeant, etc.). La recherche plus systématique d'entreprises à mission dans une variété de pays pourrait également permettre de comparer les dispositifs disponibles parmi des paysages

juridiques plus divers, tenant ainsi compte des différences de gouvernance importantes au niveau macroéconomique.

2.2. Limites des cadres d'analyse théorique

Sur le plan théorique, le modèle que nous avons développé permet de rendre visible un phénomène jusqu'ici peu étudié, mais il faut désormais multiplier les angles d'analyse et les « microscopes » associés. La notion de « mission » peut en effet être davantage contextualisée : quels en sont les usages ? Quelles sont les références qu'elle mobilise ? Comment peut-elle s'appliquer dans des organisations qui ne disposent pas de structure de société, tels que des partenariats, des accords inter-entreprises, etc. Le rapport avec la stratégie peut également être étudié plus finement en modélisant davantage la notion de « stratégie », en particulier à partir d'une analyse plus large de la littérature.

Surtout, les systèmes de solidarité étudiés dans notre dernier chapitre de perspectives appellent à davantage de modélisation : les notions proches d'équité, d'égalité, de solidarité, de partage, etc. ne sont pas encore clairement distinguées. D'autant plus que la perspective d'une mission expansive peut contribuer à modifier les acceptions de ces termes dès lors que les dimensions sur lesquelles s'exerçaient précédemment les « partages » ne sont plus toujours stables. Ces limites dessinent ainsi autant de perspectives de recherche pour approfondir un champ théorique nouveau pour les sciences de gestion.

3. Quelques perspectives ouvertes par la recherche

Par la grande diversité des champs de littérature dans lesquels la question de la mission est abordée, notre recherche apporte de nouveaux éléments théoriques qui peuvent susciter de nombreuses nouvelles pistes de recherche. Cette thèse apporte ainsi des implications théoriques quant aux voies de gouvernance explorées dans les débats gestionnaires actuels ; aux théories économiques de l'entreprise qui atteignent leurs limites face à l'incertitude radicale ; et aux modèles de la mission, de l'innovation sociale, et des formes juridiques concevables qui manquent aux courants de l'entrepreneuriat social et des organisations hybrides. Plus généralement, la thèse ouvre des perspectives de recherche sur des contributions mutuelles des champs disciplinaires des Sciences de Gestion et du droit des sociétés, ce dernier semblant notamment devenir une sorte de nouvelle variable d'action pour les collectifs.

3.1. Ouverture théorique de la thèse

3.1.1. Au-delà du débat *shareholder / stakeholder*, une nouvelle théorie des buts de l'entreprise

La puissance normative de la théorie de l'agence a créé depuis les années 1970 une référence tenace en matière de gouvernance, mais surtout de représentation de l'entreprise. A l'origine de « mythes » tels que celui de la « valeur actionnariale » (Stout 2012) ou du « *residual claim* » (Heracleous & Lan 2010), celle-ci a provoqué le développement de nombreux contre-arguments théoriques, toujours en expansion aujourd'hui. Mais la focalisation de la théorie sur les actionnaires a entraîné un « biais » dans la réaction théorique en faveur des parties prenantes : à la vision des intérêts des actionnaires comme finalité ultime est opposée celle de l'intérêts de parties prenantes plus larges ; à la vision des actionnaires comme « contrôleurs » ultimes est opposée celle des dirigeants, des managers ou une vision plus participative de la gouvernance.

Mais au lieu de permettre une plus grande diversité des conceptions de l'entreprise, la focalisation inverse sur les parties prenantes risque de multiplier les contrôles (voir par exemple la *stakeholder agency theory* de Hill et Jones (1992)), et de conduire à une vue tout aussi radicale que la maximisation précédente, celle de la recherche du meilleur équilibre entre les intérêts des parties prenantes rangées par ordre de criticité (Mitchell, Agle, & Wood 1997). Même la conception de la société comme une

personne morale (Blair & Stout 1999), représentée par des dirigeants « médiateurs », ne permet pas de s'émanciper d'une focalisation sur ces *intérêts* connus.

Notre analyse des nouvelles formes juridiques suggère au contraire de changer de représentation de l'entreprise : plutôt qu'un dispositif collectif orienté vers la maximisation (ou l'équilibre) de l'intérêt de parties prenantes données, et dont la liste peut d'ailleurs être difficile à obtenir (Orts & Strudler 2010), **l'entreprise « à mission » reconnaît la grande variété des effets, positifs comme négatifs, de l'action collective, et la représente comme une dynamique de création collective de valeur, qui peut être orientée par d'autres principes que les intérêts personnels.** Au lieu de s'intéresser à une finalité « universelle » de l'entreprise, elle reconnaît la diversité des objectifs collectifs, et rend possibles, des finalités propres pour chaque entreprise. Elle autorise en outre une finalité originale, qui peut être prospective, rêvée, désirable par un collectif sans se limiter à l'intersection des intérêts personnels de ses constituants.

Un tel objectif doit sans doute comprendre les mécanismes de solidarité qui relient les parties « engagées » dans la mission commune, de façon à répondre à tenir compte de leurs intérêts et à conserver leur engagement. Mais l'objectif poursuivi, lors de la conception des stratégies pour le collectif, ne découle pas obligatoirement de la seule recherche de cet équilibre.

Un tel changement de vision entraîne des conséquences juridiques. Les lectures proposées par Blair et Stout (1999) ou par Grandori (2013) par exemple, ou même celles proposées par le courant du management stratégique (Freeman & McVea 2001, Phillips, Freeman, & Wicks 2003, Freeman et al. 2010), visent avant tout à « détordre » une vision inadaptée du droit sans chercher à modifier celui-ci : il s'agit de montrer comment le droit inclut déjà une vision « *stakeholders* » de l'entreprise. Or nous avons montré qu'il souffrait de plusieurs limites par rapport à l'ambition d'émanciper les collectifs dans la définition de leurs finalités communes. **Une nouvelle voie théorique quant à la gouvernance de l'entreprise ne pourrait ainsi pas faire l'économie d'une rediscussion du cadre juridique lui-même.**

3.1.2. Le passage du « paradigme décisionnel » au « paradigme conceptif » dans la gouvernance

Les autres théories d'origine économique de l'entreprise telles que la théorie des coûts de transaction, ou celle des droits de propriété, « parallèles » à la théorie de l'agence, ne restreignent pas à proprement parler la finalité de l'entreprise mais permettent d'en discuter d'autres aspects de gouvernance, et en particulier les mécanismes permettant de faire face à l'incertitude entourant l'action collective.

Plusieurs développements récents ont tenté de dépasser les limites de ces théories face à l'incertitude « radicale » ou « Knightienne », c'est-à-dire lorsque les alternatives possibles pour l'action collective ne sont pas connues à l'avance. **Or les limites des modèles classiques révèlent en fait la dépendance de ces cadres théoriques aux représentations issues de la théorie à la décision** : l'incertitude qu'ils gèrent est celle des états de la nature qui se réalisent en réaction à l'action collective. Face à des états non connus à l'avance, une représentation du management comme une fonction de choix, et de la gouvernance comme un outil de réduction de l'incertitude ne tient plus. Plusieurs approches théoriques tentent en fait non pas de tirer parti de cette incertitude radicale, mais d'y échapper : puisque les futurs états de la nature sont inconnus, que le contrat de société porte sur les seuls éléments connus, c'est-à-dire notamment les ressources que l'on engage pour faire face quoi qu'il arrive.

La voie ouverte par une gouvernance de la mission est tout autre : les théories de la conception donnent justement les moyens de s'engager sur certaines propriétés des éléments inconnus qui jusque-là bloquaient les modèles décisionnels. La représentation de la fonction managériale comme une fonction de conception permet d'envisager **les dispositifs propres à une conception des futures alternatives** plutôt qu'à leur « découverte ». Notre modélisation propose donc **le passage des théories de la gouvernance d'un « paradigme décisionnel », prisonnier de la théorie de la décision, à un « paradigme conceptif » rendant compte des possibilités de conception des alternatives pour l'action collective**. En ce sens, l'enjeu d'une gouvernance de l'entreprise à mission n'est pas de repérer les quelques éléments

« connus » sur lesquels les engagements contractuels peuvent porter, mais bel et bien de concevoir une « gouvernance de l'inconnu », ou plutôt de **générer la possibilité de prendre des engagements contractuels, et de créer des dispositifs de contrôle portant sur les propriétés désirables d'une action encore inconnue**. Les conséquences en matière de théorie de l'entreprise sont encore largement à explorer : création d'un contrôle indépendant des coûts d'opportunité ou de l'accès à l'information d'un acteur particulier à travers la mission comme concept de stratégie, représentation de la fonction managériale comme une fonction de conception, et extension des engagements de type « *safeguards* » (Dyer & Singh 1998) à des engagements sur des propriétés expansives, etc.

3.1.3. De l'entrepreneuriat « social » à l'entrepreneuriat « génératif », une réponse aux limites théoriques de l'innovation sociale

Enfin, notre analyse de la mission devrait apporter une nouvelle pierre à l'édifice de la théorie de l'entrepreneuriat social. Nous avons en effet montré que celle-ci était desservie par **l'imprécision de la notion de « mission sociale » et d'« innovation sociale »** (Short, Moss, & Lumpkin 2009), deux notions qui forment à la fois les traits distinctifs des entreprises sociales et les points communs « flous » de l'ensemble des approches théoriques (Dacin, Dacin, & Matear 2010). Notre approche permet de comprendre pourquoi il n'y a pas d'unité évidente parmi l'ensemble des missions sociales, mais pourquoi celles-ci demandent tout de même chaque fois une gouvernance particulière.

On peut par exemple instrumenter la question difficile de la distinction entre les entreprises qui font du « cœur de leur activité » la réponse à un besoin social, de celles qui n'en font qu'une « périphérie » (Dees 1998a), distinction empiriquement sensible mais difficilement fondée scientifiquement. En détaillant d'une part les engagements dans la mission, et d'autre part les potentiels effectivement développés par l'action collective, on peut mesurer la correspondance entre les deux. A la typologie distinguant les missions « restrictives » des missions « expansives », on peut ainsi ajouter une dimension représentant le développement de potentiels restrictifs ou expansifs « hors mission », et **mesurer ainsi sur quoi porte l'effort d'expansion, s'il y en a un, et comment celui sert la mission formalisée**. De plus, on peut **remplacer la notion d'« innovation sociale » par cette notion d'expansion**, qui représente mieux la production effective de nouveaux potentiels (que ce soit de nouveaux produits, de nouveaux business models, de nouveaux rôles d'acteurs, la réponse à de nouveaux besoins, etc.) et permet d'échapper à la tautologie selon laquelle puisqu'une entreprise sociale répond à un besoin non traité par les autres organisation privées ou publiques, elle est forcément « innovante » (Peattie & Morley 2008). Enfin, ajoutons que notre approche instrumente la difficulté à **spécifier ce qui « fait social »** dans la mission sociale : par nature, une mission expansive risque de bouleverser le consensus sur ce qui est unanimement considéré comme de l'ordre de l'intérêt général. **On peut ainsi distinguer ce qui relève de la direction d'expansion et ce qui relève des promesses de solidarité, et évaluer dans chaque cas si les engagements sont de l'ordre restrictif ou expansif**. De la notion de mission « sociale », on pourrait ainsi passer à la notion de mission « générative », et discuter du bien fondé d'une mission « générique », dans laquelle les bénéficiaires ne sont parfois même plus explicités.

3.2. Un développement des contributions mutuelles entre droit et gestion

En ayant choisi pour objet de recherche un phénomène juridique qui questionne directement les Sciences de Gestion, cette thèse explore les liens nouveaux qui se tissent entre les champs disciplinaires de la gestion et du droit. Lorsque l'on étudie la gouvernance de structures privées, le cadre juridique pourrait en effet être considéré comme exogène aux prérogatives managériales et par extension aux objets de recherche en sciences de gestion : il donne un cadre normatif de l'action que l'on peut juger suffisant ou non, mais ne représente pas en tant que tel une variable d'action managériale, ni un horizon visé pour les implications de la recherche. Pourtant, le développement des nouvelles formes juridiques étudiées, et leur adoption dans le droit des sociétés, semblent ici répondre directement à un débat d'ordre normatif qui préoccupait avant tout les chercheurs en économie et en gestion. L'une des

ambitions défendues par les promoteurs de la FPC, par exemple, était de raccourcir notablement le temps d'évolution de la doctrine afin de faire face aux enjeux sociétaux qui se posent avec une acuité inégalée aujourd'hui.

La forme juridique devient alors un espace de conception de l'action collective **qui influence directement l'organisation des processus de création collective de valeur**, et son étude relève alors au moins partiellement du projet des sciences de gestion. Plutôt que d'étudier la conformation des organisations à ces structures exogènes, les sciences de gestion peuvent alors contribuer à étudier, comprendre et concevoir les modèles d'action inédits que le droit permet d'organiser. **Nos résultats invitent donc à un développement des contributions mutuelles des deux champs disciplinaires** : dans un sens, c'est la création de nouvelles formes en droit qui ouvre de nouvelles voies dans le débat portant sur la gouvernance. Dans l'autre sens, il s'agit d'éclairer les propriétés innovantes de ces formes, voire d'en proposer de nouveaux modèles. On peut ainsi envisager **d'explorer les formes de droit provenant d'autres paysages législatifs**, dans lesquels les problématiques d'appropriation ou de généricité se posent dans des termes différents, ou encore **explorer les formes de gouvernance adaptées aux collectifs innovants au delà de l'entreprise**. La discussion des nouveaux régimes de solidarité ouverts par la mission invite ainsi à explorer de nouvelles structures collectives. Quid par exemple d'une forme de collectif au périmètre variable, destiné à poursuivre une mission générique qui limite les opportunités d'appropriation ?

L'étude des systèmes de solidarité peut également déboucher sur de nouvelles modélisations en économie, et en particulier en économie politique : notre analyse met en évidence des formes originales de solidarité liées à la création collective, et montre en cela les limites des dispositifs existants. On peut alors étudier plus avant en quoi ces dispositifs peuvent être restrictifs ou inadaptés aux enjeux de création collective, et modéliser les effets d'une transformation inédite de l'imbrication de ces dispositifs conduisant à de nouveaux couplages possibles entre les mécanismes de solidarité et les collectifs eux-mêmes dans lesquels les processus expansifs de renouvellement des potentiels prennent place.

Tables et index

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 - Représentation de l'itinéraire de recherche dans le processus abduction – déduction – induction 25

Figure 2 - Trois premiers champs de littérature pour interpréter l'apport des formes juridiques californiennes 36

Figure 3 - L'éventail des entreprises « hybrides », adapté de (Alter 2007) 57

Figure 4 - Généalogie simplifiée de la FPC avec les principaux choix historiques de conception 78

Figure 5 - Rythme d'adoption des FPC depuis leur adoption le 1er janvier 2012 79

Figure 6 - Détail de la généalogie de la FPC par rapport aux autres nouvelles formes juridiques 88

Figure 7 - Les "moyens" et "finalités" de l'entreprise pour les théories dominantes (de (Bainbridge 2002)) 90

Figure 8 - La singularité de la FPC : ni actionnaires, ni stakeholders ?....90

Figure 9 - Quatre « stratégies » orientant les actions, adapté de (Mintzberg & Waters 1985)....112

Figure 10 - Le problème à résoudre pour les théories de la conception (inspiré de Kazakçi) 121

Figure 11 - Principes de base du raisonnement de conception selon la théorie C-K....122

Figure 12 - Exemple de diagramme représentant un raisonnement de conception en théorie C-K....123

Figure 13 - Modélisation de la mission comme « concept de stratégie » en théorie C-K 126

Figure 14 - Modèle de la mission comme vecteur (direction d'expansion, promesses de solidarité)....131

Figure 15 - Représentation des points de contractualisation dans les théories de la firme 165

Figure 16 - Formalisation de la trajectoire de recherche-intervention chez Nutriset (d'après (David 2012 [2000]-a))....178

Figure 17 – Quelques uns des potentiels impliqués dans la conception du produit Plumpy'Nut™....181

Figure 18 - Exemples de renouvellement des potentiels pour les acteurs impliqués dans la conception de Plumpy'Nut™ 182

Figure 19 - Les retours prévus et imprévus de la conception de Plumpy'Nut™ 184

Figure 20 - Apports et retours pour chaque partenaire dans un partenariat de recherche usuel....186

Figure 21 - L'arbre divergent des stratégies désirables des partenaires issues d'une mission commune .192

Figure 22 - Modélisation d'une direction d'« expansion solidaire » 194

Figure 23 - Un « entonnoir » stratégique pour les partenariats classiques ne portant que sur des intérêts reconnus 197

Figure 24 - Concilier exploration des stratégies expansives et adhésion des partenaires grâce à des dispositifs gérant simultanément les dimensions (expansion, solidarité) de la mission 199

Figure 25 - Structure juridique de John Lewis Partnership à sa création en 1929 211

Figure 26 - Le schéma de gouvernance complexe de John Lewis Partnership après 1950, issu de la constitution 213

Figure 27 - Différents indicateurs économiques de performance pour John Lewis Partnership et ses principaux concurrents nationaux 215

Figure 28 - Origine des projets avant l'incorporation en FPC 220

Figure 29 - Secteurs d'activités des FPC incorporées entre 2012 et 2014 221

Figure 30 - Proportion approximative des types de mission parmi les FPC 221

Figure 31 - Modélisation des dispositifs de gouvernance de l'entreprise à mission comme préservant la nature « conceptuelle » de la mission 231

Figure 32 - Une interprétation dans l'espace (expansion, solidarité) des engagements des missions de Nutriset et de Co 232

Figure 33 - Illustration des limites potentielles de la gouvernance de deux FPC, Vicarious et Kepler's ..232

Figure 34 - L'aversion au risque conduit à préférer gagner moins mais de façon sûre 247

Figure 35 - La richesse équivalente est supérieure dans un fonds que seul face au risque 249

Figure 36 - Un échange positif pour le collectif mais négatif pour le marchand n°2 254

Figure 37 - Les différentes facettes du risque et les systèmes de solidarité associés 254

Figure 38 - Arbre des états de la nature pour un péril avec avaries particulières et communes 258

Figure 39 - Valeur finale (en rouge) et Corrélation entre les valeurs finales (en bleu) moyennes des marchands 1 et 2 en fonction de la probabilité (1 – j) d'absence de jet dans un cas sans avaries communes (à gauche) et avec avaries communes (à droite).....265

Figure 40 - L'éventail des formes de solidarité modélisables illustré par quelques exemples.....269

Figure 41 - Représentation schématique de la « co-expansion » dans le graphe expansion – solidarité.274

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Résumé des questions et principaux résultats de la thèse 25

Tableau 2 - Quelques exemples des nouvelles formes juridiques adoptées.....32

Tableau 3 - Récapitulatif des principales théories « micro » de la gouvernance de la firme 35

Tableau 4 - Résumé des principales propositions de la théorie des parties prenantes.....42

Tableau 5 - Différentes conceptualisations de l'entrepreneuriat social selon la littérature 57

Tableau 6 - Détail du matériau de recherche mobilisé pour la généalogie de la FPC 68

Tableau 7 - Les deux dimensions de la mission : savoirs et relations.....131

Tableau 8 - Proposition de typologie des missions : restrictive, générative ou générique 132

Tableau 9 – Les différents processus du management des ressources (adapté de Sirmon et al. 2007) 163

Tableau 10 - Ensemble des cas d'étude empirique réalisés sur les entreprises à mission 204

Tableau 11 - Interprétation de la mission de Carl Zeiss Stiftung dans les dimensions du modèle 206

Tableau 12 - Classes de dispositifs de gouvernance originaux adaptés à la mission générique de la fondation Carl Zeiss 209

Tableau 13 - Interprétation de la mission de John Lewis Partnership selon les dimensions du modèle..214

Tableau 14 - Dispositifs de gouvernance adaptés à la mission générative de John Lewis Partnership....216

Tableau 15 - Interprétation de la mission de Kepler's 2020 selon les dimensions du modèle.....218

Tableau 16 - Dispositifs de gouvernance adaptés à la mission restrictive de Give Something Back.....219

Tableau 17 - Interprétation de la mission de Nutriset selon les dimensions du modèle.....223

Tableau 18 - Dispositifs de gouvernance et de gestion adaptés à la mission générique de Nutriset.....224

Tableau 19 - Dispositifs de gouvernance et de gestion adaptés à la mission générative de Co 227

Tableau 20 - Classement des nouvelles formes de société en fonction du type de gouvernance proposé 234

TABLE DES ENCADRES

Encadré 1 – Une histoire des *Fiduciary Duties* et de la *Business Judgment Rule*.....71

Encadré 2 - Quelques pistes pour la rédaction d'une mission expansive.....133

Encadré 3 - La notion de « finalité » en droit français et le devenir de l'objet social 152

Encadré 4 - La Resource-Based View, un modèle de référence pour le collectif innovant.....160

Encadré 5 - La variété des missions parmi les FPC créées entre 2012 et 2014.....220

Encadré 6 - Une proposition équivalente à la FPC en droit français : la « SOSE » 235

Encadré 7 – Démonstration de l'importance de l'hypothèse d'indépendance dans le modèle assurantiel 257

Encadré 8 – Un mécanisme d'alignement des intérêts y compris pour l'armateur 262

Références

ACQUIER, A. 2007. "Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante." Ecole des Mines de Paris.

ACQUIER, A., & F. AGGERI. 2008. "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE." *Revue française de gestion* 34 (180), p. 131-157

ADEGBESAN, J.A., & M.J. HIGGINS. 2010. "The intra-alliance division of value created through collaboration." *Strategic Management Journal* 32 (2), p. 187–211

AGOGUÉ, M. 2013. *L'innovation orpheline*. Paris, Presses des MINES.

ALCHIAN, A.A., & H. DEMSETZ. 1972. "Production, information costs, and economic organization." *The American Economic Review* 62 (5), p. 777–795

ALTER, K. 2007. Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC.

ALVAREZ, S.A., & J.B. BARNEY. 2005. "How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty?" *Journal of Management* 31 (5), p. 776-793

ANJIER, J.C. 1990. "Anti-Takeover Statutes, Shareholders, Stakeholders and Risk." *La. L. Rev.* 51, p. 561

ANSOFF, H. 1965. "Corporate Strategy." *New York*

AOKI, M. 1984. *The co-operative game theory of the firm*, Clarendon Oxford.

AOKI, M. 2001. *Toward a comparative institutional analysis*, MIT press.

ASHER, C.C., J.M. MAHONEY, & J.T. MAHONEY. 2005. "Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm." *Journal of Management and Governance* 9 (1), p. 5–32

ASHTA, A., & M. HUDON. 2012. "The Compartamos microfinance IPO: Mission conflicts in hybrid institutions with diverse shareholding." *Strategic Change* 21 (7-8), p. 331-341

BAINBRIDGE, S.M. 1991. "Interpreting Nonshareholder Constituency Statutes." *Pepperdine Law Review* 19, p. 971

BAINBRIDGE, S.M. 2002. "Director primacy: The means and ends of corporate governance." *Nw. UL Rev.* 97, p. 547

BARNARD, C.I. 1968 [1938]. *The functions of the executive*. Vol. 11, Harvard University Press. Reprint, 1968.

BARNEY, J. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management* 17 (1), p. 99-120

BART, C.K. 1996. "The impact of mission on firm innovativeness."

BART, C.K. 1998. "A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms." *International Journal of Technology Management* 16 (1), p. 64-77

BART, C.K., N. BONTIS, & S. TAGGAR. 2001. "A model of the impact of mission statements on firm performance." *Management Decision* 39 (1), p. 19-35

BARTHÉLÉMY, A., & R. SLITINE. 2011. *Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général : panorama, enjeux, outils*. Paris, Vuibert.

BARTKUS, B., M. GLASSMAN, & B. MCAFEE. 2006. "Mission Statement Quality and Financial Performance." *European Management Journal* 24 (1), p. 86-94

BASTIANUTTI, J., & H. DUMEZ. 2012. Why and how can corporations be held socially responsible? Rotterdam.

BASU, S. 1999. *Corporate purpose: Why it matters more than strategy*, Taylor & Francis.

BATTILANA, J., & S. DORADO. 2010. "Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations." *Academy of Management Journal* 53 (6), p. 1419-1440

BATTILANA, J., M. LEE, J. WALKER, & C. DORSEY. 2012. "In search of the hybrid ideal." *Stanford Social Innovation Review* 10 (3), p. 50-55

BELLOC, F. 2011. "Corporate governance and innovation: A survey." *Journal of Economic Surveys*

BENKELTOUM, N. 2009. "Les régimes de l'open source: solidarité, innovation et modèles d'affaires." Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Centre de Gestion Scientifique Mines ParisTech, Paris.

BERLE, A.A., & G.C. MEANS. 1932. *The modern corporation and private property*, Transaction Pub.

BERNS, T., P.-F. DOCQUIR, B. FRYDMAN, L. HENNEBEL, & G. LEWKOWICZ. 2007. *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Bruylant.

BITAR, J., W.J. SOMERS, & H.E.C. MONTRÉAL. 2003. "The impact of corporate governance on innovation: strategy in turbulent environments." *La Chaire de management stratégique international* 5 (1), p. 1–21

BLACK, B.S. 2001. "The Principal Fiduciary Duties of Boards of Directors." *Asia Bus. L. Rev.* 33, p. 3, 9–10

BLACKSTONE, W., & B. FIELD. 1827 [1765]. *Commentaries on the Laws of England*. Vol. 2, J. Grigg.

BLAIR, M.M. 1995. *Ownership and control : rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington, D.C., Brookings Institution.

BLAIR, M.M. 1998. "For whom should corporations be run?: An economic rationale for stakeholder management." *Long Range Planning* 31 (2), p. 195–200

BLAIR, M.M., & L.A. STOUT. 1999. "A team production theory of corporate law." *Virginia Law Review* 85 (2), p. 247–328

BLAIR, M.M., & L.A. STOUT. 2001. "Director accountability and the mediating role of the corporate board." *Wash. ULQ* 79, p. 403

BLOCK, D.J., & H.A. PRUSSIN. 1981. "The Business Judgment Rule and Shareholder Derivative Actions: Viva Zapata?" *The Business Lawyer*, p. 27-75

BOWEN, H.R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*, Harper.

BRABET, J. 2010. "Le champ conteste de la responsabilité sociale des entreprises." *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 16 (38), p. 31-41

BRADLEY, K., S. ESTRIN, & S. TAYLOR. 1990. "Employee ownership and company performance." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 29 (3), p. 385–402

BRÉCHET, J.-P. 2012. "Les 3 P d'une Project-Based View. Projet, pérennité, profit." *Revue française de gestion* (5), p. 15-32

BRÉCHET, J.-P., & A. DESREUMAUX. 2005a. "Le projet au fondement de l'action collective." *Sociologies pratiques* (10), p. 123-136

BRÉCHET, J.-P., & A. DESREUMAUX. 2005b. "Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projet: collectif et régulations." *Perspectives en management stratégique*, p. 37-67

BRÉCHET, J.-P., & A. DESREUMAUX. 2008. "A project-based view for the strategic choice perspective." *Sciences de Gestion* (64), p. 383-405

BROWN, M.T. 2010. *Civilizing the economy: A new economics of provision*, Cambridge University Press.

CAMPBELL, A. 1997. "Stakeholders: the case in favour." *Long Range Planning* 30 (3), p. 446-449

CANALS, J.L. 2011. "Rethinking the Firm's Mission and Purpose." *European Management Review* 7 (4), p. 195–204

CAPRON, M., & F. QUAIREL. 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, La Découverte.

CARROLL, A.B. 1991. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business Horizons*

CARROLL, A.B. 1999. "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." *Business & Society* 38 (3), p. 268-295

CARROLL, A.B., & K.M. SHABANA. 2010. "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice." *International Journal of Management Reviews* 12 (1), p. 85-105

CAZAL, D. 2011. "RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat." *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*

CHARREAUX, G. 1997. *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance: théories et faits*, Economica.

CHARREAUX, G. 2001. "Le gouvernement d'entreprise." In, *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert.

CHARREAUX, G. 2004. Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).

CHARREAUX, G., & P. DESBRIÈRES. 1998. "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale." *Finance Contrôle Stratégie* 1 (2), p. 57-88

CHESBROUGH, H., W. VANHAVERBEKE, & J. WEST. 2008. *Open Innovation: Researching a New Paradigm: Researching a New Paradigm*, Oxford university press.

CHRISTEN, R.P., & T. COOK. 2001. *Commercialization and mission drift: the transformation of microfinance in Latin America*, Consultative group to assist the poorest (CGAP).

CLARK JR, W.H., & E.K. BABSON. 2011. "How Benefit Corporations are redefining the purpose of business corporations." *Wm. Mitchell L. Rev.* 38, p. 817

CLARKSON, M.E. 1995. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance." *Academy of management review* 20 (1), p. 92-117

COASE, R.H. 1937. "The nature of the firm." *Economica* 4 (16), p. 386–405

CORIAT, B., & O. WEINSTEIN. 2010. "Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences »." *Revue d'économie industrielle* (129-130), p. 57-86

COX, P. 2010. *Spedan's Partnership: The Story of John Lewis and Waitrose*, Labatie Books.

CYERT, R.M., & J.G. MARCH. 1963. *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs.

DACIN, M.T., P.A. DACIN, & P. TRACEY. 2011. "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions." *Organization Science* 22 (5), p. 1203-1213

DACIN, P.A., M.T. DACIN, & M. MATEAR. 2010. "Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here." *The Academy of Management Perspectives* 24 (3), p. 37–57

DAS, T.K., & B.-S. TENG. 2000. "A resource-based theory of strategic alliances." *Journal of management* 26 (1), p. 31-61

DAVID, A. 2012 [2000]-a. "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?" In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris, Presses des Mines.

DAVID, A. 2012 [2000]-b. "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion." In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris, Presses des Mines.

DAVID, A., & A. HATCHUEL. 2007. "From actionable knowledge to universal theory in management research." *Handbook of collaborative management research*, p. 33-47

DAVIET, J.-P. 1987. "Saint-Gobain et l'industrie de la glace: l'innovation dans un vieux secteur." *Histoire, économie & société* 6 (2), p. 235-261

DAVIS, J.H., F.D. SCHOORMAN, & L. DONALDSON. 1997. "Toward a stewardship theory of management " *Academy of Management Review* 22 (1), p. 20-47

DAVIS, K. 1973. "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities." *Academy of Management journal* 16 (2), p. 312–322

DEES, J.G. 1998a. "Enterprising nonprofits." *Harvard business review* 76, p. 54-69

DEES, J.G. 1998b. "The meaning of social entrepreneurship." *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, 6pp*

DEES, J.G., & B.B. ANDERSON. 2006. "Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought." *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field* 1 (3), p. 39-66

DEFOURNY, J. 2004. "L'émergence du concept d'entreprise sociale." *Reflets et perspectives de la vie économique* XLIII (3), p. 9

DEFOURNY, J., & M. NYSSENS. 2008. "Social enterprise in Europe: recent trends and developments." *Social enterprise journal* 4 (3), p. 202–228

DENT JR, G.W. 2007a. "Academics in Wonderland: The Team Production and Director Primacy Models of Corporate Governance." *Hous. L. Rev.* 44, p. 1213

DENT JR, G.W. 2007b. "Stakeholder Governance: A Bad Idea Getting Worse." *Case W. Res. L. Rev.* 58, p. 1107

DESPAX, M. 1968. "La participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises en France." *Les Cahiers de droit* 9 (3), p. 365

DIERICKX, I., & K. COOL. 1989. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." *Management science* 35 (12), p. 1504-1511

DONALDSON, T., & T.W. DUNFEE. 1994. "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory." *Academy of Management Review* 19 (2), p. 252–284

DONALDSON, T., & L.E. PRESTON. 1995. "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications." *Academy of management Review*, p. 65–91

DUMEZ, H. 2013. "Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation." *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 112 (2), p. 29

DYER, J.H., & H. SINGH. 1998. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage." *Academy of Management Review* 23 (4), p. 660-679

DYER, J.H., H. SINGH, & P. KALE. 2008. "Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks." *Managerial and Decision Economics* 29 (2-3), p. 137-148

EISENHARDT, K.M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review* 14 (4), p. 532-550

EISENHARDT, K.M., & M.E. GRAEBNER. 2007. "Theory building from cases: opportunities and challenges." *Academy of management journal* 50 (1), p. 25-32

EISENHARDT, K.M., & J.A. MARTIN. 2000. "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal* 21 (10-11), p. 1105-1121

EKELUND JR, R.B., & R.D. TOLLISON. 1980. "Mercantilist origins of the corporation." *The Bell Journal of Economics*, p. 715-720

ELHAUGE, E. 2005. "Sacrificing corporate profits in the public interest." *NyUL Rev.* 80, p. 733

ELLSWORTH, R.R. 2002. *Leading with purpose: The new corporate realities*, Stanford University Press.

EMDEN, Z., R.J. CALANTONE, & C. DROGE. 2006. "Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value." *Journal of Product Innovation Management* 23 (4), p. 330-341

EMERSON. 2003. "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Results." *California Management Review* 45 (4), p. 35-51

EPSTEIN, S.A. 1991. *Wage labor and guilds in medieval Europe*, UNC Press Books.

EWALD, F. 1996. "Histoire de l'Etat providence: les origines de la solidarité."

FARBER, D.A. 2001. "Toward a new legal realism." *U. Chi. L. Rev.* 68, p. 279

FARHANA, M. 2009. "Analyse pratique et juridique de l'avarie commune." Master, Université Aix-Marseille III.

FASSIN, Y. 2009. "The Stakeholder Model Refined." *Journal of Business Ethics* 84 (1), p. 113-135

FAVIER, R., & C. PFISTER. 2008. "Solidarité et assurance. Les sociétés européennes face aux catastrophes (17e-21e s.)."

FISHMAN, J. 1985. "The development of nonprofit corporation law and an agenda for reform." *Emory Law Journal* 34

FREEDLAND, F. 1955. "History of Holding Company Legislation in New York State: Some Doubts as to the New Jersey First Tradition." *Fordham L. Rev.* 24, p. 369

FREEMAN, R.E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Vol. 1, Pitman.

FREEMAN, R.E., J.S. HARRISON, A.C. WICKS, B.L. PARMAR, & S. DE COLLE. 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press.

FREEMAN, R.E., & J. MCVEA. 2001. "A stakeholder approach to strategic management." *The Blackwell handbook of strategic management*, p. 189–207

FREEMAN, R.E., & S.R. VELAMURI. 2006. "A new approach to CSR : Company Stakeholder Responsibility." In, *Corporate social responsibility : reconciling managerial strategies towards the 21st century*, p. 9-23 %7 Hampshire : Palgrave McMillan, Kakabadse A., Morsing M.

FREEMAN, R.E., A.C. WICKS, & B. PARMAR. 2004. "Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited "." *Organization Science* 15 (3), p. 364-369

FRIEDMAN, M. 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

GARRIGA, E., & D. MELÉ. 2004. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory." *Journal of Business Ethics* 53 (1/2), p. 51-71

GAWER, A., ed. 2009. *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, Edward Elgar.

GHOSHAL, S. 2005. "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices." *Academy of Management Learning & Education* 4 (1), p. 75-91

GIDE, C. 1932. *La Solidarité, Cours au Collège de France 1927-1928*, Presses Universitaires de France.

GLASER, B.G., & A.L. STRAUSS. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter.

GOMEZ, P.-Y. 2003. "«Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises»." *Finance Contrôle Stratégie* 6 (4), p. 183–208

GOMEZ, P.-Y. 2010. "La gouvernance actionnariale et financière, une méprise théorique." *Revue française de gestion* (8), p. 369-391

GOMEZ, P.Y. 2014. "Coopération ou incitation : le rôle des ordres de gouvernance dans la trajectoire de l'entreprise." In B. Segrestin, B. Roger & S. Vernac (Eds.), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, p. 257. Colloque de Cerisy, Sciences Humaines Editions.

GOND, J.-P., & A. MULLENBACH. 2004. "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise." *Revue des Sciences de Gestion* (205), p. 93-116

GRANDORI, A. 2009. "Contracts of Society and firm-like organization. Universittà Bocconi, Italy." annual conference of the International Society for the New Institutional Economics. University of Berkeley. Berkeley, USA.

GRANDORI, A. 2013. *Epistemic Economics and Organization: Forms of Rationality and Governance for a Discovery Oriented Economy*, Routledge.

GRANT, R.M. 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* 33 (3), p. 114-135

GREENFIELD, K. 2005. "New principles for corporate law." *Hastings Bus. LJ* 1, p. 87

GREENFIELD, K. 2007. "Defending Stakeholder Governance." *Case W. Res. L. Rev.* 58, p. 1043

GREENFIELD, K. 2008. *The Failure of Corporate Law: Fundamental Flaws and Progressive Possibilities* Chicago, University of Chicago Press.

GROSSMAN, S., & O. HART. 1986. "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration." *The Journal of Political Economy*, p. 691-719

HAIGH, N., & A.J. HOFFMAN. 2012. "Hybrid organizations." *Organizational Dynamics* 41 (2), p. 126-134

HANDLIN, O., & M.F. HANDLIN. 1945. "Origins of the American business corporation." *The Journal of Economic History* 5 (1), p. 1-23

HANKS JR, J.J. 1991. "Playing with Fire: Nonshareholder Constituency Statutes in the 1990s." *Stetson L. Rev.* 21, p. 97

HANSMANN, H., & R. KRAAKMAN. 2000. "The End Of History For Corporate Law." *SSRN Electronic Journal*

HANSMANN, H., & R. KRAAKMAN. 2002. "Toward a single model of corporate law." *Corporate Governance Regimes. Convergence and Diversity*, p. 56-82

HANSMANN, H., & R. KRAAKMAN. 2012. "Reflections on the End of History for Corporate Law." In A.A. Rasheed & T. Yoshikawa (Eds.), *Convergence of corporate governance: promise and prospects*, p. 32-48, Palgrave Macmillan.

HART, O. 1995. *Firms, contracts, and financial structure*, Oxford university press.

HART, O., & J. MOORE. 1990. "Property Rights and the Nature of the Firm." *Journal of political economy*, p. 1119–1158

HATCHUEL, A. 2000. "Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective." In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, p. 7-43. Paris, Vuibert–FNEGE.

HATCHUEL, A. 2003. "Le Prescripteur: libéralisme régulé ou régulation émancipatrice." *Laufer R. et Hatchuel A., Le libéralisme, l'innovation et la question des limites, L'Harmattan, Paris*, p. p49-83

HATCHUEL, A. 2006. "Quelle analytique de la conception? Parure et pointe en design." *Le design. Essais sur des théories et des pratiques. Sous la dir. de Brigitte Flamand. Editions du Regard*

HATCHUEL, A., P. LE MASSON, Y. REICH, & B. WEIL. 2011. "A systematic approach of design theories using generativeness and robustness." 18th International Conference on Engineering Design (ICED), Denmark, Copenhaguen.

HATCHUEL, A., & H. MOLET. 1986. "Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies." *European Journal of Operational Research* 24 (1), p. 178-186

HATCHUEL, A., & B. SEGRESTIN. 2007. "La société contre l'entreprise? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif." *Droit et société* (1), p. 27–40

HATCHUEL, A., K. STARKEY, E. PEZET, & O. LENAY. 2005. *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*. Québec, Presses de l'Université de Laval.

HATCHUEL, A., & B. WEIL. 2006. *Les nouveaux régimes de la conception*, Paris: Vuibert.

HELFAT, C.E., S. FINKELSTEIN, W. MITCHELL, M. PETERAF, H. SINGH, D.J. TEECE, & S.G. WINTER. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell.

HELFAT, C.E., & M.A. PETERAF. 2009. "Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path." *Strategic Organization* 7 (1), p. 91-102

HENDRIKS, L., & A. KAZAKCI. 2011. "Design as imagining future knowledge, a formal account." *Logic and interactive rationality*, p. 111-125

HERACLEOUS, L., & L.L. LAN. 2010. "The Myth of Shareholder Capitalism." *Harvard Business Review* 88 (4), p. 24

HICKSON, C.R., & J.D. TURNER. 2005. "Corporation or limited liability company." *Encyclopedia of world trade since* 1450

HILL, C.W.L., & T.M. JONES. 1992. "Stakeholder-agency theory." *Journal of management studies* 29 (2), p. 131–154

HO, V.H. 2010. "Enlightened shareholder value: Corporate governance beyond the shareholder-stakeholder divide." *J. Corp. L.* 36, p. 59

HOLLENSBE, E., C. WOOKEY, L. HICKEY, G. GEORGE, & C.V. NICHOLS. 2014. "Organizations with Purpose." *Academy of Management Journal* 57 (5), p. 1227-1234

HOOGE, S. 2010. "Performance de la R&D en rupture et des stratégies d'innovation: organisation, pilotage et modèle d'adhésion." École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

HOVENKAMP, H. 1987. "Classical Corporation in American Legal Thought, The." *Geo. Lj* 76, p. 1593

HOVENKAMP, H. 1991. "Enterprise and American law, 1836-1937."

INGLEY, C., J. MUELLER, & G. COCKS. 2011. "The financial crisis, investor activists and corporate strategy: will this mean shareholders in the boardroom?" *Journal of Management and Governance* 15 (4), p. 557-587

JANSSON, E. 2005. "The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures." *Journal of Business Ethics* 56 (1), p. 1-13

JENSEN, M.C. 2001. "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function." *European Financial Management* 7 (3), p. 297-317

JENSEN, M.C., & W.H. MECKLING. 1976. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of Financial Economics* 3 (4), p. 305-360

JOHNSON, L. 2013. "Unsettledness in Delaware Corporate Law: Business Judgment Rule, Corporate Purpose." *Del. J. Corp. L.* 38, p. 405-637

JONES, D., & W. KEOGH. 2006. "Social enterprise: a case of terminological ambiguity and complexity." *Social Enterprise Journal* 2 (1), p. 11-26

JONES, T.M., & A.C. WICKS. 1999. "Convergent Stakeholder Theory." *Academy of Management Review* 24 (2), p. 206-221

KALE, P., & H. SINGH. 2009. "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?" *Academy of Management Perspectives* 23 (3), p. 45-62

KARNANI, A. 2011. "CSR Stuck in a Logical Trap: A Response to Pietra Rivoli and Sandra Waddock's "'First They Ignore You…': The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility"." *California Management Review* 53 (2), p. 105–111

KAUFMAN, A., & E. ENGLANDER. 2005. "A team production model of corporate governance." *The Academy of Management Executive* 19 (3), p. 9-22

KEAY, A. 2007. "Tackling the issue of the corporate objective: an analysis of the United Kingdom's enlightened shareholder value approach." *Sydney L. Rev.* 29, p. 577

KEAY, A. 2008. "Ascertaining The Corporate Objective: An Entity Maximisation and Sustainability Model." *Modern Law Review* 71 (5), p. 663-698

KEAY, A. 2011a. *The Corporate Objective*, Edward Elgar Publishing.

KEAY, A. 2011b. "Moving Towards Stakeholderism? Constituency Statutes, Enlightened Shareholder Value, and More: Much Ado About Little?" *European Business Law Review* 22 (1), p. 1-49

KEAY, J. 1991. *The honourable company: a history of the English East India Company*, HarperCollins London.

KELLEY, T.A. 2009. "Law and choice of entity on the social enterprise frontier."

KEMPER, A., & R.L. MARTIN. 2010. "After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories." *European Management Review* 7 (4), p. 229-239

KERLIN, J.A. 2006. "Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 17 (3), p. 246-262

KERLIN, J.A. 2010. "A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 21 (2), p. 162-179

KIRBY, M.W. 2002. *The Origins of Railway Enterprise: the Stockton and Darlington Railway 1821-1863*, Cambridge University Press.

KNIGHT, F. 1921. *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, Boston.

KOHN, M. 2003. "Business organization in pre-industrial Europe." In, *Draft chapter of The Origins of Western Economic Success: Commerce, Finance, and Government in Pre-Industrial Europe*.

KOKSHAGINA, O. 2014. "Gestion de risque en situation de double inconnu: théorie, modèle et organisation pour la conception de technologies génériques." Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

KORNHAUSER, M. 1990. "Corporate Regulation and the Origins of the Corporate Income Tax." *Indiana Law Journal* 66, p. 53

KRAAIJENBRINK, J., J.C. SPENDER, & A.J. GROEN. 2010. "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques." *Journal of Management* 36 (1), p. 349-372

KUNC, M.H., & J.D.W. MORECROFT. 2010. "Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm." *Strategic Management Journal* 31 (11), p. 1164-1182

KYD, S. 2006 [1793]. *A Treatise on the Law of Corporations*, The Lawbook Exchange, Ltd.

LAN, L.L., & L. HERACLEOUS. 2010. "Rethinking Agency Theory : the View from the Law." *Academy of Management Review* 35 (2), p. 294-314

LAWSON, P. 2014. *The East India Company: A History*, Routledge.

LAZONICK, W. 2007. "The US stock market and the governance of innovative enterprise." *Industrial and Corporate Change* 16 (6), p. 983-1035

LAZONICK, W. 2014. "Profits without Prosperity." *Harvard Business Review* 92 (9), p. 46-55

LAZONICK, W., & M. O'SULLIVAN. 2000. "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance." *Economy and Society* 29, p. 13-35

LE MASSON, P., & B. WEIL. 2010. "La conception innovante comme mode d'extension et de régénération de la conception réglée: les expériences oubliées aux origines des Bureaux d'études." *Entreprises et histoire* (1), p. 51-73

LE MASSON, P., & B. WEIL. 2014. "Réinventer l'entreprise : la gestion collégiale des inconnus communs non appropriables." In B. Segrestin, B. Roger & S. Vernac (Eds.), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, p. 238. Colloque de Cerisy, Sciences Humaines Editions.

LE MASSON, P., B. WEIL, & A. HATCHUEL. 2006. *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*, Hermes science publ.

LE MASSON, P., B. WEIL, & A. HATCHUEL. 2008. "La domestication de la conception par les entreprises industrielles: l'invention des bureaux d'études." *Les nouveaux régimes de la conception. Langages, théories, métiers, Vuibert, Colloques de Cerisy*, p. 51-66

LE MASSON, P., B. WEIL, & A. HATCHUEL. 2014. *Théorie, méthodes et organisations de la conception, Sciences de la Conception*. Paris, Presses des Mines.

LENSSEN, G., D. BEVAN, J. FONTRODONA, H. SPITZECK, & E.G. HANSEN. 2010. "Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making." *Corporate Governance: The international journal of business in society* 10 (4), p. 378-391

LEUTHESSER, L., & C. KOHLI. 1997. "Corporate identity: The role of mission statements." *Business Horizons* 40 (3), p. 59-66

LEVILLAIN, K., A. HATCHUEL, & B. SEGRESTIN. 2012. "L'impensé de la RSE : la révision du cadre légal de l'entreprise." *Revue française de gestion* 38 (228-229), p. 185-200

LEVILLAIN, K., A. HATCHUEL, & B. SEGRESTIN. 2014. "Normer l'entreprise pour l'émanciper ? Vers de nouvelles options juridiques." In B. Segrestin, B. Roger & S. Vernac (Eds.), *L'entreprise, point aveugle du savoir*, p. 307. Colloque de Cerisy, Sciences Humaines Editions.

LEWIS, J.S. 1954. *Fairer Shares: A Possible Advance in Civilisation and Perhaps the Only Alternative to Communism*, Staples Press.

LIGHT, P.C. 2008. *The search for social entrepreneurship*, Brookings Inst Pr.

LINNARSSON, H., & A. WERR. 2004. "Overcoming the innovation-alliance paradox: a case study of an explorative alliance." *European Journal of Innovation Management* 7 (1), p. 45-55

LOCKETT, A., S. THOMPSON, & U. MORGENSTERN. 2009. "The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal." *International Journal of Management Reviews* 11 (1), p. 9-28

MAC CORMAC, S., & H. HANEY. 2012. "New Corporate Forms : One Viable Solution to Advancing Environmental Sustainability." *Journal of Applied Corporate Finance* 24 (2)

MACEY, J.R. 1988. "State Anti-Takeover Legislation and the National Economy." *Wis. L. Rev.*, p. 467

MACKEY, J. 2011. "What Conscious Capitalism Really Is: A Response to James O'Toole and David Vogel's “Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism”." *California Management Review* 53 (3), p. 83-90

MACKEY, J., & R. SISODIA. 2014. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press.

MAIR, J., & I. MARTI. 2006. "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight." *Journal of world business* 41 (1), p. 36-44

MAKADOK, R. 2001. "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation." *Strategic Management Journal* 22 (5), p. 387-401

MARENS, R. 2008. "Recovering the past: reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility." *Journal of Management History* 14 (1), p. 55–72

MARGOLIS, J.D., & J.P. WALSH. 2003. "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business." *Administrative Science Quarterly* 48 (2), p. 268–305

MARTINET, A.-C. 2012 [2000]. "Epistémologie de la connaissance praticable: exigences et vertus de l'indiscipline." In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, p. 143-158. Paris, Presses des Mines.

MCDONNELL, B. 2004. "Corporate Constituency Statutes and Employee Governance." *William Mitchell Law Review* 30, p. 1227

MCGUIRE, J.W. 1963. *Business and society*, McGraw-Hill New York.

MCLEAN, J. 2004. "Transnational Corporation in History: Lessons for Today, The." *Ind. LJ* 79, p. 363

MCNEILL, J.H. 1994. "International Agreements: Recent US-UK Practice Concerning the Memorandum of Understanding." *American Journal of International Law*, p. 821-826

MIGDOL, J.L. 1982. "Directors' Business Judgment in Terminating Derivative Suits Subject to Judicial Review, Zapata Corp. v. Maldonado, 430 A. 2d 779 (Del. 1981)." *Washington University Law Review* 59 (4), p. 1425-1438

MINTZBERG, H. 1989. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*, Simon and Schuster.

MINTZBERG, H. 2007. *Tracking strategies: Toward a general theory*, Oxford University Press.

MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND, & J. LAMPEL. 2005. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*, Simon and Schuster.

MINTZBERG, H., & J.A. WATERS. 1985. "Of strategies, deliberate and emergent." *Strategic management journal* 6 (3), p. 257-272

MITCHELL, L.E. 1991. "Theoretical and practical framework for enforcing corporate constituency statutes." *Tex. L. Rev.* 70, p. 579

MITCHELL, L.E. 1995. *Progressive corporate law*, Westview Press.

MITCHELL, R.K., B.R. AGLE, & D.J. WOOD. 1997. "Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts." *Academy of Management Review* 22 (4), p. 853-886

MORT, G.S., J. WEERAWARDENA, & K. CARNEGIE. 2003. "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation." *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing* 8 (1), p. 76-88

MUNCH, S. 2012. "Improving the Benefit Corporation: How Traditional Governance Mechanisms Can Enhance the Innovative New Business Form." *Northwestern Journal of Law & Social Policy* 7 (1)

MURARD, N. 1993. *La protection sociale*, Découverte.

MURRAY, J. 2012. "Choose Your Own Master: Social Enterprise, Certifications and Benefit Corporation Statutes."

MURRAY, J.H., & E.I. HWANG. 2011. "Purpose with Profit: Governance, Enforcement, Capital-Raising and Capital-Locking in Low-Profit Limited Liability Companies." *University of Miami Law Review* 66 (1)

NELSON, R.R., & S.G. WINTER. 1982. *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.

NICHOLLS, A. 2010. "Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies." *Accounting, Organizations and Society* 35 (4), p. 394-415

O'CONNOR, E. 2011. *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field’s Lost Foundations*, Stanford University Press.

O'SULLIVAN, M. 2000. "The innovative enterprise and corporate governance." *Cambridge Journal of Economics* 24 (4), p. 393

OMRAN, M., P. ATRILL, & J. POINTON. 2002. "Shareholders versus stakeholders: corporate mission statements and investor returns." *Business Ethics: A European Review* 11 (4), p. 318-326

ORTS, E.W., & A. STRUDLER. 2010. "Putting a Stake in Stakeholder Theory." *Journal of Business Ethics* 88 (S4), p. 605-615

PAGE, A., & R. KATZ. 2010. "Freezing Out Ben & Jerry: Corporate Law and the Sale of a Social Enterprise Icon." *Vt. L. Rev.* 35, p. 211

PAGE, A., & R.A. KATZ. 2011. "Is Social Enterprise the New Corporate Social Responsibility?" *Seattle University Law Review* 34

PEARCE, J.A., & F. DAVID. 1987. "Corporate Mission Statements: The Bottom Line." *Academy of Management Executive* 1 (2), p. 109-115

PEATTIE, K., & A. MORLEY. 2008. "Eight paradoxes of the social enterprise research agenda." *Social enterprise journal* 4 (2), p. 91-107

PENROSE, E.T. 1959. *The Theory of the Growth of theFirm*. London, Blackwells.

PEREDO, A.M., & M. MCLEAN. 2006. "Social entrepreneurship: A critical review of the concept." *Journal of world business* 41 (1), p. 56-65

PETERAF, M.A. 1993. "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view." *Strategic management journal* 14 (3), p. 179-191

PHILLIPS, R., R.E. FREEMAN, & A.C. WICKS. 2003. "WHAT STAKEHOLDER THEORY IS NOT."

PLERHOPLES, A. 2012. "Can an Old Dog Learn New Tricks? Applying Traditional Corporate Law Principles to New Social Enterprise Legislation." *SSRN eLibrary*

POST, J.E., L.E. PRESTON, & S. SACHS. 2002. "Managing the extended enterprise." *California Management Review* 45 (1), p. 6–28

POWELL, W.W., K.W. KOPUT, & L. SMITH-DOERR. 1996. "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology." *Administrative science quarterly*, p. 116-145

RAJAN, R.G., & L. ZINGALES. 1998. "Power in a Theory of the Firm." *The Quarterly Journal of Economics* 113 (2), p. 387-432

REISER, D.B. 2010. "Corporate Creativity: The Vermont L3C & Other Developments in Social Entrepreneurship: Blended Enterprise and The Dual Mission Dilemma." *Vt. L. Rev.* 35, p. 105–515

REISER, D.B. 2011. "Benefit Corporations-A Sustainable Form of Organization?" *Wake Forest L. Rev.* 46, p. 591–867

REISER, D.B. 2012. "Next Big Thing: Flexible Purpose Corporations, The."

REISER, D.B. 2013. "Theorizing Forms of Social Enterprise." *EMORY LAW JOURNAL* 62, p. 681

ROBÉ, J.-P. 1999. L'entreprise et le droit. PUF.

ROBERTSON, C.J., D.P. BLEVINS, & T. DUFFY. 2012. "A Five-Year Review, Update, and Assessment of Ethics and Governance in Strategic Management Journal." *Journal of Business Ethics* 117 (1), p. 85-91

ROGER, B. 2012. L'entreprise: formes de la propriété et responsabilité sociale. Collèges des Bernardins, Éditions Lethilleux.

ROUSSEAU, S., & I. TCHOTOURIAN. 2009. "L'«intérêt social» en droit des sociétés: Regards transatlantiques."

RUMELT, R.P. 1984. "Towards a strategic theory of the firm." *Competitive strategic management* 26, p. 556-570

SABETI, H. 2009. *The emerging fourth sector*, Report. Washington, DC and Aspen, Colorado: The Aspen Institute, Program on Philanthropy and Social Innovation.

SABETI, H. 2011. "The For-Benefit Enterprise." *Harvard Business Review* 89 (11), p. 98-104

SCARLETT, A.M. 2013. "Shareholder Derivative Litigation's Historical and Normative Foundations." *Buffalo L. Rev.* 61, p. 837-969

SCHERER, A.G., & G. PALAZZO. 2011. "The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy." *Journal of Management Studies* 48 (4), p. 899-931

SEALY, L.S. 1967. "The Director As Trustee." *The Cambridge Law Journal* 25 (01), p. 83

SEGRESTIN, B. 2006. *Innovation et coopération interentreprises: Comment gérer les partenariats d'exploration ?*, CNRS Ed.

SEGRESTIN, B., & A. HATCHUEL. 2011a. "Autorité de gestion et avaries communes: pour un complément du droit de l'entreprise?" *Finance Contrôle Stratégie* 14 (2), p. 9-36

SEGRESTIN, B., & A. HATCHUEL. 2011b. "Beyond Agency Theory, a Post-crisis View of Corporate Law." *British Journal of Management* 22 (3), p. 484–499

SEGRESTIN, B., & A. HATCHUEL. 2011c. L'entreprise comme dispositif de création collective : vers un nouveau type de contrat collectif. Collège des Bernardins.

SEGRESTIN, B., & A. HATCHUEL. 2012. *Refonder l'entreprise*. [Paris], Seuil.

SEGRESTIN, B., A. HATCHUEL, K. LEVILLAIN, & S. VERNAC. 2014. "« L'objet social étendu » : une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes." *Finance Contrôle Stratégie* 17 (3)

SEGRESTIN, B., K. LEVILLAIN, & A. HATCHUEL. 2014. "Beyond shareholder value maximization: a purpose-driven view of the firm." SASE, Chicago.

SEGRESTIN, B., K. LEVILLAIN, & A. HATCHUEL. 2015. "L'objet social expansif : une condition pour l'industrie." In L.F.d. l'Industrie (Ed.), *L'Industrie, notre avenir*. Cerisy-la-Salle.

SHORT, J.C., T.W. MOSS, & G.T. LUMPKIN. 2009. "Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities." *Strategic Entrepreneurship Journal* 3 (2), p. 161-194

SIGGELKOW, N. 2007. "Persuasion with case studies." *The Academy of Management Journal ARCHIVE* 50 (1), p. 20–24

SIRMON, D.G., M.A. HITT, & R.D. IRELAND. 2007. "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box." *Academy of Management Review* 32 (1), p. 273-292

SPRINGETT, N. 2004. "Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm." *Strategic Change* 13 (6), p. 297-307

STALLWORTH WILLIAMS, L. 2008. "The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future." *Journal of Business Communication* 45 (2), p. 94-119

STERNBERG, E. 1997. "The defects of stakeholder theory." *Corporate Governance: An International Review* 5 (1), p. 3-10

STIEGLITZ, N., & K. HEINE. 2007. "Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm." *Strategic Management Journal* 28 (1), p. 1-15

STOUT, L.A. 2008. "Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford." *Va. L. & Bus. Rev.* 3, p. 163

STOUT, L.A. 2012. *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*, Berrett-Koehler Publishers.

STOVER, F.O., & S.P. HAMILL. 1998. "LLC Versus LLP Conundrum: Advice for Business Contemplating the Choice, The." *Ala. L. Rev.* 50, p. 813

SUNDARAM, A.K., & A.C. INKPEN. 2004. "The Corporate Objective Revisited." *Organization Science* 15 (3), p. 350-363

TAGIURI, R. 2002. "Purposes and Functions of a Mission Statement and Guidelines." *Harvard Business School Cases*, p. 1

TEECE, D.J., G.S. PISANO, & A. SHUEN. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18 (7), p. 509–533

TORBITT, A. 2009. "Implementing Corporate Climate Change Responsibility: Possible State Legislative and SEC Responses to Climate Change Through Corporate Law Reform." *Or. L. Rev.* 88, p. 581

VAN PARIJS, P. 1994. "Au delà de la solidarité." *Futuribles* 184, p. 5-30

VÉRIN, H. 1982. *Entrepreneurs, entreprise: histoire d'une idée*. Vol. 2, Presses universitaires de France.

WALLMAN, S.M. 1991. "Proper interpretation of corporate constituency statutes and formulation of director duties, the." *Stetson L. Rev.* 21, p. 163

WEIL, B. 1999. "Conception collective, coordination et savoirs: les rationalisations de la conception automobile." ENSM PARIS.

WERNERFELT, B. 1984. "A resource-based view of the firm." *Strategic management journal* 5 (2), p. 171-180

WILLIAMSON, O.E. 1979. "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations." *JL & Econ.* 22, p. 233

WILLIAMSON, O.E. 1985. *The economic intstitutions of capitalism*, Simon and Schuster.

WILLISTON, S. 1888. "History of the Law of Business Corporations before 1800. I." *Harvard Law Review* 2 (3), p. 105-124

WILSON, I. 2004. "The agenda for redefining corporate purpose: five key executive actions." *Strategy & Leadership* 32 (1), p. 21-26

WIRTZ, P., & P.-Y. GOMEZ. 2008. "Institutionnalisation des régimes de gouvernance et rôle des institutions socles: le cas de la cogestion allemande." *Economies & Sociétés* (19)

WOOD, D.J. 2010. "Measuring corporate social performance: a review." *International Journal of Management Reviews* 12 (1), p. 50–84

YIN, R.K. 2009. *Case study research: Design and methods*. Vol. 5, Sage publications, INC.

YIN, R.K. 2011. *Applications of case study research*, Sage.

YOSIFON, D.G. 2013. "The Law of Corporate Purpose." *Berkeley Bus. LJ* 10, p. 181-305

ZOLLO, M., & R.E. FREEMAN. 2010. "Re-thinking the firm in a post-crisis world." *European Management Review* 7 (4), p. 191-194

Les entreprises à mission
Formes, modèle et implications d'un engagement collectif

RESUME : Depuis plusieurs années, on observe une vague d'adoption de nouveaux statuts de société dans le droit commercial de plusieurs Etats. En stipulant dans leurs statuts leurs finalités, ces sociétés réinterrogent les buts de l'entreprise et apparaissent comme un paradoxe pour la littérature sur la gouvernance : un tel engagement n'est-il pas de nature à restreindre la flexibilité stratégique et à nuire au contrôle de l'action des dirigeants ? Ne risque-t-il pas de dissuader les associés ? L'objet de cette thèse est d'expliquer le phénomène des « entreprises à missions », leurs motivations, mais aussi de caractériser le modèle de gouvernance alternatif qu'elles dessinent et sa portée en sciences de gestion.

L'analyse du processus de conception des premières formes de société à mission américaines vient, en premier lieu, enrichir le modèle du contrat de société, en montrant que celui-ci peut avoir des effets restrictifs sur les finalités du collectif s'il ne contient que des engagements sur les ressources investies, ou une répartition des droits et des intérêts des parties prenantes.

La thèse propose, en second lieu, une modélisation de la mission : en spécifiant des propriétés désirables, mais potentiellement inédites, de l'action collective, la mission appelle la conception de nouvelles stratégies pour construire des intérêts collectifs et des biens communs nouveaux. Ce modèle rend visible, au-delà des nouvelles formes de société, une classe plus large d'organisations « à missions » dont on retrouve de nombreuses déclinaisons, dans l'histoire et actuellement.

Enfin, la thèse examine les outils de gouvernance des entreprises à mission. L'étude d'une série de cas contrastés montre des dispositifs originaux articulant contrôle de l'exploration stratégique et mécanismes de solidarité. La mission ouvre ainsi des perspectives fécondes sur les régimes possibles de la solidarité.

Mots clés : Entreprises à mission, Gouvernance d'entreprise, Innovation, Solidarité, Contrat de société

The mission-driven companies
Forms, model and implications of a collective commitment

ABSTRACT : In recent years, several states have introduced new corporate forms into their commercial law, which requires the commitment of shareholders towards a "mission". By stipulating their purposes in their documents, these companies appear as a paradox for literature on corporate governance: would such a commitment not hamper strategic flexibility and undermine the monitoring of management? Is it not likely to deter shareholders' investments? The aim of this thesis is to explain the emergence of "mission-driven companies", to understand their motivations, but also to characterize the alternative model of governance they draw and the significance of this model in management science.

First, the analysis of the process of emergence and design of these mission-driven forms in the United States enables us to enrich the classical model of the corporate contract, by showing that such a contract can have restrictive effects on the collective purposes if it only contains a commitment on invested resources, or provisions on the distribution of decision rights or value created to stakeholders.

The thesis proposes, in a second step, a model of the "mission": by specifying desirable, yet potentially inventive, properties of the upcoming collective action, the mission calls for the design of novel strategies aiming at building new commons and collective interests. This model reveals, beyond the new legal forms, a wider class of "mission-driven" organizations, of which we can observe numerous variations both historically and currently.

Finally, the thesis examines the systems of governance of mission-driven companies. A study of contrasting cases shows original devices combining control of the strategic exploration and solidarity mechanisms. The mission thus opens fruitful perspectives to explore new possible systems of solidarity.

Keywords : Mission-driven companies, Corporate Governance, Innovation, Solidarity, Corporate Contract

MINES ParisTech

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY