



HAL
open science

Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission

Jérémy Lévêque

► To cite this version:

Jérémy Lévêque. Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2022. Français. <NNT : 2022UPSLM025>. <tel-03850739>

HAL Id: tel-03850739

<https://pastel.hal.science/tel-03850739v1>

Submitted on 14 Nov 2022

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.



HAL Authorization



THÈSE DE DOCTORAT
DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à Mines Paris - PSL

**Concevoir la mission comme un engagement génératif :
enjeux, écueils et principes de formulation pour les
sociétés à mission**

Soutenue par

Jérémy Lévêque

Le 30 mars 2022

Ecole doctorale n° 543

**Sciences de la Décision, des
Organisations, de la Société
et de l'Échange**

Spécialité

Sciences de gestion

Composition du jury :

Albert, DAVID Professeur des Universités, Université Paris Dauphine	<i>Président</i>
Patrick, COHENDET Professeur, HEC Montréal	<i>Rapporteur</i>
Bertrand, VALIORGUE Professeur des Universités, EM Lyon Business School	<i>Rapporteur</i>
Corinne, VERCHER-CHAPTAL Professeur des Universités, Université Sorbonne Paris Nord	<i>Examinatrice</i>
Kevin, LEVILLAIN Maître-assistant, Mines Paris	<i>Examineur</i>
Blanche, SEGRESTIN Professeur, Mines Paris	<i>Directrice de thèse</i>

Mines ParisTech et PSL n'entendent donner aucune approbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	iii
Remerciements	vii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I – REVUE DE LA LITTERATURE : COMMENT CONCILIER ENGAGEMENT RESPONSABLE ET INNOVATION ?.....	25
Introduction et présentation générale de la partie	28
Chapitre 1 La mission dans les organisations hybrides : la préservation de logiques institutionnelles pour éviter la dérive de mission	29
Chapitre 2 : La responsabilité face aux « grand challenges » - la gestion des paradoxes.....	50
Chapitre 3 : les modalités de suivi d'un engagement dans les pratiques d'investissement à Impact et de Certification RSE	63
Conclusion de la première partie et rappel des questions de recherche.....	82
PARTIE II : FORMULER UNE MISSION GENERATIVE ET CONTROLABLE.....	87
Introduction et présentation générale de la partie	90
Chapitre 1 : La mission exprimée comme un <i>not-yet-designed</i> - Le cas historique des <i>model dwellings</i>	92
Chapitre 2 : Les risques d'une mission formulée comme un concept - le cas d'un investissement à impact	118
Chapitre 3 : Les éléments d'une bonne mission - Essai de modélisation.....	146
Chapitre 4 : Un outil d'analyse des formulations de mission	167
Principaux résultats et conclusion de la partie - vers un cahier des charges pour la mission robuste	195
PARTIE III - ÉLÉMENTS DE METHODE POUR L'ELABORATION D'UNE MISSION.....	199
Introduction – Dresser un état des lieux des pratiques : choix des cas et éléments de méthode ...	202
Chapitre 1 : La MACIF, une raison d'être dans la tradition mutualiste.....	205
Chapitre 2 : GRTgaz — la quête d'une nouvelle identité pour le gaz	235

Chapitre 3 : Recommandations méthodologiques — Rendre robuste la formulation d'un <i>not-yet-designed</i>	257
Chapitre 4 Discussion : la mission face aux défis contemporains.....	277
CONCLUSION GENERALE – SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RESULTATS ET PERSPECTIVES	290
Tables	297

*« La lutte sera longue, mais elle ne m'effraie pas ;
je sens en moi quelque chose et,
si en réalité ce quelque chose existe,
tôt ou tard, il doit paraître au grand jour. »*

Zola, lettre à Baille du 20 février 1861

REMERCIEMENTS

L'achèvement d'un travail mené sur plusieurs années procure une certaine satisfaction. D'abord, parce qu'il est l'occasion de se remémorer les étapes d'une réflexion toujours passionnante, parfois douloureuse. Aussi, parce que sans prétendre à une contribution exceptionnelle, avoir eu l'occasion d'arriver au terme de ce manuscrit, signale d'une certaine manière qu'une première étape de l'initiation du chercheur que j'aspire devenir est sur le point d'être franchie et qu'elle en appelle bien d'autres. Mais l'achèvement de ce travail est surtout une satisfaction parce qu'il donne l'occasion de remercier les personnes qui ont permis d'en arriver là.

Je tiens alors pour cela tout particulièrement à remercier pour la confiance qu'ils m'ont accordée, Blanche Segrestin et Kevin Levillain, en acceptant d'encadrer ces travaux de thèse. Pour leur exigence de tous les instants, leurs brillantes intuitions, et leur disponibilité permanente, je leur suis particulièrement reconnaissant. Je pensais apprendre beaucoup à leurs côtés, mais je n'imaginai pas à quel point. Conduire cette thèse sous leur responsabilité aura été exceptionnel à bien des égards.

Sans qu'il ne participe officiellement de l'encadrement scientifique de ces travaux, je tiens aussi à remercier Armand Hatchuel pour sa sagacité exceptionnelle, sa liberté d'esprit et ses conseils toujours avisés. Je lui suis redevable d'avoir accompagné ces travaux depuis leurs prémises, avec un intérêt jamais démenti. Avec lui, c'est aussi toute la Chaire Théorie de l'Entreprise que je remercie, car elle constitue un collectif de travail remarquable, enthousiasmant, et dont le contenu du programme de recherche me stimule chaque jour un peu plus. Ceux que j'ai vu partir : Laure-Anne, Rachele, Samantha et ceux que j'ai vu arriver : Charlotte, Louise, Antoine et Thomas, merci.

J'adresse tous mes remerciements à Corinne Vercher-Chaptal, Bertrand Valiorgue, Patrick Cohendet et Albert David de l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer ces travaux.

Pour la richesse des données auxquelles je peux prétendre aujourd'hui, je tiens à remercier l'ensemble des partenaires industriels qui ont accompagné cette aventure académique. Aussi, tout particulièrement, je tiens exprimer ma gratitude à Alban Gonord et Pierre Grellier à la MACIF, ainsi qu'à Christophe Delpheld de GRTgaz pour la qualité de nos échanges et leur curiosité sans pareille. Je remercie aussi Laurence Méhaignerie, et ses équipes de Citizen Capital de m'avoir ouvert les portes de leur univers. Je leur suis reconnaissant de m'avoir permis d'approcher de si près le monde de l'investissement à impact, et d'avoir répondu avec calme et patience aux nombreuses questions dont je les accablais. Leurs exemples et leur temps auront profondément nourri la réflexion à l'œuvre dans ce manuscrit.

Je remercie aussi la Communauté des Entreprises à Mission, ses figures les plus actives, Emery Jacquillat, Anne Mollet, Alain Schnapper, Guillaume Desnoës, Anne-France Bonnet, mais aussi tous les autres, qui chaque jour participent à enrichir, explorer et faire vivre une vision exigeante de l'Entreprise à Mission, en France et en Europe.

Pour leurs relectures attentives, leurs encouragements et le soin qu'ils ont donné pour que ce manuscrit ait la forme qu'il a aujourd'hui, merci à ma mère Chantal, ma sœur Karine, ainsi qu'à Chipten, Agathe, et Charlotte. Qu'ils soient aussi remerciés pour leur gentillesse, pour les nombreux encouragements qu'ils m'ont prodigués.

Mes plus sincères remerciements vont aussi au Centre de Gestion Scientifique, qui a abrité ces travaux, et avec lui l'ensemble de ses membres permanents, chercheurs ou non, ses docteurs et futurs docteurs. Je les remercie pour l'environnement de travail agréable qu'ils m'ont apporté, pour les amitiés qu'ils ont permis de voir naître, mais surtout pour le modèle résolument collectif de la recherche qu'ils défendent au quotidien. Merci à Stéphanie, Céline et Marie-Michelle de nous rendre la vie si simple au quotidien. Merci à Pascal Le Masson, Benoit Weil, Sophie Hooge, Philippe Lefebvre, ainsi que les autres chercheurs pour leurs conseils toujours avisés, leur exemplarité scientifique, mais aussi leurs disponibilités exceptionnelles.

Au terme de ce parcours, je remercie enfin celles et ceux qui me sont chers et que j'ai quelque peu délaissés ces derniers mois pour achever cette thèse. Leurs attentions ou simplement leur présence m'ont accompagné. Merci en particulier à Violette, Colombe et Zélie de me rappeler chaque jour que la vie ne se résume pas à noircir des feuilles de papier.

INTRODUCTION

SOMMAIRE DE L'INTRODUCTION

1. La mission de l'entreprise face aux défis du déploiement	3
1.1. Le mouvement de la mission.....	3
1.2. Débat sur la mise en œuvre concrète : l'émergence de nouvelles questions sur la formulation	5
1.3. Problématique générale de la thèse.....	7
2. Le verrou scientifique : formuler un engagement à innover crédible et contrôlable	8
3. Quelle méthodologie pour aborder la question de la formulation de la mission ?.....	11
3.1. La mission en situation d'innovation, une opportunité d'étude par la mobilisation de cas multiples ...	11
3.2. Mobiliser les outils et méthodes de la conception innovante pour étudier le couplage entre activité et responsabilité	14
4. Synopsis du manuscrit.....	17

1. LA MISSION DE L'ENTREPRISE FACE AUX DEFIS DU DEPLOIEMENT

1.1. LE MOUVEMENT DE LA MISSION

La loi PACTE¹, promulguée le 22 mai 2019, introduit dans le droit français la mission de l'entreprise. Désormais, la France reconnaît la qualité de société à mission (SàM) et permet ainsi à toute entreprise volontaire, de préciser librement des finalités dans ses statuts, et d'y dédier à un contrôle spécifique.

Cette innovation juridique participe en réalité d'un mouvement plus large et international. À l'instar de la France, une série de pays, en effet, a déjà fait évoluer son droit pour y faire figurer de manière homologue une mission, ouvrant la voie à la « profit-with-purpose corporation » ou « entreprise à mission » (Levillain, 2015; Levillain et al., 2018). Même si la catégorie d'entreprise à mission renvoie à différentes formes d'une juridiction à l'autre, elles revêtent de traits communs (Levillain, 2015) :

- premièrement, **la possibilité de définition d'une finalité de l'entreprise** appelée « mission » et son inscription à valeur juridique dans les statuts. Cette mission est librement énoncée ;
- **une forme d'engagement stabilisé** : les statuts engagent formellement les associés et s'accompagnent de conditions à remplir pour supprimer ou modifier la mission.
- en retour, sont précisées **des exigences relatives au contrôle de la mission**. Des mécanismes de contrôle et de gouvernance spécifiques accompagnent ce dispositif juridique et en assurent le suivi pour les actionnaires et les parties tierces : *reporting* dédié ou comité de mission par exemple. Il s'agit de vérifier que les engagements énoncés sont à la fois assortis de moyens suffisants, et qu'ils peuvent régulièrement justifier de résultats.

Ces évolutions s'opèrent dans un contexte dans lequel la représentation de l'entreprise interroge, ainsi que son rôle au regard des défis sociaux et environnementaux qui se posent à nos sociétés contemporaines. Nombre de voix s'élève, parmi les experts (Club des Juristes, 2018), dirigeants, personnalités politiques et publiques (Notat et al., 2018; Rocher & Miallon, 2021), ou encore les investisseurs institutionnels (Fink, 2018), pour soutenir l'idée qu'il faille non plus seulement constater la prospérité économique de ces entités, mais bien interroger les ressorts de leurs actions au regard des fins qu'elles se donnent et des promesses qu'elles formulent à l'égard des parties affectées par leurs activités. À titre d'illustration, Antoine Frérot, PDG de Véolia, déclare en mars 2021, « *Une entreprise est prospère parce qu'elle est utile, et non l'inverse* »². Le dirigeant subordonne ainsi l'efficacité économique des entreprises à la réalisation d'un projet d'intérêt collectif, ici considéré utile. La crise sanitaire actuelle et ses

¹ Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE)

² Source : <https://www.societal.fr/antoine-freerot-une-entreprise-est-prospere-parce-quelle-est-utile>

conséquences sur l'économie auront d'ailleurs fini de consacrer des questionnements, déjà vives, concernant la manière dont l'entreprise conçoit, affiche, rend compte de ses responsabilités (Scherer & Voegtlin, 2020). Dans la sphère publique, la mission s'est ainsi progressivement affirmée comme un attracteur des débats autour de l'entreprise. Énoncer la finalité de l'entreprise par le moyen de la mission statutaire est désormais régulièrement invoqué comme un des outils possibles pour répondre à ces attentes (Scherer & Voegtlin, 2020; Veldman et al., 2016).

Dans le monde de l'entreprise, ces évolutions trouvent un certain écho. On constate une vague d'adoptions, et elle semble concerner des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs d'activités et de formes juridiques très diverses³. En France, cette émergence est suivie de près, voire appuyée, par des collectifs associatifs tels que la Communauté des Entreprises à Mission⁴ (CEM). L'observatoire des sociétés à mission, organisme qui s'est donné pour ambition de recenser et de faire connaître l'existence des premiers adeptes à la nouvelle qualité juridique, dénombre en janvier 2022, quelque 500 sociétés à mission en France (voir Encadré 1). On estime aussi à quelques dizaines le nombre de sociétés, qui ont choisi de préciser dans leurs statuts une raison d'être, au sens de l'article 1835 du Code Civil, sans *in fine* revendiquer la qualité de société à mission⁵.

Encadré 1 : : Aperçu des sociétés à mission en France – le baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission

Suivre avec précision la dynamique d'adoption des entreprises à mission est une tâche peu aisée. En France, les greffes des tribunaux de commerce, chargés de la tenue du registre du commerce et des sociétés (RCS) pourraient apparaître comme d'excellents candidats pour cela, mais dans les faits, ils ne possèdent qu'un répertoire incomplet des sociétés à missions. Certaines entreprises, notamment les formes coopératives et mutuelles, sont par exemple exemptées d'une déclaration au Greffe du Tribunal de Commerce. En outre, l'accès à la donnée n'est pas gratuit.

Pour lever ces difficultés techniques, un projet d'Observatoire a vu le jour durant le courant de l'année 2020. À l'initiative de la Communauté des Entreprises à Mission et de la Chaire Théorie de l'Entreprise, cet observatoire a pour objectif d'identifier et répertorier les entreprises ayant adopté la qualité de société à mission et plus largement, le suivi de l'application de la loi PACTE⁶. Ce recensement doit aussi permettre de procurer plus largement des informations nécessaires à la

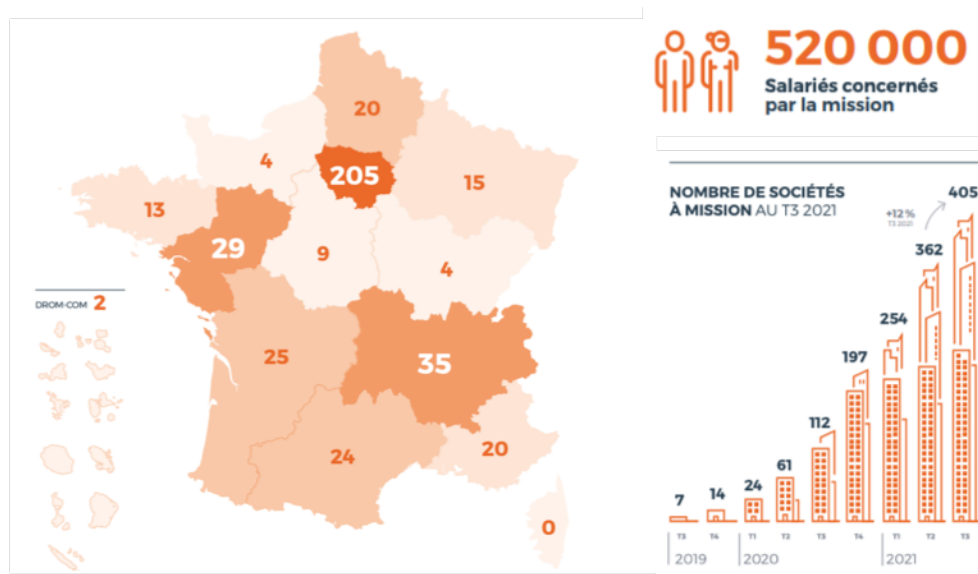
³ <https://observatoire.entreprisesamission.com/quatrieme-barometre-osam>

⁴ La Communauté des entreprises à mission (CEM) est une association de loi 1901, née le 20 décembre 2018. Elle ambitionne de suivre et d'outiller le développement de l'entreprise à mission en France. Aujourd'hui l'association compte près de 400 adhérents qui se répartissent en trois catégories : entreprises, individuels, chercheurs. Site internet : <https://www.entreprisesamission.com/>

⁵ <https://leplaylaw.com/toutes-les-raisons-detre/>

⁶ https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-rapport-comite_suivi_et_evaluation_loi_pacte-septembre_0.pdf

conduite de travaux de recherche. Ci-dessous, un extrait du Baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission - 4^{ème} édition Décembre 2021.



Sur la base d'une méthodologie spécifique, notamment fondée sur de la remontée d'information par des questionnaires autoreseignés, l'observatoire met à jour régulièrement un registre des sociétés à missions, ainsi qu'une série de ressources complémentaires (un répertoire des rapports de comité de mission par exemple). Les entreprises figurent dans le registre après que le vote de la mission a été effectué, et sous contrainte d'une modification des statuts conforme aux exigences prévues par la loi.

Cette base de données sert aujourd'hui à la publication trimestrielle d'un baromètre⁷ qui permet de donner à voir une physionomie fine des transformations à l'œuvre (répartition géographique, nombre de salariés concernés, secteurs d'activités, etc.).

1.2. DEBAT SUR LA MISE EN ŒUVRE CONCRETE : L'EMERGENCE DE NOUVELLES QUESTIONS SUR LA FORMULATION

L'accroissement récent du nombre d'entreprises qui se forment des missions soulève de nouveaux enjeux. D'un côté, la libre énonciation d'une finalité opposable ou « mission » est une caractéristique originale du schéma de gouvernance de l'entreprise à mission. Mais avec cette liberté, se pose la question des attributs d'une bonne mission, des principes de formulation et des méthodes pour mener de tels projets de formulation. Ces dimensions d'effectivité font l'objet d'interrogations vives portées

⁷ Disponible en ligne : <https://observatoire.entreprisesamission.com/les-barometres-de-lobservatoire-des-societes-a-mission>

par les dirigeants eux-mêmes, pour leurs propres entreprises d'une part, mais plus largement en vue d'interroger la crédibilité du schéma de gouvernance tout entier. Aujourd'hui, les expériences de mises en œuvre pratiques se multiplient, donnant là l'occasion d'un regard approfondi sur ces pratiques.

Si l'on a pu signaler la grande variété des entreprises qui se sont dotées d'une mission, une hétérogénéité plus visible encore s'observe lorsqu'on s'intéresse au contenu des missions. Le législateur n'a pas prescrit de contrainte spécifique à ce sujet. Les missions et raisons d'être semblent s'exprimer en effet sur des registres très différents en objets et en nature. Sur la forme, tantôt, elles se limitent à des textes ramassés de quelques phrases, tantôt elles sont plus prolixes et s'accompagnent de plus longs manifestes. Les quelques extraits ci-dessous, piochés parmi l'ensemble des raisons d'être, donnent à voir cet ensemble disparate ;

« Valoriser et promouvoir le savoir-faire artisanal Français en ayant notamment recours à une conception et une fabrication 100% Française » (Vever)

« Agir ensemble pour le développement et le bien-être de tous les collaborateurs ainsi que pour la diversité et l'inclusion » (Chiesi).

*« Mesurer et limiter l'impact de nos activités sur le climat par les actions suivantes :
développement du sourcing et des filières bio locales, construction d'unités de production en France,
optimisation de nos consommations énergétiques, optimisation des modes
de transport et des flux. »
(Léa Nature).*

*« Faire évoluer le modèle de développement de l'entreprise afin
qu'il ait comme finalité l'amélioration des conditions
d'existence des êtres humains. » (Norsys) ;*

*« Réduire l'impact environnemental des produits des clients de la Société,
en ancrant l'économie circulaire et l'écoconception dans leurs pratiques
et leurs stratégies » (CITEO) ;*

« Humaniser l'accompagnement des personnes » (Alenvi).

*« Créer des solutions innovantes pour que les ménages aux ressources modestes à moyennes
puissent se loger au cœur des territoires attractifs » (Perl)*

Cette variété des pratiques interroge en creux l'effectivité concrète d'un tel outil pour la gouvernance (Valiorgue, 2020). Car **un tel projet de formulation s'appuie, à première vue du moins, sur une articulation compliquée :**

- le premier enjeu est de formuler un engagement crédible, en réponse notamment à certaines limites des schémas actuels d'engagements volontaires (dont la RSE) (Levillain et al., 2018). Pour l'être, on s'attend volontiers à ce que la mission circoncrive avec clarté et **précision les termes et limites de l'engagement** : une précision qui permet d'aisément préciser le contrôle. Le caractère juridique, et donc opposable renforce encore cette injonction à la précision. Une fois énoncée, la mission s'accompagne aussi d'un impératif de **stabilité**. L'inscription statutaire rend la révision de son contenu exigeante, car requiert à chaque fois un vote majoritaire en assemblée générale ;
- le second enjeu est de répondre à la promesse de restaurer les capacités de créations collectives dans l'entreprise, c'est-à-dire soutenir ses capacités d'innovation (Hatchuel & Segrestin, 2007; Segrestin et al., 2012). En rendant possible l'expression d'un engagement envers des futurs communs désirables, la mission doit aider à protéger la capacité à mener des efforts pour construire ce futur désirable qu'elle exprime, voire de stimuler **l'exploration d'alternatives nouvelles** pour répondre aux défis qu'elle désigne (Levillain, 2015; Segrestin et al., 2011).

En somme, il s'agit de concilier dans la mission, la capacité à **formuler un engagement crédible, tout en permettant une forme de flexibilité**, qui paraît indispensable pour faire face aux incertitudes d'un monde vis-à-vis duquel elle s'exprime. En particulier, si l'on autorise les entreprises à se donner des missions très ambitieuses, innovantes, qui supposent qu'une partie des réponses restent à concevoir, endossant par là des aspects largement incertains, voire inconnus, quelles formes peut prendre la mission pour donner corps à cette double exigence ? Fixer une mission précise ne risque-t-il pas de brider le champ des possibles et par là de contraindre la capacité à innover, ou simplement d'empêcher de s'adapter à ce monde en mouvement ? Au contraire, se donner volontairement une mission très large, pour laisser libre la capacité à innover, n'est-ce pas risquer aussi de réduire la force de l'engagement, notamment vis-à-vis des tiers ?

1.3. PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA THESE

Comment articuler enjeu d'innovation et engagement contrôlable ? Est-ce tenable ? Si oui, à quoi ressemblent des promesses bien formulées, en ce sens qu'elles sont crédibles et responsables ?

Voici donc ce qui fonde la problématique générale de la thèse :

Comment formuler une mission qui concilie enjeu d'innovation et engagement contrôlable ?

La thèse vise donc à investiguer la manière dont les missions sont formulées, et en conséquence la manière dont elles désignent des modalités de contrôle particulières. Elle cherche à caractériser les différents principes d'élaboration des missions et à préciser, à l'aune du contenu effectif des missions, les conditions d'effectivité du schéma de responsabilisation qu'est celui de l'entreprise à mission.

Sur le plan théorique, la thèse vise à mieux définir et modéliser la mission en tant que mécanisme permettant d'encadrer les situations décisionnelles présentes et futures ; d'autre part, ils aspirent à caractériser certaines « bonnes » propriétés pour la mission à travers une meilleure compréhension des stratégies de formulation à l'œuvre.

Sur le plan pratique, des initiatives collectives, au premier rang desquels la communauté des Entreprises à Mission (CEM), attestent plus largement du besoin d'outiller les savoirs et pratiques associés à ce schéma. Aussi, la thèse vise à « jauger » le répertoire grandissant des formulations et en pointer les difficultés récurrentes, afin d'aider à concevoir et diffuser des méthodes spécifiques qui accompagnent les processus de formulations de ces missions statutaires.

2. LE VERROU SCIENTIFIQUE : FORMULER UN ENGAGEMENT A INNOVER CREDIBLE ET CONTROLABLE

Dans la sphère académique, le terme de mission ou « purpose », pris dans une acception plus large, occupe depuis longtemps une place importante en sciences de gestion, parfois même au sein de certains de ses travaux fondateurs (voir par exemple Ragot & Segrestin, 2018). Dans la perspective d'avancer des éléments de réponse à notre questionnement général, il nous semble toutefois préférable de sérier ce vaste ensemble et de réduire l'analyse une poignée d'entre eux. Nous nous intéresserons en particulier aux recherches qui ont mobilisé la mission, ou l'expression d'une certaine forme de responsabilité, sous la question de l'engagement, c'est-à-dire en interrogeant les conditions du contrôle lié à l'engagement, à sa redevabilité.

Sera ainsi omis l'ensemble des recherches qui a mobilisé la référence à la finalité de l'entreprise eu égard à des considérations stratégiques par exemple (Hsieh, 2015; Mocsary, 2016; Shleifer & Vishny, 1997), au rôle du *leadership* (Barnard, 1938; Selznick, 1957), à la poursuite d'intérêts partagés (Campbell & Tawadey, 1990), ou encore à des revendications identitaires (Albert & Whetten, 1985; Whetten, 2006). Cette littérature bien que traitant de mission, n'a que peu exploré le pendant lié à l'engagement.

Ensuite viennent les travaux qui étudient les démarches d'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales. L'engagement juridique n'est pas une caractéristique afférente à l'étude des politiques et stratégies de responsabilité sociale des entreprises (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2016), en revanche, parmi ce vaste ensemble de travaux, nous mobiliserons ceux qui traitent précisément du contrôle des engagements, notamment sous la forme de labels.

Enfin seront écartés les travaux qui explorent l'entreprise au prisme de l'innovation, en particulier en s'intéressant aux conséquences, attendues ou non, de ces activités de conceptions sur la société et l'environnement et aux conditions d'une gouvernance associée. Ce champ de l'innovation responsable (Owen et al., 2013; Scherer & Voegtlin, 2020), n'a pas traité frontalement du concept de mission.

Pour explorer cette problématique générale, nous focaliserons notre attention sur les courants théoriques et les pratiques qui ont précisément exploré la question de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis d'une mission, ou d'une préoccupation de responsabilité explicitée. Nous interrogerons dans cette perspective la nature de l'engagement exprimé et les caractéristiques du contrôle associé. Nous tâcherons de cerner la manière dont l'articulation entre engagement et flexibilité a été discutée. Nous regardons en particulier les travaux se rapportant aux courants académiques suivants :

Le premier est celui des organisations hybrides, du fait notamment qu'il a étudié avec minutie les caractéristiques afférentes à la poursuite d'une mission sociale dans un contexte commercial (Battilana, 2018). L'organisation qui s'est dotée d'une mission sociale est décrite comme traversée par des tensions de toutes sortes (Battilana et al., 2015). Aussi, des discussions relatives aux craintes de voir la mission sociale détournée de ses aspirations initiales, un phénomène qualifié de dérive de mission, ou « mission drift » occupent une place importante de la sphère académique (Ebrahim et al., 2014). Ici donc, la question de l'innovation, ou plus largement de toute évolution qui viendrait déplacer les limites associées à chacune des logiques institutionnelles qui fondent l'hybridité de l'organisation demeure problématique. Elle génère des incertitudes qui tendent à les associer à des dérives (Varendh-Mansson et al., 2020).

Le deuxième champ d'intérêt pour notre réflexion est celui des paradoxes organisationnels (Carmin & Smith, 2021). Il s'agit là mobiliser la notion de paradoxes pour signaler que les entreprises, qui

prétendent avoir une action responsable, ont parfois à gérer des situations paradoxales qui ne peuvent pas se résoudre en isolant les composantes contradictoires, toutes essentielles à l'action. En l'occurrence, le traitement des *grands challenges* a fait l'objet d'une attention toute particulière sous l'angle de cette grille théorique (Ferraro et al., 2015; Van der Byl et al., 2020). Ici se fonde un besoin permanent d'adaptation (*responsiveness*) pour mener une action efficace au regard ces enjeux sociaux ou environnementaux, et prendre en considération les attributs « dynamiques » des grands challenges (**complexité** du fait notamment des situations d'interdépendance, **incertitude**, car en sujet à une permanente évolution, et **multivocité**). La prise en compte de cette dimension dynamique associée à l'action semble ici mal se concilier avec la possibilité d'exprimer un engagement ferme. Dans ce contexte, les théoriciens des paradoxes interrogent plutôt les conditions de construction de la légitimité de l'entreprise, à l'endroit des multiples parties prenantes mobilisées par la question du dit *challenge* (Scherer et al., 2013).

À ces deux champs théoriques, s'ajoute ensuite la possibilité d'étudier des modalités nouvelles de reddition de l'activité responsable. Deux mouvements contemporains ont, selon deux approches distinctes, tâché de lever une contradiction entre d'un côté, crédibilité de l'engagement et de l'autre, prise en compte d'une dimension générative conduite à l'endroit de la mission. Le premier est celui du champ d'étude de l'investissement à impact. Le second est celui de la labélisation des pratiques de RSE.

Le premier concerne un mouvement traversant la finance d'entreprise, dans lequel l'engagement entre l'investisseur et sa participation se cristallise contractuellement, au travers de l'impact. Une compréhension commune s'établit sur ce qui fait impact à la faveur d'une exploration réalisée avant la décision d'investissement. Ce travail fournit une représentation précise des enjeux de responsabilité associés à l'entreprise et promeut en retour des modalités de contrôle *ad hoc*, qui s'adaptent à la singularité des projets. L'engagement sur des critères d'impact ne risque-t-il pas néanmoins de figer les représentations ? Quelle est la place finalement laissée à la une générativité s'opérant pendant la période la période d'investissement, après donc que les critères aient été figés dans le contrat ?

De l'autre côté, la labélisation par le moyen de standards RSE s'est progressivement établie comme une modalité quasi incontournable de signalement des pratiques liées à une prise en compte des considérations sociales et environnementales (Christensen et al., 2019). L'exercice de labélisation est d'ailleurs parfois la modalité de contrôle prévue par certaines formes d'entreprises à mission. La *Benefit corporation* impose comme critère de reddition par exemple que l'entreprise soit évaluée à l'aide d'un standard tiers indépendant⁸. C'est ici l'adossement à une norme externe qui fait gage de crédibilité. C'est à ce titre que nous interrogerons la capacité d'un tel schéma de responsabilisation. Quel intérêt

⁸ Voir le modèle législatif de la Benefit Corporation:

https://benefitcorp.net/sites/default/files/Model%20Benefit%20Corp%20Legislation_2016.pdf

fournit un tel dispositif pour organiser le contrôle et l'engagement, dès lors que la mission comporte des dimensions génératives ?

Cet aperçu des champs académiques permet finalement de mieux cerner la singularité du questionnement qui se pose au départ de cette thèse : une énigme théorique et pratique semble finalement persister dès lors qu'il s'agit de penser l'articulation entre formulation d'un engagement et contrôle des transformations souhaitables de l'activité. La littérature confirme bien que la mission pose un défi inédit.

3. QUELLE METHODOLOGIE POUR ABORDER LA QUESTION DE LA FORMULATION DE LA MISSION ?

Comment aborder cette question de la formulation de la mission ? Nous précisons ici le positionnement méthodologique avant de présenter le synopsis de la thèse.

3.1. LA MISSION EN SITUATION D'INNOVATION, UNE OPPORTUNITE D'ETUDE PAR LA MOBILISATION DE CAS MULTIPLES

La problématique générale exposée ci-devant nous invite à focaliser notre attention sur des situations où les missions s'expriment en lien avec un enjeu d'innovation.

Cela étant dit, aujourd'hui pléthore de cas où la mission pose des questions relatives à cet enjeu. L'ambition théorique portée par la thèse nous invite ici à ne pas se contenter d'effleurer la question. Modéliser proprement les tensions posées par ces missions qui engagent sur une forme d'inconnu, et prétendre extraire d'une étude de cas multiples des enseignements théoriques robustes, appellent à des précautions méthodologiques particulières (Eisenhardt & Graebner, 2007). Une opportunité offerte par ce type de raisonnement inductif réside en effet dans la capacité à saisir en profondeur les enjeux liés à la mission, sur des cas particuliers pour lesquels l'innovation a particulièrement éprouvé la robustesse d'un tel engagement (Yin, 2003). Mais il convient aussi d'assurer une certaine variété au sein des cas étudiés, pour prétendre une certaine répliquabilité des résultats. Cette préoccupation étant au cœur de la construction de la théorie à partir d'études de cas (Eisenhardt, 1989). Aussi, pour adopter des modes d'interrogations de l'empirie cohérente avec cette ambition analytique, nous avons été particulièrement sensibles à la sélection de cas qui peuvent prétendre à cette qualité. De ce point de vue, plusieurs facteurs participent à expliquer un positionnement privilégié de la thèse, à l'heure de choisir ses terrains d'études.

Le premier est que le calendrier des travaux de la thèse a largement coïncidé à l'initiation de cette vague de rationalisation autour de la mission, du moins dans le périmètre français. Les travaux débutent en septembre 2017, soit quelques mois avant que soit décidé du lancement d'une réflexion nationale autour de la possibilité de créer une forme juridique d'entreprise à mission. Cette quasi-synchronie, doublée d'une proximité importante avec certains des protagonistes du débat, nous a permis un accès privilégié aux débats suscités par cette possibilité nouvelle offerte par le droit. Cette proximité s'entend au niveau des dirigeants d'entreprises et experts, partisans d'une telle réforme qui se sont rassemblés au sein de la CEM – Communauté des Entreprises à Mission, créée le 8 mars 2018⁹ et constituée en association le 20 décembre 2018¹⁰. Elle s'entend aussi au niveau du législateur. En effet, ces travaux sont aussi trouvés au cœur de la réforme gouvernementale, grâce à un suivi étroit des discussions réglementaires qui ont précédé et suivi la loi, en particulier les débats avec le régulateur sur les modalités de contrôle (Direction générale du Trésor et participation au groupe de travail AFNOR sur les exigences de vérification de la mission vers les organismes tiers indépendants).

Le second est que cette thèse a aussi pu trouver des cadres et des terrains d'expressions variés pour pousser plus en avant les questionnements qui accompagnent notre problématique générale. Cela s'est matérialisé par l'élaboration de partenariats de recherche avec plusieurs entreprises ou organisations privées :

- tout d'abord, la thèse s'est appuyée sur un programme ANR (ANR-16-CE26-0016 – PURPOSE) réalisé en partenariat, avec Citizen Capital, un fonds d'investissement à impact, et l'université de Memphis (USA). D'une part, ce programme aura donné l'occasion de monter une campagne ciblée d'entretiens (27 mai – 3 juin 2018) auprès de dirigeants et d'ainsi rassembler un panel d'entreprises américaines s'adossant à des missions au caractère innovant et ayant adoptées des formes juridiques d'entreprises à mission. D'autre part, dans le périmètre français le partenariat avec Citizen Capital, aura donné accès à l'ingénierie d'un fonds d'investissement, à ses pratiques, ainsi qu'un accès à l'observation de la majeure partie de leurs portefeuilles de participations¹¹.
- ensuite, il a été possible tout au long de cette recherche de conserver des liens étroits avec les interrogations des praticiens, en particulier une fois la possibilité juridique permise. Une participation régulière et active aux instances de la CEM, association dont l'objet est précisément de contribuer à instruire, documenter et approfondir le modèle de l'entreprise à mission, notamment par une analyse rigoureuse des pratiques et par des échanges nourris avec la recherche¹². Dans la thèse, ce partenariat s'est matérialisé sous plusieurs formes : an tant que membre du comité de pilotage de l'association jusqu'en 2019 par exemple, ou depuis 2021

⁹ <https://www.te.minesparis.psl.eu/wp-content/uploads/2018/03/Projet-CP-Communaute%CC%81-Entreprises-a%CC%80-mission-180308.pdf>

¹⁰ <https://www.minesparis.psl.eu/Agenda/Developper-les-entreprises-a-mission/5292>

¹¹ <http://www.citizencapital.fr/investissement/>

¹² <https://www.entreprisesamission.org/notre-mission/>

en tant que rapporteur du conseil scientifique. Les interactions au sein de la CEM est aussi passée par une participation aux diverses instances de réflexion, tels que des groupes de travail¹³. Ces échanges auront aussi donné l'opportunité d'étendre ou de renouveler les questionnements associés à la confrontation du modèle théorique d'entreprise à mission à la pratique.

- enfin, ce travail de recherche aura trouvé des modalités d'interactions plus ponctuelles avec des entreprises, au premier rang desquels on retrouve les partenaires de la chaire dans laquelle se sont préparés ces travaux, la chaire Théorie de l'entreprise¹⁴. Ces sollicitations directes, de la part de praticiens, sont là autant de témoignages qui attestent de la nécessité d'une étude rigoureuse des pratiques, et de l'intérêt prononcé par les praticiens à expérimenter des dispositifs méthodologiques capables d'accompagner des projets de formulation de mission. Les partenariats menés avec le groupe Macif et auprès de GRTgaz, qui constituent une partie importante de la dernière partie du manuscrit sont de ceux-là.

Un inventaire, non exhaustif, illustrant la variété en nombre et en nature de ces terrains figure dans le tableau ci-dessous (Tableau A). Cette variété ne se retrouve pas évidemment pas en intégralité dans la monographie qui suit, elle témoigne en revanche d'une grande liberté à l'heure d'opérer un choix des cas qui feront l'objet d'un développement plus nourri. En particulier, quand il s'est agi de pouvoir sélectionner ceux qui paraissaient présenter les liens les plus étroits avec cette volonté de centrer leurs engagements autour de l'innovation.

Tableau A Panorama de l'accès au terrain

Inscription institutionnelle – voie d'accès au terrain	Types de terrains associés	Exemples
<i>Communauté des entreprises à mission</i>	Membres entreprises de la Communauté des Entreprises à Mission, Groupes de travail, Comités de pilotage	<p>Groupe de travail : Mission et Evaluation¹⁵ : Tenzing Conseil, Citeo, Danone, Guerlain, Citizen Capital, Nutriset, Prophil, OCDE.</p> <p>Groupe de travail - Mission et Management¹⁶ Bayard Presse, Tenzing Conseil, Squiz,</p> <p>Autres Groupes de travail¹⁷ Perl, Maif, , Gift4change, Alenvi, Nuova Vista.</p>

¹³ <https://www.entreprisesamission.org/groupe-de-travail/>

¹⁴ <https://www.te.minesparis.psl.eu/>

¹⁵ Rapport disponible en ligne : <https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2020/06/Livvable-GT2-3juin-2020.pdf>

¹⁶ Rapport disponible en ligne : <https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2021/10/Groupe-de-Travail-5-Societe-a-mission-et-management-OCTOBRE-2021.pdf>

¹⁷ Rapports disponibles en lignes : <https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2020/11/LIVRABLE-STARTUP-A-MISSION-2.pdf> et https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2020/08/Raison-d-etre-et-mission_GT-Communaute-des-Entreprises-a-Mission_Decembre-2019.pdf

<i>ANR Purpose</i>	Panel de cas d'entreprises américaines	Perlara PBC, Purism SPC, GeoCosmo SPC etc.
	Panel de cas Français issus de l'investissement à impact.	Citizen Capital (Fonds), Bazile Telecom, Ulule, Openclassrooms, Certideal, Extracthive
<i>Chaire Théorie de l'entreprise : modèles de gouvernance et création collective (TE)</i>	Entreprises partenaires de la Chaire TE	GRTgaz, MACIF Sgam, Raise Investissements, Groupe La Poste
<i>Discussion réglementaire - Inscription dans le paysage français</i>	Direction générale du Trésor AFNOR Mission Rocher	

3.2. MOBILISER LES OUTILS ET METHODES DE LA CONCEPTION INNOVANTE POUR ETUDIER LE COUPLAGE ENTRE ACTIVITE ET RESPONSABILITE

Sur la base de cette variété de terrains possibles, la thèse s'organise en trois grands temps détaillés dans le synopsis ci-après. Il s'agit d'abord d'effectuer un diagnostic des enjeux posés par la formulation d'une mission dans un certain nombre de cas « passés ». Dans un second temps, nous tâchons de modéliser les rapports entre la formulation explicite d'une mission et ses effets, afin de mieux décrire les leviers à mobiliser dans la formulation. Enfin, le troisième temps du raisonnement consiste à explorer des pistes méthodologiques pour mobiliser ces leviers sur ces cas concrets.

Dans le premier temps, la difficulté d'étudier la formulation des missions génératives et leurs effets tient à la manière d'analyser rigoureusement les conséquences d'un texte potentiellement court et de les mettre en relation d'une histoire organisationnelle complexe. Il s'agit en somme d'étudier la mission, prise comme un engagement sur l'inconnu (Segrestin & Levillain, 2018) sous l'angle du couplage entre **responsabilités exprimées et activités concrètes pour y répondre**. À ce titre, on multiplie les cas et les points de vue pour rendre robuste l'analyse. Nous nous appuyons par exemple sur un cas historique relatant l'histoire d'un collectif engagé autour d'un objectif de promotion immobilière pour les plus modestes (les *Model Dwellings Companies*). Ce cas reconstitué par de nombreux historiens nous donne une assise et un recul essentiel pour cerner les effets sur le long cours d'un engagement à innover. À ce cas historique, s'ajoutent des cas plus contemporains dont on fait une généalogie des difficultés et des différentes crises associées à la mission. Ces cas ont été choisis d'une part, car ils adoptent une posture commune en faveur de l'innovation, mais également parce qu'ils présentent un contraste fort dans la manière dont les missions sont formulées, et donnent donc à voir une forme de variété de ce point de vue. Les données à disposition de l'analyse sont ainsi de plusieurs

natures : exclusivement des données d'archives pour les cas historiques, des données primaires et secondaires pour les cas récents (Tableau B).

Tableau B Variété des données mobilisées

Diagnostic des enjeux posés par la formulation – étude de cas « passés »	
Cas historique	
<i>Model Dwellings Companies</i> (1840 -1914)	<p><i>Données secondaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - données d'archives, rapports publics - recherches publiées
Cas contemporains	
<i>Entreprises à missions incorporées aux États-Unis</i> (Delaware, État de Washington, Californie)	<p><i>Campagne d'entretiens</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 entretiens semi-dirigés (durée entre 1-2h) réalisée entre le 27 mai et le 3 juin 2018 <p>Social Purpose Corporation (SPC) ou Public Benefit Corporations (PBC)</p>
<i>Citizen Capital – Société de gestion d'actifs</i>	<p><i>Observation participante et non participante</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - réunions hebdomadaires, groupe de travail sur les outils d'impact, etc.) - Carnet de bord et prises de notes <p><i>Série d'entretiens</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - entretiens semi-dirigés des directeurs de participants et associés du fonds (env. 6x1h). <p><i>Données secondaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - documentations internes, <i>pitchdeck</i> de présentation du fonds, etc. ; - accès à la base de données des participations.
<i>Citizen Capital – participations dans les portefeuilles du fonds</i>	<p><i>Données d'archives :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fiches d'opportunités (env. 20) ; - mémos (<i>slide deck</i>) d'entrée (env 20) ; - rapports de due diligence financière et d'impact (env. 10) ; - rapports de suivi annuels des données ESG et impacts (env.10). <p><i>Données primaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - entretiens semi-dirigés avec les équipes dirigeantes : par exemple sur le cas Open Classroom ; Mathieu Nebra (CEO) - 26/02/2108 (env 1h30) ; Maureen Sigliano (présidente du comité de mission) – 09/04/2020 (env 2h) ; - Observation non participante aux Comités d'investissement (réunions trimestrielles entre 2017 et 2019).
Enjeux de modélisation posés par les missions génératives	
Label B Corp	<p><i>Données publiques :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - accès à la banque de questions B Corp ;

	<ul style="list-style-type: none"> - décisions publiques relatives aux sujets controversés. <p><i>Données primaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - entretien Elisabeth Soubelet (Membre du Board B Lab France) 20-11-2020 dans le cadre d'un groupe de travail de la CEM.
--	---

Sur ces cas, on mobilise le cadre des théories de la conception (Hatchuel & Weil, 2003, 2009), car il a pour ambition de décrire rigoureusement les raisonnements tenus à partir de *briefs*, particulièrement dans les situations d'innovation où les connaissances sont mouvantes. Ces théories, internationalement reconnues, ont trouvé des terrains d'expression variés, se montrant à l'aise pour appréhender l'inconnu et rendre compte des raisonnements associés à des activités de conceptions (Hatchuel et al., 2016). Il nous apparaît ainsi indiqué de les mobiliser et avec elles, ses outils et méthodes, afin de se doter d'un cadre analytique commun pour diagnostiquer les effets de cas contrastés associés à des poursuites de missions. Ce cadre fait apparaître les enjeux de modélisation nouveaux qui sont posés par ces missions génératives et qui nécessitent l'exploration d'un modèle nouveau, que l'on puisera ultérieurement au sein de travaux mathématiques.

Dans le troisième temps, la perspective d'extraire de ce raisonnement des méthodes de formulation de mission nous a conduit à adopter une démarche davantage collaborative. Cette volonté s'est notamment matérialisée au travers de collaborations industrielles étroites, associables à de la recherche-intervention (David, 2012; Hatchuel, 2000). Elles se sont organisées selon deux grands temps (Tableau C), d'une part avec l'objectif préalable de fonder un diagnostic précis des initiatives en cours au sein d'entreprises aux attentes contrastés vis-à-vis de la raison d'être, et d'autre part en visant à concevoir avec ces partenaires industriels des propositions méthodologiques pour appuyer leurs projets de formulation. Ces modalités d'interactions se sont trouvées précieuses, notamment lorsqu'il s'est agi de mettre à l'épreuve des propositions méthodologiques naissantes issues d'un raisonnement théorique, rassemblées dans un cahier des charges, de les confronter aux difficultés exprimées par les acteurs industriels et finalement de les enrichir progressivement de ces interactions multiples avec le réel.

Tableau C Aperçu de la démarche collaborative du point de vue des données

Explorer des pistes méthodologiques	
GRTgaz, Groupe La Poste, Macif Sgam, Raise investissement Données récoltées entre septembre 2019 et mi-2021.	<p>Diagnostic des initiatives en cours</p> <p><i>Données primaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - observations non-participantes à des ateliers internes (publics concernés : administrateurs, membres du comité de direction, membres du personnel, etc.) - ateliers réunissant un panel d'experts pour établir un inventaire des « tensions métiers » (représentant les principaux métiers des entreprises concernées : entre 6 et 12 suivant les cas)

	<p><i>Données secondaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - données publiques et publications institutionnelles (récentes et historiques pour les entreprises mutuelles) - compte-rendu et synthèses de réunions de groupes de travail internes liés à la raison d'être (par ex. RSE et Stratégie)
	<p>Élaboration de propositions méthodologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - réunions régulières avec la direction du groupe : comités de pilotage et/ou direction générales - tenue d'ateliers avec le panel d'experts (en général 3 sur une période entre 1h30 et ½ journée)

En sus de cet aperçu général, chaque partie détaillera les éléments de méthodes associés.

4. SYNOPSIS DU MANUSCRIT

Notre thèse se compose de trois grandes parties, elles-mêmes divisées en plusieurs chapitres. Ainsi, la Partie 1 est consacrée à l'analyse de la littérature et à l'affinage de notre problématique de recherche. La Partie 2 expose la caractérisation des défis théoriques et empiriques associés à la formulation une mission générative et contrôlable. Elle aboutit à la proposition d'un modèle de mission associé l'expression d'un cahier des charges. La Partie 3 expose enfin des considérations méthodologiques et tâche mettre à l'épreuve de la pratique le cahier des charges précédemment exprimé.

La première partie du raisonnement consiste à explorer différents courants de la littérature, pour qui la mission n'est pas un concept nouveau. Dans ce vaste ensemble néanmoins, il s'agit de se concentrer en particulier sur les travaux qui ont mobilisé la finalité de l'organisation sous l'angle de l'engagement, et en interrogeant les modalités associées à son contrôle. Nous y sondons notamment la manière dont s'articulent engagement et prise en compte de l'inconnu.

Aussi, le **Chapitre 1** mobilise les travaux issus du champ néo-institutionnel pour lesquels l'engagement dans les organisations hybrides peut se résumer à la conformation à des logiques institutionnelles. Les préoccupations autour de la mission sociale, et des difficultés liées à sa gouvernance, ont été rassemblées derrière le concept de *mission-drift*. Ce que préconisent les développements associés pour protéger l'ambition sociale de l'entreprise, c'est de circonscrire avec précision et notamment en se rapportant aux principes et valeurs suggérées par les logiques institutionnelles desquelles les organisations se réclament. Cette modalité d'engagement vis-à-vis d'une logique externe, s'est vu adossée à des principes de contrôle qui d'une part, s'attachent à vérifier le respect à des éléments connus à l'avance, et d'autre part préconise des formes multiples de redevabilité (*accountability*). La relégation

de la légitimité de l'engagement à des critères de conformités externes, a eu en contrepartie, pour conséquence d'introduire des difficultés importantes dès lors qu'il s'est agi de comprendre les fondements d'un changement acceptable, en particulier étant donné certains enjeux d'innovations, ou au travers de la capacité à répondre aux transformations du contexte dans lequel la mission sociale s'instancie. La question de la générativité de l'engagement semble ici mal s'articuler avec la stabilité exigée par un modèle de conformité à des logiques externes. Dans ce cadre, tout changement devient une dérive présumée à la mission.

Si le modèle de conformité à des logiques semble à l'aise avec la question de l'engagement, il ne propose pas de telles garanties dans des situations d'innovation. Pourtant, il est fait état de situations où il y a modification du contenu des réponses pour la mission sans que cela ne génère a priori de drift. Comment conduire un jugement robuste à l'égard de la nouveauté ? on propose d'étudier plutôt les paradoxes

Le **Chapitre 2** explore les travaux relatifs aux paradoxes organisationnels. La mission ici s'énonce plutôt comme une responsabilité exprimée envers un *grand challenge*. Elle est ici la résultante d'une sélection de défis, que l'entreprise décide d'affronter et qui présentent un caractère complexe, et aux évolutions incertaines. Ces travaux soutiennent alors expressément l'idée que de telles situations paradoxales forcent, pour les entreprises qui s'en saisissent, à des apprentissages importants et à inventer des réponses qui ambitionnent de repousser les frontières du connu. Dans cette approche, il apparaît impossible d'exprimer un engagement durable, au risque de ne pas pouvoir s'adapter localement aux transformations et aux contingences d'un environnement, qui lui est en mutation permanente. En particulier, la dimension « évaluative » d'un *grand challenge* conduit à des formes d'équivocité et d'expressions d'opinions très disparates, émises par les parties tierces, pour qualifier de ce qui fait une conduite intègre. À défaut d'un engagement stable, les chercheurs enjoignent plutôt ici à porter l'effort sur une gestion de la perception de l'action réalisée à l'endroit du *grand challenge*, qui du fait d'une appréhension, fait craindre à des accusations en illégitimité.

Le **Chapitre 3** conclut la revue de littérature en mettant la focale sur des deux modèles de redditions de l'activité responsable qui tentent d'opérer la synthèse entre flexibilité et crédibilité de l'engagement : la labélisation RSE et l'investissement à impact.

La première partie nous aura ainsi permis de situer une limite associée à la formulation d'une mission générative, à savoir que, dans les représentations théoriques dont on dispose, il est difficile de penser **l'articulation entre la formulation d'un engagement stable et un contrôle des transformations souhaitables de l'activité.**

Pour jalonner notre itinéraire de recherche, on propose d'explorer ce gap théorique en trois questions de recherche de différents niveaux.

La première interrogation porte sur la manière dont les missions s'expriment aujourd'hui. Si théoriquement, la conciliation entre innovation et engagement semble compromise, dans la pratique, plusieurs organisations ont pourtant exprimé ce genre de mission générative, et ce même avant les évolutions juridiques. Il s'agit alors de comprendre sur une variété de cas empiriques, ayant expressément adossé leurs activités à une mission supposant des activités de conceptions, à quels effets concrets un tel engagement dans l'inconnu expose. En particulier, il s'agit là de caractériser les difficultés à qualifier la dérive de mission et d'exprimer les sources de conflits générés par la poursuite de tels engagements.

QR1 : Quels sont les effets des formulations des missions génératives ? À quelles limites se confrontent-elles ?

La deuxième préoccupation concerne la manière de modéliser la mission et vise à préciser les attributs d'une mission robuste, y compris en situation d'innovation. Il s'agit là de proposer une définition de la mission qui puisse prétendre intégrer cette articulation entre engagement et générativité. Une telle ambition modélisatrice doit permettre de fournir une capacité interprétative des difficultés précédemment exhibées, et d'en déduire des points d'attention et des préconisations relatifs à la formulation de la mission.

QR2 : Quel modèle proposer pour une mission qui répond à cette double injonction, d'engagement et d'innovation ?

Enfin la troisième et dernière interrogation portée par la thèse a trait à la question des méthodes qui appuient la formulation. Il s'agit de comprendre quels dispositifs sont aujourd'hui employés dans des exercices de formulations de missions, et interroger dans quelles mesures ils répondent aux exigences de l'expression d'un engagement robuste :

QR3 : Quelles méthodes pour formuler un engagement génératif contrôlable ?

Dans le deuxième temps du raisonnement, il s'agit de mettre en évidence les principaux écueils pratiques auxquels s'expose une mission, pour tâcher de préciser des modèles et principes de formulations qui intègrent ces difficultés (**Partie II**).

Aussi, dans un premier temps, nous mobilisons de manière rétrospective des cas de missions génératives afin de caractériser les effets et difficultés concrets attribuables à la poursuite de ce type d'engagement envers un inconnu. Nous sélectionnons alors expressément des cas qui affichent une ambition d'innovation, si bien que la mission se formule comme un concept (c'est-à-dire comme des points de départ d'un processus de conception) et qui fait l'objet d'un engagement. Deux cas, un cas historique, lié à la question des logements ouvriers dans l'Angleterre victorienne (**Chapitre 1**), et un cas contemporain, issu de l'étude d'une participation du fonds d'investissement à impact Citizen Capital (**Chapitre 2**), font ici l'objet d'une analyse dédiée, et sont passées à la loupe des théories de la conception. Ces cas permettent d'avancer plusieurs éléments. Premièrement, ils confirment et illustrent l'intérêt d'une mission générative pour stimuler la conception d'alternatives originales. Ces missions, prises comme des concepts, ne prédéterminent pas la direction précise des efforts à mener pour répondre aux inconnus qu'elles explicitent. Elles désignent en revanche un espace de conception, que nous avons qualifié de *not-yet-designed*. Les explorations qui s'opèrent dans ce *not-yet-designed* ouvrent des manières inédites de répondre à la mission, et s'accompagnent d'un étoffement des connaissances et des expertises qui *in fine*, participent aussi de l'étoffement des critères de valeur qui permettent de juger la qualité des voies explorées. Deuxièmement, cette analyse montre toutefois qu'on ne peut se limiter à l'expression d'un concept. Le caractère indécidable du concept permet en effet de justifier des expansions larges, et pour ainsi dire sans limites. Cela rend impossible la caractérisation d'une dérive quelconque. En outre, le suivi d'un impact n'est pas adapté non plus, car la nature des impacts change avec les expansions. Enfin, nos cas illustrent aussi les risques d'interprétations variées et de quiproquos créés par une mission ainsi formulée, qui s'avère source de nombreux conflits.

Si l'assimilation de la mission à un concept ne suffit pas à rendre robuste un engagement, c'est qu'il ne permet pas de se prononcer sur l'intégrité du changement opéré, sur la stratégie par exemple, au regard de la mission. Cette limite justifie dans la suite du développement (**Chapitre 3**) de proposer une modélisation pour caractériser ce qu'on appelle intégrité au regard de la mission. Nous opérons pour cela d'abord un bref détour dans le champ de la mathématique pour proposer une modélisation de la mission qui s'en inspire. Ce détour suggère que c'est moins dans les objets eux-mêmes que dans la manière dont ils sont en relation que réside la difficulté principale à exprimer une mission générative et contrôlable. Nous proposons donc de modéliser la mission comme un ensemble de promesses qui s'expriment sur une série d'objets en relation les uns avec les autres (et constituant un réseau). Ce modèle désigne deux préoccupations spécifiques à considérer lors d'un projet de formulation.

Premièrement, il permet d'intégrer le caractère potentiellement inconnu des objets sur lesquels s'expriment les promesses, et désigne l'enjeu de prendre en compte l'apprentissage dans l'engagement lui-même. Deuxièmement, ce modèle souligne aussi l'intérêt de la prise en compte des interdépendances entre les promesses.

Dans le **Chapitre 4**, nous mobilisons ce modèle pour relire nos cas et les difficultés rencontrées précédemment. En particulier, le label B Corp fait l'objet d'une analyse dédiée. Le travail a consisté ici à modéliser ces différentes modalités d'engagement et à les typiser selon les attributs précisés par notre modèle de mission. Cette analyse permet de faire ressortir des points d'attention, et de dégager un cahier des charges pour la formulation d'une mission. Celui-ci se décline selon quatre attributs : recouvrement, apprentissage, interdépendance et intégrité globale.

Après avoir mis en évidence les propriétés souhaitables d'une mission, il s'agit dans la troisième et dernière partie (**Partie III**), de sonder des éléments de méthodes pour formuler une mission robuste et responsable.

Nous poursuivons ainsi le raisonnement, à partir d'une série d'expérimentations menées auprès d'entreprises qui étaient en cours d'élaboration de leurs propres raisons d'être. Le **Chapitre 1** revient sur le cas d'une entreprise mutualiste du secteur de l'assurance : le groupe Macif. Le **Chapitre 2** concerne quant à lui le cas d'un opérateur de réseau de transport, GRTgaz. Nous avons dans ces deux cas, étudié et suivi les démarches mises en œuvre pour élaborer des promesses. Ensuite en collaboration avec les partenaires de ces recherche-interventions, nous avons construit des expérimentations pour surmonter les différents dilemmes rédactionnels relevés. Cela a conduit à élaborer une proposition méthodologique, qui aura pris la forme d'une série d'ateliers : les *stress-tests*.

Le **Chapitre 3** propose une revue des méthodes employées pour la rédaction des missions ou raison d'être et vise à proposer une discussion sur leurs apports et limites. Ce travail d'inventaire, incluant les *stress-tests*, permet de jauger la complémentarité des méthodes. Enfin, nous nous généralisons ici des éléments de méthode pour la conception de *stress-tests* et dégageons une série des principes de formulation de promesse robuste et contrôlable.

La thèse permet enfin d'avancer une série d'implications théoriques. Dans le **Chapitre 4**, nous sondons l'intérêt de la mission pour réinterpréter et étendre une partie des questionnements à l'œuvre dans la littérature académique sur les questions d'enjeux de responsabilité. Premièrement, ces travaux nous donnent l'occasion de requalifier la notion de dérive de mission, propre à la littérature sur les organisations hybrides, dans des situations présentant une part d'inconnu. Deuxièmement, ces travaux

proposent des points d’ancrage théoriques concernant la littérature sur les paradoxes et leurs difficultés à articuler adaptation face à l’inconnu et légitimité perçue par les tiers. La mission fournit des caractéristiques intéressantes pour rendre contrôlable l’action robuste prônée par les paradoxes.

Tableau D Aperçu général de la thèse

	Questions	Méthode	Données mobilisées dans le manuscrit	Résultats principaux
<i>Partie II</i> – <i>Chapitre 1,2</i>	QR1 : quels sont les effets des formulations des missions génératives ? À quelles limites se confrontent-elles ?	Etude de cas multiples à l’aide des outils de la conception	<u>Cas historique:</u> <i>Model Dwelling companies</i> <u>Cas contemporains :</u> Open-Classrooms et Citizen Capital	R1 : La mission ouvre la possibilité d’un engagement génératif: le <i>not-yet-designed</i> . R2 : Risques associés à de tels engagements : quiproquos et obsolescence
<i>Partie II</i> – <i>Chapitres 3,4</i>	QR2 : quel modèle proposer pour une mission qui répond à cette double injonction, d’engagement et d’innovation	Modélisation	Citizen Capital, <i>Model Dwellings companies</i> Label B Corp	R1 : Grille d’analyse des missions R2 : Proposition d’un cahier des charges
<i>Partie III</i>	QR3 : quelles méthodes pour formuler un engagement génératif contrôlable ?	Recherche-interventions	GRTgaz Groupe MACIF	R1 : Apports et limites des méthodes existantes R2 : Conception d’une méthode pour le test et la formulation d’une mission : les <i>stress-tests</i>

*« La vie est courte, la science interminable,
l'opportunité fugace, l'expérimentation faillible,
le jugement difficile. »*

Aphorismes, Hippocrate

**PARTIE I – REVUE DE LA LITTÉRATURE : COMMENT
CONCILIER ENGAGEMENT RESPONSABLE ET INNOVATION ?**

SOMMAIRE DE LA PREMIERE PARTIE

INTRODUCTION ET PRESENTATION GENERALE DE LA PARTIE.....	28
CHAPITRE 1 LA MISSION DANS LES ORGANISATIONS HYBRIDES : LA PRESERVATION DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES POUR EVITER LA DERIVE DE MISSION.....	29
1. Le cadre des organisations hybrides : multiplicité des logiques à respecter	29
1.1. Genèse et développement du concept d'hybridité organisationnelle	29
1.2. La mission face aux enjeux de maintien de l'hybridité	33
2. Les organisations hybrides face au défi du « mission drift »	37
2.1. L'innovation face aux logiques institutionnelles : une source de dérive ?	37
2.2. Le <i>mission drift</i> : un phénomène difficile à qualifier	39
2.3. Quelle gouvernance pour prévenir les <i>drifts</i> ? L'enjeu de l'« <i>accountability</i> » et de la mesure.....	43
3. La mission selon la littérature sur l'hybridité : un modèle de conformité	44
3.1. Synthèse du modèle : la mission comme conformité à des logiques institutionnelles	44
3.2. Mission drift et apprentissage sur les stratégies adaptées	46
Résumé du chapitre 1.....	49
CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITE FACE AUX « GRAND CHALLENGES » - LA GESTION DES PARADOXES	50
1. L'organisation confrontée à des paradoxes	50
1.1. Les contradictions liées à la dynamique de l'action.....	50
1.2. Les « <i>grand challenges</i> » : une source de paradoxes questionnant la légitimité des organisations.....	54
2. La gestion des paradoxes.....	55
2.1. La question du changement admissible : la gestion de la légitimité	55
2.2. La gestion stratégique du paradoxe : les principes d'une « action robuste ».....	57
3. La mission selon la littérature sur les paradoxes : un modèle d'adaptation locale sans engagement	58
Résumé du chapitre 2.....	62
CHAPITRE 3 : LES MODALITES DE SUIVI D'UN ENGAGEMENT DANS LES PRATIQUES D'INVESTISSEMENT A IMPACT ET DE CERTIFICATION RSE	63
1. Le rôle de la mesure dans le suivi de l'investissement à impact.....	63
1.1. Mise en contexte et définition par les acteurs : l'importance de l'intentionnalité	63
1.2. Enjeux du contrôle.....	65
1.3. Les principes du contrôle : une mesure de l'impact.....	66
1.4. Différentes modalités de la mesure d'impact	67

1.5. Effets de la mesure comme premier objet de redevabilité et de fixation des représentations.....	70
1.6. risque des indicateurs de performance fixants.....	71
2. La labélisation RSE comme modèle de signalement et d'apprentissage.....	72
2.1. La certification RSE dans le paysage académique.....	72
2.2. Conclusion : un mécanisme d'apprentissage centré sur des enjeux propres au label.....	78
Résumé du chapitre 3.....	80
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET RAPPEL DES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	82

INTRODUCTION ET PRESENTATION GENERALE DE LA PARTIE

Cette première partie a pour ambition d'interroger la littérature en sciences de gestion en considération de notre problématique générale, à savoir *comment formuler une mission qui concilie enjeu d'innovation et engagement contrôlable ?*

L'objectif est double. Tout d'abord, il consiste à examiner les formes de missions représentées dans la littérature, en nous demandant à quel enjeu de responsabilité elles renvoient et si elles intègrent un niveau d'inconnu. Ensuite nous nous interrogeons tout particulièrement autour des modalités de contrôle qu'elles prévoient.

Parmi les champs de littérature en sciences de gestion qui ont abordé la question de la finalité de l'entreprise (Hsieh, 2015 ; Mocsary, 2016 ; Shleifer & Vishny, 1997), comme nous l'avons précisé dans l'introduction, nous avons choisi de centrer la focale sur deux champs en particulier. Le premier courant est celui des organisations hybrides, mobilisant la théorie néo-institutionnelle. Le second est celui des paradoxes organisationnels. Le premier s'est récemment focalisé sur la question de la mission « sociale ». Ces travaux ont notamment cherché à préciser le rôle de la mission (*purpose*) dans les organisations commerciales qui se dotent explicitement d'objectifs non réductibles à la poursuite d'une unique activité commerciale (Hollensbe et al., 2014), mobilisant la notion d'hybridité entre des logiques institutionnelles (eg. Battilana et al., 2017) — (**Chapitre 1**). Le courant des paradoxes organisationnels sera ensuite examiné au travers notamment de la question du traitement des « *grands challenges* ». Ces travaux ont étudié le rôle de la gouvernance face aux problématiques complexes, en lien par exemple avec des enjeux de développement durable. Ils traitent des conditions de gouvernance d'une action responsable au regard des injonctions paradoxales que soulèvent les *grands challenges* et interrogent les conditions de la légitimité associée (**Chapitre 2**). Nous poursuivrons cette revue avec la littérature sur l'évaluation de l'impact (**Chapitre 3**) et concluons par le courant émergent de la labélisation RSE (**Chapitre 3**). Ces deux champs décrivent des outils qui ont pour ambition de rendre contrôlables des engagements sociaux ou environnementaux. Nous analyserons ici leur apport potentiel à la question de la formulation de la mission.

Ces deux courants de littérature nous permettront de mieux cerner les enjeux et les difficultés qu'il y a à penser l'articulation entre i) maintien d'un engagement stabilisé et ii) la capacité à juger du bien-fondé des transformations régulières des activités en regard de cet engagement. Nous ne verrons cependant qu'aucun de ces deux courants ne permet de traiter complètement notre question. Cela confirme notre question de recherche, à savoir : comment préciser le contenu et les limites d'un engagement qui soit à la fois contrôlable et robuste aux enjeux d'innovation ?

CHAPITRE 1 LA MISSION DANS LES ORGANISATIONS HYBRIDES : LA PRESERVATION DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES POUR EVITER LA DERIVE DE MISSION

1. LE CADRE DES ORGANISATIONS HYBRIDES : MULTIPLICITE DES LOGIQUES A RESPECTER

Dans la revue des champs de littérature traitant des modalités de formulation des missions de l'entreprise non réductibles au profit, celui des organisations hybrides apparaît comme incontournable. Dans ses développements récents, les problématiques traitées concernent justement la capacité de certaines organisations à poursuivre simultanément des fins lucratives et des fins sociales ou environnementales, en étudiant les conditions d'équilibre entre ces deux « logiques ». Nous verrons d'abord les origines de ce champ de recherche, avant d'entrer plus en détail dans la manière dont la « mission » y est abordée. Nous verrons enfin que ces travaux invitent à prêter une attention particulière à la question de la dérive de mission. Ce recensement permet de dessiner un premier modèle de la mission, entendu comme un principe de conformation.

1.1. GENESE ET DEVELOPPEMENT DU CONCEPT D'HYBRIDITE ORGANISATIONNELLE

1.1.1. Le concept d'hybridité comme point de convergence du champ d'études sur les organisations

Le champ de l'hybridité organisationnel est un courant relativement récent de l'étude sur les organisations (Battilana et al., 2017). Il naît de la convergence progressive de plusieurs courants préexistants, qui ont décrit des préoccupations analogues quant à la complexification des formes de l'action collective, et ce faisant ont mené au constat commun d'*hybridation* des organisations. Plus précisément, Battilana et Lee (2014), à l'occasion d'un travail de revue du champ, relèvent que les contributions théoriques à l'hybridation émanent principalement de trois domaines : la littérature sur l'identité organisationnelle (par exemple Albert & Whetten, 1985 ; Pratt & Foreman, 2000), celle sur les logiques institutionnelles (dont Friedland & Alford, 1991 ; Oliver, 1991 ; Thornton et al., 2012) et enfin celle concernant l'étude des formes organisationnelles (Tracey et al., 2011).

Dans l'ensemble, Battilana et Lee, (2014) argumentent le fait que les discussions en termes d'identité organisationnelle, de forme d'organisation et de logique institutionnelle ont abouti à des idées largement convergentes, bien qu'elles opèrent à des niveaux d'analyse différents. Dans ces courants d'études sur les organisations, le concept d'hybridité part initialement du principe que les organisations ne sont pas indépendantes de l'environnement extérieur, mais qu'elles sont plutôt le produit d'un contexte social. À l'occasion de la création d'une entreprise, l'effort à fournir procéderait majoritairement d'un assemblage, parfois original, de ces éléments existants, socialement construits¹⁸. Les logiques institutionnelles par exemple, forment des constructions sociales composées de croyances, et de normes qui organisent les relations et légitiment les actions entre individus ou au sein de collectifs (Thornton & Ocasio, 1999). Ces logiques fournissent alors autant de ressources culturelles à travers lesquels les formes organisationnelles sont construites et reproduites dans un secteur donné (Greenwood & Hinings, 1988, 1996). Une fois que ces formes ont été largement adoptées par les organisations dans un domaine d'activité, elles acquièrent une légitimité sociale et deviennent institutionnalisées ; ce qui signifie que les modes d'organisation qu'ils prescrivent font référence dans le domaine d'activité considéré (Douglas, 1986). Ces formes institutionnalisées fournissent à leur tour le matériel culturel que les membres de l'organisation rassemblent pour formuler des « éléments d'identité essentiels » (Glynn, 2008, p. 426). L'identité de chaque organisation peut être unique, car elle est susceptible d'assembler ces éléments différemment¹⁹, toutefois elle s'exprime à travers des symboles qui tirent leur sens des formes organisationnelles existantes (Hatch & Schultz, 2002).

Finalement, que ce soit au niveau des logiques, des formes ou des identités organisationnelles, ces travaux avancent le fait qu'on ne peut rarement réduire la description d'une organisation à une unité élémentaire qui fournit une prescription complète de l'action, qu'elle soit logique, forme ou identité. Au contraire, elle procède d'un assemblage, d'une hybridation plus ou moins complexe d'éléments, à *fortiori*, plus ou moins compatibles entre eux. Battilana et Lee (2014) soutiennent en effet que la combinaison de logiques, de formes organisationnelles et d'identités coexiste donc (Creed et al., 2010 ; Glynn, 2008 ; Lok, 2010 ; Pedersen & Dobbin, 2006). Cette cooccurrence se reflète dans le concept d'organisation hybride, qui prend en compte les interrelations entre les logiques, les formes et les identités dans les organisations hybrides. En cela, l'analyse par l'hybridité propose une grille de lecture utile pour décrire et comprendre les effets d'un environnement institutionnel complexe en termes de réponses organisationnelles.

¹⁸ "The growth of rationalized institutional structures in society makes formal organizations more common and more elaborate. Such institutions are myths which make formal organizations both easier to create and more necessary. After all, the building blocks for organizations come to be littered around the social landscape; it takes only a little entrepreneurial energy to assemble them into a structure. And because these building blocks are considered proper, adequate, rational, and necessary, organizations must incorporate them to avoid illegitimacy. Thus the myths built into rationalized institutional elements create the necessity, the opportunity, and the impulse to organize rationally, over and above pressures in this direction created by the need to manage proximate relational networks" (Meyer and Rowan 1977 : 345)

¹⁹ Albert & Whetten, (1985) dans un article fondateur du concept d'identité organisationnelle suggèrent d'ailleurs qu'on puisse organiser l'étude des identités organisationnelles à travers ce prisme d'unicité. Ils proposent pour aller dans ce sens d'en définir les caractéristiques suivantes : i) centrales, ii) distinctives et iii) durables.

1.1.2. Les logiques institutionnelles comme éléments de prescription et de conformation

Le virage pris par la littérature sur la question des logiques institutionnelles, dans les années 1980, procède notamment d'une ambition d'expliquer (sociologiquement) la nature de la prise de décision et de trouver une interprétation convaincante aux observations empiriques qui dressaient le constat de comportements mimétiques entre les organisations (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977).

Ce courant refusait en particulier l'idée que l'on puisse attribuer aux individus un comportement essentiellement rationnel, ainsi qu'une hypothèse selon laquelle la prise de décision s'expliquerait avant tout par la recherche de maximisation d'intérêts particuliers. En cela, ce courant s'oppose notamment aux théories de l'action défendues par l'école du choix rationnel et à ses implications structuralistes en matière d'études des organisations²⁰ (voir par exemple Weber, 1978).

Patricia Thornton (2004) s'est minutieusement attachée à décrire la manière dont les logiques en tant que matériels socioculturels pourraient fournir des formes de rationalités alternatives à la rationalité pure pour justifier les moteurs de la prise de décision²¹. Pour ces auteurs et en premier lieu Roger Friedland et Robert Alford (1991), il est possible de décrire les grands constituants des sociétés occidentales selon quelques grands ordres institutionnels : le marché capitaliste, l'état bureaucratique, la famille nucléaire, la démocratie, et la religion chrétienne. À chaque ordre est ainsi associée une « logique » distincte, définie comme « des pratiques matérielles, des principes, des valeurs, des croyances et des règles qui sont socialement construites et modelées par l'histoire et par lesquelles les individus vivent, organisent le temps et l'espace et donnent un sens à leur réalité sociale » (Thornton, 2004, p. 69).

Si la taxonomie des logiques a quelque peu évolué depuis les écrits fondateurs du champ²², ce cadre sociocognitif continue d'alimenter largement les recherches actuelles selon le même schéma théorique. À savoir : chacune de ces logiques constitue un modèle complet de pratiques et de croyances qui sert

²¹ "It is primarily the capitalist market economy which demands that the official business of administration be discharged precisely, unambiguously, continuously, and with as much speed as possible. Normally, the very large, modern capitalist enterprises are themselves unequalled models of strict bureaucratic organization." (Ibid., p.345).

²² Alford et Friedland (1991) proposent initialement une liste constituée de ces cinq grands ordres institutionnels : Les travaux de Thornton (2004) reprennent et font évoluer cette liste vers : le marché, l'entreprise (*corporation*), les corps de métiers (*professions*), la famille, les religions et l'État ; Thornton et al. (2012) ont proposé ultérieurement d'ajouter la collectivité (*community*) à cette liste.

de cadre cognitif pour l'organisation et dont les individus — les entrepreneurs institutionnels en premier lieu — sont libres de se saisir. De ce matériel canonique se déduisent des modalités de fonctionnement pratique et un modèle relationnel pour les organisations et les individus qui les constituent. Dans cette perspective, une logique institutionnelle vis-à-vis de l'action prescrit aussi bien les objectifs convenables que les moyens légitimes pour les atteindre (Lounsbury, 2007 ; Thornton & Ocasio, 2008).

La théorie néo-institutionnelle propose donc de reconnaître les logiques comme autant de composants élémentaires (*building blocks*) mobilisables pour les acteurs. De ce point de vue, la genèse d'une action collective organisée dérive d'un arrangement original d'éléments issus d'au moins une de ces logiques, autant pour ses moyens que pour ses fins. Si ces logiques sont autant de ressources à la disposition des entrepreneurs institutionnels, en contrepartie elles constituent les « règles du jeu » (Kraatz & Block, 2008), c'est-à-dire le cadre régulateur ainsi que le système de normes vis-à-vis duquel le comportement de l'organisation sera jaugé²³. En cela, l'adossement, à une certaine logique institutionnelle conditionne en retour une certaine représentation de la performance, et génère des attentes, ou demandes spécifiques, de la part des acteurs qui se réfèrent à ces logiques.

1.1.3. Hybridation et compatibilité des prescriptions

Étant donné le rôle prescriptif d'une catégorie institutionnelle sur l'action, le champ néo-institutionnel s'est rapidement intéressé aux situations dans lesquelles pouvaient se décrire des arrangements institutionnels procédant de plusieurs logiques. Si les acteurs empruntent librement à différentes logiques des éléments constitutifs de leurs activités, rien en retour n'assure que ces combinaisons ne provoquent pas de frictions, d'incohérences à certains niveaux, voire même que le comportement rationnel selon une logique donnée, se heurte au système de règles suggéré par une autre. Ce cadre pluraliste est qualifié de complexe si les organisations « sont confrontées à des prescriptions incompatibles » provenant de multiples logiques institutionnelles » (Greenwood et al., 2011, p. 318). La coexistence de logiques au sein d'une organisation est susceptible de varier selon la manière suivant laquelle ces logiques multiples servent conjointement de guide à la décision (**centralité**), ainsi que de la mesure dans laquelle elles fournissent des prescriptions d'action compatibles (**compatibilité**) (Besharov & Smith, 2014). Subséquemment, les organisations qui mettent en œuvre plusieurs logiques en leur sein doivent généralement faire face à des exigences différentes et potentiellement conflictuelles (Kraatz & Block, 2017).

Un certain nombre d'auteurs ont mobilisé ce cadre théorique pour décrire les tensions que ces situations pouvaient générer, les pressions normatives concurrentes émanant de ces logiques, ainsi que le type de réponse apportée pour soulager ces tensions (pour une revue voir Battilana et al., 2017). La

²³ Un modèle de comportement responsable, une construction de la performance, et donc du contrôle particulier.

plupart des études font l'hypothèse que les organisations gèrent consciemment leurs réponses à de multiples logiques. De ce point de vue, on peut distinguer une première lignée de travaux cherchant plutôt à comprendre la manière dont les organisations peuvent relâcher les pressions par les institutions et à caractériser la variété de stratagèmes employables (voir Kraatz & Block, 2017 par exemple).

Une seconde lignée de travaux s'est plutôt polarisée sur les « effets », considérant moins que les logiques institutionnelles imposent des espaces de choix contraints, mais se concentrant davantage sur la manière dont ces logiques multiples offrent pour les organisations qui naviguent sur cette complexité, un espace discrétionnaire inédit. Ces travaux cherchent alors à conceptualiser, partant des structures et des pratiques organisationnelles, les différents types d'organisations « hybrides » qui se déduisent de cette pluralité institutionnelle, et éventuellement l'originalité des formes et des réponses qui s'observent (voir Greenwood et al., 2011 pour une revue). À titre d'illustration, Pache et Santos, (2013) montrent à l'occasion d'une étude comparant plusieurs cas d'entreprises d'intégration par le travail, la manière dont ces organisations répondent aux injonctions concurrentes des logiques, moins en suivant une logique de découplage ou de compromis comme pouvaient le suggérer les travaux antérieurs (par exemple Oliver, 1991) qu'en créant intégrant des combinaisons parcimonieuses de pratiques issues de ces différentes logiques. Le maintien de l'hybridité implique ainsi des défis persistants, en partie dus à des conflits d'identité, souvent résumés par ces deux questions : qui l'organisation est-elle ? et qu'est-ce que ses divers groupes internes et externes attendent qu'elle soit (Albert & Whetten, 1985 ; Gioia et al., 2013) ?

1.2. LA MISSION FACE AUX ENJEUX DE MAINTIEN DE L'HYBRIDITE

1.2.1. L'entreprise sociale : un modèle d'hybridation

Malgré la variété des missions de ces organisations, qu'elles organisent des formes d'intégration sociale par le travail (Battilana et al., 2015 ; Pache & Santos, 2013), qu'elles créent des mécanismes d'accès au crédit pour des populations aux ressources limitées (Battilana & Dorado, 2010 ; Mair & Marti, 2009 ; Yunus, 1999) ou encore qu'elles développent des solutions pour lutter contre la malnutrition (Levillain et al., 2016), une caractéristique commune à toutes ces organisations tient au fait qu'au travers de leurs engagements, à la fois vis-à-vis de leurs missions et de leurs objectifs commerciaux, s'annexent des attentes contradictoires qui génèrent des tensions pour les dirigeants et leurs organisations. De nombreux auteurs considèrent explicitement ces tensions comme une caractéristique fondamentale des entreprises sociales. Smith and Lewis (2011) par exemple développe l'idée d'une cohabitation paradoxale entre ces *goals* — les deux missions sont à la fois vues comme concurrentes sur de nombreux aspects, en particulier sur des choix de développements stratégiques (*c.-à-d.* conduisant à

des prescriptions contradictoires concernant la marche à suivre qu'elles suggèrent) et en même temps, interdépendants, c'est-à-dire non capables de continuer à exister, l'une sans l'autre, et *in fine* toutes deux essentielles pour caractériser l'organisation et penser sa pérennité.

Smith & Besharov (2019) mettent alors en évidence la variété des tensions rencontrées chez les entreprises sociales et soulignent la manière dont elles se manifestent, tout comme les défis qu'elles supposent pour ces organisations combinant à la fois une mission sociale et des activités commerciales. Les deux auteures expliquent que ces engagements, notamment dans le cas qu'elles examinent, l'entreprise Digital Divid Data, une entreprise sociale spécialisée dans les services numériques et dans le traitement de données, constituent des questionnements pour les fondateurs de deux ordres. Le premier type repose sur la manière de construire des décisions cohérentes par rapport à ces deux types d'injonctions. Le second met en avant les difficultés à naviguer entre les attentes externes concurrentes que ces engagements suggèrent. Aussi ces questionnements s'articulent avec une grande quantité, sinon toutes, les problématiques stratégiques opposées aux fondateurs tout au long des dix années sur lesquelles s'échelonne l'étude : localisation du siège social, politique de développement commercial, exigences vis-à-vis du recrutement, etc.

Alors, pour explorer ce dualisme et les tensions qui en résultent, une série d'études a commencé à s'intéresser à l'entreprise sociale comme phénomène empirique, au prisme théorique de l'organisation hybride (Doherty et al., 2014). À ce titre, l'entreprise sociale qualifie toute forme de structure combinant deux paradigmes sectoriels, logiques ou de valeurs distinctes : en premier lieu des attributs issus de formes ou logiques commerciales et d'autres, empruntés à la logique philanthropique (Smith & Besharov, 2019). Si toutes ces entreprises s'engagent dans des activités sociales afin de poursuivre leur mission sociale et dans des activités commerciales afin de générer des revenus, le niveau d'intégration entre ces deux ensembles d'activités diffère d'une entreprise à l'autre.

Réduire l'analyse de l'entreprise sociale à ce schéma dyadique ne doit pas faire oublier le fait que la portée du terme mission dans ce cadre regroupe des natures d'activités extrêmement diverses. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut souligner les manières variées suivant lesquelles la mission « sociale » a successivement été prise :

- un ensemble d'objectifs qui procèdent directement d'un secteur ou d'une activité donnée — on retrouve ici le cas de la microfinance (Mersland & Strøm, 2010) et des entreprises d'insertion (Battilana et al., 2015), d'éducation (Jones, 2007), de commerce équitable (Mason & Doherty, 2016), qui ont fait l'objet d'un traitement extensif de la littérature. Ici, c'est l'objet même de l'activité qui conduit à attribuer le caractère social à la mission ;
- dans d'autres cas, c'est l'adjonction d'une activité commerciale génératrice de revenus, à des activités purement philanthropiques, pour pallier le manque de ressources financières par

exemple, conduisant à caractériser ce qui est, ou non, de l'ordre de la mission sociale (Cornforth, 2014).

- Alternativement, indépendamment du contenu de l'activité, la poursuite d'une somme d'objectifs sociaux ou environnementaux — au travers d'une certification ou d'une labélisation particulière par exemple — constitue parfois un engagement suffisant pour être caractérisée, par les observateurs, d'entreprise sociale ou prosociale (Gamble et al., 2019).

1.2.2. **Entreprise sociale : une catégorisation suivant le niveau d'intégration des logiques**

Ces travaux conduiront alors à proposer une typologie des formes organisationnelles hybrides suivant le niveau d'intégration structurelle déployé entre ces logiques. Aussi la littérature propose d'organiser la catégorie « entreprise sociale » en distinguant les entreprises sociales qui ont choisi de s'organiser selon des formes hybrides différenciées et les entreprises sociales qui ont préféré des formes hybrides intégrées, arguant pour chacune d'elles le besoin d'une gouvernance spécifique (Ebrahim et al., 2014). Cette partition fait écho et rappelle l'énumération des tensions proposées par Besharov & Smith (2014), organisant **le niveau de compatibilité** connu entre les différents objectifs poursuivis, notamment par rapport à l'activité génératrice de revenus, ainsi que le niveau de centralité, c'est-à-dire dans quelles mesures les multiples logiques participent à influencer la teneur des actions de manière équivalente. Pour illustrer cette partition, Julie Battilana (2018) propose de développer deux exemples. Le premier provient d'une recherche publiée en 2010 (Battilana & Dorado, 2010), s'intéressant au secteur de la microfinance avec le cas de l'entreprise *Los Andes*. L'auteur souligne dans ce cas la manière dont l'organisme de microcrédit a pu opérer ses activités sans organiser de séparation franche entre les moyens. En d'autres termes, il n'est pas ici possible de distinguer les bénéficiaires de l'action sociale (un accès élargi au crédit pour des micro-entrepreneurs aux revenus modestes) et les clients de l'institution financière. Ces deux populations sont identiques. Les collaborateurs de *Los Andes* ont des objectifs qui participent de cette double ambition — d'une part performance dans la qualité de l'offre bancaire, montant moyen de la souscription, et taux de recouvrement, d'autre part — la quantité de prêts alloués, le suivi des clients adapté à leur situation d'exclusion bancaire, etc. Le second exemple vise, quant à lui, à illustrer le modèle différencié, dans lequel il est possible d'analyser l'action collective selon une logique de séparation plus nette, qui s'accompagne parfois et lorsque c'est possible, de compartimentalisation sur le plan de l'organisation — filialisation ou séparation franche des activités et des collaborateurs qui s'y rapportent. Le cas des entreprises d'insertion par le travail (Battilana et al., 2015) a, ainsi, été classé dans cette catégorie différenciée dans la mesure où, si tout ou partie des salariés participent à un programme de retour à l'emploi, les produits ou services délivrés par ces entreprises ont vocation à être vendus sur des marchés classiques, sans intentionnellement chercher de création de valeur spécifique, à l'insertion professionnelle par exemple.

Dans cette lecture, on peut organiser la partition selon la réponse à cette question : les bénéficiaires de l'action sociale sont-ils les mêmes que les clients à qui s'adressent les produits et services portés par l'entreprise ? Une réponse positive tend plutôt à orienter vers une organisation intégrée. Dans le cas contraire, il s'agirait plutôt d'hybride différenciée (Ebrahim et al., 2014).

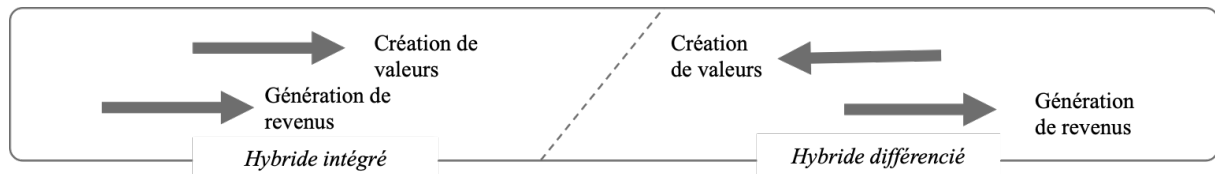


Figure 1 Typologie des entreprises sociales (d'après Ebrahim et al., 2014)

Même si elle n'est pas centrale dans ces travaux, l'idée qu'il puisse exister un aspect dynamique ou synergique associé à la coexistence entre les *goals* apparaît parfois. L'angle développé est que cette dynamique peut conduire à des formes d'innovations — notamment organisationnelles — qui pousseraient à rediscuter la place de l'entreprise dans cette typologie différenciée vs intégrée. C'est d'ailleurs l'intuition que poussent Smith et Besharov (2014, 2019) en mettant en avant la situation « paradoxale » dans laquelle se trouvent ces organisations. Un certain nombre d'études de cas suggèrent d'ailleurs la capacité de ces entreprises à trouver des réponses créatives pour concilier ou s'organiser au mieux face à ces tensions (Hengst et al., 2019 ; Jay, 2012). Toutefois, c'est majoritairement un axe de confrontation plus ou moins pacifique entre les logiques, et le souci de proposer des réponses permettant de gérer dans l'instant les formes d'expressions variées d'incohérences institutionnelles et de maintenir dans le temps cette hybridité qui reste l'axe d'analyse prioritaire (voir par exemple Battilana et Dorado, 2010).

Caractéristique	Logique bancaire	Logique de développement	Logique émergente de la microfinance
Objectifs	Dégager une rente ou un bénéfice	Aide au développement et lutte contre la pauvreté	Accroître l'accès aux services financiers à des populations exclues tout en respectant ses obligations fiduciaires envers épargnants et investisseurs
Population cible	Les usagers sont des clients considérés selon leurs profils de revenus et de risques	Les usagers sont des bénéficiaires considérés selon le niveau de besoin ou d'exclusion	Les usagers sont des clients, considérés comme des micro-entrepreneurs
Principes managériaux	Maximiser le bénéfice tout en respectant ses obligations fiduciaires envers	Maximiser l'impact des fonds accordés à l'aide au développement et	Trouver un équilibre entre la maximisation de l'accès aux services financiers pour les populations exclues et le respect

	épargnants et investisseurs	à la lutte contre la pauvreté	des obligations fiduciaires envers épargnants et investisseurs
--	-----------------------------	-------------------------------	--

Figure 2 Comparaison entre les logiques bancaires et de développement avec la logique émergente de la microfinance (d'après Battilana & Dorado 2010 — traduit par nos soins)

Dans le cas de l'entreprise sociale, cette cohabitation se traduit communément dans l'idée qu'il faille opérer des renoncements pour concilier les objectifs multiples. Cela se traduit en particulier par l'acceptation d'un renoncement à un certain niveau de profitabilité, la rentabilité dite de « marché », ou encore, que certains bénéficiaires, les plus démunis par exemple, ne soient pas éligibles à l'action proposée

Figure 2).

2. LES ORGANISATIONS HYBRIDES FACE AU DEFI DU « MISSION DRIFT »

2.1. L'INNOVATION FACE AUX LOGIQUES INSTITUTIONNELLES : UNE SOURCE DE DERIVE ?

Penser la gestion de la mission à l'aune de l'organisation hybride conduit à prendre en considération le contexte social, matérialisé par les logiques institutionnelles, comme un élément façonnant les organisations, leurs membres, et leurs actions (Friedland & Alford, 1991 ; Thornton et al., 2012). Par ailleurs, ces auteurs suggèrent que la mise en cohérence entre des logiques multiples au sein d'une organisation construit un environnement institutionnel complexe — une situation d'hybridation. Ce contexte génère des tensions, discordances d'objectifs, de principes d'actions et de valeurs associés à ces logiques (Ebrahim et al., 2014 ; Marquis & Tilcsik, 2016).

Par conséquent, dans le cas des hybrides intégrés, consistant en une certaine mise en commun des « moyens » au service de plusieurs « fins », la préoccupation principale concerne la manière de concilier au mieux, d'organiser le compromis acceptable (les *trades-offs*) dans une structure cherchant sciemment à faire cohabiter des éléments prescripteurs contradictoires pour l'action (Smith & Besharov, 2019).

L'exploration de la nature des tensions et l'explicitation de la manière dont elles pourraient mettre en péril l'hybridité de l'organisation, en particulier en contrevenant à la dimension sociale de l'activité, a aussi largement nourri l'agenda de recherche. La saillance des tensions conduit à considérer les entreprises sociales comme des organisations hybrides « fragiles » qui évoluent sur un équilibre

précaire (Ebrahim et al., 2014). Aussi, pour souligner les difficultés des entreprises sociales à poursuivre cette multiplicité d'objectifs sur le long terme, une lignée de travaux a cherché à apprécier les écarts entre le contenu original de l'engagement et le contenu réel de l'activité. Ce faisant, ils ont eu tendance à dresser le constat de transformations sous de multiples formes, et d'une difficulté certaine à maintenir une forme originelle de mission dans le temps (M. B. Jones, 2007).

Aussi c'est le terme *mission drift* ou dérive de mission (Ramus & Vaccaro, 2017) qui a été choisi pour désigner les évolutions relatives à la situation d'équilibre précédente, ou de manière générale toute forme de décalage par rapport à l'interprétation initiale de ce qui était associé à la mission, ainsi qu'aux activités menées pour l'accomplir. Derrière ce terme, on retrouve notamment beaucoup d'études empiriques relatant l'histoire d'organismes à but non lucratif (voir par exemple Doherty et al., 2014), qui se sont attachés à décrire les difficultés rencontrées par ces structures lorsqu'elles ont cherché à développer une activité commerciale, afin de diversifier leurs sources de financement (Weisbrod, 2004). Ils ont pu souligner également, le risque associé à l'emprise trop forte d'un financeur ou d'un bailleur de fonds et la manière dont ces ressources externes pouvaient affecter le comportement des organisations (Cornforth, 2014, 2020).

Ce phénomène est lu par les chercheurs adoptant la lecture néo-institutionnaliste comme l'échec du maintien d'une hybridité organisationnelle, duquel résulte la domination émergente et durable d'une logique institutionnelle sur une autre. Ebrahim, Battilana, & Mair (2014) voient par exemple dans la survenance de ce type de dérive de mission une menace pour l'organisation en ce sens qu'ils soulignent alors le fait que cette dernière s'expose à perdre de vue une partie de ses objectifs et de ses valeurs.

Majoritairement, le *mission drift* est d'ailleurs associé à une évolution de l'équilibre institutionnel à la faveur des objectifs commerciaux (Thompson & Williams, 2014). Dans ce cadre par exemple, Zhao & Grimes (2016) mettent en avant, en s'appuyant sur le cas d'un organisme de microcrédits, la diffusion d'une logique commerciale qui, dans la pratique s'est soldée par une évolution de la politique de prêts, conduisant à refuser des prêts à certains types de population auparavant éligibles.

Dans cette acception, la dérive de mission est donc assimilée à la résultante de tensions entre les objectifs parfois contradictoires coexistant au sein des entreprises sociales²⁴. L'un des principaux défis internes auxquels ce type d'entreprises est confronté consiste en le maintien pérenne de l'hybridité (Skelcher & Smith, 2015). Cette conceptualisation, à commencer par l'idée qu'il faille préserver ou maintenir les contours d'une situation connue, repose sur une vision stabilisée de la situation de

²⁴ La tendance actuelle repose cependant sur une volonté d'élargissement. A savoir l'idée selon laquelle il n'y a pas que les entreprises sociales qui doivent articuler la complexité entre différents objectifs, renouant là avec une tradition plus ancienne de la sociologie des organisations : les *organizational goals* (Thompson & McEwen, 1958) et leurs *dynamics* (Perrow, 1961, 1967).

gestion. Or, on s'aperçoit qu'en cas de changement dans l'activité, ce maintien sera difficile à garantir, mais aussi seulement à apprécier.

2.2. LE *MISSION DRIFT* : UN PHENOMENE DIFFICILE A QUALIFIER

Un corpus s'est progressivement développé autour de l'idée que cette mise en concurrence des *goals* constitue souvent une menace pour les organisations hybrides. De ce point de vue, le domaine de la microfinance a suscité un intérêt académique considérable et occupe une large part des études sur le sujet (Beisland et al., 2019 ; Mersland & Strøm, 2010 ; Pache & Santos, 2010). Ces risques conduisent à considérer les entreprises sociales comme des organisations hybrides fragiles qui fonctionnent sur un équilibre précaire (Ebrahim et al., 2014). Ainsi, la plupart des études sur la dérive de mission dans les entreprises sociales décrivent une situation délicate entre la volonté de maintenir une situation connue pour protéger la mission et les changements générés au fil des ans, par exemple pour faire face à la concurrence ou pour atteindre des objectifs commerciaux.

Toutefois, si le phénomène de *mission drift* continue d'alimenter de nombreuses recherches en théorie des organisations, c'est que sous l'apparente simplicité du phénomène demeure encore une part importante d'inconnu. Le fait que les suspicions de dérives soient relativement communes relève du consensus académique. Mais le champ s'accorde aussi pour dire que le phénomène et ses déterminants demeurent largement incompris (Grimes et al., 2019 ; Varendh-Mansson et al., 2020). Les transformations qui en résultent sont souvent la conséquence de processus qualifiés de complexes, lents et fortuits. Ce faisant, la dérive n'est souvent reconnue que rétrospectivement, sans certitude sur le fait de pouvoir la qualifier comme telle (Mersland et al., 2019 ; Mersland & Strøm, 2010 ; Wry & Zhao, 2018).

Jones (2007) soutient par exemple effectivement l'idée selon laquelle le *mission drift* constitue une menace pour les organisations pourvues d'une mission sociale, mais propose de porter une attention plus aigüe quant à ses origines possibles. À l'aide de l'étude d'un cas historique, celui de la *Hersey School*, l'auteur suggère que les manifestations de dérives puissent être multiples et protéiformes. Elle alerte à cette occasion des risques de réduire le périmètre d'attention à la seule surveillance d'une dérive commerciale. La *Hersey School* est une institution philanthropique qui a été créée pour offrir à des mineurs — disposant de peu de ressources et majoritairement orphelins — une pension et la possibilité de recevoir un enseignement de qualité²⁵. Un événement dans l'histoire de l'institution a fait suspicion de dérive. Il s'agit d'un projet, porté par les directeurs en activité, qui visait au déploiement d'un nouvel institut de recherche, spécialisé dans les problématiques d'apprentissage par exemple liées aux blocages

²⁵ La mission suivant les dernières volontés du fondateur, Milton Hersey, peut-être entendu comme "preparing students to lead productive and fulfilling lives by providing a cost-free, private, coeducational home and school for children from families of low income."

Source : https://www.mhskids.org/wp-content/uploads/2016/03/Deed_of_Trust_cons.pdf

cognitifs. Une partie des alumni de la *Hersey School*, s'est farouchement opposée à son lancement, au motif que ce dernier priverait l'institution d'une partie de ses ressources, qui aurait été plus utiles ailleurs et plus conformes à la mission de l'organisation. Ce qui semble intéressant de noter ici, c'est que pour justifier leur position, les alumni questionnent non pas la possible dérive commerciale derrière ce projet, mais plus fondamentalement, le bien-fondé de cette extension des prérogatives de l'école, par rapport à la volonté du défunt fondateur Milton Snavely Hershey. Était-ce là réellement son souhait lorsqu'il a décidé d'ouvrir l'établissement au début du XXe siècle ? L'association des alumni de cet établissement y voit une dérive de la part de la direction de l'école, et considère que la stratégie d'expansion acceptable serait de poursuivre le projet originel, consistant, par exemple à accueillir toujours plus d'étudiants en visant une augmentation progressive des capacités d'accueil de l'institution.

Mersland et al. (2019) alimentent l'idée de cette difficulté à valider les présomptions de dérives. À partir d'une étude quantitative qui s'attache à décrire de manière originale le secteur de la microfinance, les auteurs tendent à montrer qu'il paraît finalement exagéré de dénoncer une dérive généralisée du secteur, ce qui est la position majoritaire par ailleurs dans le champ. Cette étude tente de mettre en évidence le lien plus ou moins étroit existant entre la vocation *à priori* sociale du monde de la microfinance et la réalité du fonctionnement de ces organisations. Pour cela, les auteurs proposent de prendre les *missions statements* comme élément de départ de l'analyse et d'en déduire des variables de contrôle de l'activité. Les *missions statements* sont ainsi classées selon quatre catégories : *poverty alleviation*, *women's empowerment*, *rural and financial exclusion* et *no social mission*²⁶. Pour chacune de ces catégories ont été élaborées, par les chercheurs, des variables de descriptions de l'activité propres (Figure 3).

²⁶ Lutte contre la pauvreté, émancipation des femmes, exclusion financière ou en milieu rural, et pas de mission sociale (traduit par nos soins).

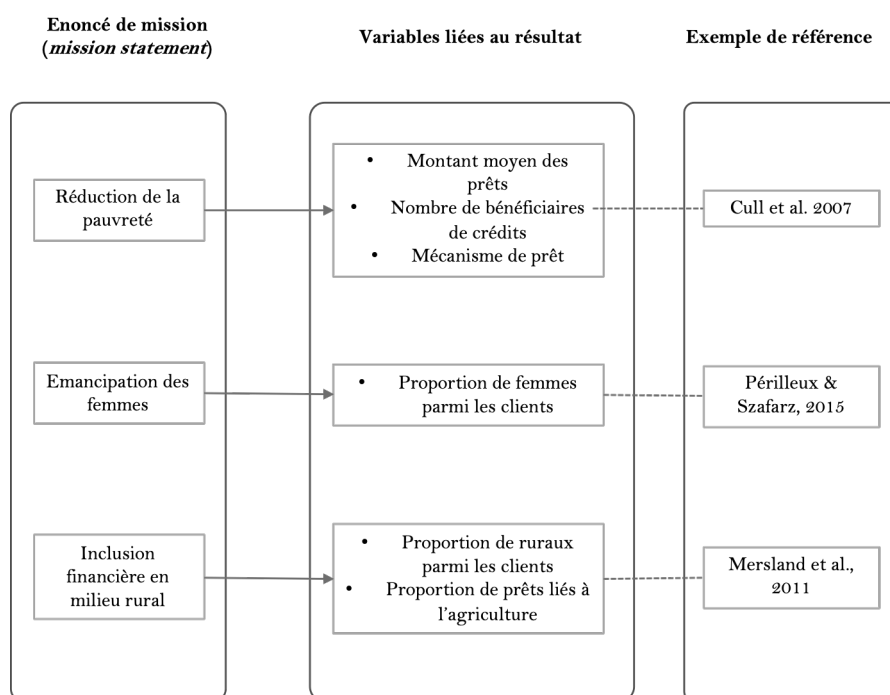


Figure 3 Variables de contrôle de l'activité suivant le mission statement (d'après Mersland et al., 2019) — traduit par nos soins.

Trois enseignements principaux se dessinent de cette étude. Le premier est que, de manière surprenante, une part non négligeable de ces organisations — plus d'un tiers parmi les 199 sondés — ne revendiquent aucune forme d'ambition sociale dans leur énoncé de mission (*mission statement*). Ces résultats montrent que tous les organismes de microfinance (OMF) ne prétendent pas se concentrer sur l'émancipation des femmes ou les populations rurales, ni même sur la réduction de la pauvreté contrairement à l'idée reçue selon laquelle le domaine est par nature socialement engagé. Le deuxième enseignement est une confirmation qu'il est peu aisé d'« observer » une dérive de mission. La mesure dans ce cas a nécessité, pour les chercheurs, d'inventer une lecture de l'activité inédite, en construisant à partir de l'énoncé de mission, un modèle de reddition qui se veut le plus fidèle possible à l'intention sociale déclarée. Dans ce cadre, les entreprises sociales paraissent peu outillées — elles ne sont en général pas dotées d'une formulation claire de mission et ne disposent en conséquence pas d'outils de suivi explicites. Les auteurs suggèrent ici d'ailleurs d'assimiler alors le *mission statement* comme un objet de signalement, pour l'entreprise, de ses ambitions sociales auprès de ses parties prenantes, et par conséquent comme un objet à partir duquel il est possible de construire une forme de contrôle²⁷. L'analyse de la microfinance par cette focale, tend à montrer que les OMF analysés respectent pour la plupart les objectifs sociaux qu'ils ont publiquement déclaré poursuivre dans leurs missions. Ce troisième et dernier enseignement permet de statuer de l'invalidation de la thèse commune qui consiste à dénoncer la dérive généralisée du secteur.

²⁷ A noter qu'il s'agit ici d'un travail réalisé, à *posteriori*. Les organisations elles-mêmes ne disposaient pas de tels proxys.

En somme, pour savoir s'il y a une dérive de mission, il faut statuer dans quelle mesure le changement reste acceptable par rapport aux engagements que les parties affectées considèrent comme induits par la mission.

Parmi les développements les plus récents du champ, Grimes et al. (2019, p 235) proposent dans cette veine, une analyse du phénomène de dérive en s'appuyant sur deux définitions. La première est une manière de relire de la mission, qu'il associe à : « *a socio-cognitive bridge between the identity and its actions*²⁸ ». La seconde définition, propre à la dérive, se déduit de la première et cherche à qualifier cet état de fait qu'est la dérive, à savoir : « *the perceived discontinuity between an organization's actions and its identity and the perceived discontinuity between an organization's actions and its image*²⁹ ». En tant que pont sociocognitif entre l'identité [de l'entreprise] et ses actions, la mission, selon Grimes et ses collègues, spécifie pourquoi l'organisation doit exister et comment elle est supposée agir. Ceci concentre l'attention des parties de telle sorte que toutes les actions visibles de l'entreprise, sont susceptibles d'être jugées et jaugées relativement à la référence qu'est la mission.

La revue de littérature permet avec l'exemple des organisations hybrides de clarifier un type de mission particulier. Dans ce schéma, on peut qualifier le contenu de la mission de manière relativement indépendante du contenu de l'activité de l'entreprise. Elle se déduit de manière implicite grâce à l'adossement à une logique institutionnelle. Cette constitution de la mission en lien avec des logiques institutionnelles permet de décrire à la fois i) des éléments librement agencés et qui façonnent des éléments d'identité propre, mais aussi en retour, ii) une certaine représentation des comportements acceptables, prescrits par les logiques. Cette dernière conditionne des attentes pour les parties. Mais si les logiques décrivent le comportement attendu de l'entreprise, elles posent alors aussi la question des transformations admissibles de son activité.

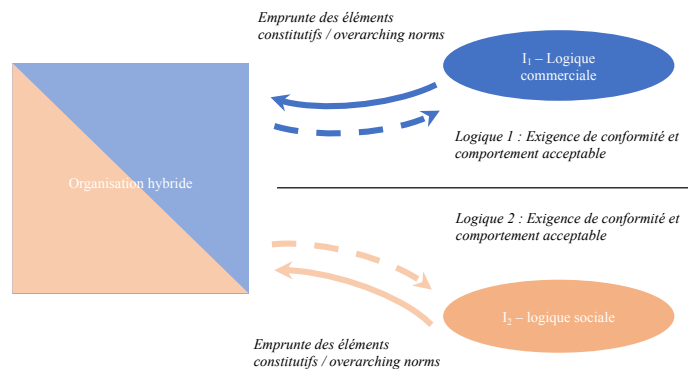


Figure 4 Représentation simplifiée – Organisation hybride

²⁸ « un pont sociocognitif entre son identité et ses actions » (traduit par nos soins).

²⁹ « la discontinuité perçue entre les actions d'une organisation et son identité, et la discontinuité perçue entre les actions d'une organisation et son image. » (traduit par nos soins).

2.3. QUELLE GOUVERNANCE POUR PREVENIR LES *DRIFTS*? L'ENJEU DE L'« ACCOUNTABILITY » ET DE LA MESURE

Tant la variété des situations à surveiller que la manière d'aborder les changements lorsqu'ils se produisent semblent toutefois encore mal comprises (Copestake, 2007; Grimes et al., 2020). Compte tenu de la variété des situations rencontrées, il semble difficile de statuer *a priori*, si les changements observables doivent être considérés comme des dérives ou non. Le champ ne dispose pas encore d'une compréhension complète des conditions dans lesquelles un changement dans les actions de l'organisation doit être considéré comme une dérive, entendu comme une forme de divergence par rapport à l'identité de l'organisation. Ce vers quoi tend la littérature récente, c'est tantôt une forme d'indulgence, accordant aux changements la possibilité de pouvoir être acceptables (Grimes et al. 2018), tantôt un regard critique, estimant la dérive inéluctable.

La réponse à cette préoccupation grandissante accordée au *drift* s'est accompagnée d'un mouvement comparable appelant à la conception de mécanismes de gouvernance spécifiques et adaptés à cette problématique. La question de la gouvernance de la mission sociale est ainsi apparue comme une approche essentielle de gestion des entreprises pour la recherche académique (Jones 2007, Battilana, Besharov, & Mitzinneck, 2017 ; Ebrahim et al., 2014).

Dans cette veine, plusieurs voies ont ainsi été explorées. L'implication étendue des parties prenantes aux processus de décisions (Ramus & Vaccaro, 2017), des espaces de négociations instanciés au sein de l'entreprise ou au niveau des écosystèmes (Battilana et al., 2020; Ometto et al. 2018), ou encore des modalités de recrutement adaptées (Battilana & Dorado, 2010) ont été vus comme autant de manières de prévenir ces dérives potentielles et pourraient viser à aider les entreprises sociales à rester fidèles à leur mission malgré une concurrence accrue et des pressions, notamment commerciales, divergentes (Tracey & Phillips, 2007 ; Zhao & Grimes, 2016).

Mais c'est plus massivement la question de l'*accountability*³⁰ (Choffel & Aldrin, 2015) qui a été mise en avant comme une condition de gestion de la mission. Un des enjeux consiste par exemple à garantir du bon équilibre accordé aux activités de reddition, en s'assurant par exemple de la considération accordée aux bénéficiaires de l'action sociale (*downward accountability*), surtout étant entendu la prévalence actuelle des activités de reddition organisées vis-à-vis des bailleurs de fonds et des actionnaires (qualifiées de *upward accountability*) (Ebrahim et al. 2014). La littérature a ainsi très tôt identifié cette exigence de contrôle et de démonstration de l'exécution de la mission comme un impératif à la fois, i) de crédibilité vis-à-vis de leurs engagements multiples que prennent les entreprises

³⁰ Prise au sens de « se rendre comptable d'une action »

sociales, mais aussi et surtout ii) comme condition nécessaire de pérennité de la mission dans un contexte de concurrence avec la dimension financière.

L'enjeu d'une ingénierie de contrôle adaptée est alors régulièrement cité comme un moyen de pouvoir protéger la mission sociale et de qualifier les accomplissements attribuables à cette dernière. C'est en ce sens l'ingénierie de la mesure d'impact, plus particulièrement, qui a focalisé l'essentiel des recherches (voir Chapitre 3).

3. LA MISSION SELON LA LITTERATURE SUR L'HYBRIDITE : UN MODELE DE CONFORMITE

3.1. SYNTHÈSE DU MODELE : LA MISSION COMME CONFORMITE A DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES

Ce premier travail de revue de littérature, ancrée dans le champ des théories néo-institutionnelles, nous a permis d'instruire le cas de la mission sociale. Cette dernière a fait l'objet d'une attention importante pour les chercheurs du champ en référence notamment au concept d'organisation hybride. Ce modèle dominant dans la littérature assimile la mission à la description des enjeux sociaux d'intérêts, par opposition à l'intérêt économique, au but lucratif de l'entreprise (voir par ex. Battilana et Dorado, 2010). Dans ce cadre, la gestion de la mission a été massivement examinée en interrogeant les conditions de possibilité de sa cohabitation avec des objectifs commerciaux.

Cette construction théorique suggère un premier modèle dans lequel la gouvernance de la mission se résume à une gestion, dans un environnement complexe, des rapports de force et des tensions entre différents types de mécanismes prescripteurs de l'action collective, les logiques institutionnelles. Cette dernière naviguerait alors sur un espace stabilisé, mais doublement contraint : i) par des systèmes de règles, des normes et des valeurs qui procèdent de logiques supérieures, les institutions et ii) par des attentes, qualifiées de légitimes, qui émanent de la compréhension de la mission auprès d'acteurs tiers. Si cette théorisation permet d'asseoir une double fonction sociocognitive de la mission, elle repose en retour sur une hypothèse constitutive de stabilité des logiques et du cadre normatif sous-jacent.

Dans ces conditions, la principale préoccupation réside dans le fait d'éviter les dérives ou *drifts*, et de maintenir la poursuite de mission malgré la variété des tensions observables. Cette lecture néo-institutionnelle considère que le conflit entre des logiques concurrentes doit alors être géré selon un principe d'*accountability*, qui consiste en la capacité de démontrer que chaque logique est maintenue dans des limites acceptables, celles qui lui ont été préalablement allouées. De là, s'établit une série de conséquences, qui façonneront les réponses apportées par les théoriciens néo-institutionnels à la

gestion de la mission. La première, résultante de l'hypothèse de stabilité, suggère que l'on puisse, arrêter des frontières d'influences acceptables de chacun des logiques qui participent de *l'identité* de l'organisation. La seconde conséquence a été de résumer les problématiques d'engagement à un souci de la mesure. De là s'exprime la nécessaire constitution d'un système de comptabilité dédié à chacune de ces logiques, permettant de caractériser les contributions de l'action collective passée à chacune d'elles. L'emphase placée sur la notion de « *mission drift* » ou dérive de mission souligne largement les difficultés apparues lorsqu'il s'est agi de tracer certains « bons comportements », en particulier ceux devant dériver des objectifs sociaux.

La revue du champ permet d'exhiber un premier type de mission, dotée de sa logique de contrôle.

Type 1 : mission comme conformité à des logiques

Nature de l'engagement : Les stratégies et actions acceptables au sein d'une organisation sont dictées par les institutions auxquelles elle se réfère. Les frontières de cette acceptabilité sont a priori stables : elles découlent de chaque logique impliquée. La focalisation du débat sur la protection de l'hybridité dans le cadre de l'entreprise sociale a eu pour effet d'appréhender la gestion de la mission au prisme de l'antagonisme entre les différents objectifs qui procèdent de logiques institutionnelles distinctes (Grimes et al. 2020). Dans ce cadre, au sein de l'entreprise sociale, l'articulation entre mission (sociale) et profit apparaît conflictuelle sinon antagonique, car émanant de deux logiques distinctes. L'enjeu consiste pour l'organisation à énoncer clairement ce qui fonde l'engagement « social » afin de le protéger des objectifs commerciaux. Ce schéma suppose une représentation stabilisée des tensions, c'est-à-dire ne dépendant pas des connaissances acquises par l'organisation au cours de son activité. Le cadrage ainsi exposé conduit à une difficulté lorsqu'il s'agit d'instruire les transformations acceptables de cet équilibre, que l'on matérialise derrière la crainte de la dérive de mission.

Modèle de contrôle : Cette représentation de la mission conduit à concevoir le contrôle comme un mécanisme de « redevabilité » (*accountability*) et de conformité à la prescription fournie par les logiques. La responsabilité vis-à-vis de la conduite d'une mission (sociale) est ainsi réductible à l'exigence de reddition régulière et spécifique, censée parer au risque de dérive. Elle impose une exigence de reddition de l'action aux parties dont dépendent les logiques auxquelles l'organisation hybride est affiliée. Il s'agit là d'un contrôle que l'on qualifie contrôle **de conformité**. Ce dernier, appuyé par le substrat de la mesure, tâche de qualifier des **contributions (positives)**.

Ces modalités de contrôle visent à se prémunir d'un risque d'une trop forte emprise d'une logique sur une autre, du fait de situations d'asymétries.

3.2. MISSION DRIFT ET APPRENTISSAGE SUR LES STRATEGIES ADAPTEES

La lecture de la mission comme hybridité institutionnelle rend difficile l'appréhension du lien entre les transformations de l'action collective, motivées par des raisons multiples, mais notamment de nature stratégique, et les dérives de missions.

Smith & Lewis (2011) proposent dans leur étude de nommer une catégorie de tensions générées par la poursuite d'une mission. Ils appellent *learning tensions* ou tensions d'apprentissages, toutes les tensions qui apparaissent lorsque de nouvelles connaissances internes ou externes viennent remettre en question l'organisation et son évolution probable. Les tensions résultent des conflits associés aux discussions sur l'évolution de l'organisation, notamment en raison de la juxtaposition d'horizons temporels multiples, entre la recherche de stabilité et de certitude à court terme et le désir de croître et d'évoluer à plus long terme. Dans le contexte particulier des entreprises sociales, Smith, Gonin & Besharov (2013) soulignent que c'est une situation particulièrement prégnante, notamment en raison de la multiplicité des horizons qui peuvent être associés à la mission sociale : un arbitrage favorable à d'actions connues visant la réalisation immédiate des objectifs sociaux versus des apprentissages qui permettraient de saisir à l'avenir plus nettement les causes sous-jacentes du problème. Ces différents horizons temporels peuvent donner lieu à des prescriptions contradictoires en matière d'action stratégique. Les périodes de croissance sont de ce point de vue caractéristiques, et la mission sociale peut, là encore, faire l'objet de tensions dites d'apprentissage. Ces tensions reflètent alors les contradictions entre la possibilité de changement et la volonté de maintenir une stabilité de la mission sociale. Par exemple, comme vu précédemment, les conditions de préservation de la stratégie d'impact ont souvent été remises en cause dans le domaine de la microfinance lorsque ces organisations ont été amenées à se développer (Zhao & Grimes, 2016). Le sujet de l'allocation des ressources constitue un exemple caractéristique de manifestations de ce type de tensions. Les études de cas font alors l'écho d'un arbitrage perpétuel entre volonté d'extension de l'impact (*scale*) et innovation (*innovate*) (Seelos & Mair, 2017). Les ressources doivent-elles permettre de répondre de manière étendue aux attentes immédiates des clients ou bien peuvent-elles être utilisées pour soutenir le renouvellement par l'innovation dans une logique de création d'un impact futur (Smith et al., 2013) ?

Empiriquement, Seelos & Mair (2017), explorent la manière suivant laquelle un certain nombre de cas d'entreprises sociales ont appréhendé ces enjeux et la manière dont ces tensions pouvaient secouer une représentation donnée de la mission. Les auteurs décrivent par exemple le parcours de Gram Vikas dont la mission consistait à trouver des moyens pour combattre l'extrême pauvreté des communautés locales bengali. Si au départ, Gram Vikas défendait une représentation arrêtée dans la manière de poursuivre cette finalité sociale, une décennie d'exploration a finalement transformé la représentation du problème initial de ces communautés isolées selon trois variables : *problem space*, *resources*, et *strategy*. Ce qui a été au départ envisagé comme un projet de développement des systèmes d'irrigation s'est

finalement transformé en un projet de conception de micro-usines de biogaz. Dans cet exemple l'exploration conduit l'entreprise à développer des solutions innovantes dont la lecture rentre difficilement dans l'arbitrage conflictuel entre rentabilité et dimension sociale. En revanche, elles s'expriment assez bien dans le cadre des *learning tensions*. Toutes ces tensions n'ont pas modifié formellement la mission. Ce sont, en revanche, les stratégies accessibles et les connaissances associées à sa poursuite qui ont largement été remaniées à mesure que l'entreprise a crû, que les expérimentations successives avec les bénéficiaires avec les partenaires locaux, que l'implémentation de nouvelles technologies, ou encore que l'évolution de l'environnement légal sont venus alimenter l'organisation d'enseignements. Ce faisant, la palette de choix en termes de stratégies accessibles pour conduire ladite mission s'est trouvée largement enrichie. Si elle est toujours consécutive d'un constat de changement de relations entre les activités conduites et la mission, la discussion autour de la dérive dans le cas présent est motivée, sciemment ou non, par une volonté expresse de lier à la question de l'apprentissage, les évolutions potentielles souhaitables qui en découlent.

Le développement précédent dessine finalement deux formes archétypales de la dérive de mission (Tableau E).

Dans le premier cas de figure pouvait se dessiner un modèle de la dérive de mission comme associée à une génération d'incompatibilités. Ce dernier dérivait d'une représentation de la mission très spécifique pour laquelle les connaissances y étant associées sont stabilisées et la manière de conduire la stratégie d'entreprise est considérée connue et stable. S'organise dans ce cas alors un mode de contrôle de maintien d'une situation désirable fixée, irrémédiablement secouée par les tensions traversées par l'entreprise.

On peut dessiner là une vision de la mission très spécifique pour laquelle les connaissances y étant associées sont stabilisées et la manière de conduire la stratégie d'entreprise est considérée connue et stable. Le modèle est celui du maintien d'une situation désirable fixée, secouée par les tensions traversées par l'entreprise sociale, qui génèrent des incompatibilités à gérer. La question majeure pour l'organisation réside dans sa capacité à savoir si elle peut soutenir durablement l'effort vis-à-vis de ces objectifs sociaux.

Dans le deuxième cas de figure, regroupé derrière ce qu'on qualifiera dans la thèse de *mission d'adaptation*, la situation est différente. Les paradoxes signalent une situation non tout à fait stabilisée. Des incertitudes encouragent une activité d'exploration et d'apprentissage sur la situation, ce qui conduit éventuellement à la génération d'alternatives à la stratégie actuelle. Si bien que les résultats de ces apprentissages peuvent mener à une remise en question de la validité de la stratégie actuelle, et ce, par itérations successives. La mission comme finalité ne prescrit pas totalement les moyens, en revanche elle motive l'exploration des moyens. La question est de savoir comment s'organiser pour

permettre cette flexibilité et organiser le travail de conception en conséquence. L'idée de stabiliser un engagement est même exclue, au motif qu'il tendrait à réduire les capacités de réflexivité. Aussi, dans cette seconde acception, du point de vue de la mission, la question majeure qui demeure est presque opposée à la première. le *mission drift* ne s'exprime pas sous la forme d'une incapacité à maintenir une hybridité entre deux engagements contradictoires. En revanche, si tout est susceptible d'évoluer au cours du temps, à quoi s'engage-t-on ? À quelles conditions juge-t-on de l'intégrité d'une transformation au regard de la mission ? (Tableau E)

Tableau E Deux figures archétypales de la dérive de mission

	A – Mission de conformité	B- Mission d'adaptation
Représentation de la mission	Représentation stabilisée à maintenir Stratégie connue Connaissances stabilisées	Représentation non stabilisée : Effets paradoxaux à gérer Connaissances manquantes
Conséquences associées au changement	Crainte d'une polarisation vers l'une des deux logiques. Perte de l'hybridité, ou poursuite d'une version détériorée de la mission	Promouvoir, contrôler et intégrer les apprentissages Conception de nouvelles alternatives stratégiques Dilemme entre <i>innovate</i> vs <i>scale</i>
Défi pour l'organisation	Maintenir l' hybridité : peut-on soutenir l'engagement ? Gérer les dérives (<i>drifts</i>)	Maintenir l' intégrité : à quoi s'engage-t-on ? Gérer les transformations acceptables (<i>shifts</i>)
Travaux de référence	(Beisland et al., 2019; Ebrahim et al., 2014; Ramus & Vaccaro, 2017)	(M. G. Grimes et al., 2020; Jay, 2012; Seelos & Mair, 2017)

RESUME DU CHAPITRE 1

Le Chapitre 1 avance plusieurs éléments à la réflexion.

Les travaux sur les organisations hybrides interrogent les conditions de possibilité et de permanence d'une mission dans un contexte dans lequel les modalités de l'action sont largement déterminées. Ces prescriptions émanent de grands ordres institutionnels. Les logiques institutionnelles induisent des normes spécifiques pour juger des stratégies ou actions acceptables. Les travaux sur les organisations hybrides se sont alors concentrés sur la difficulté d'être constitutivement lié à une pluralité de logiques. C'est une configuration qui suppose parfois d'être sujet à des prescriptions d'actions concurrentes, sinon contradictoires, pouvant possiblement porter préjudice au respect des normes de chacune d'entre elles prises séparément. Puisque la mission sociale, dans une organisation par ailleurs à but lucratif, peut induire une telle contradiction, c'est la poursuite de la mission sociale qui peut être mise en cause. Aussi la crainte de dérive ou de dévoiement conduit à chercher à sanctuariser les éléments propres à chacune des logiques et appelle en retour à un contrôle qui s'assure du maintien dans le temps de la *conformité* à chacune d'elles.

La perspective hybride fournit un premier repère pour analyser les missions. Elle associe la bonne gestion au **maintien, à la préservation d'un équilibre**. Les contours de l'engagement sont régis par les logiques institutionnelles auxquelles l'organisation se réfère, et sont supposés stables dans le temps et indépendants des connaissances acquises dans l'action.

Ceci étant posé, ce couple engagement-contrôle se heurte à une difficulté majeure dès lors qu'il s'agit d'appréhender l'innovation. La question de l'apprentissage est symptomatique d'une difficulté à rediscuter les équilibres établis. Au-delà d'une lecture strictement dichotomique entre logiques commerciales et sociales, nombreuses sont pourtant les situations pour lesquelles la recherche atteste de difficultés à s'entendre sur ce qui caractérise un changement acceptable. Ceux liés à des évolutions stratégiques sont de ceux-là. Cette difficulté à qualifier la conformité d'un changement conduit à défaut à émettre des présomptions de *mission drift*.

En conclusion, ce travail permet d'extraire un premier type de mission qui permet l'engagement, mais qui ne paraît pas robuste face à l'innovation. Pourtant des cas où il y a modification des réponses apportées à la mission, ou à sa compréhension, sans générer a priori de *drift* semblent bel et bien exister. On propose donc dans la suite de la partie d'explorer des couples mission/contrôle alternatifs, notamment en s'interrogeant sur la manière dont les limites précédemment exposées au regard de l'innovation sont traitées.

CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITE FACE AUX « GRAND CHALLENGES »

— LA GESTION DES PARADOXES

Nous passerons ici en revue le courant des paradoxes organisationnels, qui nous semble proposer une perspective substantiellement remaniée relativement à la manière d’appréhender la nature des phénomènes organisationnels concurrents ou contradictoires. La notion de paradoxes organisationnels part, comme pour les hybrides, des demandes concurrentes ou tensions. En revanche, elles émanent ici non plus de logiques externes, mais de l’acte même d’organisation, et procèdent en particulier de la pluralité, et du caractère changeant du milieu environnant, celui sur lequel l’action s’instancie. Ce caractère dynamique favorise la multiplication des expériences de demandes concurrentes, interreliées et persistantes pour les organisations, qualifiées de paradoxes.

L’objet du chapitre sera de préciser la manière dont la perspective des paradoxes permet de dessiner un modèle singulier de mission. Le chapitre s’organise comme suit. Nous commencerons d’abord par broser un rapide portrait historique du champ. Il nous servira ensuite à préciser, à travers le traitement des grands challenges, les réponses gestionnaires qu’une telle posture suggère face à la poursuite d’enjeux sociaux ou environnementaux. Enfin nous verrons, pour contribuer à la problématique de thèse, comment s’articule ici la relation entre engagement et inconnu. Il s’agira d’exhiber un type que l’on qualifiera d’adaptation locale sans engagement.

1. L’ORGANISATION CONFRONTEE A DES PARADOXES

1.1. LES CONTRADICTIONS LIEES A LA DYNAMIQUE DE L’ACTION

Le développement du chapitre précédent a souligné la préoccupation principale des chercheurs ayant adopté le cadre des organisations hybrides. Elle a singulièrement consisté en la description des situations de tensions en leur sein. La disparité des sources vis-à-vis desquelles les organisations se réclament génère une complexité, particulièrement marquée chez les hybrides dans l’antagonisme entre objectifs commerciaux et ambitions sociales. Dans ce contexte, il s’agissait de comprendre comment à différents niveaux — interorganisationnel, organisationnel, ou individuel — ces ensembles de prescriptions contradictoires parvenaient à être conjointement gérés : atténués, isolés, voire résolus (Greenwood et al., 2011).

Si le constat posé par le cadre des paradoxes peut paraître semblable, il offre une perspective substantiellement remaniée quant à la manière d’appréhender la nature de ces phénomènes organisationnels concurrents ou contradictoires.

Historiquement ancrés dans le champ du management stratégique, les auteurs qui ont développé la notion de « paradoxes » (Carminé & Smith, 2021; Poole & Van de Ven, 1989) ont fait le choix d'explorer les situations conflictuelles considérant leurs variétés et leurs implications au prisme de leurs contradictions internes. Le terme de paradoxe hérite d'une tradition ancienne en sciences sociales, notamment en psychologie et philosophie, et nourrit depuis plus d'un quart de siècle des travaux sur les organisations.

En particulier, ces travaux refusent le postulat de départ des chercheurs en organisations hybrides qui associaient les tensions à des sources exogènes à l'action, du fait des *overarching norms and principles* que défendent les institutions et qui conditionnent la manière de comprendre un comportement social acceptable.

A contrario, ce courant considère non seulement la nature profondément ancrée des paradoxes dans l'action, mais va plus loin et conjecture sa dimension inéluctable. Les travaux mobilisant le concept en management ont choisi d'en adopter la définition suivante : les paradoxes sont « *contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre, mais coexistent malgré tout* » (Quinn & Cameron, 1988).

Dans cette définition, on retrouve trois éléments principaux qui participent à expliquer la posture épistémologique du champ (Pour une revue voir Schad et al., 2016). Le premier réside dans la notion de contradiction. La contradiction fait référence à la nature profondément opposée de certains éléments qui, pris isolément, n'interfèrent pas les uns avec les autres, mais qui lorsqu'ils sont mis en correspondance, révèlent leurs caractères profondément exclusifs (Quinn & Cameron, 1988). Au cœur de ces contradictions, on peut référencer des catégories qui s'expriment à plusieurs niveaux de l'action, avec par exemple la mise en confrontation de préoccupations de long terme et court terme (Slawinski & Bansal, 2015), de stabilité et de changement (Farjoun, 2010), la coexistence de multiples identités (Ashforth & Reingen, 2014) ou encore la variété des objectifs et des parties prenantes mobilisés par l'organisation (Scherer et al 2013).

La seconde notion qui transparait de cette définition est celle d'interdépendance. Cette dernière vise à désigner les relations entre les éléments contradictoires. L'interdépendance désigne le caractère inextricable des liens qui unissent les éléments constitutifs des paradoxes et surtout l'intérêt de penser leur inséparabilité. Lewis (2000) compare les éléments constitutifs d'un paradoxe comme les deux faces d'une même pièce³¹. Au cœur de la notion de paradoxe réside l'ambition d'explorer la richesse qui émane de la coexistence, apparemment délétère, d'éléments contradictoires au sein de l'organisation et

³¹ "two sides of the same coin" (*Ibid.*, p. 761)

la veine tentative de vouloir séparer l'observation et la gestion des paradoxes, en la somme de ses éléments singuliers.

Enfin, le concept de paradoxe postule le caractère persistant, durable, voire insoluble, de la contradiction. À travers cette persistance réside une vision résolument évolutive du phénomène. Avec la durabilité, on présuppose en retour que les paradoxes sont sources de changements multiples, à mesure que les relations entre les pôles du paradoxe évoluent, que les rapports de force s'inversent, que les connaissances s'étoffent ou que l'environnement se transforme. On retrouve là pour la recherche une invitation à observer les paradoxes selon une perspective dynamique, voire processuelle, et pour la pratique de penser leur gestion selon des modalités cohérentes à la nature complexe du phénomène (Scherer et al., 2013).

Si certains auteurs ont choisi de faire des rapprochements entre organisations hybrides et paradoxes (Battilana et al., 2015; Jay, 2012) du fait de cette ambition d'avancer dans la manière de gérer et comprendre le phénomène de tensions organisationnelles, ces deux écoles de pensées ont coexisté de manière relativement indépendante dans la sphère académique (Smith & Tracey, 2016) et s'appuient sur des paradigmes singulièrement différents (Tableau F).

Tableau F Paradigmes fondamentaux — Théorie néo-institutionnelle et Paradoxes (D'après Smith & Tracey, 2016)

	Complexité institutionnelle — Organisations hybrides	Théorie des paradoxes
Source des tensions	Des demandes concurrentes émergent de la pluralité des logiques. Une plus grande pluriformité institutionnelle favorise la croissance des demandes concurrentes dans les organisations.	Les demandes concurrentes sont propres aux entreprises, elles émergent par l'acte même d'organisation ou par la dynamique relationnelle. La pluralité et le changement de la situation du milieu environnant, ainsi que la prise de conscience individuelle, favorisent la multiplication des expériences de demandes concurrentes dans les organisations.
Nature des tensions	Plusieurs logiques peuvent coexister au sein d'une même organisation, bien que les études simplifient souvent la dynamique pour se concentrer sur deux logiques, en part. les organisations hybrides pensent l'entreprise à l'aune de deux logiques : commerciale et sociale. Les logiques multiples sont le plus souvent contradictoires.	Deux éléments existent l'un par rapport à l'autre. Un grand nombre d'éléments peut impliquer des dynamiques différentes. Les tensions concernent à la fois des éléments contradictoires (on parle de tensions oppositionnelles, incohérentes, conflictuelles) et interdépendants (tensions liées, synergiques, mutuellement formées).

Défis et réponses à des demandes concurrentes	<p>Les logiques concurrentes suscitent des difficultés de légitimité externe et des conflits internes auxquels il faut trouver une solution.</p> <p>Les logiques concurrentes peuvent être gérées en mettant en place des structures adéquates au niveau organisationnel.</p>	<p>Les demandes concurrentes persistent à travers le temps, et ne peuvent être résolues, mais si elles sont efficacement exploitées, elles peuvent favoriser créativité et soutenabilité.</p> <p>Les paradoxes provoquent des interactions dynamiques et exigent des réponses continues et processuelles.</p>
--	---	---

Exposé dans ces termes, le cadre des paradoxes permet de se départir d'une représentation de la tension comme émanant de prescriptions exogènes à l'activité, mais qui lui est fondamentalement propre. À ce titre, il permet d'appréhender la complexité selon différents registres, et non exclusivement comme dans la recherche de cohabitation entre des éléments de conformité connus. Gonin, Smith and Besharov (2013), proposent, à l'aide du cadre analytique développé par Smith and Lewis (2011), un recensement des paradoxes connus dans le périmètre des entreprises sociales, suivant qu'elles s'expriment sur des problématiques liées à la performance (*performing*), à l'appartenance (*belonging*), aux agencements managériaux (*organizing*) et encore à l'apprentissage (*learning*). Cet inventaire comparé illustre à la fois la variété des situations dans lesquelles les critères de vérités sont difficiles à établir, mais aussi qu'elles s'expriment sur des registres variés. Cet inventaire illustre les préoccupations gestionnaires associées à ces paradoxes, telles que : la difficulté à définir le succès entre des objectifs divergents, lorsqu'un même événement peut être à la fois associé à un succès dans un domaine et un échec dans l'autre (Jay, 2012), ou la complexité dans l'allocation efficace des ressources qui permettent d'assurer à la fois une stabilité économique aujourd'hui et l'expansion des ambitions de réalisations sociales pour demain (Seelos and Mair, 2017).

La notion de paradoxe éclaire alors que la poursuite d'une action collective se confronte à des obstacles d'autant plus difficiles à gérer qu'ils proviennent d'éléments essentiels à la poursuite de l'action, mais qui répondent à des dynamiques singulières. Si la norme de bon comportement paraissait relativement facile à appréhender dans le chapitre précédent, puisque procédant d'une injonction institutionnelle particulière, une « *overarching rule* », la posture théorique des paradoxes souligne la difficulté à appréhender « la bonne manière » de répondre à un paradoxe, si tant est qu'elle existe. Les régimes de vérité sont multiples et changeants et à ce titre, les modalités de gestion associées ne peuvent se réduire à la protection ou à la séparation des pôles concurrents.

1.2. LES « GRAND CHALLENGES » : UNE SOURCE DE PARADOXES QUESTIONNANT LA LEGITIMITÉ DES ORGANISATIONS

Certains travaux du champ partent ainsi du principe qu'une partie des tensions explicitées ci-dessus sont explicables du fait d'une recrudescence contemporaine des défis sociaux et environnementaux. Une pression de plus en plus forte pèse sur les entreprises au regard de la manière dont elles préemptent ces enjeux de responsabilités et vis-à-vis de leurs dispositions à agir activement en faveur de ces défis contemporains. Dans le cas des entreprises revendiquant la poursuite de missions d'intérêt collectif (*for purpose*), cette difficulté serait d'autant plus grande que les sources de financements dont certaines répondent seraient de plus en plus difficiles d'accès.

Dans ces conditions, l'innovation et les évolutions technologiques occupent une place particulière. Dans la représentation collective, le rythme de développement sans précédent participe aussi bien du problème, créant de nouveaux bouleversements sociaux, que de la solution, apportant des capacités de réponses inédites à ces situations (Seelos & Mair, 2017).

Parfois considérées comme source d'une partie des bouleversements de la société, les entreprises commerciales, en particulier, sont enjointes à mettre leur puissance d'agir au service de la résolution d'un ou plusieurs de ces enjeux de soutenabilité. Le traitement de ces problématiques de société par le cadre des paradoxes a fait émerger la notion de *grand challenges* ou *wicked problems*. Par ces catégories sont désignés les grands enjeux sociaux et environnementaux auxquels les sociétés contemporaines font face, et dont les organisations, commerciales ou non, sont appelées à se saisir. Le qualificatif de *grand* ou de *wicked* fait écho au fait que l'ampleur de ces défis dépasse largement une capacité de traitement individuelle, et donc nécessite des formes de coopération et de coordination à plusieurs échelles (Tableau G).

Un *grand challenge* est défini selon trois caractéristiques (Ferraro et al., 2015). La première est qu'il relève d'un phénomène complexe. Cette complexité est caractérisée par le fait qu'il met en jeux des interactions nombreuses, entre des objets, des individus ou des phénomènes physiques, et que ces derniers répondent à des dynamiques singulières, parfois non linéaires. La seconde caractéristique est liée aux multiples incertitudes qui entourent ses évolutions. Dans les limites des connaissances actuelles, la nature du problème et ses probables évolutions paraissent difficilement anticipables. Il est compliqué d'identifier les possibles futurs états du monde sur lesquels construire la prise de décision. Enfin, le *grand challenge* est qualifié d'évaluatif, c'est-à-dire qu'il oppose des enjeux interprétatifs. L'ampleur du problème et ses déterminants inspirent des lectures multiples selon les acteurs mobilisés. Le fait que le phénomène transcende les frontières (territoriales, physiques, juridictionnelles), implique de multiples critères de valeur et peut amener de nouvelles préoccupations au fur et à mesure de son

exploration. À titre d'illustration, le changement climatique est souvent mobilisé comme un *grand challenge*.

Tableau G Les dimensions constitutives d'un Grand Challenge (d'après Ferraro et al. 2015).

Facette d'un <i>grand challenge</i>	Description
Complexe	Caractérisé par de nombreuses interactions et des dynamiques non linéaires.
Incertain	La nature du problème et ses probables évolutions sont difficilement anticipables. Il est compliqué d'identifier les possibles futurs états du monde sur lesquels construire la prise de décision.
Évaluatif	Transcende les frontières (territoriales, physiques, juridictionnelles), implique de multiples critères de valeur et peut amener de nouvelles préoccupations au fur et à mesure de son exploration.

Aussi, tant sur la question des moyens (les paradoxes organisationnels) que dans le traitement des fins (avec la notion de *grand challenge*), le concept de paradoxes invite à une conception de modalités de gestion, cohérentes avec la nature complexe et changeante des phénomènes considérés. Dans cette perspective, chaque *grand challenge* devient, pour l'entreprise, un potentiel sujet de mission, c'est-à-dire ici d'expression d'une responsabilité particulière face à ces contradictions multiples.

2. LA GESTION DES PARADOXES

Sur la question du suivi des paradoxes, la littérature académique a fait part de la difficulté à satisfaire à leur gestion quotidienne, notamment du fait de la multiplicité des registres sur lesquels ils s'expriment. La première question est d'arbitrer le choix des attentes à satisfaire. Les réponses gestionnaires associées se distinguent clairement en deux voix. La première a trait à la gestion des perceptions (internes et externes) et discute de la notion de la légitimité de l'action perçue des entreprises par les tiers (Par exemple Grimes et al., 2019; Palazzo & Scherer, 2006) (2.1). La seconde quant à elle s'interroge sur la bonne manière de piloter l'action collective, et la nature des changements à mener sachant le caractère incertain et dynamique des paradoxes (Ferraro et al. 2015). On retrouve là des travaux, reprenant des thématiques en management stratégique travaillant autour de la notion d'action robuste (2.2).

2.1. LA QUESTION DU CHANGEMENT ADMISSIBLE : LA GESTION DE LA LEGITIMITE

Les croyances que peuvent porter les différentes parties affectées sur la conduite à tenir vis-à-vis de ces paradoxes sont plurielles. De surcroît, elles sont largement contingentes au comportement perçu

par les parties, des entreprises qui déclarent se saisir de ces enjeux. C'est donc rapidement la gestion de cette perception, voire du jugement que les différentes parties pouvaient porter sur la réponse des entreprises, qui a mobilisé une attention académique. La littérature de paradoxe a emprunté une notion couramment employée dans le champ institutionnel, celle de légitimité, pour désigner l'acceptabilité de l'action de l'entreprise perçue par les tiers.

La légitimité est définie comme « une perception ou une croyance généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, appropriées ou adaptées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions³² » (Suchman, 1995, p. 574).

De ce point de vue, la lecture sur la légitimité offre une perspective intéressante pour décrire et comprendre les conditions sous lesquelles les entreprises et leurs modes de réponses à des enjeux de soutenabilités sont perçues et jugées par les différentes parties affectées ou intéressées par la conduite de l'action collective (Scherer et al., 2013). Des préoccupations relatives à la légitimité des actions de l'organisation peuvent émerger. Cela peut-être parce que ces audiences internes ou externes, remettent en question la compatibilité des modes de production ou de distribution au regard d'un ou plusieurs des enjeux de soutenabilité qu'elle déclare vouloir surmonter (Scherer et al., 2013). Dans d'autres situations, plus ponctuellement, elles estiment constater un écart trop important entre ce que l'entreprise déclare vouloir être — son identité — ou les attentes sociales que cette identité renvoie — son image (Gioia et al., 2010) —, et les pratiques organisationnelles réellement constatées (Grimes et al., 2019). Il est d'autant plus difficile de statuer sur un jugement unanimement légitime de l'action que les parties qui se prononcent se réclament de systèmes de valeurs très différents et qu'elles construisent des « images » des organisations plus ou moins fidèles à ce que ces dernières estiment être. Aussi, le jugement de non-légitimité au regard du bien-fondé de l'action repose sur une forme d'indétermination qu'il est apparue souhaitable de régenter (Scherer et al., 2013).

C'est donc particulièrement la compréhension de ces jugements et la gestion de ces procès en illégitimité qui constitue une voie de réponse plébiscitée. Pour se faire, la littérature a recensé trois grands types de stratégies accessibles : les stratégies de manipulation, les stratégies d'adaptation ou les démarches de raisonnement moral (Scherer et al., 2013). La manipulation ou persuasion consiste à réduire l'écart entre les pratiques et la perception, en modifiant la perception et non les pratiques. Les stratégies d'adaptation prônent quant à elle, la transformation des pratiques organisationnelles selon des modalités qui permettraient de répondre de manière plus satisfaisante aux attentes exprimées par les différentes audiences. Enfin, les démarches de raisonnement moral s'appuient sur un processus de délibération. Elles prônent l'engagement large avec les parties prenantes ou les groupes sociaux

³² "Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions" (traduit par nos soins).

concernés (Palazzo & Scherer, 2006). L'objectif est de parvenir à un consensus, ou au moins à un compromis éclairé, entre pratiques organisationnelles et attentes sociales³³.

Les chercheurs mobilisant la théorie des paradoxes estiment que c'est souvent l'emploi simultané de plusieurs de ces trois types de stratégies qui permet d'appréhender de manière satisfaisante les crises de légitimité. On voit dans ce type de réponses que c'est davantage la conséquence des situations paradoxales, notamment du fait de la complexité de la situation qu'elle génère, que la gestion du paradoxe en tant que tel qui est visée. Cette gestion vise à réduire le fossé sociocognitif qui peut s'établir entre actions et perceptions de l'action (Grimes, Williams, et al., 2018).

2.2. LA GESTION STRATEGIQUE DU PARADOXE : LES PRINCIPES D'UNE « ACTION ROBUSTE »

De cette préoccupation sur la légitimité découle une palette d'actions moins focalisée sur la génération d'une réponse adaptée aux exigences d'une situation paradoxale que sur l'idée de tempérer ou d'intégrer les perceptions divergentes des acteurs face à ladite situation. Aussi, elle n'aiguille pas ou peu la manière dont l'entreprise pourrait construire des capacités d'anticipation, d'adaptation ou de réaction de l'entreprise face aux trajectoires mouvantes, non linéaires et parfois difficilement prédictibles des *grands challenges*. D'autres travaux en revanche, et parmi ceux-là l'étude de Ferraro et al. (2015), proposent d'avancer dans cette voie, en remobilisant le concept d'« action robuste » (Leifer, 1991). L'action robuste désigne en stratégie, une capacité à lever une forme de déterminisme stratégique, c'est-à-dire à éviter que les choix des actions passées ne conditionnent trop fermement les possibilités futures. À cet égard, viser une action robuste consiste à forger des capacités organisationnelles qui permettent de favorablement intégrer des possibilités d'évolutions futures de la stratégie, considérant notamment les apprentissages progressifs sur les situations. C'est un concept qui a notamment été pensé dans un contexte de transformation technologique et d'innovation (Hargadon & Douglas, 2001). Fabrizio Ferraro et ses collègues (2015) suggèrent que, pris sous un angle pragmatique³⁴, le concept d'action robuste peut être utile pour penser une posture stratégique face à un *grand challenge*. Il invite en effet à maintenir une posture réflexive sur la situation, et vise simultanément à un renforcement des capacités de cadrage et de résolution d'un problème donné.

Ce principe théorique étant posé, l'instanciation d'une action robuste adaptée à un *grand challenge* par Ferraro et al. (2015) se décline sur trois registres d'action : la mise en place d'une architecture

³³ Invoquant par-là l'héritage des principes d'une éthique de la discussion habermassienne. (voir par exemple Habermas, 1990, 1992)

³⁴ Au sens de la courant du Pragmatisme américain (voir Dewey (1993), ou Mead (1934)).

participative, une expertise d'interprétation multivoque et des capacités d'expérimentations distribuées.

Sur le plan structurel, une architecture participative réside en la mise en place d'un système permettant l'expression sur une période de temps longue, d'une grande variété de participants, aux expertises hétérogènes et diverses. Il s'agit là de donner à voir la complexité des phénomènes. Deuxièmement l'inscription multivoque désigne, sur le plan cognitif, une aptitude à faire coexister de multiples interprétations relatives à une problématique commune. Il s'agit là de ne pas chercher à figer une représentation commune du problème, mais de laisser une forme de flexibilité dans la compréhension de la situation par les différentes audiences qui sont mobilisées. Et enfin, le troisième et dernier élément concerne les pratiques. Il vise à encourager les expérimentations distribuées à différentes échelles, et à régulièrement sonder la manière dont les apprentissages qui s'en extraient permettent de réviser le cadrage du problème et le panel de solutions associées.

Ces trois modalités, correctement agencées, proposeraient un régime d'organisation et de révision des connaissances capable de soutenir régulièrement des changements stratégiques, au motif qu'ils s'adapteraient mieux à une compréhension renouvelée des enjeux, ou à un cadrage nouveau du problème.

3. LA MISSION SELON LA LITTÉRATURE SUR LES PARADOXES : UN MODELE D'ADAPTATION LOCALE SANS ENGAGEMENT

Dans ce chapitre, nous mobilisons le champ des paradoxes pour apporter une perspective différente à ces premiers développements, notamment pour comprendre la manière dont la question du changement a été mobilisée dans la perspective de dépasser une incompatibilité entre les objectifs. Ce cadrage théorique nuance en effet l'horizon proposé par la littérature sur les organisations hybrides sur la question des incompatibilités entre des dimensions antagonistes de l'action. La littérature sur les paradoxes se focalise sur les tensions et met en particulier l'emphase sur les cas d'interdépendance entre les enjeux, aussi qualifiés de paradoxes. Ces travaux ont notamment été mobilisés pour étudier le type de comportement qu'oppose une entreprise face à des *wicked problems* (par ex. Termeer & Dewulf, 2019). Ce modèle de raisonnement a pu être appliqué à la question de la poursuite d'enjeux sociaux ou de soutenabilité à travers la notion de *grands challenges* (par exemple Van der Byl et al., 2020). La mobilisation des paradoxes intervient ici pour souligner la complexité des enjeux auxquels les organisations sont confrontées, l'absence à priori de réponse stabilisée pour composer avec ces enjeux et l'exigence d'un effort collectif et coordonné pour espérer en modérer les conséquences.

Ce cadre apporte trois nouveautés par rapport au développement néo-institutionnel présenté précédemment. Premièrement, les auteurs composent dorénavant avec l'idée qu'on ne puisse pas à priori arrêter un nombre fini de paradoxes, quant au contraire les travaux sur les organisations hybrides construisaient à partir d'un couple de logiques institutionnelles concurrentes. À partir de ce constat s'exprime l'idée selon laquelle les situations paradoxales à gérer sont parfois nombreuses, s'instancient sur des temporalités ou des registres variés, mais qu'elles sont autant d'éléments constitutifs et donc essentiels à la pérennité de l'action. En second lieu, la notion de paradoxe introduit l'idée d'interdépendance, ce qui exclut de fait une partie des propositions proposant d'isoler les contributions propres à chacune des logiques. La question des paradoxes introduit en outre l'idée que la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux puisse s'opérer de manière volontaire, en particulier sur la question des *grands challenges*. Enfin, les paradoxes assument une posture de forte incertitude vis-à-vis du futur et donc vis-à-vis des suites à donner à l'action. Certains travaux reconnaissent par ce biais l'indécidabilité face à des situations dans lesquelles on ne sait pas forcément comment faire. Les « vérités » sont multiples et parfois changeantes. À ce titre, les conditions du succès ou de l'échec ne sont parfois pas évidentes à expliciter a priori (voir par exemple Jay 2012). Aussi, par contraste avec la littérature institutionnelle, ces travaux conviennent qu'une entente préalable sur le « bon comportement » connu n'est pas toujours possible. En revanche, ils estiment nécessaire que cette incertitude soit collectivement considérée pour la prise de décision future. À ce titre, est postulé l'impératif de rester attentif, d'apprendre sur cette complexité, et de s'adapter le cas échéant. On reconnaît la difficulté de concevoir a priori selon des modalités qui ne porteraient pas préjudice à la responsabilité future. L'innovation est perçue ici comme une des modalités de réponse face à ces défis.

Cette littérature illustre les grandes difficultés associées à ce type d'approche par la distinction de deux types de risque dans un périmètre « stratégique ». Le premier est un risque social, et repose sur la menace de l'illégitimité (*illegitimacy*). Cela consisterait à maintenir dans l'opinion un décalage durable entre la manière dont l'organisation souhaite paraître et la manière dont elle est effectivement perçue (Grimes et al., 2019; Suchman, 1995). Le second risque est qualifié d'immobilisme (*unresponsiveness*), il relève plutôt du domaine cognitif et signale la relative incapacité à s'adapter à un environnement en mouvement, pour lesquels les conditions de la réussite commerciale sont changeantes.

La théorie des paradoxes propose une alternative aux logiques de responsabilisation précédemment exposée. Elle signale à la fois que l'on peut choisir les causes qui sont de nature à être lues sous un angle paradoxal, et qu'en outre ces éléments sont potentiellement nombreux ; ils dessinent en creux un modèle d'expression et de hiérarchisation des enjeux — la mission peut être représentée ici comme l'expression des contradictions, des interdépendances, des différents agendas temporels. Ce modèle consiste à conduire un effort d'explicitation et de choix parmi la multiplicité des enjeux, qui vise à

préciser ceux vis-à-vis desquels l'entreprise juge devoir concentrer son attention, notamment en restant attentifs aux transformations. Le champ des paradoxes reconnaît une multiplicité de tensions, interdépendantes et constitutives de l'action d'une part, et d'autre part, revêtant une part d'instabilité.

Cette revue du champ des paradoxes appliquée à la question des *grands challenges* nous permet de dessiner un autre modèle de mission différent descriptible avec le couple « nature de la mission — modèle de contrôle »

Type 2 : Mission comme une adaptation locale sans engagement

Nature de l'engagement : Parmi la multiplicité, l'entreprise peut se déclarer particulièrement mobilisée envers certains enjeux paradoxaux, un *grand challenge* particulier par exemple, et exprimer une volonté de responsabilité à son égard. Au regard de cet intérêt déclaré se précisent alors deux modalités comportementales.

- La première, relative à l'environnement externe à l'activité, consiste en la gestion des perceptions, dont on a vu qu'elles étaient multiples et changeantes. Du fait des incertitudes régnant autour des paradoxes, l'image donnée des actions de l'entreprise à des tiers peut largement s'écarter du « bon comportement » attendu par ces derniers. Maintenir un niveau de légitimité acceptable a alors été identifié comme un enjeu essentiel de pérennité.
- La seconde modalité décrite est relative à la gestion de l'activité elle-même. Elle consiste en l'ambition de construire une action robuste, c'est-à-dire une activité exploratoire qui donne les moyens d'infléchir une direction prise dans le passé, pour s'adapter aux évolutions de la situation, et des nouveaux états de la nature possibles.

Modèle de contrôle : la visée exploratoire et l'instabilité qui en résulte exigent en retour de former des modalités de suivi de l'activité adéquat. D'une part, l'attention est moins portée aux conditions de maintien d'une situation stabilisée, que sur les déterminants et caractéristiques des **changements à conduire pour s'adapter aux transformations multiples**. Ces transformations pouvant être liées aux situations elles-mêmes (*robust action*) ou aux perceptions que les tiers en ont (*légitimité*). D'autre part, le caractère complexe, incertain, et évaluatif d'un paradoxe (Ferraro et al., 2015) conduit moins à pousser l'idée d'une lecture fragmentée et indépendante des éléments, qu'à s'attacher à la **gestion des interdépendances** elles-mêmes.

Les difficultés relevées en retour vis-à-vis de la problématique générale de la thèse reposent d'une part sur le fait que la gestion du paradoxe ne requiert pas, voire suppose même l'absence d'engagement formel. Autrement dit, le choix de se conformer à un *grand challenge* repose sur la libre volonté de l'organisation. Cette dernière peut choisir de ne plus y prêter d'attention à l'avenir. En cela une posture embrassant une telle posture questionne autant sur la crédibilité que la stabilité de la mission : si tout

peut changer, à quoi s'engage-t-on ? À quelle responsabilité le changement se confronte, si elle n'est pas réductible à l'expression d'un vœu originel (Jones 2007) ? D'autre part, les observateurs relèvent que cette logique d'action signale plutôt un modèle de réactivité face à la nouveauté plutôt qu'une ambition formelle de génération d'alternatives pour parer à la contradiction (Ferraro et al., 2015).

RESUME DU CHAPITRE 2

Dans ce deuxième chapitre, nous tâchions d'explorer des postures alternatives au modèle néo-institutionnel dans l'appréhension des enjeux associés à la gestion d'une mission d'intérêt collectif.

Aussi, nous avons exploré la littérature académique liée aux paradoxes organisationnels comme un moyen d'étendre la compréhension des phénomènes complexes au-delà de la confrontation à des logiques institutionnelles connues. Ce développement nous aura finalement permis de distinguer deux modalités archétypales de la dérive de mission suivant qu'elle s'exprime dans l'une ou l'autre de ces postures théoriques : *préservation des logiques* vs *adaptation locale sans engagement*.

Nous avons pu estimer dans quelles mesures, sous le prisme des paradoxes, la détermination du bon comportement prend des acceptions multiples et changeantes. La théorisation par les paradoxes invite à s'écarter de l'idée d'un traitement différencié des tensions. Dans ce cadre, l'ingénierie de contrôle proposée par les paradoxes offre une palette d'outils prônant des modalités de discussion étendue et des capacités d'explorations éventuellement collectives, afin d'être en mesure de conserver une posture réflexive sur la situation.

Cette deuxième nature de mission permet finalement d'exhiber des risques singulièrement différents de ceux extraits du premier type. Il a permis en premier lieu de signaler un **risque social**, qui a trait de légitimité de l'action perçue, et en second lieu, un **risque cognitif**, associé à la capacité de suivre la transformation régulière du cadre environnant l'action.

Cette construction rend difficile d'arrêter une compréhension de ce qui constitue la source de l'engagement et ses périmètres. Si tout est propice à motiver la réinterroger le contenu de la mission, à quoi reconnaît-on une posture intègre ?

CHAPITRE 3 : LES MODALITES DE SUIVI D'UN ENGAGEMENT DANS LES PRATIQUES D'INVESTISSEMENT A IMPACT ET DE CERTIFICATION RSE

La revue de la littérature académique concernant les organisations hybrides (**Chapitre 1**) et les paradoxes organisationnels (**Chapitre 2**) a permis de caractériser deux approches pour traiter de l'engagement de l'entreprise sur des enjeux de responsabilité. Ces deux approches, respectivement qualifiées de « préservation » et « d'adaptation locale », se heurtent à des limites. D'un côté, la rigidité de l'engagement rend compliquée l'appréhension du changement, de l'autre, la volonté d'adaptation continue aux enjeux révèle finalement une incapacité à s'engager.

En pratique, de nombreux acteurs ont cherché à surmonter ces limites. Dans ce chapitre nous proposons d'examiner et de modéliser les pratiques liées à deux approches empiriques. Dans un premier temps nous reviendrons sur l'émergence d'un certain type de pratiques dans le monde de la finance d'entreprise. Revendiqué par un nombre croissant de fonds d'investissement, **l'investissement à impact** (3.1) rediscute les termes de l'engagement entre le bailleur de fonds et l'entreprise bénéficiaire de son investissement. Dans un second temps, nous proposons d'étudier le **mouvement de la labélisation RSE** (3.2), qui occupe une place croissante dans la discussion académique relative aux modalités de redditions d'un engagement.

1. LE ROLE DE LA MESURE DANS LE SUIVI DE L'INVESTISSEMENT A IMPACT

1.1. MISE EN CONTEXTE ET DEFINITION PAR LES ACTEURS : L'IMPORTANCE DE L'INTENTIONNALITE

Le mouvement de l'investissement à impact est né, il y a une dizaine d'années dans le monde de la finance d'entreprise, en particulier en Europe et aux États-Unis, du constat de l'incapacité des systèmes de financement classiques à répondre de manière satisfaisante aux divers besoins en allocation en capitaux des initiatives visant à répondre aux enjeux sociaux contemporains.

Ils dénoncent : 1) une prétendue myopie du système financier classique, trop focalisé sur la performance financière, 2) les limites (en volume) des capacités d'investissements des modèles philanthropiques ou associatifs et 3) le tarissement des dépenses publiques qui voient en conséquence une difficulté évidente à résoudre une série de problèmes sociaux et environnementaux. Ce constat d'insatisfaction croissante,

a amené un nombre croissant d'acteurs à plaider pour la mise en place d'une approche d'investissement s'appuyant sur les mécanismes du marché, faisant l'hypothèse qu'il s'agirait là d'un moyen de réponse aux enjeux sociaux, permettant notamment une efficacité accrue dans l'allocation du capital.

C'est ainsi qu'un éventail d'institutions financières a commencé à envisager ce que l'on qualifie aujourd'hui d'investissement à impact social (ou IIS) (Nicholls, 2009), non pas comme un substitut aux mécanismes d'investissements précédemment cités, mais comme une manière complémentaire de décider de l'allocation de ressources issues des marchés financiers. Les investissements à impact social constituent des opérations financières effectuées à l'intention d'organisations privées, en particulier des entreprises dont les activités commerciales et/ou de productions des biens et services sont destinées à produire des bénéfices sociaux ou environnementaux (Höchstädter & Scheck, 2015).

Pour comprendre la particularité de l'investissement à impact, nous pouvons partir d'une définition que se donnent les acteurs à son propos. Le comité français pour l'investissement à impact (CFII)³⁵ à l'occasion d'un travail de synthèse sur le développement de ces pratiques, suggère de rassembler derrière ce terme tout type d'« *investissement qui cible de manière intentionnelle des organisations qui dégagent un résultat social en même temps que financier, qui établissent des objectifs sociaux mesurables et qui en mesurent régulièrement leur accomplissement* » (Sibille et al., 2014, p. 17).

On peut dégager de cette définition trois éléments qui semblent construire une identité particulière de l'investissement à impact dans le champ de la finance. Premièrement, il s'agit bien d'une approche d'investissement et non d'une catégorie d'actifs autonome. À ce titre l'investissement à impact peut qualifier toutes les catégories d'actif sous la condition que les investissements soient conduits dans une certaine optique. Aussi, les institutions financières se réclamant de cette approche déploient un large éventail d'instruments financiers allant de la dette aux fonds propres. Certains investissements peuvent se comporter de la même manière que d'autres catégories d'actifs existantes par ailleurs, d'autres investissements peuvent être spécifiques (ex. les obligations à impact social ou *Social Impact Bonds*). Deuxièmement, l'attente d'au moins le remboursement du capital le distingue des activités philanthropiques (Nicholls et al., 2015). Les auteurs par la suite affirmeront pouvoir distinguer, suivant le niveau de risque attendu de l'investissement, des rendements escomptés allant jusqu'au « *taux de marché* », c'est-à-dire annonçant la capacité de ne pas avoir besoin de « choisir » entre retours sociaux et retours sur investissement, dénonçant par la même occasion la séparation organisée *a priori* entre rentabilité et bienfaisance dans le monde du financement. Troisièmement, les retours sociaux et environnementaux sont qualifiés de « non fortuits ». Le caractère intentionnel mentionné dans cette définition se matérialise par une exigence supplémentaire pour l'investisseur. Elle consiste en ce que

³⁵ Voir le rapport « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement » - Comité pour l'investissement à impact social, septembre 2014. Consultable en ligne : https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/RapportSIIFce_vdef_28082014.pdf

ces retours sociaux doivent faire l'objet d'une objectivation préalable à l'investissement, avec le choix que ce soit sous une forme mesurable. En d'autres termes, il est attendu qu'une approche proactive doit être utilisée dans la recherche de l'impact social généré (Harji & Jackson, 2012);

Cette définition de l'investissement à impact nous signale l'importance accordée à l'intentionnalité des retours non financiers. Un marqueur d'appartenance à l'investissement à impact se matérialise alors pour les acteurs qui s'en réclament dans le fait de pouvoir répondre à cette exigence dès les prémises de l'investissement. C'est ce choix notamment qui a conduit à accorder une importance considérable aux indicateurs de performances associés à cette compréhension de l'impact.

1.2. ENJEUX DU CONTROLE

Le développement précédent révèle l'importance constitutive accordée à la mesure dans le cadre de l'investissement à impact. Des indicateurs censés attester d'une réalisation des performances assurent dans ce domaine l'objet du contrôle. Pour l'investisseur qui se réclame de cette approche, cet établissement précoce, puisqu'antérieur à l'investissement, d'indicateurs repose sur plusieurs enjeux et jalonnent l'intégralité du processus d'investissement.

En premier lieu, ils ont pour rôle d'informer la décision d'investissement (Alijani & Karyotis, 2018). Une construction d'une représentation de la performance sociale, additionnée à un audit des performances financières forment les deux piliers sur lesquels, les investisseurs entérinent la décision d'investissement. Le déploiement d'une ingénierie, et d'un panel d'outils associés à cette recherche d'impact constitue une partie importante de la justification d'investissement. Parmi les alternatives disponibles et la quantité de fonds à disposition, cette construction préalable assure au fonds, d'avoir sélectionné les « bons projets », c'est-à-dire ceux qui offrent l'alternative prometteuse d'assurer la conciliation entre retours sur investissements financiers et bénéfices sociaux.

En second lieu, ces indicateurs établis pourront assurer un rôle d'outils de suivi et de reddition régulière. L'établissement préalable d'un cadre de performance à suivre construit une référence fixe sur la base de laquelle il sera alors possible de vérifier la bonne réalisation des objectifs. Aussi, un cas de manquement, de dérive ou de non-réalisation partielle des objectifs offrirait une prise à l'investisseur à impact pour mener une discussion avec l'entreprise concernée et tâcher d'enrayer cette dynamique.

Enfin, ce cadre de performance étendu joue un rôle de plaidoyer externe. La définition de l'investissement à impact, énoncé ci-dessus soutient la possible conciliation, voire symbiose des différents objectifs entre eux. Cette non-séparation à priori entre rentabilité et dimensions non financières de l'activité constitue un pari/un défi. Aussi, il s'est vite révélé nécessaire pour ces acteurs, d'avancer des éléments de preuve, permettant de justifier la crédibilité de ce défi. Les investisseurs à

impact portent comme ambition de proposer une alternative crédible à l'allocation de capitaux privés. Informer les tiers sur la logique de performances plurielles sur laquelle ont été conduites les décisions passées permet de le justifier, auprès de ses souscripteurs, de ses pairs, voire du grand public, de l'existence et de la crédibilité de l'investissement à impact dans le paysage financier (Mudaliar et al., 2016).

1.3. LES PRINCIPES DU CONTROLE : UNE MESURE DE L'IMPACT

Les enjeux du contrôle ayant été établis, ainsi que cet objectif principal qui consiste à réussir à fixer des éléments mesurables *à priori* et observables dans le temps, il est maintenant temps de décrire dans ce modèle du contrôle, les quelques grands principes de raisonnement qui conduisent à l'établissement de ces critères. Aussi, l'idée est de voir comment interceptent les préoccupations d'un investisseur, en particulier au moment du processus de diligence préalable à la décision d'investissement.

Ces grands principes peuvent schématiquement être décrits suivant deux grands moments : antérieur ou postérieur à la décision d'investissement.

Préalable à la décision d'investissement :

L'enjeu consiste en premier lieu en **une capacité d'explicitation des hypothèses** et une cartographie des étapes nécessaires à la réalisation de l'impact. Ici réside l'ambition de construire **une mesure de la pertinence**. Les questions relatives à la pertinence correspondent prioritairement à une volonté de connaître et de comprendre les besoins sociaux à l'origine du projet, afin d'analyser sa capacité à y répondre (Jackson, 2013). Une telle démarche permet de valider ou de faire évoluer, si nécessaire, le positionnement de l'entreprise ou du projet candidat. Des outils et méthodes dédiées permettent de construire avec l'équipe de direction un accord collectif sur ce qui constituera alors la « **thèse d'impact** ».

Ensuite il s'agit, pour le fonds, d'informer et d'orienter **la décision d'allocation des ressources**, afin d'atteindre « l'impact » le plus élevé possible (Alijani & Karyotis, 2018). Il s'agit là d'une poursuite de maximisation relative des objectifs atteignables sachant la quantité de fonds disponibles et les forces en présence.

Postérieur à la décision d'investissement :

Une fois la décision d'investissement prise s'ensuit une volonté de suivi de l'impact. Ce suivi consiste en la vérification de la capacité de l'entreprise à être en ligne avec les éléments préétablis avant la décision d'investissement. Il s'agit d'une **caractérisation des écarts possibles** par rapport au projet initial (Ebrahim et al., 2014). On retrouve ici les préoccupations d'une part relatives à la dérive de

mission précisée plus en amont du manuscrit et d'autre part, concernant **le pilotage des objectifs et capacité à y répondre avec une quantité de ressources adaptée.**

Le contrôle repose sur des indicateurs, le plus souvent chiffrés — qui se définissent en lien à la thèse d'impact, définie préalablement à l'investissement. Une fois ces éléments précisés, ils sont figés. Cet appareil organise une représentation mesurable en comparaison d'un état initial. La mesure matérialise l'engagement entre le fonds et le destinataire des capitaux, à savoir la société qui entre au portefeuille.

1.4. DIFFERENTES MODALITES DE LA MESURE D'IMPACT

1.4.1. Logiques et moyens d'actions : la quête de l'impact social

Héritant d'une tradition académique plus ancienne (voir Encadré 1), la question du suivi des performances sociales fait ainsi l'objet d'une attention renouvelée. La philanthropie d'une part, par la question de l'impact (voir par exemple Grieco et al., 2015; Rawhouser et al., 2019), et la responsabilité sociale des entreprises d'autre part, la question de la comptabilité sociale repose sur le principe que la performance sociale doit être mesurée au même niveau que la performance financière, afin de pouvoir justifier et de suivre les mesures prises en sa faveur. Un consensus académique s'est rapidement construit autour de l'idée de dire que si les outils et méthodes adaptés à la surveillance des enjeux commerciaux étaient bien enracinés dans les pratiques, et disposaient d'une légitimité importante sur le plan institutionnel, la manière de qualifier les effets d'un engagement social ne présentait pas encore dans une situation aussi favorable.

Le contrôle de la dimension sociale semble reposer sur des bases plus délicates que sa contrepartie financière — car il est parfois difficile de préciser les liens de causalité entre les activités et les résultats, en particulier lorsque ces résultats se produisent en dehors des limites organisationnelles ou sont affectés par de multiples acteurs et facteurs environnementaux (Ebrahim et al. 2014).

L'accent mis sur le suivi par la définition d'indicateurs de résultats ou d'effets appropriés repose sur l'hypothèse qu'un suivi précis des dimensions sociales pourrait contribuer à signaler les changements sociaux, et donc à prévenir les dérives, que ce soit par l'explication de la théorie du changement associée (Ebrahim & Rangan, 2014) ou par des outils de gestion dédiés à cette exigence, telle que les *score cards* (Robert, Davenport, Kaplan, & Norton, 2001)

Les effets produits par les activités sont multiples et hétérogènes, parfois intangibles, non monétaires, et dont les liens de causalité évidents à établir. Cette situation, souvent considérée comme comparable aux œuvres philanthropiques ou aux politiques publiques (Brest & Born. 2013), conduit à des

measurement dilemmas (Ebrahim & Rangan, 2010). C'est-à-dire, une situation de perplexité généralisée quand il s'agit d'aborder ces enjeux d'évaluation³⁶.

En synthèse la complexité identifiée dans l'identification, la mesure et la valorisation des changements sociaux générés par une entreprise conduit à :

- l'absence de consensus des acteurs pour arrêter un cadre commun. Cette difficulté est associée à une mise en place difficile dans les organisations (Mulgan, 2010; Rawhouser et al., 2019) ;
- le foisonnement d'outils d'évaluation et de méthodes pour appréhender ces enjeux (voir Figure 5).

Encadré 1 La mesure de l'impact, un héritage ancré dans les évaluations de politiques publiques

Elle est issue d'un mouvement de rationalisation de l'action publique et s'est développée dès les années 1960 aux États-Unis, notamment avec littérature sur l'évaluation des programmes (par exemple Greenberg et Mattison, 1955 ; Freeman & Sherwood 1965), qui cherche à mesurer la performance des programmes sociaux de la *Great Society*, du président Johnson.

Cette notion d'impact naît de préoccupations quant à la manière de suivre l'usage des fonds destinés à financer les divers programmes d'aide au développement, et de justifier du bon usage qui en est fait. L'évaluation des politiques publiques se présente d'emblée avec un enjeu double : celui d'abord d'être un outil de reddition de l'action publique, et également moyen de proposer de nouveaux outils d'aide à la décision quant à la manière d'allouer avec le plus d'efficacité les deniers de l'État.

Dans cet optique, ces dispositifs d'évaluation visent à la construction d'un jugement sur la valeur de l'intervention publique. Ils cherchent à établir dans quelle mesure une politique publique a atteint les objectifs qui lui ont été assignés, et ont produit les effets escomptés auprès des publics concernés. De manière étendue, l'impact social désigne alors comme l'ensemble des effets bénéfiques résultant d'un comportement prosocial dont bénéficient les cibles visées par ce comportement et/ou la communauté élargie des individus, des organisations et/ou de l'environnement (Rawhouser, 2017).

Cette préoccupation de pilotage et de contrôle a été soutenue par le déploiement d'un ensemble d'outils et méthodes avec l'ambition de suivre et qualifier caractériser les changements observables sur une population cible. Ces méthodes expérimentales inspirées des protocoles de tests en médecine clinique,

³⁶ Emeline Stievenart & Anne-Claire Pache (2014) ont produit une analyse pour tâcher de comprendre les causes de cette complexité. Les auteures en distinguent plusieurs catégories parmi lesquelles : la **complexité computationnelle** (considérant dans le nombre et variétés des éléments à prendre en compte), une **complexité systémique** (liée à l'appréhension de l'ensemble de la chaîne des effets et des phénomènes d'interdépendances), une **complexité épistémique** (qui renvoie aux limites de la connaissances) et enfin une **complexité axiomatique** (qui tient compte du fait qu'un projet à visée sociale repose sur une certains nombres de valeurs, une conception de l'homme et de la société qui est propre à son concepteur et pas forcément partagée par l'intégralité des acteurs).

avec groupes de contrôle ou méthodes mixtes par exemple. (Voir Grieco et al. 2015 pour une revue). À titre d'illustration, Salazar et al. (2011) fournit un exemple de mesure de l'impact social par des méthodes quantitatives en étudiant un projet porté par une entreprise du bâtiment visant à financer de l'auto-construction de pavillons individuels pour des communautés démunies. L'impact social est mesuré selon deux dimensions : la première relative à la construction (intégrant le temps de construction et le coût des projets de construction) ; la deuxième relative à une mesure du bien-être des familles participantes (intégrant l'épargne familiale, la taille du logement, la santé, les liens au sein de la communauté et l'évolution de la solvabilité) avant et après le projet. En comparant ces mesures avec celles d'un groupe témoin à l'aide d'une méthode d'appariement, les auteurs sont en mesure d'avancer une mesure de l'impact social dont les familles participantes ont bénéficié grâce au projet par rapport à une solution contre-factuelle, consistant à ne rien faire. On parle dans ce cas d'une mesure d'additionnalité. D'autres préoccupations telles que la comparabilité entre différents projets ou programmes peuvent également motiver ce genre de mesures.

Performance visée	Exemples de méthodes employées
Portée : changements imputables à l'action menée par l'organisation	Méthodes avec groupes de comparaison Essais de contrôles randomisés (par ex. Duflo, 2009) Méthodes d'appariement (par ex. Leeuw & Vaessen, 2009) Statistiques publiques (agenda ONU 2030 et Objectifs de développement durable)
Pertinence : mise en lumière des hypothèses sous-jacentes à l'action	Méthodes d'explicitation du changement Modèle logique ou théorie du changement (Funnell & Rogers, 2011) Carte des impacts Groupes de discussions Étude sociologique
Efficacité : comparaison entre objectifs fixés et résultats atteints	Méthodes par Indicateurs Outil et processus de collectes dotés d'indicateurs de réalisation ou de résultats, simples ou agrégés, etc. Outcome star (MacKeith, 2011)
Efficience : comparaison résultats obtenus et ressources mobilisées	Méthodes de monétarisation : Analyses coûts-bénéfices (Meunier & Marsden, 2009) Retour social sur investissement (Arvidson et al., 2010) Préférences relevées, coûts évités, revenus générés Évaluations contingentes.

Figure 5 Différentes approches de l'évaluation de l'impact social (D'après Stievenart & Pache, 2014)

1.4.2. Vers un modèle logique

C'est dans une ambition similaire, qui consiste à pouvoir rendre compte des effets de l'action que le champ des organisations s'est progressivement dotée de cette philosophie gestionnaire de contrôle. Mais rapidement, tant la complexité de la mesure du changement, que la prise de conscience des

multiples niveaux par rapport auxquels les effets de l'action pouvaient être étudiés et l'action pilotée en conséquence ont conduit à proposer une lecture alternative de l'impact, avec le modèle dit « logique » ou causal (Ebrahim & Rangan, 2014).

On passe ainsi d'une approche positiviste (Voir par exemple Duflo et al., 2007) à une approche plus interprétativiste. La préoccupation du modèle logique ne réside plus tant dans la capacité d'un programme à impulser un changement, mais s'attache plutôt à reconstruire l'ensemble des chaînons, participant chacun à la réalisation d'un effet sur le long terme, ou d'un problème qualifié à caractère social. Le modèle logique permet de mettre évidence les principaux déterminants de l'action. La Figure 6 résume pour les grands éléments d'un modèle logique, faisant intervenir du début de la chaîne, les ressources de toutes sortes nécessaires à la mise en place du projet, jusqu'aux effets de moyen et long terme attribuables aux activités conduites par l'organisation.

Inputs	Activités	Outputs	Outcomes	Impacts
<i>Déf.</i> Ressources nécessaires au maintien et à la croissance de l'organisation (ex. ressources humaines, ressources financières, expertise technique, équipements)	<i>Déf.</i> Activités spécifiques qu'une organisation mène pour atteindre ses objectifs sociaux (ex. activités de prêts; services de conseil; formation à l'emploi)	<i>Déf.</i> Résultats immédiats et mesurables attribuables à la poursuite de la mission sociale. (ex. quantité d'énergie verte produite; nombre d'emprunteurs servis; bénéficiaires ayant retrouvé un emploi)	<i>Déf.</i> Effets à moyen terme sur les personnes, les communautés ou encore l'environnement naturel. (ex. émancipation, autonomisation; réduction des émissions polluantes)	<i>Déf.</i> Effets à long terme sur des enjeux d'intérêts collectifs/généraux (ex. nouvelles normes sociales; réduction de la pauvreté; atténuation du réchauffement climatique)

Figure 6 Le modèle logique de l'impact social (d'après Ebrahim & Rangan, 2014 et; Wry & Haugh, 2018)

1.5. EFFETS DE LA MESURE COMME PREMIER OBJET DE REDEVABILITE ET DE FIXATION DES REPRESENTATIONS

Ces dispositifs de mesure, en vue d'une reddition d'une activité à caractère social, ont pu être employés pour des organisations entières, ou bien sur des projets plus spécifiques ayant fait l'objet d'un financement. Ces dispositifs, relevant du modèle logique, ont largement été employés à l'usage de l'apporteur de fonds, par exemple, intéressé à connaître l'emploi précis de ses capitaux dans la réalisation du projet d'intérêt collectif. (Voir Rawhouser et al., 2019 pour une revue).

En particulier, la volonté des financeurs à vouloir préciser l'efficacité des capitaux employés a influencé l'ingénierie de la mesure à se focaliser sur deux dimensions :

- la première est **la comparabilité**. Il s'agit là de comprendre, dans quelles mesures par exemple, des fonds alloués à un projet, ont eu une incidence plus ou moins importante par rapport à s'ils avaient été employés ailleurs. L'enjeu peut aussi être de pouvoir suivre dans la durée les effets. Aussi, ces contrôleurs externes que sont les financeurs, aspirent régulièrement à déployer des méthodes qui puissent prétendre à une lecture homogène et standardisée des projets ;
- la seconde **est l'additionnalité**. Il s'agit là de comprendre quels changements observables de la situation sont attribuables aux projets financés, indépendamment de tous les autres facteurs extérieurs, et donc d'attribuer une paternité des effets (ou impacts) sociaux observés aux capitaux alloués. L'attention est là centrée sur la recherche des conséquences nettes positives d'une action.

Cette logique de contrôle se construit relativement à une représentation de l'activité³⁷ dont on comprend que, pour qu'elle réponde aux exigences de suivi précédemment exposées, doit justifier d'un caractère stabilisé. C'est-à-dire qu'une fois établie, la représentation de la situation est considérée comme connue et stable. La philosophie de contrôle qui se déploie relativement à cette représentation peut — être qualifiée de « balistique ». Elle consiste tout d'abord à fonder un **contrôle cognitif** répondant aux exigences précédemment exposées : comparabilité et additionnalité. Ce contrôle repose sur le substrat de la mesure, où sont valorisées les mesures quantifiées. Il s'agit de justifier le remplissage d'objectifs, l'atteinte de cibles préalablement établies. Ensuite, une dimension **sociale du contrôle** est régulièrement invoquée comme une manière de légitimer et de stabiliser la représentation. Aussi sont prônés les mécanismes d'engagement des parties (Haug, 2013), de mobilisation du contexte institutionnel (Ometto et al., 2018) ou d'appropriation collective autour de cet état stabilisé (Christiansen & Lounsbury, 2013).

1.6. RISQUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE FIXANTS

L'émergence d'une forme alternative d'allocation de capitaux financiers avec l'investissement à impact permet d'avancer de nouveaux éléments de description qui émerge du double questionnement : Q1) selon **quel cadre prescripteur** les enjeux de responsabilité sont générés et Q2) **comment sont portées les problématiques de maintien de l'engagement?** C'est-à-dire l'organisation et les conséquences en termes de modalités de contrôle associées.

Nature de l'engagement : l'investissement à impact s'organise pour fournir de manière *ad hoc* le périmètre d'analyse. Les enjeux de responsabilité ne sont pas donnés ou prescrits par des forces extérieures, mais sont conçus, et aboutissent à la constitution d'une thèse d'impact. En particulier, cette recherche d'une compréhension fine et spécifique des engagements portés par l'entreprise ouvre la voie

³⁷ Construits éventuellement à l'aide des modèles logiques précédemment exposés.

à des projets qui revendiquent des manières innovantes, renouvelées, d'adresser les problématiques sociales et environnementales. La thèse d'impact construit également l'accord collectif, entre dirigeants et fonds d'investissement, elle matérialise et fige l'engagement entre les parties. À partir de là, il faut caractériser la contribution spécifique du fonds et des capitaux qu'il apporte, à la réalisation des objectifs.

De ce point de vue, la mission est à rapprocher du type 2 : adaptation locale, en ce sens que l'impact explicite une contribution spécifique.

Modèle de contrôle : Il est assimilable à un contrôle balistique. C'est l'impact qui concrétise et donne forme à l'engagement. Son contrôle se matérialise alors sous la forme d'un suivi par des métriques établies au moment de la prise de participation du fonds. Le cadre de contrôle se retrouve ainsi figé, en principe, pour toute la durée de la participation du fonds. S'ensuivent des principes de suivi de l'activité qui tâchent de vérifier que le développement de l'entreprise s'opère bien dans ce cadre, point par point.

2. LA LABELISATION RSE COMME MODELE DE SIGNALEMENT ET D'APPRENTISSAGE

Si l'investissement à impact est croissant, il ne représente aujourd'hui qu'une petite partie des initiatives visant à faire reconnaître l'engagement de l'entreprise dans une démarche sociale et environnementale. Une autre approche plus répandue consiste pour les entreprises à rechercher une labélisation de leur démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par le moyen de standards reconnus.

2.1. LA CERTIFICATION RSE DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE

2.1.1. La certification RSE : mécanismes institutionnels

La volonté par les organisations de rendre visible, voire de valoriser, les actions associées à une politique de RSE a progressivement constitué un enjeu croissant (Ben-Amar et al., 2021). Historiquement associé à une démarche « au-delà » des obligations contractuelles ou légales, le champ de la RSE s'est progressivement installé dans le paysage légal. Le droit ayant institué un cadre qui désigne la forme que doit prendre cette reddition d'activité spécifique³⁸.

³⁸ La France a par exemple d'abord adopté dès 2001, dans le cadre de la loi NRE, les premières dispositions relatives au reporting extra-financier pour l'ensemble des entreprises cotées, obligations que l'Europe a ensuite généralisées par la directive Barnier du 22 octobre 2014 à l'ensemble des pays membres. Ces dispositions ont finalement été étendues aux entreprises non-côtées en 2014 avec la loi Grenelle II. La Sapin II et la loi relative au devoir de vigilance en 2016 et 2017 complètent cette série de mesures visant à encadrer l'exercice de divulgation de l'information non-financière pour les entreprises. Enfin certains observateurs ont vu dans la loi Pacte votée en 2019 la concrétisation d'une RSE inscrite dans le

Il résulte d'un phénomène, qualifié par la recherche académique d'institutionnalisation, prise au sens d'une diffusion des pratiques couplée à une rationalisation des dispositifs de gestion associés (Moisdon & Hatchuel, 1997). Les mécanismes de certification de toutes formes — normes, labels ou standards — auraient à cet égard été un vecteur important et participent pleinement de cette institutionnalisation (Bensebaa & Béji-Becheur, 2007; Gautier & Berger-Douce, 2016), en atteste leur utilisation croissante par les organisations et la place qu'ils occupent dans le débat public et universitaire (Diez-Busto et al., 2021; Siew, 2015). Également liées aux activités d'impact social, les recherches qui analysent la création et la certification de nouvelles formes d'organisation qualifiées de « prosociale » ont récemment fleuri (Conge et al., 2018; Peredo et al., 2018; Sharma et al., 2018).

Les systèmes de certification fournissent des modèles de catégories auxquelles les organisations souscrivent et vérifient leurs déclarations de performance sociale et environnementale. Par exemple, la labélisation B Corp exige que les organisations emploient de multiples mesures pour qualifier leurs pratiques et leurs activités de socialement responsables. Dans le développement suivant, pour décrire la portée et les enjeux des labels de RSE au regard de la préoccupation du travail de recherche, nous proposons dans un premier temps de retenir la définition de labels RSE suivante. Il s'agit d'un dispositif d'évaluation qui vise à la construction d'une reconnaissance des politiques et pratiques mises en œuvre et des résultats obtenus par l'entreprise vis-à-vis de sa politique de responsabilité sociale et environnementale (Ileri et al., 2019).

La labélisation est alors la sanction résultant d'un jugement conduit en regard d'une référence normative stabilisée. Les lignes directrices constitutives de la norme de référence ISO 26000 en est un exemple. Elle organise une discussion tripartite, 1. un cadre normatif de référence, 2. le candidat à la labélisation, et 3. un organisme de contrôle. La détention d'un label RSE résulte d'une démarche résolument volontaire dont les modalités d'accès varient en fonction des exigences portées par la référence accolée au label (Figure 7).

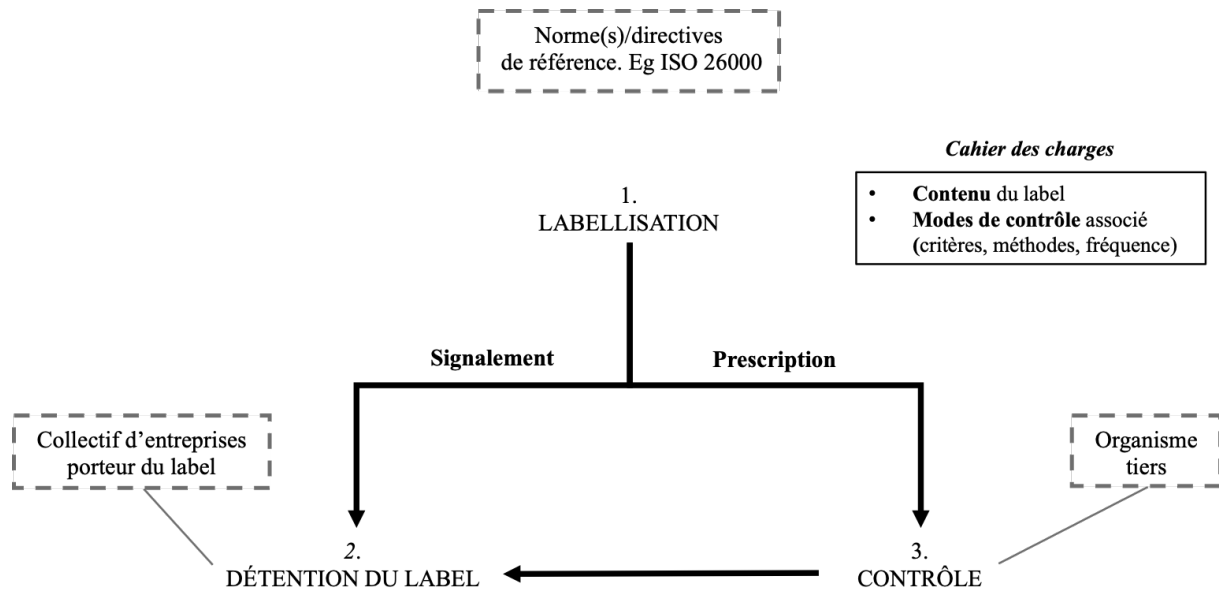


Figure 7 Schématisation de l'activité de labélisation

Un bref aperçu du milieu conduit à constater que la cartographie des labels existants est particulièrement étendue et se focalise sur des périmètres bien circonscrits (Capron & Petit, 2011; Siew, 2015). Aussi ils varient selon la taille, l'activité et le secteur de l'entreprise. Dans cette taxonomie non arrêtée, on relève par exemple :

- **des labels généralistes** qui évaluent une démarche de responsabilité sociale et environnementale avec l'ambition de regarder globalement les niveaux sociaux et environnementaux. Parmi ceux-là se retrouvent par exemple, engagé RSE, PME+, Lucie, B Corp, qui s'appuient en général sur des normes ou standards internationaux (par exemple ISO 26000)
- **des labels thématiques** qui ne portent un regard que sur une portion spécifique du spectre que couvre la RSE. Ce peut être par exemple une thématique sociale, comme l'égalité dans le recrutement, ou une thématique environnementale, comme la question des processus d'achats.
- **des labels sectoriels** qui s'adressent à des secteurs particuliers. Ils défendent des normes applicables à une activité spécifique. On peut citer par exemple le label « Je suis artisan socialement responsable » pour l'artisanat ou encore le label « Toppsite » pour le secteur du bâtiment.
- **des labels spécifiques : s'adressant en particulier à des produits** en particulier comme « proprement engagés » pour les produits d'entretien ou encore à des entreprises situées sur certains **territoires**, par exemple : « Alsace excellence » ou « Lyon ville durable ».

Derrière ce caractère disparate et hétérogène, la littérature a identifié des similarités, notamment au travers des principaux rôles attribuables aux labels. Nous développons ces rôles dans la section suivante.

2.1.2. La certification RSE comme outil de signalement

En premier lieu, les auteurs s'accordent à dire que la démarche par laquelle les entreprises choisissent de se faire certifier ou de se conformer à des labels de RSE peut être associée à un acte de signalement (Carpenter & Larceneux, 2008; McEachern & Warnaby, 2008). Il s'agit là de montrer ostensiblement l'écart entre des entreprises qui appliquent des critères de conformités sociales ou environnementales strictes dérivées de la loi, et celles qui décident d'adopter des pratiques qui se revendiquent, au moins pour partie, plus contraignantes. Cet écart à la norme a été associé à une volonté de différenciation (Wijen, 2014). En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise concernée par la labélisation d'afficher volontairement une posture différente de ses pairs, de certains de ses concurrents, qui interviendraient dans le même secteur d'activité ou sur un même territoire. En particulier, une étude du comportement d'un panel d'entreprises disposant du label B Corp conduit les auteurs à qualifier ces entreprises « positivement déviantes » (Grimes, Gehman, et al., 2018).

Les sociétés commerciales conduisant un tel effort de certification cherchent ouvertement par là à signifier qu'elles souhaitent se démarquer des conventions normatives « classiques » ou légales qui régissent en principe le cadre de leurs activités. Par exemple Kim & Schifeling (2016) considèrent qu'adopter une labélisation comme celle de B Corp est un moyen de s'afficher au monde comme une organisation ouvertement intéressée par les préoccupations qui dépassent celles de l'intérêt de ses actionnaires et des autres parties prenantes, d'une manière qui les distingue des entreprises traditionnelles. Des emprunts à la littérature institutionnelle conduisent parfois à associer cette démarche à une initiative de légitimation à l'égard des différentes parties prenantes, internes ou externes, affectées par le contenu de l'activité et les finalités de l'action collective (Garric et al., 2007; Gautier & Berger-Douce, 2016). Le label comme mode de reconnaissance public agit dans ce sens.

En second lieu, la détention du label est un moyen de revendiquer l'attachement à une éthique particulière, dont les caractéristiques sont partagées par le collectif des organisations porteuses du même label. Ici, résonne en creux l'idée de la constitution d'un collectif. La détention du label est associée à la recherche d'un façonnage identitaire alternatif.

2.1.3. La certification RSE comme outil d'amélioration continue

Le deuxième grand rôle attribué à la labélisation réside la capacité de son contenu à réorienter les activités ou les résultats de l'action collective. En tant qu'un dispositif d'évaluation, il peut trouver sa place dans un périmètre stratégique (Sobczak & Cam, 2013). À cet égard, on retrouve dans la démarche de labélisation RSE des points de similitudes avec les démarches de qualité. Ils ont été renseignés comme participant à la fois d'une démarche de **progrès** et d'une capacité **de soutien à l'engagement**.

La démarche ou label de qualité se présente tout d'abord comme un outil de progrès, car permet de doter l'entreprise d'un cadre de référence auquel se comparer, et désigne alternativement des pratiques considérées comme bonnes³⁹ vers lesquelles l'entreprise peut tendre. À un second niveau, il se présente comme un outil de soutien à l'engagement, car se contraindre au respect d'un cadre procédural peut être une condition *sine qua none* de fonctionnement de l'activité ou de son existence. Les labels de qualité du type AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) fondent par exemple la notion de terroir. Les opérateurs qui souhaitent se réclamer doivent justifier de pratiques, de savoir et méthodes de contrôles adaptées (voir Encadré 2 ci-dessous, à travers l'exemple de l'INAO). Dans ce cadre, c'est le contrôle qui donne la légitimité à la procédure. Il permet de s'assurer que ces produits sont élaborés selon les éléments définis dans chacun des **cahiers des charges** qui les caractérisent. Il s'agit d'une garantie importante pour le consommateur, ainsi que pour les professionnels qui interviennent dans l'élaboration des produits, car elle permet de protéger, par exemple, des risques de concurrence déloyale ou de contrefaçon.

Encadré 2 L'institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO) et les labels

L'INAO est une organisation publique, sous tutelle du Ministère dont la mission est d'assurer la reconnaissance et la protection des signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine des produits agricoles, agroalimentaires et forestiers.

À ce titre, il gère la mise en place et les procédures de contrôle des produits sous signe d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO) : appellation d'origine contrôlée (AOC), appellation d'origine protégée (AOP), indication géographique protégée (IGP), spécialité traditionnelle garantie (STG), label rouge (LR) et agriculture biologique (AB).

Ses activités principales reposent sur :

1° la validation et supervision des cahiers charges des labels (portés par les collectifs d'opérateurs).

Le cahier des charges recense les **caractéristiques spécifiques** du produit (production et/ou transformation), les **modalités d'habilitation de l'opérateur**, ainsi qu'un **plan de contrôle**, c'est-à-dire, une liste exhaustive des points à contrôler, la fréquence et les méthodes, ainsi que le choix de l'organisme de contrôle, des contrôles internes, des méthodes d'autocontrôles, etc. ;

2° la protection des signes et des dénominations. Cette activité intègre la supervision du dispositif de contrôle lui-même, c'est-à-dire, l'agrément et l'évaluation des organismes qui réalisent le contrôle officiel.

Exemples de contrôles mis en œuvre :

³⁹ Parce qu'elles se réfèrent à des cadres normatifs de références – issus d'institution internationales. A cet égard, se multiplient au sein des labels de RSE, les références aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

1° les **conditions d'élaboration du produit** sont conformes à celles qui figurent dans le cahier des charges du produit ;

2° le produit obtenu correspond bien aux **caractéristiques organoleptiques** figurant dans le cahier des charges.

2.1.4. Effets et risques possibles d'un label

La notion de biais ou d'effet de fixation hérite du champ de la psychologie (par exemple Adamson, 1952; Duncker & Lees, 1945). En management, cette notion a été reprise pour signaler le risque de ne raisonner qu'en fonction des connaissances accessibles (Agogué, 2012). Cette notion hérite d'une longue tradition de recherche installée dès qu'il s'est agi de s'interroger sur les difficultés inhérentes aux outils de gestion, dès qu'il s'agissait par exemple de les adapter à des usages pour lesquels ils n'avaient pas été pensés a priori (Moison & Hatchuel, 1997). Ce phénomène était alors qualifié d'« ossification ».

On prête aux standards d'évaluation, que sont les labels, des tendances à provoquer des « effets de fixation » similaires. La littérature académique l'a souligné en mobilisant des concepts proches tels que « piège évaluatif » (Olson et al., 2001) ou encore « paradoxe des standards de RSE » (De Colle et al., 2014). L'idée générale qui s'exprime derrière ces notions est qu'une attitude de conformation à un standard ou une logique de reddition (pris au sens *d'accountability*) peut conduire à des effets pernicieux. Ceux-ci sont de plusieurs ordres :

Le premier est le risque de confusion entre responsabilité et reddition de comptes. Il conduit finalement à une déresponsabilisation. Cet argument consiste à dire que suivre un standard ne « suffit » pas à une conduite responsable. En outre, l'évaluation peut être trompeuse : les normes de RSE tentent (sans succès parfois) de mesurer l'immesurable. Le standard a pour ambition de rendre évaluables, ou tangibles des éléments souvent complexes et par nature difficiles à saisir. Ce qui peut conduire à des approximations voire à des oublis sur des enjeux de responsabilité. Ce phénomène a parfois été qualifié d'« inadéquation conceptuelle » (Henriques, 2010). Liliane Carmagnac & Valentina Carbone (2019), avec le cas de l'huile de palme et du label RSPO, montrent qu'on peut justifier d'une grande relativité de la mesure et qu'elle a tendance à biaiser l'évaluation conduite et la rend incomplète et questionnable. Dans ces contextes éminemment complexes et interdépendants, le fait de mesurer ou de rendre compte ne donne pas automatiquement de guide pour l'action, c'est-à-dire de prises pour faire évoluer ses pratiques.

Le deuxième effet renseigné est l'absence de posture réflexive et spécifique sur ses propres pratiques et sur les problématiques spécifiques associées à son activité. Ce phénomène est associé à une tendance que Jarzabkowski et al. (2007) qualifient « d'obsession de conformité ». Cette remarque

est d'autant plus valable quand le label couvre un périmètre très étendu, un label dit généraliste par exemple. Le contenu de l'évaluation s'écarte de fait des caractéristiques de l'activité et peut conduire à des décalages entre enjeux de responsabilité du secteur et contenu de l'évaluation. Donner une note ne transforme pas durablement le comportement et voire peut nuire aux initiatives innovantes, car la volonté de conformation aux standards provoque une volonté d'alignement sur un niveau standard plutôt que recherche de progrès dans l'absolu.

Un troisième effet renseigné est relatif aux apprentissages et aux dynamiques de progrès. Le label peut à cet égard constituer un frein et ne pas jouer son effet d'entraînement, de dynamisation escomptée. Certaines études mettent en effet en évidence un caractère parfois « étouffant » (*stiffling*) des labels (Dew & Sarasvathy, 2007) qui empiète sur les initiatives innovantes. Parallèlement, d'autres chercheurs signalent les difficultés des labels à matérialiser sur le long terme un engagement. Des études sur le label B Corp ont fait état d'une quantité importante d'entreprises qui ne prétendaient pas à la recertification à la conclusion de la première période (Cao et al., 2017; Nabiyeva & Haigh, 2020). Ce phénomène interroge les chercheurs quant à l'effet positif du label pour diffuser efficacement des pratiques et interroge sur la nécessité de durablement se conformer à cette éthique particulière.

Pour résumer, ces études suggèrent que les critères standard de RSE peuvent donner une représentation d'une part *partielle* et d'autre part *figée* des enjeux de responsabilité associés à son activité. Le terme fixation suggère le côté « paralysant » de cette logique d'*accountability* si elle n'est pas couplée à un comportement réflexif sur ces pratiques.

2.2. CONCLUSION : UN MECANISME D'APPRENTISSAGE CENTRE SUR DES ENJEUX PROPRES AU LABEL

La labélisation RSE constitue un mécanisme de prescription de l'action qui prend de l'ampleur. Pour comprendre sur quels enjeux, nous avons opéré un état des lieux des questionnements académiques associés. Ce travail permet de préciser l'originalité de la posture pratique duquel il se réclame, selon les deux variables précédemment exposées : nature de la mission et modèle de contrôle.

Nature de la mission : le label RSE a plutôt été appréhendé comme un outil de signalement et conformation à une certaine éthique. À cet égard, le modèle est à rapprocher du type 1 présenté en début de manuscrit, la mission comme modèle de préservation. Il fige une certaine représentation de ce qui constitue une « bonne gestion » et cette représentation est détenue par un tiers.

Modèle de contrôle : La publicité du label, en plus d'être un acte de signalement, permet une forme de contrôle social et standardisé, que l'on a rapproché du modèle de la Qualité. Le contenu du label

fournit une série de pistes pour mettre en œuvre des démarches d'amélioration continue, des formes d'apprentissages multiples, mais ne permet pas de posture exploratoire.

RESUME DU CHAPITRE 3

Face aux risques de rigidité de l'engagement ou d'incapacité à s'engager liés aux littératures sur les organisations hybrides et les paradoxes des chapitres précédents, nous avons analysé ici certaines pratiques contemporaines qui ont été développées pour répondre à la double exigence d'engagement et de flexibilité : l'investissement à impact et la labélisation RSE, ainsi que les logiques de contrôles associées.

Nous nous appuyons en premier lieu sur ce mouvement qui traverse la finance d'entreprise : l'investissement à impact. L'investisseur à impact repose son attention en particulier sur **une volonté de suivi de l'activité, par le suivi d'indicateurs chiffrés**. La dimension originale dans ce comportement est que l'établissement des critères de suivi de l'impact se fonde sur la conception préalable d'un cadre *ad hoc*, la thèse d'impact, qui fonde les hypothèses de l'action responsable. Une fois établie, la thèse d'impact fige une représentation et circonscrit le périmètre des stratégies acceptables pour la durée de l'investissement.

Dans un second temps, nous mobilisons sur le cas du label de RSE qui mobilise une part croissante des débats académiques. Nous avons précisé que dans le cadre du label, le caractère responsable de l'action commerciale est largement considéré sur la base de l'action de certification. La certification est un acte par lequel l'activité tout entière, ou une sous-partie, de l'entreprise est jugée selon un ensemble de critères sociaux et environnementaux, qui se sont censés attester d'un certain niveau d'exigence. Le choix de volontairement se contraindre à un dispositif externe fonde l'engagement. Ce dispositif exige en retour de se plier à un cadre de prescription détenu par un tiers et impose de porter une attention particulière à plusieurs dimensions associées aux impacts de l'action de l'entreprise.

Le modèle de contrôle se construit ici comme un modèle de gestion de la qualité.

Ces deux derniers dispositifs nous permettent finalement de compléter le tableau « engagement – contrôle » de deux postures pratiques face à l'engagement envers un enjeu d'intérêt collectif (Tableau H).

Tableau H Synthèse du chapitre 3 — Revue de dispositifs pratiques

	Chapitre 3 Impact	Chapitre 3 Labélisation
Caractéristiques de l'engagement	<p><i>Source de la prescription :</i> Conception <i>ad hoc</i> d'un cadre d'intérêt — la thèse d'impact</p> <p><i>Principes gestionnaires</i> Gestion de la contribution spécifique vis-à-vis du cadre construit au départ</p> <p><i>Durée d'engagement :</i> Période de l'investissement</p>	<p><i>Source de la prescription :</i> Couverture minimale envers un référence universelle externe</p> <p><i>Principes gestionnaires</i> Signalement et d'apprentissages</p> <p><i>Durée d'engagement :</i> Limitée à la durée du label</p>
Contrôle	<p><i>Type de contrôle</i> Contrôle balistique : suivi de métriques préfixées.</p>	<p><i>Type de contrôle</i> Contrôle de type « qualité », socialisé et standardisé</p>

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET RAPPEL DES QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans cette première partie, nous nous sommes attachés à expliciter la place qu'occupe la mission prise comme un engagement à l'égard d'un enjeu d'intérêt collectif au sein des théories des organisations qui s'y réfèrent. Cette synthèse visait notamment à distinguer différentes formes prises par la mission, en tant que modalités d'engagement de l'organisation et dispositifs de contrôle associés. Nous tâchions de préciser la place qu'occupe cette dernière vis-à-vis de la construction de l'action, ainsi que la manière dont elle motive une certaine représentation de la « bonne gestion » et donc des modalités de reddition vis-à-vis des parties pour laquelle l'entreprise s'estime responsable.

Nous nous sommes appuyés sur une étude de la littérature, en particulier deux champs théoriques, les organisations hybrides et les paradoxes organisationnels. Cette revue est ensuite complétée par deux champs pratiques, l'investissement à impact et la certification RSE.

La littérature hybride insiste sur l'enjeu de préservation des logiques dans un contexte où la variété des tensions traversées par les entreprises conduit à constater des dérives, souvent de nature commerciale, tandis que la littérature paradoxes insiste sur l'enjeu d'une action robuste, qui tâche de maintenir une capacité d'adaptation face aux évolutions des *challenges* auxquelles s'adressent l'entreprise et aux contingences externes. Cela nous permet d'instruire des attentes et risques contrastés pour la formulation d'une mission. D'un côté, la volonté de préservation des logiques a conduit à prescrire des formes de contrôle qui s'appuient sur la mesure et la qualification d'écarts par rapport à une situation de référence. Les risques qu'on en a extrait d'une difficulté à appréhender l'innovation. De l'autre si la volonté d'adaptabilité aux challenges ouvre la capacité à répondre aux transformations multiples, elle expose en revanche à des crises de légitimité.

Le Tableau I résume les deux modalités types qui s'extraient de cette revue. Le premier assimile la mission à un engagement de préservation des logiques (type 1). Dans le second, la mission est assimilée à un modèle d'adaptation locale sans engagement (type 2).

Cette revue de littérature permet de confirmer et préciser notre question de recherche, à savoir **comment articuler formulation d'un engagement génératif et contrôle des transformations souhaitables de l'activité ?**

Tableau I Résumé des deux modèles extraits de la littérature

	Type 1 : mission comme préservation des logiques	Type 2 : mission comme adaptation locale sans engagement
Nature de l'engagement	<p><i>Source de la prescription :</i> Construites selon des <i>Overarching norms</i></p> <p><i>Principes gestionnaires :</i> Gestion de la compatibilité entre les enjeux</p> <p><i>Modalité d'engagement :</i> Vis-à-vis d'une logique externe</p>	<p><i>Source de la prescription :</i> Choix et hiérarchisation des causes.</p> <p><i>Principes gestionnaires :</i> Gestion de la légitimité perçue et d'une action robuste</p> <p><i>Modalité d'engagement :</i> Pas d'engagement</p>
Contrôle	Type de contrôle La préservation d'une situation donnée par la mesure	Type de contrôle Suivi des transformations, et des interdépendances
Risques pour la mission	<p><i>Risque 1 :</i> prédominance d'une logique sur l'autre ou <i>drift</i></p> <p><i>Risque 2 :</i> difficulté à appréhender l'innovation</p>	<p><i>Risque social :</i> crise de légitimité de l'action perçue — révision perpétuelle du cadre de la situation ne permettant plus de préciser ce à quoi on tient au cours du temps</p> <p><i>Risque cognitif :</i> rester intègre à une interprétation d'un grand challenge c'est prendre le risque d'une « insensibilité » à la nouveauté ; c'est-à-dire aux transformations de son environnement qui révisé le cadre de l'action</p>

Cette question souligne deux *research gaps*, que nous tâcherons d'explorer dans la suite du développement pour contribuer à faire avancer les questionnements généraux portés par la thèse.

Le premier est que si la mission a fait l'objet d'une attention importante, finalement le contenu concret de l'engagement n'est que peu étudié sous l'angle de la formulation. Il dérive ici soit de prescriptions extérieures (type 1), soit de la sélection d'un enjeu de société vis-à-vis duquel on exprime une attention particulière (type 2). Aussi l'expression précise d'un engagement, sous la forme d'un corpus écrit, et son suivi, n'a pas encore fait l'objet d'une exploration approfondie par la littérature. Certains auteurs ont récemment appelé à explorer cette direction. Ils réaffirment l'intérêt de mieux cerner les contours de la dérive de mission par exemple, en s'intéressant à des écrits existants comme *les missions statements* (Mersland et al., 2019), ou au prix d'une compréhension théorique plus formelle de ce qui constitue une mission au sein des entreprises sociales (Varendh-Mansson et al., 2020). Par ailleurs, de nombreuses entreprises, dans la pratique, n'ont pas attendu la promulgation de lois sur les entreprises à mission pour se doter de tels engagements écrits. Ce constat motive la question suivante : **comment caractériser les formulations observables dans la pratique et à quels défis concrets les missions génératives, se confrontent-elles ?**

Le second *research gap* concerne la capacité à concilier un engagement dans la durée et les multiples de transformations de l'activité, en particulier pour répondre à la mission. Les engagements qui appellent ainsi l'organisation à innover rendent difficile à soutenir l'exigence de crédibilité qui se matérialise par une injonction de reddition (ou *accountability*). Cette difficulté à suivre les effets des apprentissages et processus de conception, ou tout du moins à caractériser ce qui constitue encore la limite de l'engagement, son intégrité, dans un cadre en transformation constitue une seconde question pour notre recherche : **quel modèle proposer pour une mission qui répond aux enjeux d'engagements et d'innovation ?**

Enfin, compte tenu de l'importance particulière que revêt le contenu de la mission, afin de protéger et de contrôler l'engagement d'une part, et de la difficulté à formuler un engagement génératif, mais qui reste contrôlable d'autre part, il convient de s'interroger sur les différentes méthodes qui soutiennent cette capacité de formulation : **quelles méthodes permettent de soutenir l'élaboration d'un engagement génératif contrôlable ?**

Tableau J Synthèse des questionnements de la thèse

Question de recherche : Comment articuler formulation un engagement génératif et contrôle des transformations souhaitables de l'activité ?				
	Sous-questions	Méthode	Données mobilisées dans le manuscrit	Résultats principaux
<i>Partie II</i> — <i>Chapitre 1,2</i>	QR1 : Comment caractériser les formulations observables dans la pratique et à quels défis concrets les missions génératives, se confrontent ?	Étude de cas multiples l'aide des outils de la conception	<u>Cas historique:</u> <i>Model Dwelling companies</i> <u>Cas contemporains :</u> Open-Classrooms et Citizen Capital	R1 : La mission ouvre la possibilité d'un engagement génératif: le <i>not-yet-designed</i> . R2 : Risques associés à de tels engagements : quiproquos et obsolescence
<i>Partie II</i> — <i>Chapitres 3,4</i>	QR2 : Quel modèle proposer pour une mission qui répond à cette double injonction, d'engagement et d'innovation ?	Modélisation	Citizen Capital, <i>Model Dwellings companies</i> Label B Corp	R1 : Grille d'analyse des missions R2 : Proposition d'un cahier des charges
<i>Partie III</i>	QR3 : Quelles méthodes pour formuler un engagement génératif contrôlable ?	Recherche-interventions	GRTgaz Groupe MACIF	R1 : Apports et limites des méthodes existantes R2 : Conception d'une méthode pour le test et la formulation d'une mission : les <i>stress-tests</i>

« Il ne faut pas laisser au jugement de chacun la connaissance de son devoir ; il le lui faut prescrire, non pas le laisser choisir à son discours. »

Montaigne, Essais, II.

« Craindre l'erreur et craindre la vérité est une seule et même chose. Celui qui craint de se tromper est impuissant à découvrir. C'est quand nous craignons de nous tromper que l'erreur qui est en nous se fait immuable comme un roc. Car dans notre peur, nous nous accrochons à ce que nous avons décrété "vrai" un jour, ou à ce qui depuis toujours nous a été présenté comme tel. Quand nous sommes mûs, non par la peur de voir s'évanouir une illusoire sécurité, mais par une soif de connaître, alors l'erreur, comme la souffrance ou la tristesse, nous traverse sans se figer jamais, et la trace de son passage est une connaissance renouvelée. »

Alexandre Grothendieck, Récoltes et Semailles

**PARTIE II : FORMULER UNE MISSION GENERATIVE ET
CONTROLABLE**

ANALYSE ET MODELISATION DES EFFETS DE LA FORMULATION

SOMMAIRE DE LA DEUXIEME PARTIE

INTRODUCTION ET PRESENTATION GENERALE DE LA PARTIE.....	90
CHAPITRE 1 : LA MISSION EXPRIMEE COMME UN <i>NOT-YET-DESIGNED</i> - LE CAS HISTORIQUE DES <i>MODEL DWELLINGS</i>.....	92
1. Les <i>model dwellings</i> – une initiative en faveur du logement des plus modestes	93
1.1. Introduction au cas du logement	93
1.2. Le contexte – la question du logement ouvrier.....	95
1.3. Les premières sociétés à mission en faveur du logement ouvrier.....	98
2. L'engagement pour un logement ouvrier décent et rentable.....	100
3. Concilier rendements financiers et conditions de logements améliorées ? Les résultats d'une conception distribuée.	102
3.1. Une mission commune	102
3.2. Le cadre théorique de la conception pour évaluer le caractère génératif de la mission.....	104
3.3. Renouveler ce que « logement ouvrier acceptable» veut dire : un éternel concept entre 1845 – 1914	105
4. Résultats et discussion : la Mission comme un « <i>not yet designed</i> ».....	114
Résumé du chapitre 1.....	117
CHAPITRE 2 : LES RISQUES D'UNE MISSION FORMULEE COMME UN CONCEPT - LE CAS D'UN INVESTISSEMENT A IMPACT.....	118
1. Citizen Capital : des outils novateurs de mesure d'impact	119
1.1. Présentation du cas et motivations de ce choix pour la thèse	119
1.2. Le processus d'investissement au travers des outils employés par le fonds.....	122
1.3. Citizen Capital – une ingénierie du contrôle qui s'appuie sur une exploration <i>ad hoc</i>	127
2. Étude d'un cas au portefeuille : OpenClassrooms ou la mission face aux risques de quiproquo	128
2.1. Présentation succincte du cas.....	129
2.2. La période Site du Zéro : une expansion qui se nourrit de l'apport de chacun.....	133
2.3. Les défis liés à l'équilibrage économique : la question de la gratuité dans l'accès au contenu.....	135
2.4. Stratégie de couverture : vers une représentation de plus en plus large de l'exclusion	136
2.5. L'exigence de réinvention pour surmonter les épisodes de conflit.....	138
2.6. Lorsque le changement conduit à deux interprétations irréconciliables d'une même mission : l'exemple de Zeste de Savoir.	141
3. réinterprétation des résultats en termes de contrôle.....	142
Résultats et Conclusion du Chapitre 2	145
CHAPITRE 3 : LES ELEMENTS D'UNE BONNE MISSION - ESSAI DE MODELISATION	146

1. Comment penser l'intégrité dans l'innovation ? Détour par le formalisme des topos.....	147
1.1. Motivations du détour mathématique	147
1.2. Quelques éléments pour situer les travaux sur les topos : la théorie des Catégories en mathématique	148
1.3. Les topos : ce que juger de la nouveauté veut dire	149
2. Une modélisation de la mission inspirée des topos	157
2.1. 1 ^{er} niveau : la caractérisation d'un ensemble de promesses sur un réseau maillé.....	157
2.2. 2 ^{ème} niveau : la logique de jugement pour vérifier le respect de la mission	161
3. Une grille de lecture pour analyser des missions	163
Résumé du chapitre 3.....	166
CHAPITRE 4 : UN OUTIL D'ANALYSE DES FORMULATIONS DE MISSION.....	167
1. Une mission « focus » : l'investissement à impact Chez Citizen Capital	167
1.1. Description du cas à l'aide du formalisme	167
1.2. Confrontation à la grille de lecture : risques de fixation sur des critères et sur l'interdépendance des promesses	170
2. Une mission « exploratoire » : l'exemple des sociétés pour un logement ouvrier décent	172
3. Le cas de la mission par contribution : l'exemple du label B Corp.....	176
3.1. Le label B Corp – Le modèle d'une labélisation volontaire qui veut signaler une contribution à une certaine éthique managériale.....	176
3.2. Formalisation : description du réseau et ses attributs.....	180
3.3. Comment fait-on cas des sujets inédits ou paradoxaux ? le mécanisme des controverses et les questions de mesure nulle.	186
3.4. Discussion : les risques liées aux interdépendances et à la fixation	192
PRINCIPAUX RESULTATS ET CONCLUSION DE LA PARTIE - VERS UN CAHIER DES CHARGES POUR LA MISSION ROBUSTE	195

INTRODUCTION ET PRESENTATION GENERALE DE LA PARTIE

Dans cette partie, nous étudions d'abord plusieurs cas empiriques de missions afin de caractériser les enjeux et les effets associés à la formulation. Puis nous proposons un modèle de mission générative, dont nous tirons un cahier des charges pour la formulation d'une mission conciliant engagement contrôlable et innovation.

Dans un premier temps, nous partons de cas empiriques, à la fois historiques et contemporains, pour analyser les effets concrets et les défis posés par la formulation de ces missions. Nous utilisons ici deux cas assimilables à la formulation d'une mission.

Le premier cas est un cas historique avec un engagement pérenne. En l'occurrence, une littérature détaillée retrace une initiative collective anglaise en faveur du logement ouvrier en Angleterre, au cours du XIXe siècle (**Chapitre 1**). Ce cas rassemble une série de sociétés privées, ayant fait figurer dans leurs chartes d'incorporations des engagements envers la poursuite conjointe d'un objectif de rentabilité, et d'un objectif de meilleure décence pour les logements. Nous avons ici l'occasion d'étudier les conséquences liées à un engagement paradoxal, car souhaitant concilier deux objectifs apparemment contradictoires. À partir de ce type de formulation, commune à une série de sociétés sur la même période, on peut explorer le rôle, la variété des instanciations possibles d'une mission et le corpus technique particulier mobilisé pour satisfaire à la réalisation d'un tel engagement. À l'aide des théories de la conception, nous explicitons la manière dont la mission a pu être mobilisée pour justifier l'élaboration de stratégies supposant des efforts soutenus et délibérés pour dépasser les arbitrages entre les logiques connues. Nous montrerons que le rôle de la mission peut être de formuler les tensions qui supposent un effort de conception sur lequel s'engager, ce que nous appellerons un *not-yet-designed*.

Le deuxième cas est celui d'une société de gestion d'actifs consacrée à l'investissement à impact dont l'ambition est de financer des entreprises innovantes (**Chapitre 2**). En lien avec nos questionnements, un tel fonds d'investissement est intéressant à regarder à plusieurs raisons. D'abord, il s'appuie sur l'élaboration, de manière antérieure à l'investissement, sur l'exploration et la formulation d'une thèse d'impact, qui fait l'objet en cas de prise de participation, d'un engagement contractuel et d'une exigence de contrôle régulier. Ce travail de formulation des thèses d'investissement s'apparente à celui d'écriture d'une mission. Ensuite, car il donne directement accès à toute une série d'entreprises dans lequel le fonds a investi du fait que leurs activités liées à des préoccupations sociales ou environnementales. Grâce à une collaboration de recherche avec ce fonds, nous examinerons d'un côté la formulation des thèses d'investissement et des mécanismes de contrôle de l'investisseur sur une variété de participations, et de l'autre le cas particulier d'une participation dont nous avons retracé les différentes étapes de formulation de la mission. Ce travail nous permettra de mettre en évidence une série de difficultés pratiques associées à la volonté de suivre et de contrôler une mission générative : des risques

de quiproquos et d'obsolescence.

Dans un second temps, nous proposons un modèle de la mission dont les propriétés paraissent prometteuses pour représenter ces enjeux d'engagement dans un contexte articulant enjeu de préservation et volonté de transformations.

Nous mobilisons pour cela des éléments inspirés d'une branche des mathématiques, la théorie des catégories, et plus particulièrement le cadre des topos de Grothendieck (**Chapitre 3**). Avec cette perspective, nous proposons un modèle de mission qui permet de préciser une grille de lecture d'une mission *not-yet-designed*. En particulier, nous insistons sur la nécessité de distinguer l'inscription de l'action collective dans un écosystème – représentable par l'intermédiaire d'un réseau maillé, de l'expression singulière de promesses vis-à-vis duquel on peut préciser des enjeux d'apprentissages et des régimes de jugements associés aux engagements pris.

Enfin, dans le Chapitre 4, avec ces quelques éléments de modèle posés, nous proposons une relecture de nos deux situations assimilables à la mission, à laquelle nous ajouterons l'étude du label B Corp. Ce choix s'explique doublement. Premièrement, ce label oblige les sociétés de certaines juridictions, à modifier leur objet social dans les statuts, en y mentionnant une mission générique, pour satisfaire aux obligations de certification^{40,41}. Deuxièmement, certaines formes juridiques d'entreprises à mission (notamment la Benefit Corporation aux États-Unis, ou la Società Benefit en Italie) imposent que la reddition de la mission se fasse par le moyen de standards de RSE, au premier rang desquels on retrouve le label B Corp. Cette application du modèle aux cas concrets nous permet de proposer une première typologie de mission et de préciser certains écueils de formulations associés à chacune de ces modalités d'engagement. Finalement, nous en déduisons un cahier des charges pour la formulation de la mission qui répond à nos questions de recherche.

⁴⁰ <https://www.bcorporation.net/fr-fr/about-b-corps/legal-requirements>

⁴¹ A titre d'illustration, les Limited Liability Corporations (LLC) incorporée dans l'état du Delaware (Etats-Unis) sont tenues de modifier l'objet de la société de la manière suivante : « L'objectif de la Société doit inclure la création d'un impact positif important sur la société et l'environnement, pris dans leur ensemble, à partir des activités et des opérations de la Société. ». Les clauses concernant les administrateurs de la société doivent également être modifiées conformément aux exigences précisées dans le label. <https://www.bcorporation.net/fr-fr/legal-requirement/country/united-states/province/delaware/corporate-structure/limited-liability-company/>

CHAPITRE 1 : LA MISSION EXPRIMEE COMME UN *NOT-YET-DESIGNED* - LE CAS HISTORIQUE DES *MODEL DWELLINGS*

Nous mobilisons un cas mettant en action des sociétés commerciales qui ont fait durant une partie du XIXe la promotion d'un logement décent à destination des plus modestes, les *models dwellings companies*. Cette posture conjuguant ambition sociale à une volonté de rentabilité, a largement étonné les observateurs contemporains, car elle apparaissait inhabituelle. Ces promoteurs ont dû s'employer à inventer les moyens pour rendre possible un tel projet. L'exemple nous semble donner à voir un échantillon caractéristique de missions qui forment une volonté d'engagement dans l'inconnu.

Ce cas nous paraît intéressant à plusieurs titres pour faire progresser le raisonnement de la thèse. En premier lieu, les organisations étudiées ici ont formé un engagement envers un objectif double. Elles refusent en conséquence de conclure d'une contradiction essentielle entre décence des logements et rentabilité des capitaux employés. Ces deux derniers paraissent pourtant mutuellement exclusifs dans les connaissances dont on dispose à l'époque. En second lieu, les deux objectifs précédemment exprimés sont inscrits dans les statuts de ces sociétés de logement. Ce cas donne l'opportunité d'étudier les effets d'un engagement à valeur juridique qui renvoie donc directement à une problématique de conception. La question des logements ouvriers relève chez les promoteurs impliqués de larges parts d'inconnus, et en faisant la promesse de s'engager à en explorer les contours, interroge sur la manière de caractériser, suivre ou attester des niveaux de réussites des initiatives qui se réclament de cette mouvance. Enfin, ce cas datant de plus de 150 ans, ce recul historique nous donne une assise confortable pour en cerner à posteriori les effets multiples.

Le développement suivant propose alors une relecture historique des quelques décennies qui ont constitué ce mouvement, à l'aune d'un raisonnement de conception. Nous mobilisons le formalisme de la théorie C-K (Hatchuel & Weil, 2003, 2009), pour mettre en évidence la rationalité des acteurs mobilisés, les différentes expertises à l'œuvre et la variété des explorations motivées par cet engagement en faveur d'un logement ouvrier décent et rentable. Nous associons alors dans ce cas, la mission à un concept.

Pour conduire ce travail de relecture historique, nous employons ici majoritairement deux types de données :

- *des données d'archives*, qui font mention de l'action de ces sociétés de logements ou du contexte ouvrier de l'époque. Parmi ces données, on trouve des articles de presse (ex. *The Builder*⁴²), des études et archives publiques (eg Chadwick, 1842)

⁴² Archives en ligne : <https://onlinebooks.library.upenn.edu/webbin/serial?id=builder>

- *des lectures académiques* : thèses, articles revus par des pairs et livres de maisons d'éditions universitaires qui se sont rétrospectivement intéressés à ce travail sous des perspectives diverses, allant de l'architecture (Tarn, 1973) à l'économie (Morris, 1998) par exemple.

L'exemple développé montre que dans un cas de mission générative tel que celui-ci, la mission, ce que nous qualifions de *not-yet-designed*, s'exprime davantage comme un indéfinissable qui oblige régulièrement à un effort de conception. Il montre en revanche la difficulté d'un contrôle adaptée à un tel engagement. Dans une telle acception de la mission, toute expansion demeure toujours acceptable. Il n'est alors plus possible d'en arrêter nettement les limites.

1. LES *MODEL DWELLINGS* – UNE INITIATIVE EN FAVEUR DU LOGEMENT DES PLUS MODESTES

1.1. INTRODUCTION AU CAS DU LOGEMENT

L'Angleterre a conduit son industrialisation avec une longueur d'avance par rapport aux autres nations occidentales. En conséquence, elle a aussi fait précocement l'expérience des répercussions sociales de ces bouleversements, et en particulier de la gestion de l'afflux de population venue répondre au besoin de main-d'œuvre des usines de plus en plus nombreuses.

En réponse au problème émergent du logement pour les classes les plus modestes, un certain nombre de sociétés de logements ont été fondées à Londres, et dans les grandes villes industrielles du pays. Les *Model dwellings companies* (MDC) (Koch, 2012; Scheuerle & Glänzel, 2016) désignent dans ce cadre une partie de ces sociétés commerciales qui se sont spécialisées dans la question du logement ouvrier, dans un contexte de l'Angleterre victorienne où cette question revêtait un caractère, sinon balbutiant, au moins épineux.

Ces sociétés se distinguaient de leurs homologues en ce qu'elles se sont constituées avec une double ambition, que l'on retrouve inscrite dans leurs statuts d'incorporation. La première est que les logements devaient répondre à des conditions de décence accrues par rapport à la norme du temps, tout en restant abordables pour le locataire. La seconde est l'engagement de ces sociétés à garantir un certain retour sur investissement pour les apporteurs de capitaux. Les dividendes versés étaient le plus souvent plafonnés à 5% par an⁴³.

⁴³ En comparaison aux autres opportunités de l'époque, rentes d'états ou obligations dans des sociétés de chemins de fer par exemple, ce montant correspond à une rentabilité tout à fait dans la norme- (voir Morris 2001).

Des observateurs contemporains ont ainsi parfois utilisé le terme *five-per-percent philanthropy* (Tarn, 1973) pour désigner ces initiatives, soulignant par-là la particularité de la réponse apportée à cette problématique du logement. On ne retrouve ici, ni tout à fait une initiative purement commerciale, ni tout à fait une œuvre philanthropique, mais un pari sur la manière de pouvoir s'attaquer un objet d'intérêt collectif émergent, ce qui se présentait comme un double engagement particulièrement original pour les mœurs victoriennes.

La première de ces sociétés, la *Metropolitan association for improving the Dwellings of the industrious classes* (MaiDic), a par exemple été créée dès 1841 par incorporation royale⁴⁴. La Figure 8 recense ainsi quelques-unes de ces sociétés, parmi les plus importantes, qui ont opéré dans Londres ou sa périphérie.

Société de logement	Année de création
Metropolitan Association for Improving the Dwellings of the Industrious Classes	1841
Society for Improving the Condition of the Labouring Classes	1844
Central London Dwellings Improvement Company	1861
Peabody Housing Association	1862
Improved Industrial Dwellings Company	1863
Artizans' Labourers' and General Dwellings Company	1867
East End Dwellings Company	1884
Four Per Cent Industrial Dwellings Company	1885

Sources : Susannah Morris « *Private profit and public interest: Model Dwellings Companies and the Housing of Working Classes in London 1840 – 1914* », dissertation doctorale, 1998.

John Nelson Tarn, *Five Per Cent Philanthropy : An Account of Housing in Urban Areas between 1840 and 1914*. Cambridge University Press, 1973.

Figure 8 Liste des sociétés londoniennes de logements

À partir du milieu du XIXe siècle, ces organisations se sont employées à la construction ou la réhabilitation de logements individuels et collectifs destinés à accueillir des populations modestes dans les principales villes du pays. Pendant près de quatre-vingts ans, elles se sont mises en œuvre dans tout le Royaume-Uni, proposant sur les différentes dimensions que comprend la question du logement, des réponses inédites qui ont inspiré, et continuent aujourd'hui encore de nourrir ce qui sera plus tard

⁴⁴ Jusqu'en 1844, et la promulgation du Joint-stock company act, seules les sociétés par actions qui recevaient un assentiment par charte royale avaient le droit d'opérer. Cette loi marque le début d'un mouvement de libéralisation des sociétés commerciales.

associé à une politique de logement social.

L'explicitation d'un tel engagement vis-à-vis du logement renouvelé n'est pas sans poser de question. En particulier, il paraît légitime, autant pour les observateurs contemporains que pour les analystes ultérieurs, de s'interroger sur le niveau de réussite de ces initiatives, en somme de proposer une manière de vérifier la sincérité de cet engagement.

1.2. LE CONTEXTE – LA QUESTION DU LOGEMENT OUVRIER

En Angleterre, la première moitié du XVIII^e siècle est marquée par un essor industriel d'une ampleur considérable. Ce dynamisme industriel est de surcroît soutenu par des évolutions démographiques qui se produisent à un rythme tout aussi brutal.

En effet, le dynamisme démographique est important et s'explique en partie par de substantiels flux migratoires venant de ses pays voisins – l'Irlande notamment. Cette situation conduit à ce que la population du royaume double en l'espace de 50 ans (entre 1800 et 1850), en rupture avec le siècle précédent, marqué par une longue stagnation. L'activité industrielle qui se localise préférentiellement dans les centres urbains entraîne une urbanisation importante.

Quelques marqueurs de ces transformations se lisent dans les données d'urbanisation de l'époque dont on dispose. Aussi par exemple, Londres devient dès 1835 la ville la plus peuplée de la planète et on y compte près de 2,5 millions d'habitants⁴⁵. Bien au-delà de cette expansion londonienne, c'est toute la société anglaise qui passe d'une physionomie majoritairement rurale – supérieure à 70% dans les années 1800 – à une configuration majoritairement urbaine – plus de 50% de la population totale réside dans des communes de plus de 2500 habitants en 1850, près de 80% à l'aube du XX^e siècle (Davenport, 2020). La Figure 9 atteste du dynamisme avec lequel les villes ont vu affluer des nouveaux habitants tout au long du XVIII^e siècle. S'installant en nombre dans les grandes villes du royaume, ces néo-urbains, parmi les plus modestes, viennent répondre au besoin de main-d'œuvre consécutif à l'essor industriel de l'époque.

⁴⁵ Ce rythme soutenu se poursuivra jusqu'à la fin du siècle, ainsi la capitale britannique devient la première ville à compter près de 4,5 millions d'habitants à l'aube du XX^e siècle (Bédarida, 1960) : source : https://www.persee.fr/doc/ahess_0395-2649_1960_num_15_5_420667

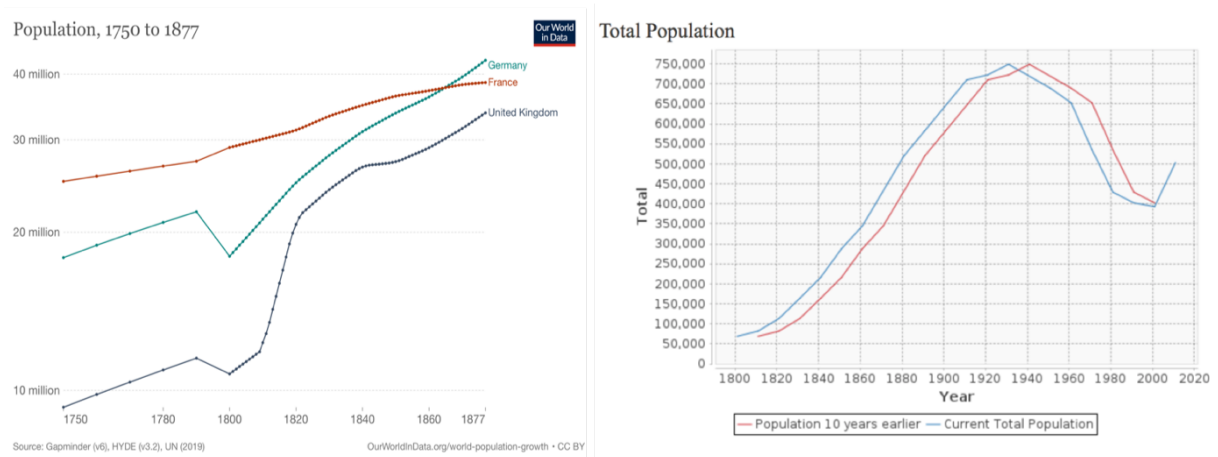


Figure 9 Évolution de la Population totale de la Grande-Bretagne en comparaison de celles de la France et de l'Allemagne entre 1750 et 1877 (à gauche). Population du district de Manchester entre 1800 et 2020 (à droite). Source : GB Historical GIS / University of Portsmouth

Au-delà de ce contexte démographique, la transformation de la physionomie des villes du XIXe est importante. L'explosion démographique s'accompagne de nouvelles préoccupations sur le plan de l'urbanisme. On observe le développement d'infrastructures d'ampleur, notamment liées à l'essor des chemins de fer, ou encore à la création de grandes avenues, qui donneront lieu à des grandes artères commerciales et passantes, motivées notamment par un souci « hygiéniste » de purification de l'air des villes. Dans cette optique toujours, on observe progressivement la mise en place de système de drainage des eaux usées, ou encore de provision en eau potable.

Dans ce contexte, les plus aisés profitent du développement des chemins de fer pour s'installer en périphérie des villes, à une distance raisonnable des usines, tandis que pour les artisans et ouvriers contraints de rester au plus proche de ces lieux de production, la situation se détériore.

Aussi, la question du logement « ouvrier » peut être qualifiée dès le milieu du XIXe siècle au Royaume-Uni de problématique sociale, à la fois émergente et contestée. Contestée, car la doctrine sociale en vigueur, largement héritée du XVIIIe prône avant tout une politique du « laissez-faire ». Toute forme d'ingérence, en particulier d'ingérence paternaliste de la part du gouvernement, n'était pas perçue comme souhaitable. Pour illustrer cette logique, John Tarn (1973) choisit une citation extraite du quotidien *The Economist* :

« In our condition, suffering and evil are nature admonition's ; They cannot be get rid of ; and the impatient attempts of benevolence to banish them from the world legislation, before benevolence has learnt their object and their end, have always been more productive of more evil than good » The Economist VI (13 May 1848) p546. ⁴⁶

⁴⁶ « La souffrance et le mal sont des phénomènes propres à la condition humaine et dont on ne peut raisonnablement espérer se débarrasser ; Avant que la bienveillance n'ait appris à connaître son objet et sa fin ; toutes les tentatives qui

Dans un contexte de prospérité économique sans précédent, les éléments pour justifier la politique de « laissez-faire » et l'existence de logements insalubres ou *slums* allaient bon train. Certains estimaient par exemple qu'il s'agissait d'un mal nécessaire, qui ouvrait les opportunités à chacun. Aussi, les classes populaires qui persistaient dans cette condition dégradée, d'une certaine manière, ne fournissaient pas les efforts nécessaires pour accéder à une situation plus « respectable » (Dyos, 1967).

Le milieu du siècle voit tout de même s'infléchir cette *doxa*, du fait notamment d'un certain nombre de voix qui se sont élevées pour dénoncer le caractère insupportable de la situation. Ce mouvement de régulation fut porté notamment par quelques aristocrates, artisans et promoteurs d'une réforme sociale⁴⁷. Les activités qui concernent le travail des enfants ou les conditions de travail dans les mines se déclinèrent à la question du logement à partir de 1848 avec le *Public Health Act*.

La question du logement social est émergente enfin, car les conditions de vies des populations les plus modestes dans ces logements sont encore mal connues. Une commission royale emmenée par Lord E. Chadwick est sollicitée dès 1837 pour renseigner formellement ce phénomène. Dans ce cadre, un rapport est publié en 1842. Il s'appuie notamment sur une grande consultation (voir Chadwick, 1842). Ce dernier rapporte une situation particulièrement inquiétante à la fois au niveau des conditions générales de gestion des infrastructures publiques et des conditions de vie des citoyens les plus modestes. Ce travail d'enquête inédit pour l'époque est notamment confirmé, et étayé par les travaux d'Engels (Engels, 1844). En synthèse, on peut exhumer plusieurs éléments marquants :

- i. sur le plan des infrastructures sanitaires accessibles aux logements modestes, ces documents rapportent l'insuffisance chronique, voire parfois l'inexistence de systèmes d'aérations, d'égouts, de drainage, ou encore d'approvisionnement en eau potable ;
- ii. le développement urbain rapide s'opère de manière anarchique et répond à une logique spéculative de la part des promoteurs immobiliers en présence ;
- iii. enfin, il est fait état de situations nombreuses de surpopulations importantes dans ces habitations, faute de pouvoir trouver des logements abordables ou en nombre suffisant. Les données des derniers recensements ont permis de signaler par exemple des configurations dans lesquels plus de 32 personnes se voyaient cohabiter dans des logements de 11m².

Enfin, on commence à établir un lien entre la situation générale et les épisodes fréquents d'épidémies de typhoïde et de choléra qui frappent l'île à cette période. L'Angleterre et le Pays de Galles connaissent

visent impétueusement à bannir ces maux des lois du monde, ont toujours été fécondes de plus de mal que de bien » (Traduit par nos soins).

⁴⁷ On peut signaler l'exemple d'Anthony Ashley Cooper, 7^e Earl de Shaftesbury – leader du mouvement pour la réforme des conditions de travail dans les usines et les mines britanniques, ainsi que le travail des enfants (Coal Mines Act 1842 ; Factory Acts 1843 et 1847 ; ou encore Lunacy Act 1845)

lors des années 1837, 1838, 1849, ou encore 1854, des épidémies particulièrement meurtrières et dont la propagation apparaît mal comprise et difficile à enrayer⁴⁸. Dans son ouvrage, John Tarn (1973), attribue à Lord Chadwick, le rapporteur de l'étude précédente, une citation selon laquelle on dénombrerait chaque année en Angleterre plus de morts évitables liées aux épidémies, que lors de la bataille de Waterloo⁴⁹. La seule vague de Choléra de 1849 emporta par exemple plus de 14000 Londoniens.

1.3. LES PREMIERES SOCIETES A MISSION EN FAVEUR DU LOGEMENT OUVRIER

Cette situation, de plus en plus préoccupante, conduit d'une part à dénoncer le comportement spéculateur d'une majorité de promoteurs et d'autre part à tempérer les positions relatives à la non-nécessité d'une action dirigée spécialement vers ce problème⁵⁰ on commence à voir apparaître dès le début des années 1840 une série d'initiatives qui abordent sous différents angles la question du

logement ouvrier : les *model dwellings* sont de celles-là.

En 1845, la *Society for Improving the Condition of the Labouring Classes (SICLC)* est fondée par Antony Ashley Cooper, elle reçoit un patronage royal, le prince Consort de la couronne d'Angleterre en prendra la présidence (voir Encadré 3).

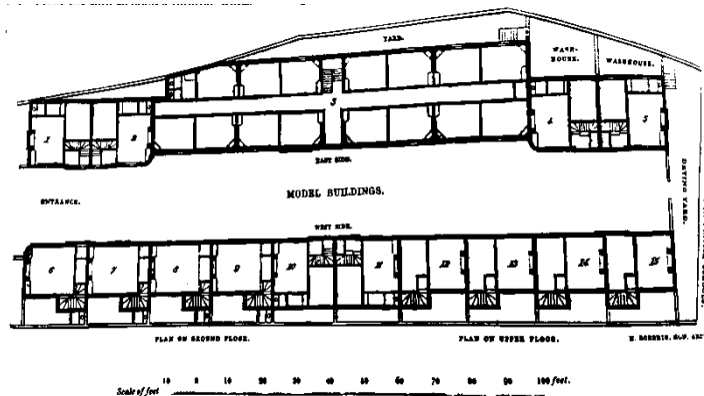


Figure 10 Le premier développement de la SICLC en 1844 : *The Bagnigge Wells estate* (1844). Source : (Tarn, 1973)

Henry Roberts en est l'architecte principal. Cette société achève dès 1846 son premier projet de construction à *Bagnigge Wells, Pentonville* (Figure 10)⁵¹.

Le 15 septembre 1841, également à Londres, est lancée une initiative comparable. Il s'agit de la

⁴⁸ De fait à l'époque, on imputait à des « miasmes », une forme nocive de mauvais air, la cause principale de diffusion du Choléra, et autres maladies infectieuses. On sait aujourd'hui que c'est la digestion, et non l'inhalation, qui est le principal facteur de diffusion de la maladie. Le rôle de la pureté de l'eau n'est lui pas encore soupçonné. C'est une découverte qui fut attribuée à l'épidémiologiste britannique, John Snow, au milieu des années 1850.

⁴⁹ La bataille de Waterloo s'est déroulée le 18 Juin 1815. Elle opposa l'armée française de Napoléon à une coalition emmenée par le Royaume Uni de Grande-Bretagne et la Prusse. A l'issue des combats, on dénombre environ 10 000 morts dans les deux camps.

⁵⁰ On note à partir de 1848, l'apparition des premières mesures qui posent les bases d'une politique publique du logement et de la ville. « *Public Health Act of 1848* » (révisé et renforcé en 1849) prévoit par exemple : 1) l'établissement d'un Conseil central de la santé, (mais celui-ci avait des pouvoirs limités et pas de dotations spécifiques), 2) que les arrondissements qui avaient déjà formé une corporation (par ex comme Sunderland), devaient assumer la responsabilité du drainage, de l'approvisionnement en eau, de l'élimination des nuisances et du pavage des rues, 3) que des prêts puissent être consentis pour financer la construction d'infrastructures de santé publique et 4) que lorsque le taux de mortalité d'un district devenait supérieur à un certain seuil (23 pour 1000), le Conseil de santé puisse prendre temporairement le pas sur l'administration locale.

⁵¹ Un district de la ville de Londres

Metropolitan Association for Improving the Dwellings of the Industrious Classes (MAIDIC). La résolution, portée par le révérend Henry Taylor, est antérieure à la *SICLC* de plusieurs années, mais il faudra attendre 1845 pour qu'elle réussisse à rassembler les £ 20000 dont son capital sera doté, condition pour qu'on lui accorde une charte royale. C'est cette dernière qui permettra de limiter la responsabilité de ses bailleurs de fonds à leurs apports et de fixer un taux d'intérêt maximum de 5%. Le surplus éventuel devra être versé par un fonds de garantie ou réinvesti dans les objectifs de la société. Elle affiche statutairement ce double objectif :

« Formed for the purpose of providing the labouring man with an increase of the comforts and convenience of life, with full compensation to the capitalist » (extrait des statuts de la MAIDIC, source: Tarn 1973).

En plus de ces deux exemples emblématiques londoniens, les observateurs contemporains font état de plusieurs cas plus modestes que l'on retrouve ailleurs en Angleterre à cette même période, par exemple la *Suffolk Society for Bettering the Condition of the Labouring Classes* en 1844, la *Leeds Friendly Society* en 1845, etc. ainsi que quelques premiers projets de construction *model dwellings* recensés près de Liverpool, à Birkenhead dès 1845.

En parallèle commence à s'organiser une discussion publique relative à la thématique du logement ouvrier avec la création en 1842 par George Godwin d'un journal d'architecture *The Builder* qui focalisera une partie de son attention sur ces initiatives nouvelles. On peut également noter que sous l'impulsion de Sir Edwin Chadwick, naîtra une organisation, la *Health of towns association*, en 1844. Celle-ci fournira majoritairement des rapports renseignant de plus en plus précisément les conditions sanitaires du logement de ces pans de population les plus modestes.

Encadré 3 Statuts et objectifs de la SICLC

Les associés de la SICLC précisent en 1844, lors d'une réunion équivalente à une assemblée générale, les contours de l'action de la société.

Ils prévoient en premier lieu de définir un seuil au versement des dividendes futurs éventuels. Ce seuil est fixé à 4% (rendu possible grâce à la charte royale obtenue en 1850).

Ils distinguent trois types de réalisations différentes pour accomplir ce dessein d'améliorations des conditions de vie des classes laborieuses.

1. Pousser l'introduction d'un système d'allotissement des terres dans certains comtés (*parish*).
2. **Mettre au point [...] une stratégie de construction de logements à destination des familles modestes, conçus de manière à allier confort et économie.**
3. Mettre en place des fonds de prêts bien conduits [...].

Les moyens suivants leur sont apparus comme les plus appropriés pour réaliser ce type d'assistance :

- a. La génération de plans, conçus comme des modèles à expérimenter, en vue de l'amélioration des habitats ouvriers. L'objectif est *in fine* de les rendre disponibles comme autant de modèles pour une adoption plus étendue.
- b. En formant des associations au niveau des régions, des comtés et des districts, qui agissent selon des plans et des règles uniformes.
- c. En créant le dialogue avec les membres du clergé, les magistrats (autorités publiques), et les propriétaires fonciers [...] disposés à apporter leur aide dans leurs localités respectives [...].

2. L'ENGAGEMENT POUR UN LOGEMENT OUVRIER DECENT ET RENTABLE

Cette effervescence, encore mesurée, autour du logement pour les plus modestes à partir du milieu des années 1850, témoigne d'une forme de prise de conscience du caractère socialement inacceptable de la situation. La morale du temps imposait toutefois qu'elle fut appréhendée selon une logique de philanthropie d'« intérêts croisés ». En d'autres termes le raisonnement reposait sur le principe selon lequel le caractère charitable ne serait acceptable, que si autant le bénéficiaire de l'action que le pourvoyeur des fonds recevait une rétribution positive en retour de cet effort.

Néanmoins, le portrait brossé dans la section précédente souligne que l'entreprise dans laquelle se lançaient ces premiers artisans du logement ouvrier comportait une part importante d'inconnu. Les premières tentatives de logements se sont faites avec la certitude que dans l'état des connaissances disponibles à l'époque, on ne disposait manifestement pas encore d'alternative crédible qui puisse assurer à la fois répondre à une capacité de fournir des logements plus attentifs à certains critères de décences, notamment de salubrité, et dont les contraintes économiques permettent de justifier un retour aux bailleurs de fonds supportant le risque de ces projets.

De fait, les premières tentatives acceptaient délibérément cette large part d'inconnu, dans l'idée d'ouvrir des voies que d'autres seraient ensuite libres de saisir. Les éléments rapportés des discussions de l'époque en témoignent assez directement. Les discussions conduites au sein de ces organisations font en effet état d'une volonté i) de répondre immédiatement au besoin pour un nombre limité de familles en construisant des logements qui répondent à ces exigences, ii) de démontrer la non-contradiction essentielle entre rentabilité et décence accrue, en conciliant leurs objectifs de performances pluriels et iii) d'expérimenter localement une variété d'alternatives afin de les rendre disponibles pour une adoption plus large (Tarn 1973).

Mais comment rendre compte de la mise en œuvre et des effets de cet engagement collectif identique, opéré par des organismes variés ? Anachroniquement, comment pourrait-on juger d'une manière convaincante d'apprécier l'impact de ce mouvement ?

Il serait évidemment possible de faire un bilan précisément chiffré du mouvement en question. Entre 1840 et 1914, au moins 43 organismes de MDC distincts disposant d'une mission statutaire équivalente sont recensés à Londres. Ces derniers sont finalement à l'origine de la création ou de la réhabilitation de plusieurs dizaines de milliers de logements⁵² dans toute la Grande-Bretagne.

La question des prix du logement- de construction ou de location - ou encore la satisfaction des locataires sont encore des pistes qui pourraient informer de la réussite de ces initiatives. Susannah Morris (1998) dans son travail de thèse a ainsi essayé de comparer le prix moyen du loyer de ces organismes par rapport à un étalon, celui des bailleurs « classiques » (Figure 11).

On pourrait enfin chercher à établir une typologie sériant les occupants de ces *dwelling*s selon leurs revenus. Cette focale permettrait plus directement d'estimer la capacité à enrayer le déficit de logement notamment parmi les plus pauvres (Morris, 2001).

Pourtant force est de constater qu'aussi précises que ces recensements puissent paraître, ils se heurtent systématiquement à la même limite, celle de savoir sur quelle référence on peut s'appuyer pour juger s'ils ont opéré de manière satisfaisante. En somme, qu'est-ce qu'un logement décent pour l'époque et à quelles caractéristiques doit-il répondre pour que l'on juge favorablement les différentes tentatives qui ont eu vocation à répondre à cette situation dégradée ? L'absence de consensus aujourd'hui sur ce point aujourd'hui est frappant.

La section suivante montrera notamment que la manière d'appréhender la question et les connaissances disponibles pour le faire, n'ont pas cessées d'évoluer entre 1841 et 1914, c'est-à-dire à mesure que les explorations conduites sur ces *model dwelling*s enrichissaient la représentation que les observateurs contemporains pouvaient conduire sur ces initiatives et leur relative réussite. Rendre compte de ces évolutions paraît un passage essentiel pour caractériser fidèlement les différentes tentatives, notamment dans la perspective d'un enjeu de vérification/contrôle de cette mission d'intérêt collectif.

⁵² Un travail de revue mené par Susannah Morris, conduit à estimer que ces organismes aurait produit plus de 35 000 logements à Londres. Ces chiffres sont incontestablement réduits en comparaison à l'ensemble du marché immobilier privé. En revanche on peut estimer qu'ils sont en proportion plus de deux fois et demie plus importants que les contributions cumulées des organismes publics (the *London City Council*, the *metropolitan boroughs*, et the *City Corporation*) sur la période 1841 – 1914.

<i>Landlord</i>	<i>1881</i>	<i>1884</i>	<i>1901</i>	<i>1905</i>
Private market	2s. to 5s.	2s. 6d. to 3s. 10 ³ / ₄ d.	2s. 9d to 3s. 6d	2s. 5d. ^b 2s. 10d ^c
Corporation of the City of London	2s. 3d. to 2s. 10d.	—	3s. to 4s.	—
London County Council	—	—	3s.	2s. 11d.
Artizans' Labourers' & General Dwellings Company	2s. 2d. to 2s. 6d.	1s. 6d. ^a	2s. 9d. ^a	—
East End Dwellings Company	—	—	2s. 6d. to 3s. 10d.	3s. 5d.
Four Per Cent Industrial Dwellings Company	—	—	1s. 11d. to 2s. ^a	2s. 11d.
Guinness Trust	—	—	1s. 8d. to 1s. 9d. ^a	2s. 1 ³ / ₄ d. ^a
Improved Industrial Dwellings Company	2s. ^a	2s. 1 ¹ / ₄ d. ^a	2s. 3d. ^a	2s. 4d. ^a
Metropolitan Association for Improving the Dwellings of the Industrious Classes	>2s.	2s. 3d. ^a	—	—
Peabody Trust	1s. 11 ¹ / ₂ d. ^a	2s. 1 ¹ / ₄ d. ^a	1s. 11d. to 2s. 3d. ^a	2s. 3 ³ / ₄ d. ^a
Society for Improving the Condition of the Labouring Classes	1s. to 2s. 4d. ^a	—	2s. to 2s. 8d. ^a	—
South London Dwellings Company	—	2s. 9d. to 3s. ^b	2s. 5d. to 2s. 6d. ^a	—

Figure 11 Comparaison entre les prix moyen des loyers entre les principales Model dwellings corporations et les autres bailleurs de logements. Source (Morris, 2001)

3. CONCILIER RENDEMENTS FINANCIERS ET CONDITIONS DE LOGEMENTS AMELIOREES ? LES RESULTATS D'UNE CONCEPTION DISTRIBUEE.

3.1. UNE MISSION COMMUNE

Les travaux fondateurs sur les entreprises à mission (Levillain, 2015) invitaient à considérer l'énoncé d'une mission comme un concept, au sens des théories de la conception, à savoir un inconnu désirable (Hatchuel et al., 2018). Sous cet angle, la modélisation conduit à définir la mission comme un « concept de stratégies », en ce sens que si cette dernière porte un certain nombre de propriétés générales que le collectif qui la porte souhaiterait conserver et respecter au cours de son activité, la mission ne définit pas l'activité elle-même.

Définir la mission comme un concept permet de statuer du fait qu'elle n'est pas une stratégie en soi, en ce sens qu'elle ne définit pas précisément l'activité elle-même, ni même les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. En revanche, elle désigne un certain nombre de caractéristiques qui doivent permettre

de juger d'un périmètre de stratégies acceptables, tel un élément d'encadrement de l'activité collective spécifiée en amont.

Cette qualification laisse largement la place à des énoncés de missions : les uns pour lesquels on atteste a priori du fait qu'ils contiennent une part de désirable inconnu, c'est-à-dire pour lesquels on ne dispose pas a priori d'un savoir stabilisé pour y répondre ; on parle de mission générative,, les autres qui invitent à une réinvention si on souhaite étendre la poursuite de cet engagement à des collectifs nouveaux ; on parle de mission distributive ou générique (Tableau K).

Tableau K Typologie des missions - restrictive, générative ou générique. Source (Levillain 2015)

	Savoirs restrictifs	Savoirs expansifs
Relations restrictives	Mission « restrictive » Préservation de biens communs / Collectifs connus Ex : Sauver les librairies	Mission « générative » Inconnu d'intérêt collectif (acteurs connus) Ex : réinventer la librairie
Relations expansives	Mission « distributive » Extension de la solidarité sur des biens connus Ex Bottom of the Pyramid	Mission « générique » Potentiel/inconnu commun Ex : concevoir une IA

Dans l'exemple qui nous intéresse ici, on pourrait estimer que les initiatives de *model dwellings* relèvent de la « mission générative », c'est-à-dire qu'elles attestent au départ que les savoirs à disposition ne suffisent pas pour répondre immédiatement à la proposition énoncée, voire même qu'elle dépend de l'injonction contradictoire. On ne sait manifestement pas comment réinventer le logement ouvrier de sorte qu'il réponde simultanément à ces deux propriétés désirables : 1) satisfaire à des exigences de vies accrues pour ceux à qui ils sont destinés et 2) en adéquation avec un calcul économique soutenable. Appréhender la mission avec ces lunettes invite à employer les outils de représentation des théories de la conception pour décrire plus finement en quoi les activités qui se réclament de la poursuite de ladite mission se raccrochent, d'une certaine manière, à ces propriétés désirables énoncées dans le concept.

En particulier, le formalisme de la théorie C-K a déjà été employé pour juger de réalisation concernant le cas des innovations orphelines (Agogué, 2012). Dans ce travail de thèse, Marine Agogué propose un cadre méthodologique qui emploie le formalisme du C-K comme un outil « référentiel », c'est-à-dire capable de décrire des initiatives dispersées – conduites par des acteurs divers et pas forcément issues d'une stratégie coordonnée - et de les situer au regard d'un problème général de conception. Ce travail conduit par exemple à décrire un type de biais cognitif : la fixation. Une fixation définit la manière dont les réponses des acteurs-concepteurs vis-à-vis d'une problématique particulière- la sécurité des deux roues est un exemple exploré dans ce travail- se retrouvent concentrées dans un espace très réduit, alors que le traitement de ce problème et les variables de conceptions associées laissaient

entrevoir des réponses sur un spectre beaucoup plus étendu.

C'est ce formalisme que nous nous proposons donc de retenir ici. Son emploi doit permettre d'étudier et de décrire finement la variété des réponses des différentes MDCs au cours du temps au regard de cette mission commune, dont les modalités ont été décrites dans la section précédente.

3.2. LE CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION POUR EVALUER LE CARACTERE GENERATIF DE LA MISSION

La théorie C-K est une théorie du raisonnement de conception. Elle s'appuie sur l'ambition d'une modélisation du processus de conception s'organisant sur deux espaces distincts, mais interdépendants (Hatchuel & Weil, 2009). Le premier est l'espace des Connaissances (dit "espace K" pour *Knowledge*). Dans ce cadre, une connaissance est définie comme une proposition disposant d'un statut logique. En second lieu, il convient de définir un espace des Concepts (dit « espace » C). Un concept, au sens de la théorie C-K, est un « inconnu désirable ». C'est-à-dire qu'il s'agit d'une proposition **indécidable** (c.-à-d. ne disposant pas de statut logique), **préférable** aux objets/éléments connus par le concepteur, et **interprétable** avec les connaissances décrites dans l'espace K.

On parle d'arbre C-K parce que l'organisation des concepts peut se représenter selon une logique arborescente. Chaque branche de l'arbre, ou partition, se construit en fonction de la précédente dont le raisonnement du concepteur a conduit à faire varier des propriétés de l'objet, ou à en ajouter de nouvelles. Le processus de conception, c'est-à-dire une réponse organisée à la proposition de départ, l'inconnu désirable, consiste alors en des aller-retours successifs entre les espaces C et K (Figure 12).

Ce processus itératif aboutit finalement à une expansion des deux espaces :

- En C : un raffinement conceptuel plus ou moins riche, qui peut conduire à une conjonction, une proposition qui acquiert un statut logique, que l'on peut produire par exemple.
- En K : des apprentissages, c'est-à-dire une extension par rapport à des champs de connaissances initiales, ou l'ajout de connaissances nouvelles.

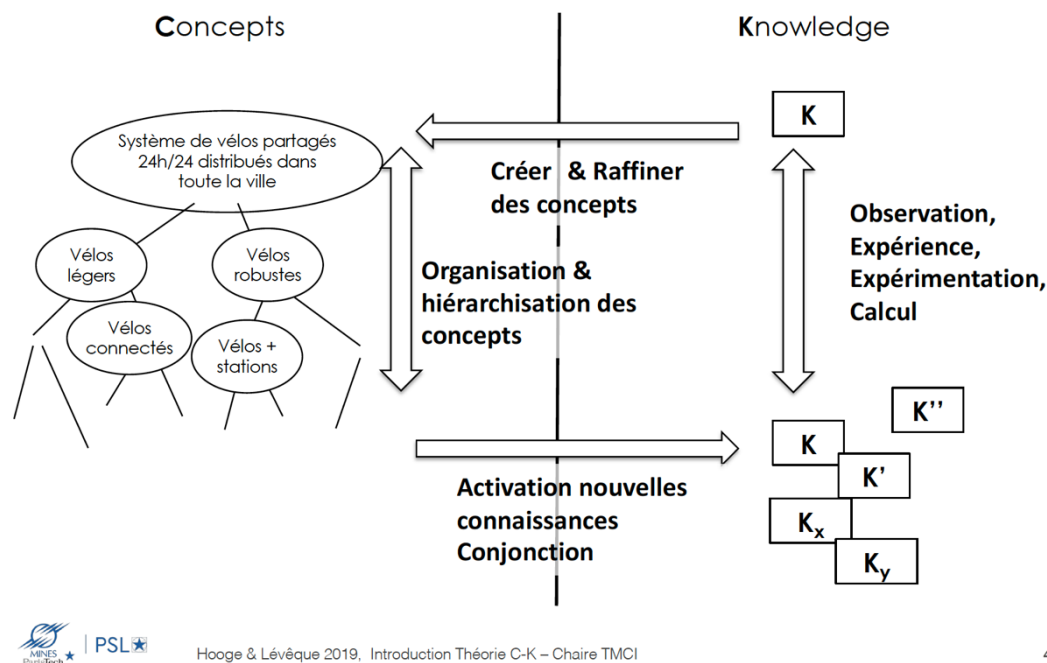


Figure 12 Représentation du formalisme C-K sous forme arborescente : l'exemple du système de vélos partagés (Source Hooge & Lévêque 2019, cours d'introduction à la théorie C-K – Chaire Théories et Méthodes de la Conception Innovante)

L'arborescence conceptuelle doit aider à signaler la manière dont les réponses ont varié selon les entreprises et les périodes. Un diagnostic sur l'espace des connaissances K doit permettre de signaler dans quelles mesures la réponse à cet enjeu social émergent, a dû nécessiter l'emploi ou le renouvellement selon un régime à préciser.

3.3. RENOUVELER CE QUE « LOGEMENT OUVRIER ACCEPTABLE » VEUT DIRE : UN ETERNEL CONCEPT ENTRE 1845 – 1914

3.3.1. La période des pionniers – 1843 – 1851 : espace d'exploration acceptable et apprentissages collectifs

Pour les sociétés pionnières du mouvement, en particulier la **MAIDIC** et la **SICLC**, qui constitueront l'objet principal de notre analyse, et surtout pour leurs architectes respectifs, l'appréhension du problème, c'est-à-dire la manière de préparer des réponses à la question de loger décentement un nombre important de personnes, avec les contraintes évoquées précédemment, a immédiatement conduit à des interrogations multiples. Très précocement a été soulignée la nécessité d'un effort pour adapter les méthodes et savoirs connus⁵³, associé à une posture que l'on pourrait qualifier d'exploratoire, c'est-à-

⁵³ « Roberts (ndlr: l'architecte en chef de la SICLC) and its society did not really know what was required of them ... » p.16

dire avec l'ambition d'expérimenter des solutions à différentes échelles, de sorte à pouvoir tirer des enseignements de la pratique⁵⁴.

Les critères et normes de construction en vigueur ont naturellement servi de base à ces premières réflexions. A cet égard, on a pu voir se décliner des propositions qui s'inspirent, mais s'écarte de deux modèles de références (Figure 13).

Le premier est celui d'un modèle du logement collectif ou semi-collectif inspiré de celui du dortoir (*dormitories*). Dans ces conditions, les résidents – des individus ou des familles - disposaient en plus d'un lieu de sommeil, parfois à titre privé, d'un accès collectif aux commodités de la résidence : cuisine, laverie, eau chaude, sanitaires, etc. Ce modèle, dont les dérives spéculatives ont été dénoncés par les réformateurs sociaux⁵⁵, possédait l'énorme l'avantage de pouvoir garantir un nombre de places important dans un espace réduit, critère valorisé aujourd'hui encore dans les zones où l'attribution de terrains constructibles relève de la denrée rare et chère.

S'inspirant d'une architecture largement répandue parmi les promoteurs⁵⁶, les MDCs dans ce cadre portaient une attention accrue à l'agencement, à l'assainissement des logements, et aux systèmes d'aération. Ce choix tient au fait que ces paramètres ont particulièrement été mis en cause, dans les situations de propagations incontrôlables d'épidémies. A cet égard, plusieurs éléments conduisent à des transformations et innovations importantes sur les procédés techniques par rapport aux usages en vigueur, concernant notamment :

- l'agencement des immeubles et l'agencement des logements eux-mêmes ;
- les systèmes d'accès - dont escaliers - et d'aération ;
- les raccordements à l'eau courante et aux évacuations des eaux usées.

⁵⁴ « The question of lodging a large number of families in one lofty pile of building has been the subject of much discussion, and in reference to it the most contradictory opinions were stated. » p.18

⁵⁵ Chadwick aurait « Private speculation was very much confined to the construction of the smallest houses of the lowest possible description, because it was out of those the most inordinate profits could be made » p13.

⁵⁶ «For the most part they built to the same pattern as any other speculating builder might have done. The difference was that they built soundly, cleanly, and with attention to the sanitation and ventilation; but they did not create a new environment » pp16-17

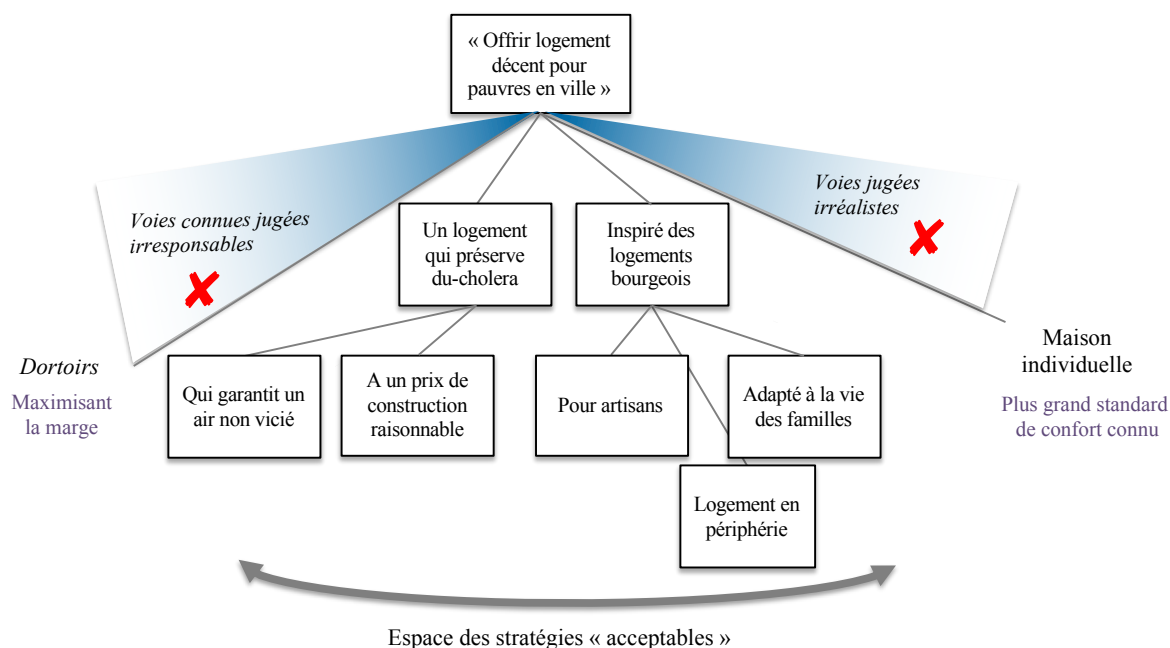


Figure 13 Arborescence C-K de la mission MDCs prise comme un concept. Représentation des premières années du mouvement

La Figure 14 expose la réflexion autour des systèmes d'accès des logements, exposant ainsi un échantillon dans la panoplie de réponses qui ont pu être proposées.

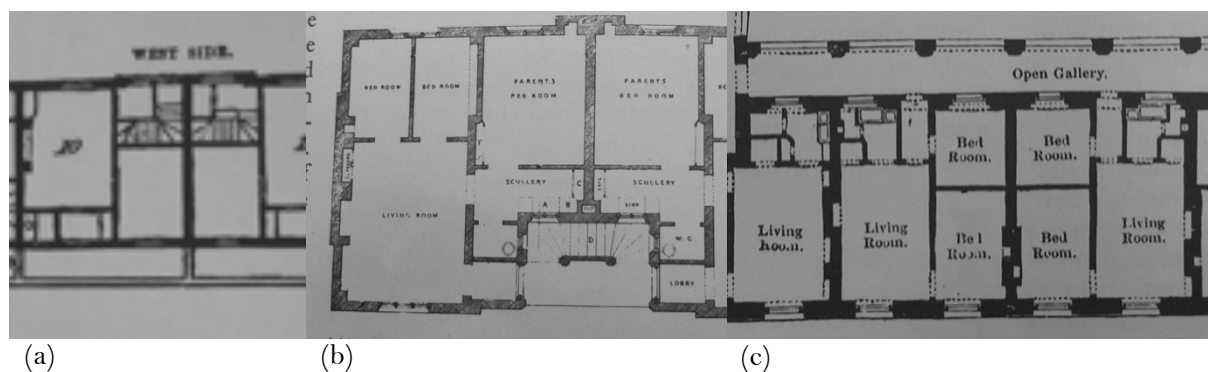


Figure 14. Exemples de systèmes d'ouvertures développés dans les MDCs : système d'escaliers clos (a), escalier en retrait de la façade desservant deux appartements voisins (b), ou longue galerie externe (c).

Le second modèle qui servit de base à la réflexion des certains de ces constructeurs fut celui de la maison bourgeoise. Pensée finalement à destination des familles, cette référence s'impose sur le modèle du logement individuel, équipé d'un ensemble de commodités privées. En outre, il prévoit des espaces de nuit dédiés aux parents et aux enfants. Enfin, il est d'usage de pouvoir séparer les enfants qui ne sont pas du même sexe, au-delà d'un certain âge. Ces initiatives, plus réduites en termes de capacités d'accueil, s'éloignaient aussi plus résolument des critères du temps, affichant pour les sociétés qui portaient ce modèle, la volonté de proposer des ruptures, en référence à un modèle idéalisé, de logement individuel.

En plus des innovations portant sur les agencements relevés précédemment, on peut noter que la réflexion a dû s'organiser également sur des registres moins attendus, tels que les procédés techniques (Watt, 1990) ou les modèles de tarification et de perception des loyers, notamment pour palier la contrainte économique résolument plus forte dans ce contexte.

La SICLC et Henry Roberts sont ainsi par exemple à l'origine de l'invention de la brique creuse que l'on connaît aujourd'hui⁵⁷. Il expérimente son usage sur un *cottage* de la SICLC - *The Prince Albert's Model Houses for Families*- prévu notamment pour la *Great Exhibition* de Londres en 1851⁵⁸. Cette réalisation a été rendue célèbre à cette occasion, localement et internationalement⁵⁹. Elle participera à la diffusion de ce procédé technique tout à fait nouveau pour le logement ainsi qu'à la popularisation du mouvement des MDCs.

Finalement, John Tarn dans son ouvrage référence (1973) signale que ce travail conduit en premier lieu à des apprentissages importants (Figure 15). Si toutes les expérimentations réalisées ne conduisent pas immédiatement à des résultats probants en termes de retombées économiques ou en termes d'avancées sociales, l'auteur souligne qu'une volonté exploratoire portée par l'ambition de réalisation de leur mission commune, a soutenu une effervescence, qui dépasse les quelques sociétés commerciales engagées sur la question⁶⁰.

Le mouvement initié par ces quelques promoteurs engagés, participe aussi à bousculer la représentation collective que les acteurs mobilisés ou affectés par ces explorations – réformateurs sociaux, médecins, ou architectes – ont pu porter sur le logement.

En cela ces explorations ont soutenu à leur manière l'effervescence collective, en permettant des perspectives renouvelées. A titre d'exemple, la *Health of towns association* et autres spécialistes profitent de ces nouveaux logements pour étudier et renseigner dans leurs rapports les améliorations sanitaires rendues possibles en cas d'épidémie, par telle ou telle disposition⁶¹. A cette occasion, le Dr. Southwood étudie l'impact des systèmes de drainage. Il signale l'important recul épidémique dans les *models houses* équipées de cette commodité et avance en conséquence une hypothèse, invalidant la théorie dominante,

⁵⁷ Henry Roberts est le dépositaire du brevet : "Bonded Hollow Bricks, British Patent No. 12, 896, 1849.

⁵⁸ La *Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations* de 1851 fut la première des Expositions universelles. Elle se déroula du 1er mai au 15 octobre 1851 à Londres.

⁵⁹ John Tarn 1974 à propos de la maison du prince Consort : « the publicity which these houses gave to the Society (The S.I.C.L.C) seems to have been considerable, there was a steady flow of requests for advice and copies [...] from enquirers in this country but also from abroad »

⁶⁰ Tarn 1947; p.59 « The effect of these organisations upon the Housing movement was two-fold, they showed that there was scope for private enterprise and to some extent this stimulated fresh activity. At the same time their work appears to induce a feeling of satisfaction that something was being done, therefore the community as a whole might rest contented, despite the fact in reality the scale of activity bore little relation to the magnitude of the problem which still remain to be solved »

⁶¹ Voir par exemple les conclusions du Rapport « Results of Sanitary Improvement: Illustrated by the Operation of the Metropolitan Societies for Improving the Dwellings of the Industrious Classes, the Working of the Common Lodging-houses Act,» Docteur Southwood, 1854.

quant au rôle potentiel des eaux usées dans la diffusion des maladies infectieuses.

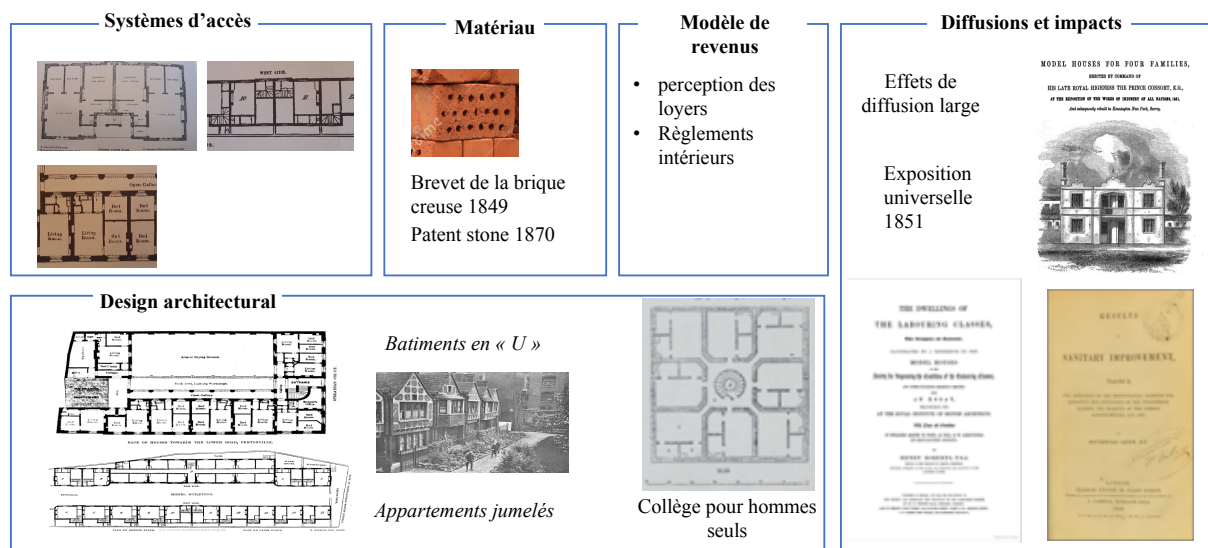


Figure 15 Bases de connaissances mobilisées dans l'exploration et apprentissages associés

I would just add a few observations upon what I consider some of the chemical actions on the atmosphere from the decomposition of organic matters exposed to its influence. These are sulphuretted, carburetted, and phosphuretted hydrogen gases as the chief, with perhaps many others of more recon-dite origin. They are themselves the sources of disease, or form media for the diffusion of still more powerful poisons. They are given off from the putrefaction of various refuse substances, the accumulation of which ought therefore to be prevented; and this cannot better be done than by copious ab-lutions, by which they are washed away. Their accumulation in the atmosphere is prevented by a proper access and circulation of air, as well as by the genial storms and rains, which, disturbing their distribution, throw them down on the ground. This, therefore, shews the importance of securing ventilation wherever possible; and another source of the purification of the atmosphere is in the evap-oration of the water so generally distributed in watering the streets, by which the concentration of gaseous matters is prevented, as they are carried up in solution higher into the atmosphere. A similar effect is seen when rooms are scoured, as manifest from the more wholesome effects upon the olfactory nerves. The effect of cleanliness upon the body, in securing health, personal comfort, and convenience, is well known. Thanks to the legislature, and the general process of public improvement, attention is now being devoted to the removal of many public and obnoxious nuisances and manufacturing pro-cesses to which I may draw your attention on a future occasion.

If you consider the subject to which I have alluded, one of any public importance, I shall be happy to give some further suggestions on a matter which I consider of some interest.

I remain, dear Sir, your obedient servant,
 ABRV. BOOTH, Chemical Engineer, &c.
 Willow Cottage, Putney Common,
 June 5th, 1843.

Figure 16 Article d'Abry Booth, ingénieur-chimiste, traitement de la toxicité d'un air non-ventilé. *The Builder*, 1843, volume 2.

3.3.2. La constitution d'un écosystème – et le rôle de la revue *The Builder*

Si on a pu noter que le mouvement des *models houses*, pouvait revendiquer plusieurs observateurs, *The Builder* est de ceux-là, et probablement parmi les plus assidus.

The Builder, une revue spécialisée dans l'architecture, était dirigée par George Godwin⁶². Elle opérait dans un contexte où la profession d'architecte conduisait une réflexion sur son rôle en termes de prescription techniques sur le logement, constatant notamment la prolifération d'ouvrages dangereusement réalisés et de piètre qualité (Watt, 1990).

Dans ce contexte, le journal s'intéresse très tôt à la question du logement ouvrier, et porte un regard attentif aux initiatives des MDCs. De fait, on retrouve régulièrement dans ses

publications hebdomadaires des articles traitant de problématiques propres à ces logements. S'il est peu aisé d'estimer précisément son effet, on peut tout de même signaler que la revue a joué un rôle double dans le façonnage

⁶² Architecte et journaliste anglais, il assurera la direction de la publication du journal entre 1844 à 1883.

du mouvement. D'une part, elle enregistre l'existence et souligne les points de nouveautés, offrant là une mémoire et une possibilité élargie d'instruction qui dépasse le simple cadre de l'action privée. Ces tentatives conduisent parfois à dresser des critiques assez sévères quant au bien-fondé de tel ou tel choix structurel. Ce rôle a été rendu particulièrement utile alors que le mouvement prenait de l'ampleur (voir ci-dessous). D'autre part, elle offre une tribune propice à l'érudition commune et à l'enrichissement du débat public sur la question, en donnant la capacité à des observateurs et experts de se prononcer sur des thématiques associées (Figure 16).

3.3.3. Bilan d'une exploration distribuée – 1845 – 1914 : transformer ce que « bon logement » veut dire.

Les réalisations attribuables à ces artisans des MDCs, mus par une mission commune, ne se sont pas réduites aux explorations des quelques pionniers. Il se sont progressivement vus rejoints dans à la fin des années 1850, puis dans les années 1880, par une vague de nouvelles sociétés, étendant ainsi à d'autres villes la réalisation de ces logements résolument voulus améliorés. Ces acteurs se sont inspirés plus ou moins fidèlement des pratiques initiées au cours de la période 1840 – 1855, proposant à leur tour des tentatives de réponses. Enfin, c'est l'acteur public, qui progressivement à partir de la fin du XIXe, avec une nette accélération après la 1^{ère} Guerre mondiale, qui devient un moteur, dans la prescription puis dans la construction de logements sociaux, développement par là une politique du logement sociale qui s'est nourrie de l'expérience de ces pionniers.

La revue suivante ne prétend pas à l'exhaustivité, elle se limitera à illustrer deux points principaux. Le premier, c'est de fournir une idée de la palette étendue des réponses associables à une mission commune identique, même après le travail d'exploration fournie par les pionniers. Le second, c'est la variété des interprétations qui a pu être associée à ce que « loger décentement » veut dire.

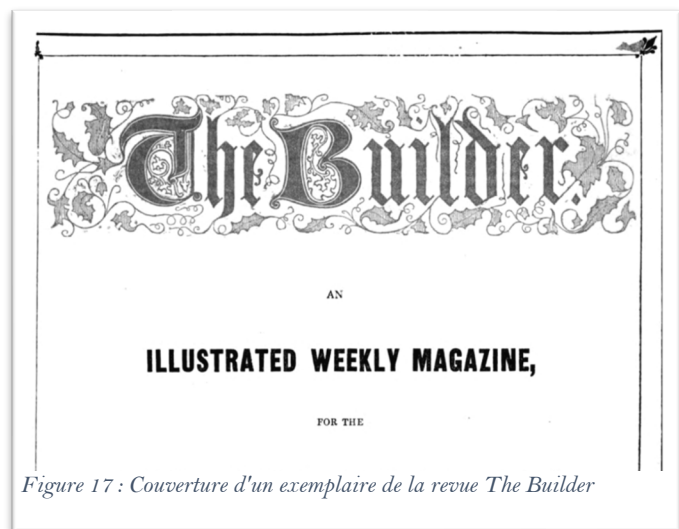


Figure 17 : Couverture d'un exemplaire de la revue *The Builder*

Pour ce faire, nous nous appuyons une fois encore sur le formalisme offert par la théorie C-K pour positionner les initiatives par rapport à la représentation proposée précédemment (Figure 13).

Un premier mouvement notable consista d'une part à rendre plus robuste la compréhension des bienfaits associés à ces logements améliorés (en K : confirmer et approfondir les apprentissages) –

mouvement notamment initié par le docteur Southwood à l'occasion de son rapport de 1854 (mentionné ci-dessus). D'autre part, on relève une tendance à vouloir raffiner, améliorer progressivement les voies ouvertes par les pionniers. Ces améliorations progressives s'instauraient notamment selon une perspective économique, compte tenu du coût considérable des terrains à bâtir et afin de chercher à tendre vers des rémunérations à hauteur de la cible promise aux investisseurs. Cet argument économique s'entendait d'autant plus que les porteurs de projets connaissaient des difficultés à collecter des fonds en quantité suffisante pour soutenir cette expansion. Aussi, on a pu voir proposer dans ce cadre des propositions alternatives : réhabilitation de bâtis existants plutôt que construction *ad hoc*, élévation de la taille des immeubles de plusieurs étages tout en conservant les exigences établies aux préalables, développement d'une partie des projets en périphérie des villes en profitant des voies de chemin de fer, etc.

Un deuxième type d'initiatives est venu quant à lui bousculer les quelques certitudes en vigueur, sur sur la définition à porter au terme « logement décent ». Par exemple, progressivement à partir des années 1860, des soutiens aux logements ont commencé à défendre l'idée qu'une partie des symptômes attribuables à l'indigence matérielle ouvrière relevaient aussi de considérations comportementales ou morales, reléguant les arguments hygiénistes, en vogue jusqu'alors, au second plan. Une frange de cette mouvance, qui finira par largement s'imposer, a ainsi plaidé pour que le « bon logement » tienne aussi pour rôle de placer ses résidents dans une situation favorable à l'« élévation des mœurs ». En d'autres termes, il s'agirait de dire que penser un logement décent doit prendre en considération les « bonnes manières » adoptées par ses occupants.

Voici certains des apports proposés par les sociétés parmi les plus influentes de cette mouvance :

- le *Peabody trust*, fondé en 1862 rejette l'idée qu'il faille penser au cadre de vie au niveau individuel ou seulement à l'échelle de la famille. Il érige des projets architecturaux construits et équipés de sorte à promouvoir la vie en communauté. Cette représentation tend à défendre par exemple des modèles d'immeubles disposant d'un jardin ou d'une cour intérieure ;
- « *the Improved Industrial Dwellings Company* » établi l'année suivante par Sir Sydney Waterlow, prône pour ses logements une régulation stricte des comportements incluant : une sélection drastique à l'entrée, des règlements intérieurs qui prohibent certains agissements ou comportements jugés indécents (imposant parfois un couvre-feu par exemple).
- Ou encore *the East End Dwellings Company*, qui par l'initiative d'Octavia Hill, développera une activité, tout à fait originale, de gestionnaires de logements. Celles-ci étaient chargées, en plus de la collecte du loyer, de visites à domiciles des locataires. En complément, Octavia Hill défend l'exigence de disposer à proximité des logements, d'espaces verts et jardins.

Enfin, s'est organisée une discussion sur la cible qu'on associait à la catégorie « travailleurs pauvres ». Une taxonomie s'est alors élaborée, qui a conduit à des spécialisations de certains de ces

promoteurs immobiliers, que ce soit par revenus (distinguant les populations des niveaux de richesses et ne s'adressant qu'à certaines franges : les plus pauvres par exemple), par type d'activités (artisans, ouvriers), ou encore par structure sociologique (hommes et femmes isolés, familles) (Voir Dennis, 1989; Jones, 2014).

En résumé, cette recension permet de signaler la richesse interprétative et le caractère évolutif de ce qui a été attribué aux éléments constitutifs de la mission, en particulier à l'adjectif « décent ». Il est à noter également l'effort de conception soutenu pour rendre compatible l'équation financière, et la recherche de décences accrues pour ces populations modestes. La plupart des MDCs périclitent progressivement au début du XXe, en particulier après la 1^{ère} Guerre mondiale, du fait du contexte économique dégradé et de surcroît lorsque l'acteur public commence à se doter d'une politique ambitieuse du logement s'affranchissant des contraintes économiques précédemment exposées. Certains de ces acteurs continuent néanmoins aujourd'hui encore à opérer, à des échelles plus ou moins modestes. La fondation *Peabody* est de ceux-là.

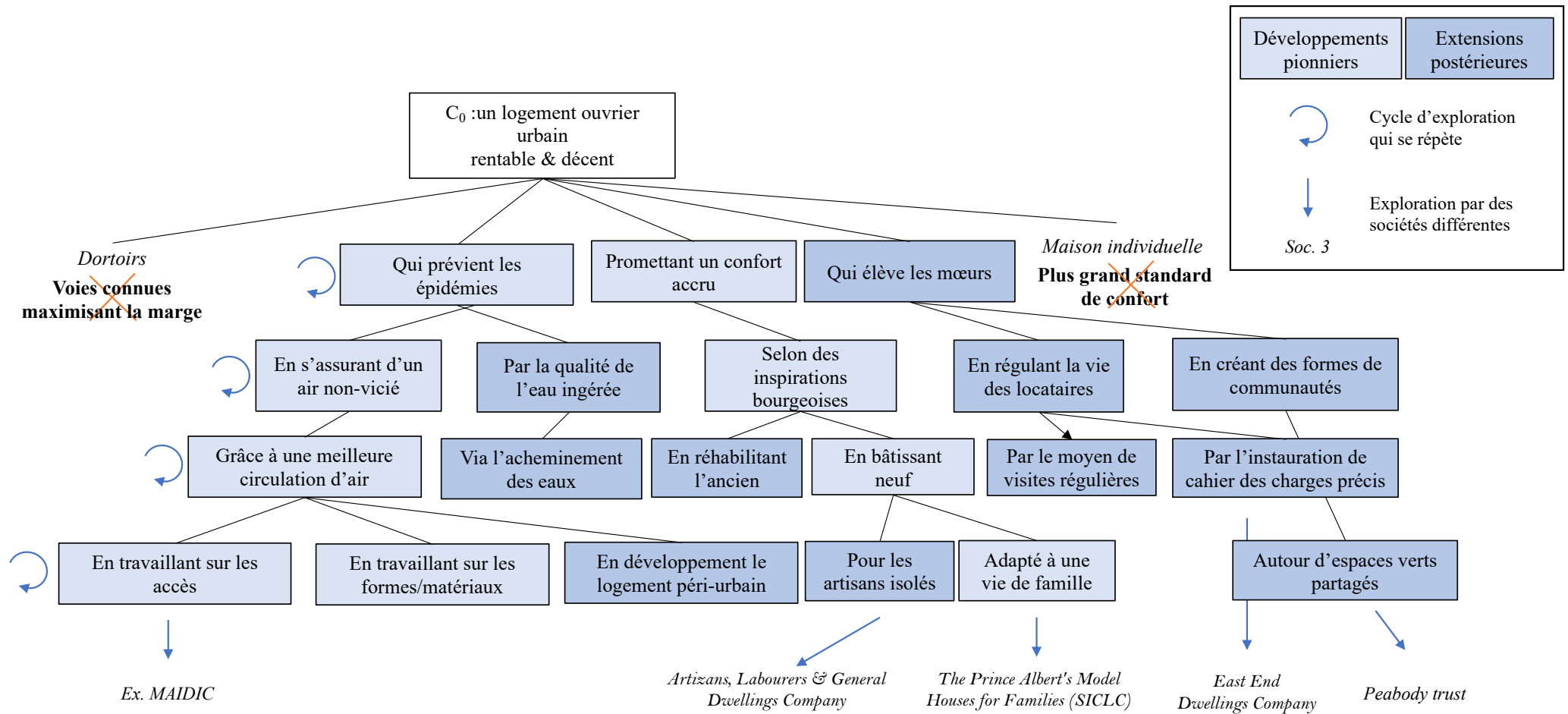


Figure 18 Représentation en C-K du travail d'exploration poursuivi par les MDCs : 1845 – 1914

4. RESULTATS ET DISCUSSION : LA MISSION COMME UN « *NOT YET DESIGNED* »

Nous retenons de cette rétrospective trois points principaux.

Les formalismes caractérisant des raisonnements de la conception ont permis de rendre compte d'une activité d'exploration importante et répétée tout au long de la période observée. Cette activité est consécutive d'une posture au départ délibérée par les premiers acteurs, considérant **l'impossibilité avec les connaissances disponibles**, de pallier les exigences associées à leurs deux grands engagements statutaires : a) des logements améliorés et b) un retour sur investissement.

Une mission identique, « loger les travailleurs dans de bonnes conditions, et de façon rentable » a donné lieu à une mosaïque de réponses singulières, selon la société qui s'en est saisie et la compréhension du moment. Les formalismes de la conception ont permis de rendre compte de la variété des réponses et des efforts de régénération de la décidabilité. Ce système peut se rapprocher de ce qui a été précédemment qualifié de **conception distribuée** (von Hippel, 1988)⁶³ en ce sens qu'il se compose d'expérimentations multiples et décentralisées. En creux, cette variété souligne la large latitude interprétative d'une ressource textuelle, telle que la mission, dans un exercice de conception.

Le second élément réside dans le fait qu'un nombre important d'acteurs – médecins, réformateurs sociaux, chimistes, architectes, etc. – dépassant de fait le strict périmètre de l'activité commerciale, sont venus porter un regard, instruire ce nouvel inconnu désirable qu'était le logement ouvrier, et les conditions de sa performance. Ils ont participé ainsi à la constitution d'un corpus naissant et partagé, qui a été pour partie chaperonné par une revue – *The Builder* – dont on a vu qu'elle organisait à la fois la mémoire du mouvement et une tribune propice à l'érudition commune.

Cette volonté affirmée d'ouvrir la voie pour une diffusion plus large s'illustre dès les prémices du mouvement par la qualification de *models* (Encadré 3). Cette attitude a suscité une attention particulière pour nombre de leurs contemporains. De nombreux observateurs externes, dont des observateurs internationaux, ont suivi de près les résultats de ces tentatives. Le mouvement peut s'attribuer des effets de diffusion importants, y compris même du côté de l'acteur public qui, au moment d'organiser une politique du logement social, se saisira d'une partie des pratiques retenues par ces sociétés commerciales pour prescrire et promouvoir des logements sociaux répondant à un certain cahier des

⁶³ Le terme "innovation distribuée" a été proposé par von Hippel (1988) pour décrire un système dans lequel l'innovation n'émane pas seulement d'un seul acteur (le fabricant d'un produit par exemple) mais de nombreuses sources, notamment les concurrents, ou des utilisateurs eux-mêmes. Il a ensuite affirmé que l'innovation distribuée se produit plus fréquemment lorsque les connaissances sont "collantes", c'est-à-dire, difficile à acquérir. (*sticky*) (von Hippel, 1994).

charges.

Enfin, la relecture du mouvement par les théories de la conception permet de mettre en évidence une série d'effets et de transformations qui ont traversé les quelques décennies rapidement balayées ci-devant. Parmi ces effets, on peut premièrement constater une évolution constante et répétée de ce qui constitue un « logement décent » dans la représentation des concepteurs et des observateurs. Les conditions de performance d'un logement décent ont évolué, à mesure des expérimentations, et avec l'évolution des préoccupations morales et éthiques du moment. Ce qui se présentait en référence au départ au refus d'une situation socialement indésirable, c'est-à-dire un régime du *slum généralisé*, s'est ensuite progressivement affirmé comme une nouvelle norme de gestion, constitué de nouveaux principes éprouvés par la pratique. Cette norme s'est diffusée et a fini par dessiner les contours d'un nouvel intérêt général, matérialisé par une politique publique du logement pour les plus modestes.

Pour rendre possible ce déplacement, à savoir du refus d'une incompatibilité essentielle entre décence et rentabilité à la création d'une nouvelle norme de gestion, les tenants du mouvement se sont appuyés massivement sur l'idée qu'il y avait matière à concevoir, sur au moins deux aspects.

Premièrement, la connaissance n'est pas stabilisée, voire manquante : **les conditions de réalisations d'un tel projet revêtent une part d'inconnu dans l'étendue des savoirs actuels – un *not-yet-designed***. Le problème est complexe et revêt des enjeux d'interdépendances. Concevoir de bons logements, c'est prendre en compte de multiples strates et acter d'une série d'interrelations qui portent autant sur le logement lui-même que sur ce que « logement décent » veut dire. Penser le logement, c'est d'emblée expliciter une série de tensions et reconnaître le caractère (partiellement) inconnu et (probablement) révisable des enjeux associés. On saisit ici le risque de vouloir précocement fixer un indicateur du bon logement *à priori* pour éviter par exemple les dérives commerciales. Parmi la variété des indicateurs, lequel ou lesquels permettraient de fidèlement rendre compte de la richesse de ce qui s'est passé, de l'ampleur du phénomène : le nombre de logements construits ? Leur taux d'occupation ? La mortalité épidémique de ses résidents ? Les revenus moyens des logés ? Les types de locataires ? Les habitudes ou mœurs des locataires, ou encore leur niveau de satisfaction général ? D'autant que s'il s'agit de suivre les expérimentations, n'y a-t-il pas un intérêt à caractériser une mesure de l'originalité des productions, de leurs variétés, de leur capacité d'appropriation par les tiers ou encore des apprentissages qu'elles permettent ?

Deuxièmement, le développement du cas signale l'intérêt de se doter d'une **sonde pour étudier et mettre à jour régulièrement les inconnus** que ce *not-yet-designed* porte. Les connaissances sur le logement et sur les ouvriers évoluent à mesure des explorations et de l'évolution de l'écosystème dans lequel elles s'inscrivent. Dans le cas des *model dwellings*, l'exploration s'est appuyée sur la création d'un corpus partagé, matérialisé par les efforts de la revue *The Builder* pour recenser et instruire ces diverses

initiatives, ou bien par les études commanditées par la *Health of towns association* pour renseigner les conditions de vie dans ces nouveaux logements. Ce corpus s'est étoffé et s'est régénéré régulièrement. Autrement dit, si on peut signaler une forte générativité au niveau individuel, il aura fallu, pour juger de la qualité des initiatives produites, que ce mouvement s'adosse à une sorte de conseil scientifique, nourri d'expertises plurielles, afin d'être capable de juger de la qualité de ce qui est produit et des potentiels manques à l'égard de cette mission sociale.

A l'évidence, la formulation commune d'une mission et son inscription statutaire ne suffisent pas seuls à expliquer le succès de l'initiative sur les points relevés ci-dessus. En revanche, le développement précédent permet de tirer des enseignements sur les propriétés d'une mission capable d'articuler stabilité d'un engagement et efforts d'expansion pour y répondre. Les résultats des explorations et les connaissances produites sous l'égide du *not-yet-designed* ne servent pas qu'au concepteur - la société de logements- mais potentiellement deviennent communs, et génèrent des effets de propagation qui participent à la construction sociale d'une norme.

RESUME DU CHAPITRE 1

Dans ce chapitre, on s'intéresse à un cas de mission qui révèle une contradiction au cœur de l'engagement. La contradiction à poursuivre simultanément deux objets - une décence accrue et une rentabilité sur investissement - est ainsi prise comme un enjeu de conception.

Nous montrons alors que le rôle de la mission peut être précisément de formuler les tensions qui supposent un effort de conception sur lequel s'engager, ce que nous appellerons un *not-yet-designed*. Le *not-yet-designed* signale tout de même l'intérêt de prononcer un engagement sachant la part d'inconnu initiale qu'il endosse.

En effet, moins qu'un engagement à une contribution précise, ici la poursuite de la mission suppose des apprentissages qui visent à surmonter l'incompatibilité initiale. Ces derniers rendent toutefois difficile la fixation de critères stables d'évaluation. Les apprentissages sur la mission s'accompagnent en effet aussi d'apprentissages sur les normes qui permettent de juger de la pertinence des actions menées à l'endroit de la mission. Ce que « responsable » ou « bon » veut dire ne revêt pas un caractère stabilisé au cours du temps, et évolue à mesure des explorations successives.

Cela précise une première propriété de la mission, la faculté d'identifier une tension nécessitant un enjeu de conception, mais ne résout pas à ce stade le problème du contrôle de l'engagement. S'en tenir à une mission prise comme l'expression d'un concept ne suffit pas à lever cette indécidabilité de jugement.

CHAPITRE 2 : LES RISQUES D'UNE MISSION FORMULEE COMME UN CONCEPT - LE CAS D'UN INVESTISSEMENT A IMPACT

Le chapitre précédent, à l'aide du cas historique des *model dwellings companies*, a illustré le caractère génératif d'un engagement de type *not-yet-designed*. Cette caractérisation pousse à voir la mission non pas comme un schéma de responsabilisation figé, mais comme un ensemble de règles de conception qui soutient l'expansion du cadre d'action. Cela ne permet cependant pas de résoudre la difficulté à suivre dans le temps des engagements génératifs. Le suivi ou contrôle d'une telle initiative, à connaissance mouvante, soulève des questions quant à l'interprétation à donner aux situations qui pourraient a priori être qualifiées de dérives par les mécanismes du contrôle en vigueur, c'est-à-dire par exemple des modalités fondées sur une exigence de mesure stabilisée. Comment s'assurer alors que la mission n'est pas sujette à dérive, comme la littérature en gestion tend à le décrire ?

Pour explorer cet enjeu, on propose alors d'étudier des configurations d'engagement qui s'appuie plus explicitement sur des dispositifs de contrôle, et d'en étudier dans le détail l'ingénierie associée. Dans ce chapitre, on étudie un cas de fonds d'investissement à impact qui revendique un positionnement innovant et un exemple de participation à mission générative. Plus précisément, nous nous appuyerons sur l'étude des pratiques de la société de gestion française Citizen Capital Partenaires. Le choix d'un tel cas, par rapport notamment à la volonté d'étudier l'engagement en situation d'innovation, sera précisé dans la section suivante.

L'étude réalisée auprès de Citizen Capital a été conduite pour, d'une part, qualifier ses pratiques par rapport à un modèle de suivi de l'impact balistique établie précédemment à partir de la littérature (**Partie I - Chapitre 3**) et d'autre part illustrer les forces et faiblesses de ces pratiques faces aux exigences d'un engagement *not-yet-designed*. Pour ce faire, nous construirons notre analyse en deux temps :

- d'une part, nous étudierons les outils de Citizen Capital et expliciterons l'organisation de cette ingénierie de contrôle, à laquelle nous avons pu avoir accès ;
- d'autre part, nous regarderons les participations, ou projets dans lesquels la société a mis ou a pu envisager d'investir. Nous analyserons en particulier l'une d'entre elle, entrée au portefeuille du fonds en 2016 : OpenClassrooms.

Ce chapitre permet de mettre en évidence deux résultats principaux. En premier lieu, l'étude du cas Openclassrooms confirme le caractère génératif d'un engagement qui porte une part d'indécidabilité et il signale la difficulté du contrôle face aux nombreuses de transformations qu'il génère. On fait état ici état d'un premier risque, **celui de l'obsolescence des systèmes de représentation, et de suivi de la**

mission, s'ils ne sont pas en mesure d'intégrer ces transformations régulières. En second lieu, on met en évidence un autre risque concernant l'assimilation d'une mission à un concept. **Elle génère des situations de quiproquos importants et rend difficilement interprétables les frontières de l'acceptabilité des transformations engagées en faveur de la mission.**

1. CITIZEN CAPITAL : DES OUTILS NOVATEURS DE MESURE D'IMPACT

1.1. PRESENTATION DU CAS ET MOTIVATIONS DE CE CHOIX POUR LA THESE

Citizen Capital est une société de gestion d'actifs, agréée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Elle a été créée en 2008 par Laurence Méhaignerie et Pierre-Olivier Barennes⁶⁴ et compte aujourd'hui une dizaine de collaborateurs. Citizen Capital Partners opère plusieurs fonds professionnels de capital-investissement (FCPI), dont les dotations cumulées se portent à environ 83 millions d'euros en 2020. Le contenu de ses activités peut se résumer en deux grands champs. En tant que professionnel de l'investissement, la société réalise pour le compte de tiers⁶⁵ des opérations financières, sous la forme d'investissement dans des sociétés non cotées. Le deuxième pendant de son activité consiste en la fourniture de conseils aux entreprises, en matière de structure de capital ou de stratégie.

La société investit en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des entreprises en phase de croissance qui revendiquent explicitement la poursuite d'enjeux de société au cœur de leur projet d'entreprise. Les investissements, réalisés seul ou avec des co-investisseurs, conduisent à des prises de participations minoritaires et permettent aux fonds de disposer d'un siège au conseil d'administration des sociétés en portefeuille. Les prises de participations ont une durée de vie d'environ 5 ans (prolongeable), durée à l'issue de laquelle le fonds cède ses parts à un nouvel acquéreur, par exemple un fonds tiers ou la société elle-même. Citizen Capital entre dans la catégorie des investisseurs à impact. C'est d'ailleurs une étiquette que la société revendique et on retrouve les trois caractéristiques définitionnelles énoncées en partie I (renvoi) : i- le refus d'une opposition essentielle entre objectifs sociaux et exigence de rentabilité financière ii- la non-forfuité de l'impact, iii- l'ambition de mesure et de suivi de l'activité à l'aune de cette préoccupation duale.

Les fonds opérés Citizen Capital déploient cette stratégie commune d'investissement avec des positionnements de marché distincts :

⁶⁴ Les deux associés sont toujours respectivement, Présidente et Directeur Général de la société

⁶⁵ Citizen Capital dispose notamment de fonds apportés par des investisseurs institutionnels tels BpiFrance, le Fonds Européen d'Investissement, CNP, AG2R La Mondiale, Amundi, Agrica, SMA BTP ou encore Mirova (Natixis), Le fonds compte aussi parmi ses souscripteurs des investisseurs individuels : entrepreneurs et dirigeants de fonds de capital investissement.

- Les Fonds Citizen Capital I (2010) et Citizen Capital II (2015) sont des fonds généralistes de capital-développement ciblant particulièrement des entreprises en forte croissance économique dont le chiffre d'affaires se situe en 5M et 50M d'euros et en particulier le fonds investit dans des entreprises à forte croissance, engagées sur des enjeux tels que l'inclusion, la mobilité sociale, la production et la consommation responsable ou encore l'innovation sociale.
- Le fonds CKI² (2019) est un fonds de capital-risque destiné à financer des entreprises innovantes dans les premiers stades de leurs développements.
- Le fonds Agri est un fonds thématique, lancé en 2021, conjointement avec le groupe Avril. Il vise des projets dans l'agriculture, en particulier ceux destinés à la génération de revenus complémentaires pour les agriculteurs (la transformation alimentaire, les circuits courts et la production d'énergie renouvelable)

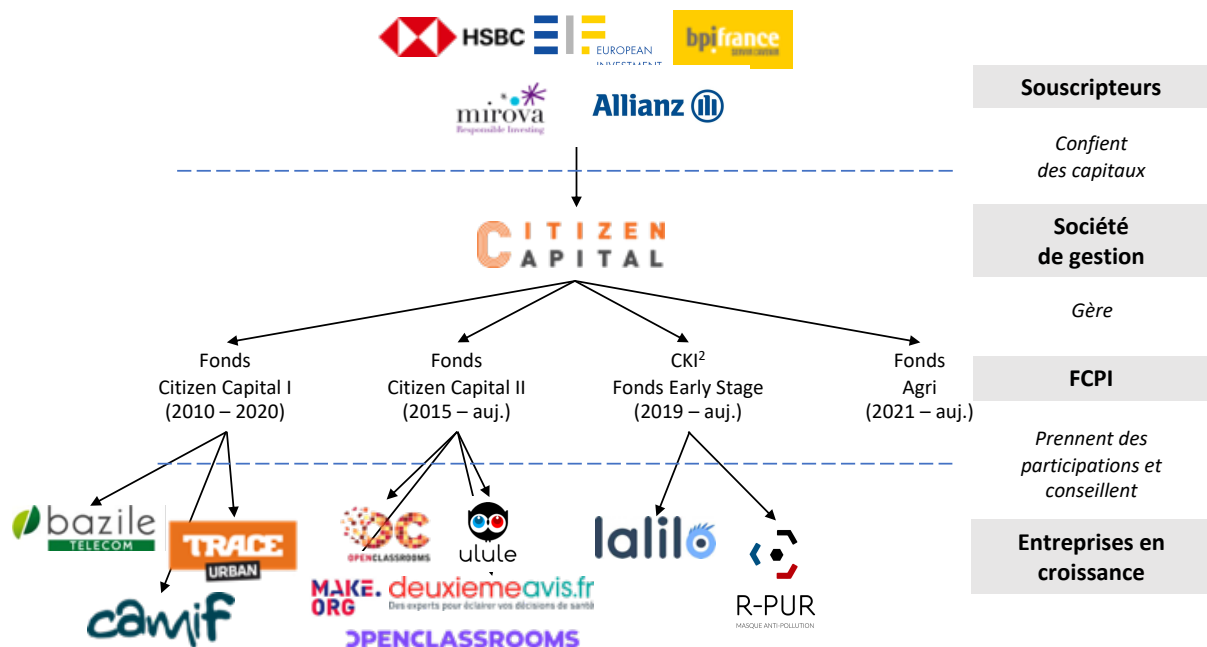


Figure 19 Citizen Capital Partenaires - structure de la société de gestion et écosystème d'affaires - exemple de souscripteurs et de sociétés en portefeuille.

Ce positionnement spécifique dans le monde du capital-investissement justifie en retour la création et le déploiement d'une ingénierie spécifique, qui permette de soutenir cette ambition. Il s'agit d'une part de s'assurer de l'adéquation entre la stratégie des fonds gérés et les caractéristiques de l'entreprise candidate à la prise de participation (préinvestissement). D'autre part, vient ensuite pour l'investisseur, devenu administrateur, le temps d'organiser le suivi post-investissement (accompagnement).

Dans la suite de l'étude nous nous concentrerons sur les outils et méthodes déployés dans la période 2016 - 2019. La collecte de données s'est déroulée au cours de la période s'étalant entre septembre 2017 et juillet 2019. Cette période correspond à une période durant laquelle Le fonds Citizen Capital I

(Fonds I) avait alors terminé sa période d'investissement. Il opérait ainsi la gestion, le réinvestissement ou la cession des participations à son portefeuille. Le fonds Citizen Capital II (Fonds II) était dans un cycle des prises de participations ou de réinvestissement. Cette période charnière a constitué une opportunité riche pour observer et analyser les usages des acteurs, à travers l'accès à une série de données de natures variées et à des interactions nombreuses entre les membres de la société de gestion et ses participations actuelles ou futures (Tableau L). Ce tableau résume pour ce cas l'accès à un ensemble de données de premier plan et la possibilité d'une observation active (participante et non participante) aux réunions de suivi hebdomadaires, ainsi qu'aux différents moments qui jalonnent la vie d'un fonds d'investissement au regard de ses participations (discussions préliminaires, investissement et suivi post-investissement).

Tableau L Synthèse des données recueillies sur le cas

Données primaires		
Nature des données	Période	Nombre (temps moyen)
Données de terrain : Observations participantes aux réunions internes hebdomadaires et aux activités du fonds Observations non participantes aux comités d'investissements	2017-2019	12 réunions équipes (1h30) + 20 ½ journées dans les locaux du fonds (4h) 2 comités d'investissements ou de réinvestissements(3h) Prise de notes de terrain
Entretiens avec les responsables des méthodologies d'impacts	2017 - 2018	3 entretiens (1h)
Entretiens avec des directeurs de participations – administrateurs	2018	3 entretiens (1h)
Comités de pilotage : documents de présentation et compte rendu de réunion	2017 - 2019	4 comités de pilotages (2h)
Données secondaires internes		
Nature des données	Période	Nombre (taille moyenne par document)
Rapports de due diligence financières et d'impacts 2016 - 2019	2016-2019	-fonds CKI : 2 notes d'investissements (env. 60 diapositives) -fonds CKII : 6 notes d'investissements (env. 60 diapositives)
Documents de travail – Due diligence impact	2016-2019	-fonds CKII : 4 rapports (env. 15 diapositives)
Documents de synthèse des méthodologies employées 2016 - 2019	2016-2019	3 jeux de diapositives (env. 30) : 2016, 2018 et 2019

Documents relatifs à la candidature et au suivi des entreprises candidates	2016-2019	20 fiches d'opportunité (env. 2 pages) 10 mémos d'entrée (env. 15 diapositives)
Documents relatifs au suivi des participations et comités stratégiques	2016-2019	8 Tableurs excel
Documents relatifs au réinvestissement dans des sociétés déjà en portefeuille	2018	2 notes de réinvestissements (env. 60 diapositives)

1.2. LE PROCESSUS D'INVESTISSEMENT AU TRAVERS DES OUTILS EMPLOYÉS PAR LE FONDS

En premier lieu, il paraît remarquable de signaler qu'en complément de l'ingénierie financière usuelle dont fait usage un fonds d'investissement pour conduire son expertise et informer des décisions d'investissements, il existe un ensemble d'outils relatifs à l'impact qui jalonnent ce processus. Pour en couvrir l'ensemble, il est possible de conduire l'état des lieux de ces dispositifs en décrivant les différentes étapes qui jalonnent la vie d'une participation dans l'un des portefeuilles du fonds.

1.2.1. La fiche d'opportunité comme outil de tri préalable

On s'attache ici à regarder les points remarquables par rapport au modèle conventionnel dressé en introduction. Pour cela, on s'est attaché à décortiquer les outils qui accompagnent le fonds dans son activité.

En premier lieu, pour se présenter, les entreprises préparent en général un document (mémo d'entrée ou pitch deck) qui sert à décrire leur activité à des investisseurs potentiels. Le pitch deck se compose généralement de 15 à 20 diapositives dans une présentation PowerPoint et a pour but de présenter les produits, la technologie, les perspectives de développement futures et l'équipe dirigeante. Ces documents sont rendus accessibles à la suite d'une candidature spontanée, ou plus fréquemment via l'entremise d'un tiers, par exemple une société de conseil. Une fois l'intérêt du candidat signalé, il s'agit pour le fonds de choisir s'il paraît opportun de poursuivre l'investigation. A ce stade, les candidats font ainsi l'objet d'un tri préalable par le biais d'une fiche d'opportunité, utilisée comme un outil de sélection préliminaire des opportunités entrantes.

Ce tri s'appuie sur la recherche d'une double adéquation par rapport à la stratégie du fonds. La première réside dans l'adéquation structurelle du candidat, autrement dit le fait que les caractéristiques de l'entreprise - en termes de chiffre d'affaires, de secteur d'activités et de besoin de financement par exemple - correspondent au type d'opérations que le fonds poursuit. La seconde a trait à la manière

dont les enjeux extrafinanciers sont pensés en lien avec la stratégie et mis en avant dans la manière dont l'entreprise expose ses motivations. La thèse d'investissement de Citizen Capital repose sur le pari qu'il est possible de construire des synergies importantes entre perspectives de création de valeur économique et impact social positif. Ce pari constitutif justifie que soient explorés en retour des éléments interrogeant le lien entre contenu de l'activité et impact social revendiqué ou mission. À ce titre est discutée la notion d'alignement stratégique. Une mission signalée comme « core business » est perçue comme positive dans cette perspective. En complément, est porté un regard sur l'additionnalité de la solution proposée par le candidat comprise au sens de son caractère distinctif. À ce titre, des variables sont estimées permettant de juger de cette additionnalité : i) original par rapport à l'ensemble des solutions connues, ii) présentant des potentiels d'innovation, iii) capable de toucher une frange importante de la population, ou encore iv) liés à des sujets sociaux ou environnementaux tels que présentés par les objectifs de développement durables (ODD) des Nations unies, etc.

A ce stade, le premier destinataire du mémo d'entrée est chargé, par le biais de cette fiche d'opportunité, d'exprimer un premier avis motivé par ces différents éléments. Si l'avis est favorable, il constituera une base de discussion lors de la réunion d'équipe hebdomadaire, à l'occasion de laquelle sera prise collectivement la décision concernant le futur de cette opportunité et les prochaines étapes à venir : abandon ou approfondissement de l'enquête.

En termes d'ordre de grandeur, si le nombre de fiches d'opportunités se mesure en centaines chaque année, la société de gestion ne concrétise in fine qu'une dizaine de prise de participations durant l'intégralité de la phase d'investissement. La fiche d'opportunité porte le rôle de pouvoir mettre de manière efficace les candidats éligibles à l'instruction.

1.2.2. La note d'investissement : robustesse du deal et élaboration d'une thèse d'impact

Une fois cette première étape franchie, Citizen Capital débute alors une analyse approfondie du candidat reposant sur ces premiers éléments de convictions, et dont les éléments principaux seront référencés dans une **note d'investissement**. L'enjeu de cette période, préalable à la prise de participation, et qui s'étend sur plusieurs mois, réside dans l'élaboration d'une compréhension étendue de l'activité, aussi bien selon des perspectives économiques, que selon des préoccupations d'impact. Cette instruction se construit à travers une *due diligence* financière d'une part, et une *due diligence* d'impact d'autre part. Pour nourrir cette analyse *ad hoc*, les équipes de Citizen chargées du dossier organise une récolte de données, qui comprend notamment une série de rencontres avec les dirigeants et experts.

Si le pendant économique de la note d'investissement paraît relativement conventionnel (analyse historique, opportunités de marchés, consolidation des éléments financiers, analyses de risques, etc.) et s'attache à modéliser la robustesse de l'opération ainsi que les plus-values estimées au moment de la

cession, il paraît intéressant de s'arrêter un peu plus longuement sur les éléments relatifs à l'impact. Il est à noter que la dimension liée à l'impact ne s'appuie pas sur une démarche systématique, mais qu'elle résulte d'un travail *ad hoc*, mené en collaboration avec l'équipe dirigeante. L'analyse des quelques dossiers de participations ayant transité par le fonds entre 2016 et 2018 permet de rencontrer deux grands cas de figures suivant le type d'entrepreneurs. En premier lieu, il y a ceux dont le projet porte des aspirations sociales fortes a priori et que Citizen Capital cherche à accompagner pour trouver un modèle économique compatible. Les seconds sont ceux qui disposent d'un modèle économique plus abouti, mais des aspirations sociales moins affirmées dans la réalité opérationnelle. Pour ceux-là, l'objet de la due diligence d'impact réside notamment en un effort de formalisation de la mission.

Dans ces deux situations, la due diligence d'impact est l'occasion pour le fonds de mener une exploration fine des perspectives et des potentiels que présente le candidat en termes d'impact. Le résultat de cet audit est l'occasion de l'élaboration d'une **thèse d'impact**. Il s'agit d'une compréhension à un moment donné, construite à l'initiative du fonds d'investissement, de la manière dont le projet d'entreprise peut et pourrait participer activement à œuvrer en faveur d'un défi contemporain. **Elle fait le lien entre développement stratégique et aspirations sociales** et en cela la thèse d'impact porte l'ambition d'une association synergique entre le projet de croissance de l'entreprise et le projet social qu'elle poursuit ou pourrait poursuivre.

Cette thèse d'impact est nourrie d'une expertise construite progressivement pendant les quelques mois durant lesquels se construit le *deal*. Elle est le fruit d'un questionnement constant sur la nature et la portée des transformations potentielles atteignables par le candidat, et peut ainsi conduire à des recommandations touchant au cœur de l'activité, concernant par exemple la stratégie ou le positionnement commercial. Dans la forme, une thèse d'impact se compose d'une mission, qui est elle-même assortie d'axes thématiques.

Ce n'est qu'une fois la thèse d'impact stabilisée que commence à se construire une ingénierie de mesure dans la perspective de l'accompagnement que s'engagera à fournir le fonds en cas de prise de participation. En premier lieu, les sous-thématiques d'impact sont assorties d'objectifs, eux-mêmes pourvus d'indicateurs. Cet ensemble formalise le **business Plan impact (ou BP impact)**. En second lieu, est fondée une évaluation relative au degré d'intégration de cette thèse d'impact dans les opérations. Il s'agit là d'une évaluation d'un niveau d'interrelations avec différents éléments tels que la vision du dirigeant, la stratégie ou les pratiques de management. Ce deuxième volet que l'on pourrait qualifier de déploiement de la stratégie d'impact est évalué au travers d'un outil, le **radar d'impact** (Tableau M).

Il paraît important de signaler que la prise de participation est conditionnée à un accord bilatéral (fonds d'investissements et entreprise candidate) sur l'ensemble de ces éléments, financiers et extrafinanciers.

Les objectifs d'impact contenus dans le BP d'impact font ainsi l'objet d'un engagement formel, puisqu'ils sont annexés au **pacte d'actionnaires**, c'est-à-dire au contrat qui lie les co-investisseurs et le management à l'occasion de cette prise de participation. Leur réalisation représente ainsi un engagement pour l'ensemble des signataires du contrat.

1.2.3. Diagnostic Diagnostic annuel et révision conditionnelle des critères

Cette base méthodologique, co-construite et validée contractuellement servira ensuite de référence, par rapport à laquelle le fonds d'investissement pourra conduire son activité de conseil et d'accompagnement à l'entreprise, désormais inscrite à son portefeuille. Durant cette phase, qui correspond à la vie de la participation, l'investisseur revêt le costume d'actionnaire, éventuellement celui d'administrateur, et il peut désormais solliciter l'équipe dirigeante sur ces différents éléments et juger de son action en conséquence. En contrepartie, le fonds s'est engagé à lui fournir l'expertise de son réseau et un accompagnement opérationnel et stratégique. Si les échanges informels sont réguliers entre l'actionnaire et la direction, le suivi des objectifs élaborés pour la due diligence d'impact fait nécessairement l'objet d'une discussion dédiée, au moins à une fréquence annuelle, à l'occasion de comités stratégiques. Ces comités, préalablement préparés grâce à l'élaboration d'un rapport, sont l'occasion de revenir sur l'ensemble des éléments qui ont participé de la réalisation des objectifs, et de faire un bilan sur les évolutions et les accomplissements par rapport à la période précédente. A cette occasion également, peuvent se discuter les différents écueils qui ont pu contrarier la réalisation de certains objectifs ainsi que d'éventuelles modifications des objectifs d'impact. Pour cela, Citizen Capital Partenaires a imaginé des modalités de révision du business plan d'impact, arguant que l'évolution de l'entreprise et la transformation de ses activités peuvent justifier qu'une partie des critères liés à la réalisation d'objectifs sociaux ou environnementaux aient à être amendés. Cette révision est possible dans une période de 18 mois suivant la date de prise de participation et doit réunir l'approbation des signataires du pacte d'actionnaires.

Tableau M Synthèse des dispositifs de gestion relatifs à l'audit d'impact - Citizen Capital

Dispositif	Objectif	Contenu	Sources
Fiche opportunité	Tri préalable fondé sur deux critères : i) Conformité à la stratégie du fonds ii) Conviction sur l'existence d'impact	Conformité : à la stratégie du fonds : financière et thématique Structure du deal Impact revendiqué ? Mission énoncée ? Pertinence du besoin et « additionalité » de la solution Alignement stratégique : mission « core business »	Mémo entrée Informations publiques (site internet, coupures de presse, etc.)
Note d'investissement	Robustesse du deal & Exploration de la thèse d'impact	Contenu Analyse stratégique et financière	Entretiens dirigeants

		Élaboration « thèse d'impact », assortie d'axes, et d'objectifs formulation/redéfinition d'une mission Élaboration du BP impact	Expertises externes Analyse Ad hoc
Diagnostic annuel	Suivi thèse d'impact et accompagnement/co ntrôle de l'alignement. Diagnostic annuel ESG/financier	Contenu Suivi, et révision de la thèse d'impact + ESG + Alignement	Rapport annuel interne à l'entreprise – déclaratif Rencontre avec les dirigeants lors de comités stratégiques

1.2.4. Citizen Capital, au cœur d'un nœud d'engagements qui se cristallise autour du business plan impact

S'il demeure un élément frappant sur lequel la littérature ne s'attarde que peu, la société de gestion qui revendique la poursuite d'un impact, se plonge ainsi d'ans une situation d'interrelations complexe. On s'aperçoit dans l'étude de ce cas que l'un des enjeux de Citizen Capital, c'est en premier lieu de rendre crédible son positionnement singulier d'investisseur à impact, et en second lieu de rester dans un horizon temporel qui dépasse la prise de décision d'investissement, au moins égal à la durée de vie d'un fonds. Pour se faire, Citizen Capital a organisé et s'est placé au cœur d'un nœud d'engagements. Cette démarche mobilise et s'exprime singulièrement vis-à-vis d'une pluralité de publics : les co-investisseurs de ses participations, les dirigeants des sociétés investies, les souscripteurs des fonds, le grand public, etc. Il demeure en revanche un attribut commun : le *Business Plan impact*. C'est lui qui cristallise ces différents enjeux et forme l'épine dorsale de cette ingénierie relationnelle précédemment décrite (Figure 19). En effet :

- **il nourrit les pactes d'actionnaires** qui accompagnent la prise de participation en capital lors d'un *deal*. On s'agit d'un accord formel passé entre les investisseurs (et co-investisseurs) et chacune des participations qui composent les portefeuilles des fonds. On trouve ici un premier usage du *Business Plan impact*, car il figure dans les pactes. La stabilité des critères qui le composent et leurs suivis tiennent alors rang d'engagement contractuel ;
- **il donne corps à l'engagement entre Citizen Capital et ses souscripteurs**. Une partie de la rémunération variable des gestionnaires du fonds est indexée à la réalisation de certains objectifs d'impacts, eux-mêmes extraits des *Business Plans impact* ;
- **il crédibilise la promesse que formule** Citizen Capital à l'égard du monde de l'investissement, et plus globalement à l'endroit de la Société civile. La publicité de l'impact réalisé par le fonds, à travers ses participations, prend part à la démonstration selon laquelle l'investissement à impact serait une voie prometteuse pour le renouvellement des pratiques de la finance, dans une direction qui participe d'une allocation du capital plus soutenable.

1.3. CITIZEN CAPITAL – UNE INGENIERIE DU CONTROLE QUI S’APPUIE SUR UNE EXPLORATION *AD HOC*

Le développement précédent permet de mettre en exergue deux enjeux distincts. Le premier est la confirmation que l'enjeu de la mesure revêt un caractère essentiel dans la philosophie gestionnaire d'un acteur de contrôle tel qu'un fonds d'investissement à impact. Le travail d'audit réalisé par le fonds d'investissement pour informer sa décision d'investissement vise par ailleurs à organiser un suivi resserré de l'activité aux regards des enjeux propres à l'investissement à impact - à savoir la démonstration de non fortuité de l'impact (intentionnalité) et d'additionnalité. Ce suivi se matérialise par l'élaboration d'indicateurs fixés antérieurement à la prise de participation, qui structurent les engagements contractuels. Enfin, il est opérationnalisé par le Business Plan impact et fait l'objet d'une reddition régulière. Quelques bonnes propriétés recherchées pour ces critères reposent donc dans le fait qu'ils soient à la fois les plus pertinents possibles, au sens des meilleurs descripteurs de la réalité physique observée, ainsi que les plus persistants possible, dans le sens de leur capacité d'être des descripteurs robustes aux évolutions futures.

Néanmoins, si la description du processus invite à rapprocher ces méthodes de la logique balistique énoncée précédemment, force est de constater qu'il ressort de cette ingénierie une sophistication que ne prévoyait pas ce modèle canonique. Les indicateurs d'impacts sont plutôt des éléments qui arrivent en bout de raisonnement et font état de la complexité de l'analyse. En cela, l'exemple de Citizen Capital propose un décalage assez important par rapport à la logique balistique et au rôle qu'y jouent les indicateurs. La mission, la thèse d'impact et ses attributs ne sont pas des données fournies à l'investisseur pour conduire son choix, mais relèvent d'un travail complet en soi, d'une investigation qui évalue par ailleurs des potentiels d'évolution. Les indicateurs de mesures, en plus de ne constituer qu'un maillon en bout de raisonnement, ne sont pas non plus des éléments d'évaluation exclusifs. Ils font partie d'un panorama plus complet construit par le fonds, comprenant notamment l'exploration de la capacité de *game changer*, mais aussi l'élaboration de la thèse d'impact, la co-construction avec le(s) dirigeant(s) de la mission ou encore un travail sur les possibilités d'alignement en termes d'organisation relatif aux potentielles synergies entre les dimensions économiques et d'impact.

D'un point de vue technique, on remarquera d'une part qu'un ensemble des outils accompagnent les indicateurs d'impact, en particulier le *radar d'impact*, qui se cantonne à une évaluation qualitative. D'autre part, les indicateurs sont relevés de leur caractère immuable, puisque sont prévues des modalités de révisions dans le pacte d'actionnaire sous certaines conditions⁶⁶.

⁶⁶ Ils sont par exemple conditionnés à un accord collectif des autres co-investisseurs ; ce qui limite les possibilités de révisions trop fréquentes.

Tableau N Comparaison des deux modèles - Balistique et Citizen Capital

	Modèle Balistique	Modèle Citizen Capital
Enjeux du contrôle	Décision d'investissement Suivi et reporting	
Compétences vis-à-vis de l'impact	Identification	Évaluation d'un potentiel de « <i>game changer</i> , etc.
Variables observées	Pertinence Efficacité/efficacité Déviation - dérapage	Pertinence Alignement (3) Transformabilité
Objet du contrôle	Mesure par indicateurs préfixés	Mesure par indicateurs fixés suite à une co-exploration
Mode d'engagement	Contrat avec les souscripteurs ou bailleurs de fonds	Nœud d'engagements. Cristallisation autour des indicateurs,

En synthèse, l'étude de processus d'investissement et de suivi des participations par les outils dont s'est progressivement doté Citizen Capital permet de cerner des modalités de raisonnement qui se départissent sensiblement de la logique balistique précédemment exhumée de la littérature.

Cette étude permet de mettre en évidence la rationalité d'un acteur financier qui porte l'ambition d'investir dans des entreprises, non seulement selon leur capacité à identifier des impacts réalisés au moment de la prise de décision, mais aussi sur leur aptitude à identifier et à construire avec les équipes dirigeantes des sociétés en portefeuilles, des potentiels impacts futurs. Dans de telles conditions, l'investisseur à impact accepte et intègre dans sa décision une part d'inconnu. Une partie de l'impact promis, et sur lequel le succès de la participation va être jugé, est un *reste-à-concevoir*, dont les limites ont été explorées dans la phase antérieure au *deal*. Une question demeure. La sophistication apportée par ces outils en termes de suivi de l'impact, est-elle en mesure de saisir les spécificités d'un engagement type *not-yet-designed*? A quelles difficultés sinon ces outils peuvent-ils se heurter, une fois confrontés à la vie d'une participation? Sont-ils robustes aux risques de dérives, ou plus largement de transformation de l'activité? Tel est l'objet de la section suivante.

2. ÉTUDE D'UN CAS AU PORTEFEUILLE : OPENCLASSROOMS OU LA MISSION FACE AUX RISQUES DE QUIPROQUO

Pour conduire le raisonnement, nous nous sommes appuyés sur un réservoir de cas, que sont les sociétés composant les portefeuilles des fonds Citizen Capital I et II. Afin de comprendre les « risques de dérives » associés à de tels *not-yet-designed*, forgés contractuellement entre l'investisseur et l'entreprise, nous avons tâché de retracer les trajectoires des sociétés au portefeuille, éventuellement dans des horizons de temps qui dépassent la vie de la participation, pour mettre en évidence certains épisodes de la vie des participations qui correspondent à des transformations importantes de leurs activités. Chacun de ces épisodes aurait pu conduire l'investisseur à un jugement de dérive, par rapport

à la mission exposée dans le contrat. Il s'agit alors de voir, dans quelles mesures, les outils de l'impact permettent d'appréhender ce type de situation. En guise d'illustration, l'exposé suivant retracera le cas d'OpenClassrooms, société au portefeuille du fond CKII depuis 2016.

Plus précisément, OpenClassrooms a été choisie parmi la variété des cas, car l'entreprise dispose de plusieurs attributs intéressants à observer dans la perspective du contrôle de la dérive de mission. En premier lieu, il s'agit d'un cas d'entreprise en forte croissance. À ce titre, elle est identifiée par la littérature traitant d'entreprise sociale comme susceptible de se détourner plus aisément de sa mission sociale. En second lieu, sa mission, « rendre l'éducation accessible à tous », renferme un potentiel *not-yet-designed* important. Tant la question des modalités d'éducation que celle des populations exclues de l'enseignement sont descriptibles selon des modalités variées. Aussi, le suivi et la contrôlabilité d'un tel engagement se heurtent potentiellement à des difficultés interprétatives que l'on tâchera de mettre en lumière. Enfin, il s'agit du cas pour lequel nous disposons du plus de données et de recul, ce qui renforce la robustesse de l'analyse réalisée. Pour relire ce cas, nous nous appuyons alors sur une analyse longitudinale qui s'étale de 1999, date de fondation de ce qui deviendra OpenClassrooms, à 2020. Le Tableau O synthétise le type de données auxquelles nous avons eu accès pour reconstruire l'histoire du cas et retracer les épisodes de changements qui peuvent motiver une discussion sur l'intégrité des choix opérés par les dirigeants d'OpenClassrooms à l'égard de leur mission.

Tableau O Synthèse des données - Analyse longitudinale du cas Citizen Capital

Catégorie	Nature des données	Date
Archives	Due diligence Audit Social – Citizen Capital Rapport d'impact	2016 2017, 2018 2019 – 2020
Interviews	Co-fondateurs Membre du comité de mission Administrateur et responsable due diligence impact	2018 2019 2018
Données publiques	Forum interne de discussion – site internet Sites internet spécialisés - numérique Articles de presse écrites	1999 – 2018 2008 – 2018 2007 – 2018

2.1. PRESENTATION SUCCINCTE DU CAS

2.1.1. Une entreprise qui s'est récemment dotée de la qualité de société à mission

OpenClassrooms (OC), à l'origine Simple IT, est une société par actions simplifiées française fondée en 2007, qui opère dans le secteur de l'éducation en ligne et dans la formation continue. Elle propose un ensemble de cours diplômants ainsi qu'un panel de parcours de formations à des métiers, dits en croissance, principalement rattachés au secteur du numérique. Ce catalogue d'offre s'est progressivement construit sur la base d'éléments pédagogiques conçus en interne, ou développés en partenariat avec des institutions de formations.

On retrouve depuis les origines de l'entreprise, dont l'histoire remonte à l'année 1999 (ci-dessous) de nombreux marqueurs qui signalent la volonté de porter un projet qui se démarque par l'approche pédagogique proposée et qui puisse notamment convenir à des publics qui sont traditionnellement exclus des circuits traditionnels de formation. C'est notamment ce projet d'accessibilité qui convaincra Citizen Capital Partenaires de prendre des participations, à l'occasion d'une levée de fonds réalisée en septembre 2016⁶⁷. Au mois d'août 2019, cet engagement sera ancré dans le droit. L'entreprise devient une société à mission comme prévu par la loi PACTE. Elle procède à une révision statutaire qui consacre cette ambition. À travers l'ajout d'un article 2 bis, OpenClassrooms fait mention aujourd'hui d'une mission d'intérêt collectif qui s'énonce comme suit : « *favoriser l'accès à l'éducation pour le plus grand nombre. [Cette mission] se concrétise par ses actions de renforcement de capacités de son public et la promotion d'actions de développement à caractère durable, innovante et collective en vue de garantir un impact social et sociétal positif de ses activités* ». A cela s'ajoute la constitution d'un comité de mission, dont Maureen Sigliano prendra la présidence.

Ce comité exclusivement consacré au suivi de cette mission est lui-même précisé dans ces mêmes statuts à l'article 16 et suivants. Le directeur de participation d'OC chez Citizen-Capital, Pierre-Olivier Barennes, y siège en qualité d'investisseur⁶⁸. Toujours actif, il remet chaque année un document de synthèse pour présenter une appréciation de la manière dont la mission est réalisée et certaines recommandations pour la suite. Le comité, à ce jour, a rendu public deux rapports, l'exercice 2021 étant le dernier en date⁶⁹.

ARTICLE 2 BIS – MISSION

La Société reconnaît que sa Mission n'est pas réductible à la seule recherche du profit.

Sa mission est de favoriser l'accès à l'éducation pour le plus grand nombre. Elle se concrétise par ses actions de renforcement de capacités de son public et la promotion d'actions de développement à caractère durable, innovante et collective en vue de garantir un impact social et sociétal positif de ses activités (« **Mission** »).

Figure 20 Extrait des statuts d'OpenClassroom –2019

⁶⁷ http://www.citizencapital.fr/wp-content/uploads/2016/09/OpenClassrooms_LeveeFonds-VDEF1.pdf

⁶⁸ <https://blog.openclassrooms.com/2019/08/27/evaluer-limpact-dopenclassrooms/>

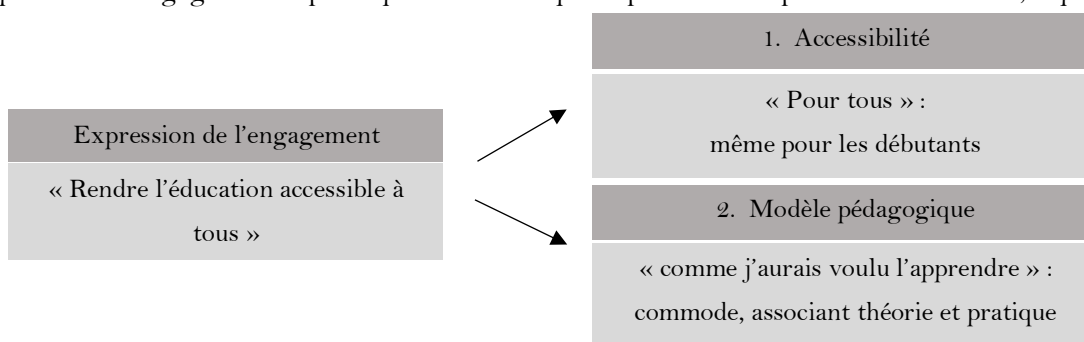
⁶⁹ Le rapport complet est disponible ici : <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/static.oc-static.com/impact2021/Impact-Report-2021-anglais.pdf>

2.1.2. Petit historique de l'entreprise - du site du Zéro à OpenClassrooms, genèse d'une quête de l'accessibilité

L'année 2007 consacre pour le fondateur, Mathieu Nebra, et son associé Pierre Dubuc, la volonté de poursuivre à la suite de leurs études un projet professionnel pérenne avec la création de *Simple IT*. L'histoire de cette entreprise peut toutefois être remontée à des sources plus anciennes, à savoir avec le lancement du site web – le site du Zéro (ci-après SdZ) – dès 1999. Avant de connaître une expansion importante en termes d'affluence et de contenu, le site du Zéro se présentait avant tout comme un site internet à l'intérieur duquel il était possible d'acquérir des savoirs tels que la programmation informatique et du développement logiciel et web, sans avoir nécessairement besoin de justifier de connaissances préalables dans le secteur. Le site fait mention d'une bannière qui précise cette ambition : le site du zéro – *le site où l'on peut apprendre à partir de zéro.*

Figure 21 - Représentation originelle de l'ambition d'accessibilité à l'éducation

A l'origine de ce projet se mêlent à deux frustrations notables, de la part de son fondateur, Mathieu Nebra, alors âgé de 13 ans, et animé par l'envie de se former à la programmation. Ce projet, qui donnera naissance à un site internet accueillant des ressources pédagogiques, a été notamment nourri par le sentiment d'exclusion dont ce débutant avait fait l'expérience personnellement à cette occasion. De fait, l'étudiant constate que pour un individu non professionnel, les possibilités de formations sont largement limitées en contenu et inadaptées dans la méthode. Dit autrement, la nature même des ressources pédagogiques disponibles, par exemple les manuels de formations en informatique disponibles à l'achat en librairie, ne permettaient pas aisément à un débutant de se former. Aussi, sans disposer d'un bagage technique important ou de prérequis académique dans le domaine, il paraissait



mal aisé de pouvoir commencer à apprendre de sa propre initiative. Ce constat de rareté est doublé d'une deuxième frustration liée quant à elle, au modèle pédagogique, c'est-à-dire à la manière dont ces connaissances étaient enseignées. Les livres sur l'informatique étaient perçus comme particulièrement complexes et ayant peu de dimensions pratiques.

Soucieux de répondre à ces deux déceptions relatives à l'organisation de l'état de l'art, le jeune homme, rapidement rejoint par Pierre Dubuc, initie un projet de site qui porte l'ambition de concevoir et de

diffuser des tutoriels de formation, conformes à la manière dont « ils auraient voulu l'apprendre » au moment où ils nourrissaient eux-mêmes l'ambition de se doter des bases du développement web. Destiné à quelques amis à l'origine, le site grandit par bouche-à-oreille et se dote de forums

Soucieux de répondre à ces deux déceptions relatives à l'organisation de l'état de l'art, le jeune homme, rapidement rejoint par Pierre Dubuc, initie un projet de site qui porte l'ambition de concevoir et de diffuser des tutoriels de formation, conformes à la manière dont « ils auraient voulu l'apprendre » au moment où ils nourrissaient eux-mêmes de se doter des bases du développement web. Destiné à quelques amis à l'origine, le site grandit par bouche-à-oreille et se dote de forums collaboratifs et de nouveaux cours. Il connaîtra en particulier un essor important au début des années 2000. A cette occasion, il paraît important de noter l'existence, quasiment originelle, de ces deux attributs que l'on associe à une définition du « comme j'aurais voulu l'apprendre » (Figure 21) :

- le premier est lié à une représentation de l'accessibilité, construite autour de l'ambition de rendre pénétrable, un enseignement qui ne l'était vraisemblablement pas pour les non-initiés ;
- le second est lié au cadre pédagogique, au modèle d'acquisition du savoir.

Ces deux éléments constitutifs mis en évidence, il est dorénavant possible de retracer les évolutions progressives de cette initiative, qui deviendra un projet de société commerciale en 2007 avec Simple IT, poursuivi en 2013 avec OpenClassrooms, à l'aune des transformations de ce « comme j'aurais voulu l'apprendre ». En particulier, nous nous attacherons à décrire les connaissances et les représentations qui lui sont associées et nous tâcherons de qualifier les risques de dérives que met en évidence la littérature quant à ce type d'initiatives. Ce prérequis installé paraît d'autant plus nécessaire, que l'entreprise connaît ensuite de riches développements qui vont venir questionner l'intégrité, c'est-à-dire le périmètre de déplacement acceptable par rapport à ce projet d'intérêt collectif revendiqué : l'accessibilité à l'éducation.

L'histoire de l'entreprise, grâce notamment à l'ensemble des données d'archives enrichies et précisées par les entretiens conduits durant la période 2018 – 2019, ont permis de mettre en évidence une série d'événements d'intérêts. Ces événements notables n'ont pas été choisis pour leur ampleur, ou pour leur originalité. Ils ont été sélectionnés, car ils ont visiblement été l'occasion de questionner le sens et la portée des aspirations sociales de l'initiative revendiquée derrière la notion d'accessibilité, que ce soit de la part de leur communauté d'apprenants ou vis-à-vis des différentes instances qui ont eu à se prononcer sur la nature de l'impact réalisé par l'entreprise (salariés, comité de mission ou audit d'impact de leurs investisseurs). Le Tableau P synthétise l'ensemble de ces 13 échantillons. Nous tâcherons dans le développement suivant de décrire le type de questionnements que ces changements ont amenés, à travers trois exemples.

Date	Évènement notable	Nouvelles connaissances associées	Objet du changement
2005	Site du Zéro - Création de contenu : Développement d'outils de création de contenu pédagogique mis à disposition de tous, pour faire évoluer le site en <i>crowdsourcing</i> . Auparavant, la communauté n'était active que sur le forum, elle devient maintenant conceptrice du site.	Style Wiki – encyclopédie en ligne	Produits, Services
2007	Création d'une structure à but lucratif. Catalogue de cours étoffé pour un public plus large. Financement par bannière publicitaire et accès gratuit aux tutoriels.	Sensibilisation à l'exclusion Financière	Gouvernance
2009	Publication de livres papier et numériques : Publication des cours phares de la collection du Livre du Zéro. Rémunération en droits d'auteurs.	Innovation modèle d'affaires	Produits, Services
2011 - 2013	Les <i>tutoriels</i> deviennent des <i>cours</i> . Les cours suivent un rythme programmé et contrôlé par des examens de validation.	Mouvement des MOOCs	Produits, Services
2012-2014	Expansion de l'offre à une clientèle B2B.	Innovation modèle d'affaires économique	Produits, Services
2014	Augmentation de capital (1,2M d'euros levés) pour financer le développement des cours et la diversification du contenu sur d'autres thèmes.	N/A	Gouvernance
2013	Certificats de réussite/ développement d'offres premium : différenciation selon les publics.	N/A	Produits, Services
2015	Partenariat Pôle emploi - Formation des chômeurs : Création du programme : emploi garanti	Nouvelles formes d'exclusion : le chômage	Produits, Services
2016	Augmentation de capital (6M d'euros levés). Entrée de Citizen Capital	N/A	Gouvernance
2017	Partenariat avec des institutions universitaires - Cours de "haut niveau"	Rediscussion : cours complet	Produits, Services
2018	Conflit sur les conditions de diplomation : La question du voile	Nouvelles formes d'exclusion	Produits, Services
2018	Augmentation de capital (60M d'euros levés). Financement de l'internationalisation	N/A	Gouvernance
2019	Ajout d'une mission dans les statuts et création du comité de mission – La question des migrants	Nouvelles formes d'exclusion	Gouvernance

2.2. LA PERIODE SITE DU ZERO : UNE EXPANSION QUI SE NOURRIT DE L'APPORT DE CHACUN

Avant 2007, alors que le projet ne porte pas encore d'ambition commerciale, la plateforme en ligne rencontre un succès grandissant et durant cette période de pleine expansion, le fondateur réussit à rassembler autour du projet « Site du zéro » une large communauté, qui se reconnaîtra sous

l'appellation de *zéros*. Ces *zéros* sont en premier lieu des apprenants. Ils viennent à ce titre plus ou moins régulièrement consulter la base documentaire, des *tutoriels*, dont le répertoire s'étoffe progressivement et régulièrement⁷⁰. Ces tutoriels sont conçus par le binôme fondateur, ou par d'autres zéros, parmi les plus assidus. La quantité de sujets abordés, ainsi que leurs variétés évoluent, mais pour être éligible à l'appellation « tutoriel officiel » sur ce site, qui qu'en soit l'auteur, le contenu pédagogique doit justifier d'attributs communs au reste. En premier lieu, il s'agit de cours dits « complets » : il n'est pas nécessaire de disposer de prérequis dans la discipline pour y accéder et les comprendre. En second lieu, ils se sont construits de manière à ce que le savoir délivré puisse être régulièrement mis en pratique, avec un niveau de complexité croissant.

A ces tutoriels s'ajoute le forum. Sur le site, il joue un rôle majeur dans la dynamique d'apprentissage des *zéros*. Le forum se nourrit de discussions autour de points d'incompréhension et/ou de blocages relatifs à la progression des *zéros* sur les différents tutoriels. De ce fait, il constitue un élément essentiel du parcours pédagogique global. La participation sur le forum, à hauteur de ses compétences, est rapidement considérée comme un passage obligé et est même largement encouragée. Cela constitue une condition tacite d'appartenance à cette communauté des *zéros*.

Enfin, le rôle pédagogique actif des *zéros* est intéressant à souligner. Car s'ils ne font pas partie des éléments fondateurs du projet, au moment du lancement, ils acquièrent rapidement un statut original. Tantôt élèves, avec cet accès illimité à une base pédagogique, tantôt maîtres, avec la possibilité de contribuer à la constitution du savoir disponible. L'accessibilité à l'éducation revêt une dimension inattendue. Il n'est pas ici question de l'accessibilité à la connaissance, mais l'accessibilité à l'enseignement. Le pari réside dans le fait que quiconque pouvait nourrir la base documentaire s'il le souhaitait. Un module de validation des cours, et de modérations des contenus a été rapidement pensé et mis en place.

En somme, ce premier temps décrit un modèle pédagogique qui se construit avec trois composantes principales : i) un forum d'échange actif, ii) un modèle pédagogique reproductible qui notamment insiste sur le rôle de la pratique, et iii) des *zéros* qui sont tantôt professeurs, tantôt élèves. Aussi, si l'ambition d'un modèle pédagogique alternatif du « comme j'aurais voulu l'apprendre » est bien conservé avec ce répertoire de *tutoriels*, on constate que l'interprétation liée à l'accessibilité à l'éducation a été remaniée. Si l'accessibilité à l'éducation, c'est toujours de rendre accessible un savoir « complet » à des débutants, il s'agit aussi de progressivement donner la possibilité à chacun de délivrer un savoir - selon une pédagogie particulière : un art d'apprendre dans les règles.

⁷⁰ Ce qui était imaginé au départ comme une formation à des langages web (CSS, XHTML puis PHP, MySQL), s'étoffe de thématiques informatiques plus nombreuses : langages de programmation (C, C++), système d'exploitation (Linux), Modélisation 3D (Mapping HL1), référencés parmi les tutoriels *officiels*. Des centaines d'autres, proposés par les Zéros sont également disponibles à la lecture et complètent ce panorama : bureautique, multimédia, conception de jeux-vidéos, etc.)

2.3. LES DEFIS LIES A L'EQUILIBRAGE ECONOMIQUE : LA QUESTION DE LA GRATUITE DANS L'ACCES AU CONTENU

Par ailleurs, avec cette expansion en termes de gestion de contenu, cette période correspond à une période de professionnalisation et d'internationalisation du projet. Il conduira à ouvrir une SARL, Simple IT en 2007. Rapidement, la plateforme en ligne a dû trouver le moyen de supporter les coûts de gestion croissante, notamment les coûts d'hébergement et de maintenance des serveurs qui abritent le site. Pour éviter de devoir compter uniquement sur les dons fortuits de certains utilisateurs, les fondateurs ont essayé de concevoir des moyens durables pour répondre à ces besoins financiers croissants.

Les réponses possibles à cette problématique de coût sont nombreuses et en partie discutées sur le forum en ligne. On peut les sérier en deux grandes branches. La première consiste à faire payer les utilisateurs pour le service fourni. Il est par exemple possible de faire cotiser régulièrement pour conserver un accès total ou partiel au contenu du site (modèle dit *freemium* ou modèle sur abonnement). La seconde modalité consiste à se faire rémunérer grâce à l'affluence générée par les utilisateurs sur le site, en laissant l'accès libre aux utilisateurs. La première modalité a été écartée, et il a finalement été convenu de traiter avec des régies publicitaires afin d'incorporer des bannières publicitaires dans des zones ciblées du site.

Si la situation à laquelle OpenClassrooms a été confrontée semble relativement classique pour un projet de la sorte qui se professionnalise, la nature des discussions, notamment liées à la mission, demeure intéressante. Dès que la question de la viabilité financière de la plate-forme s'est posée, la question de la gratuité du contenu d'apprentissage a commencé à susciter des débats au sein de la communauté des utilisateurs. Il n'est pas question de discuter de la légitimité de la préoccupation, mais plutôt d'en cerner les effets. D'après les données recueillies sur cette période, l'ambition d'accessibilité au savoir restait principalement fondée sur le niveau d'expertise des apprenants (accessible même aux débutants) et non sur leurs moyens financiers. Et même si cette question de la gratuité ne constituait pas à l'époque un engagement revendiqué, elle est dès lors apparue comme un élément fondamental et a commencé à cliver dès son apparition. À partir de cette période, OpenClassrooms a dû commencer à justifier de cette dimension financière quand bien même l'ambition de départ ne mentionnait jamais explicitement une gratuité revendiquée du contenu.

Cet épisode signale encore une fois la manière dont les transformations de l'activité sont venues questionner la représentation en vigueur liée ce double projet pédagogique « pour tous ». Cette « découverte » vient proposer deux manières différentes de comprendre le terme de la mission « pour

tous », : pour débutant ou bien gratuit. Dès qu'il est « révélé », OpenClassroom se voit contrainte de se positionner face à cette donnée nouvelle : en conserver une acception, l'autre ou dorénavant intégrer les deux. C'est la dernière option qui a été choisie et désormais, la représentation du « pour tous » s'est vu enrichie de la notion d'exclusion financière et deviendra une dimension intégrante des discussions ultérieures. En somme, la dimension « pour débutant » est conservée et la **gratuité du savoir** devient dorénavant un engagement supplémentaire – des marques explicites de ce passage seront visibles sur le site internet.

2.4. STRATEGIE DE COUVERTURE : VERS UNE REPRESENTATION DE PLUS EN PLUS LARGE DE L'EXCLUSION

Plusieurs autres événements durant la période observée témoignent de cette générativité interprétative du « pour tous ». Autrement dit, la vie de l'activité et l'accélération de son développement l'a conduit à être confrontée à des situations inédites qui, chacune à leurs manières ont conduit à réinterroger cet engagement fondateur du « pour tous » entendu comme « même pour les débutants ». Quels risques sur le contrôle de la mission est-ce susceptible de générer ?

Au départ, un modèle d'accessibilité est donné – pas forcément explicitement : ex le modèle débutant. La vie des affaires conduit à apporter une connaissance nouvelle sur ce qu'est l'exclusion. Cette dynamique construit progressivement un ensemble de l'accessibilité enrichi, qui étend au fur et à mesure que l'on étend la compréhension de la mission au départ. Cette volonté de conserver une part d'indécidable quant à la manière de s'accorder collectivement sur ce qui constitue une situation à intégrer à la question de l'accessibilité est génératrice d'un enrichissement progressif de la norme. Ce qui en résulte, c'est qu'indéniablement, si la question de l'accessibilité est plus largement intégrée, elle questionne sur la manière de savoir jusqu'à quelle limite est-ce encore dans la mission de départ ? Pour qui ? Le sentiment d'une possibilité d'extension quasi-infinie interroge sur les frontières de l'engagement. Est-ce une modalité soutenable à terme, et sinon où s'arrête-t-on ? Et si une responsabilité invite à rendre des comptes, dans quelles mesures les capacités de contrôle/de vérification permettent-elles de saisir cette ramification, de dire quelque chose de ces enrichissements ? Quels risques sur le contrôle de la mission est-ce susceptible de générer ?

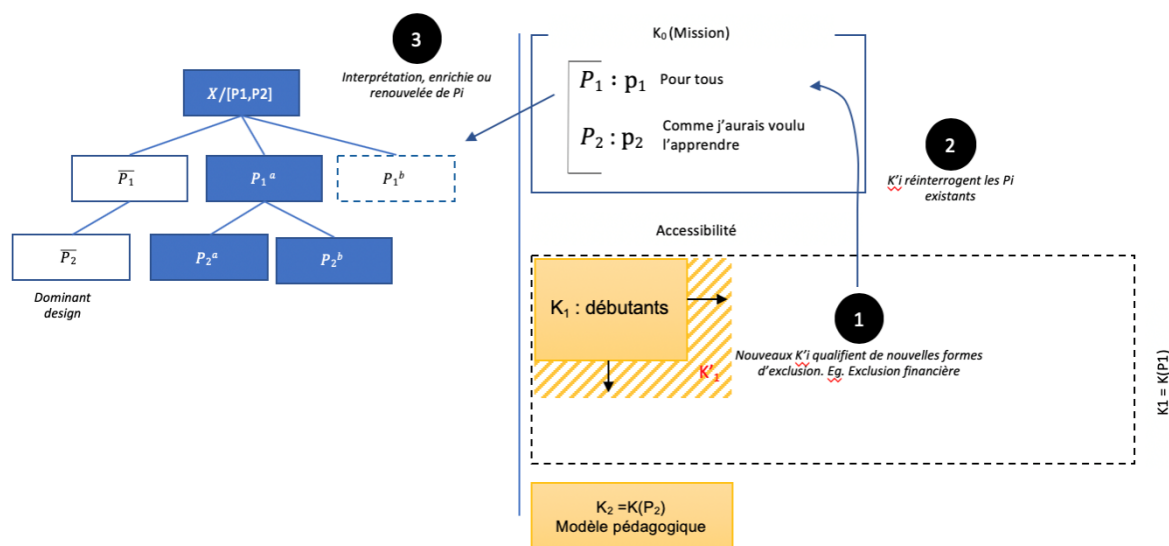


Figure 22 stratégie de couverture – enrichissement progressif de la norme par réinterprétations successives des propriétés de la mission

Pour illustrer l'étendue possible de cette extension, présentons ici un épisode récent de l'histoire d'OpenClassrooms. La scène se déroule en 2018 (Tableau P). OpenClassrooms est saisie par une étudiante, qui s'est vu refuser la capacité de finir une formation diplômante du fait de son refus d'exposer son visage au jury chargé de valider le cours. Ce refus reposait sur des convictions religieuses, la jeune étudiante portant un voile. Du côté du formateur, l'insistance sur le fait de voir le visage repose sur le principe qu'il faille, même à distance, pouvoir justifier de son identité auprès du jury qui valide la formation. En effet, pour que des prestataires de formations tels qu'OpenClassrooms se voient le droit de délivrer des diplômes, reconnus par l'État, la réglementation impose une série de règles et parmi celles-là de pouvoir fournir des éléments de preuve sur l'identité des candidats à la diplomation⁷¹. La requête de l'étudiante consistait donc en ce qu'elle puisse valider son diplôme sans devoir pour autant se plier à cette règle. Cet épisode a largement fait discuter au sein de l'entreprise. L'engagement à fournir une éducation « pour tous » suppose-t-il qu'il faille répondre favorablement à la requête de cette jeune fille ? Refuser l'accès à un étudiant pourrait-il constituer un motif de dérive ? Rappelons qu'historiquement, le « pour tous » signalait l'envie d'étendre l'accès à certains savoirs, informatiques, à des non-initiés – des débutants. Pourrait-on vis-à-vis de cette mission, formellement reprocher quelque chose à OpenClassrooms, si tant est que l'entreprise présentât une fin de non-recevoir à la requérante ? Si l'on se réfère uniquement aux indicateurs d'impact choisis par Citizen Capital, alors investisseur au capital d'OpenClassrooms, pour suivre la mission de l'entreprise⁷², la réponse est relativement immédiate. L'obédience religieuse n'a pas été identifiée comme une source d'exclusion possible à l'éducation pour l'entreprise. Aussi, refuser l'accès à une formation, au motif

⁷¹ Voir par exemple la certification Qualiopi, à destination des prestataires de formation : <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/acteurs-cadre-et-qualite-de-la-formation-professionnelle/article/qualiopi-marque-de-certification-qualite-des-prestataires-de-formation/>

⁷² On compte parmi ceux-là, la quantité de formations délivrées, la proportion de formations diplômantes ou encore, le niveau d'instruction moyen des bénéficiaires, ou encore le nombre chômeurs formés et ayant bénéficiés du programme « emploi garanti ».

qu'un étudiant refuse de se plier aux chartes en vigueur, n'est pas préjudiciable. L'épisode est même susceptible de demeurer invisible avec ces lunettes du contrôle. Et pourtant, le sentiment de nombreux employés d'OpenClassrooms de faillir à la mission dans ce cas présent était bien réel. Et après une réflexion partagée aux collaborateurs d'OC, l'équipe dirigeante finira par répondre favorablement à l'étudiante en justifiant ce choix par la mission d'accessibilité que s'est donnée l'entreprise, ce qui exigera finalement qu'OC conçoive une solution permettant de s'affranchir de la contrainte qui posait problème, tout en restant compatible avec le cadre réglementaire. Voilà encore un nouvel exemple de réinterprétation d'un attribut de la mission, à savoir « le pour tous ».

2.5. L'EXIGENCE DE REINVENTION POUR SURMONTER LES EPISODES DE CONFLIT

Le développement précédent fait état de la nature générative de l'engagement de manière similaire à la situation rencontrée par les sociétés de logements anglaises (chapitre 1 - ci-dessus). Ici l'exercice de la mission conduit de manière progressive à un mouvement de couverture plus large lié à un enrichissement de l'objet « accessibilité à l'éducation », à mesure qu'une compréhension plus fine et plus étendue de ce qui génère ses causes d'exclusion possibles se précise. Cet enrichissement interroge certes quant à la capacité de gérer ces situations toujours plus nombreuses. Néanmoins, il ne vient pas briser le consensus sur la compréhension collective de ce qu'est la mission de l'entreprise, ni de ses attributs. Du moins, tant que la dynamique conduit à en élargir le champ des causes traitées – ce qu'on a qualifié de **couverture**.

En revanche, parmi les cas recensés dans le Tableau P, d'autres situations vinrent à l'inverse introduire une forme de contestabilité des actions conduites par les dirigeants d'OpenClassrooms à l'égard de l'interprétation qui pouvait être faite de la mission. L'existence de ces « crises interprétatives » conduit à signaler que la mission telle que formulée par Openclassrooms **renferme un potentiel de quiproquo important**. L'histoire du cas OpenClassrooms en fera état à plusieurs reprises. Et, l'indécidabilité dont on avait au préalable signalé l'utilité pour couvrir des nouvelles causes de l'exclusion, a aussi conduit à générer son lot de situations conflictuelles et divergences de vues concernant la mission pour lesquelles l'entreprise aura à répondre en proposant une activité de conception importante, pour désamorcer le conflit et reconstruire un accord collectif sur la mission.

Pour illustrer ce cas, prenons l'exemple des MOOCs. Le MOOC (acronyme formé des initiales de *massive open online course*) est un type de formation à distance qui regroupe souvent une grande quantité d'étudiants dispersés géographiquement. La plupart du temps, il s'agit de cours traditionnels que des institutions « classiques » ont décidé de mettre en ligne par l'intermédiaire d'une plateforme⁷³.

⁷³ Parmi les plus connues en France, on peut citer Coursera, edX ou France Université Numérique (FUN).

Les ressources pédagogiques sont disponibles en ligne, le rythme d'apprentissage est préalablement défini, son déroulé est rythmé et certaines d'entre elles ponctuent la formation par des mécanismes de validation, qui permettent de prétendre à un certificat en cas de réussite. Dans ces modalités, il s'agit peu ou prou d'une architecture de cours universitaire standard, dont les modalités d'accès ont été largement étendues grâce au développement d'internet.

L'histoire des MOOCs est ainsi relativement récente. Elle débute aux États-Unis autour de l'année 2010 (Moe, 2015). Leur adoption s'est déroulée à un rythme extrêmement rapide, et cette modalité nouvelle de formation connaît un succès retentissant. Les MOOCs sont plébiscités tant par les étudiants, que les institutions de formations, en particulier concernant l'enseignement des technologies de l'information et de la communication. Le succès est tel que le *New-York Times* déclare l'année 2012 comme étant « l'année du MOOC »⁷⁴. Sa diffusion hors des États-Unis se réalise à un rythme comparable et, cette même année 2012 voit apparaître les premiers cours massifs en langue française.

Face à cette nouvelle donne, OpenClassrooms, acteur « historique » de la formation en ligne aux nouvelles technologies, décide d'adopter le format des MOOCs. Aussi, quelques-uns des 1 000 tutoriels de l'époque rédigés par la communauté de membres abandonnent la dénomination « tutoriels » pour adopter cette nouvelle terminologie et ses codes. On comprend relativement immédiatement l'intérêt pour OC d'adopter ces nouveaux codes. Considérant l'ampleur du phénomène pris par les MOOCs, la possibilité de discuter avec de nouveaux acteurs créateurs de contenus – les Universités, ou encore le risque en retour de ne pas être visible au sein de cette nouvelle vague, le choix de se conformer à cette nouvelle tendance, et donc de se voir référencé comme un des acteurs de cette vague, reposait sur des arguments solides. Toutefois, ce basculement du tutoriel aux MOOCs, ne se fait pas sans heurts. De manière assez inattendue, au sein de la communauté d'OpenClassrooms, des voix s'élèvent rapidement pour protester contre ces évolutions. Le basculement vers les MOOCs constituerait selon eux, une atteinte grave à la mission d'OpenClassrooms.

Pour comprendre les motifs des critiques, précisons au préalable ce que le passage des tutoriels en MOOCs a fait évoluer. Les fondements des MOOCs s'appuient sur trois caractéristiques principales : 1) l'idée selon laquelle la ressource pédagogique est **ouverte** (entendre par là, qu'elle est mise à disposition gratuitement et sans sélection des bénéficiaires du cours), 2) l'idée qu'elle s'appuie sur des logiques **communautaires**, où les interactions et les échanges sont encouragés et parties intégrantes de la formation et enfin 3) que les activités pédagogiques sont **scénarisées** (un MOOC est une session de formation modularisée, disponible une certaine durée. La progression à travers les modules répond à une temporalité. Les différentes étapes sont balisées par des quiz de validation des acquis).

⁷⁴ <https://www.nytimes.com/2012/11/04/education/edlife/massive-open-online-courses-are-multiplying-at-a-rapid-pace.html>

Si les deux premiers fondements des MOOCs paraissent relativement similaires aux principes adoptés par OC pour rédiger ses tutoriels, c'est finalement le 3^e point qui est source de cette désapprobation collective. L'évolution la plus notable, en adoptant le modèle du MOOC, réside en fait dans une scénarisation plus stricte des sessions de formation. Ce faisant, la possibilité de commencer un cours à n'importe quel moment de l'année, ou encore la possibilité de le suivre à n'importe quel rythme (d'y revenir après plusieurs semaines d'absence par exemple) se trouvaient largement contrariées. Les plaignants justifiaient alors leurs mécontentements en avançant l'idée selon laquelle OpenClassrooms reniaient là, un des attributs de la mission, la possibilité pour chacun de se former selon le précepte « comme j'aurais voulu l'apprendre ». Pourtant là encore, il est frappant de constater que ce renoncement au « comme j'aurais voulu l'apprendre », n'en est pas formellement un. L'idée défendue au départ par Mathieu Nebra de fournir des ressources éducatives, commodées, alliant théories et pratiques, est pourtant conservée et même renforcée par cette visibilité nouvelle offerte par les MOOCs. Seule la liberté au niveau du rythme est rediscutée. Face à cette situation, et sans pour autant renoncer à ces MOOCs, l'entreprise imaginera finalement des solutions faisant évoluer plusieurs caractéristiques de ces nouveaux supports de formation, pour les rendre conformes à cette volonté de non-rythme défendue par certains des membres de la communauté.

Du point de vue du formalisme de la conception, on peut schématiquement représenter les choses ainsi. Au départ, OC et sa communauté s'entendent (plus ou moins explicitement) sur une interprétation donnée des propriétés associées à la mission – « Comme j'aurais voulu l'apprendre » et « pour tous ». Une connaissance nouvelle, à priori indépendante de cette mission fait son apparition. Les MOOCs, précédemment exposés, la possibilité de co-construire des formations de « haut niveau » avec des Universités, ou encore l'opportunité de former un public professionnel sont de ceux-là (Tableau P). Cette connaissance nouvelle, dans le giron de l'entreprise, a l'air de rentrer en contradiction avec l'une ou l'autre des propriétés de la mission et brise l'accord collectif autour de cette dernière. Pour résoudre la crise, l'entreprise peut, soit abandonner l'idée du MOOC, soit engager une activité de conception, pour imaginer une manière de rendre compatible (Figure 23).

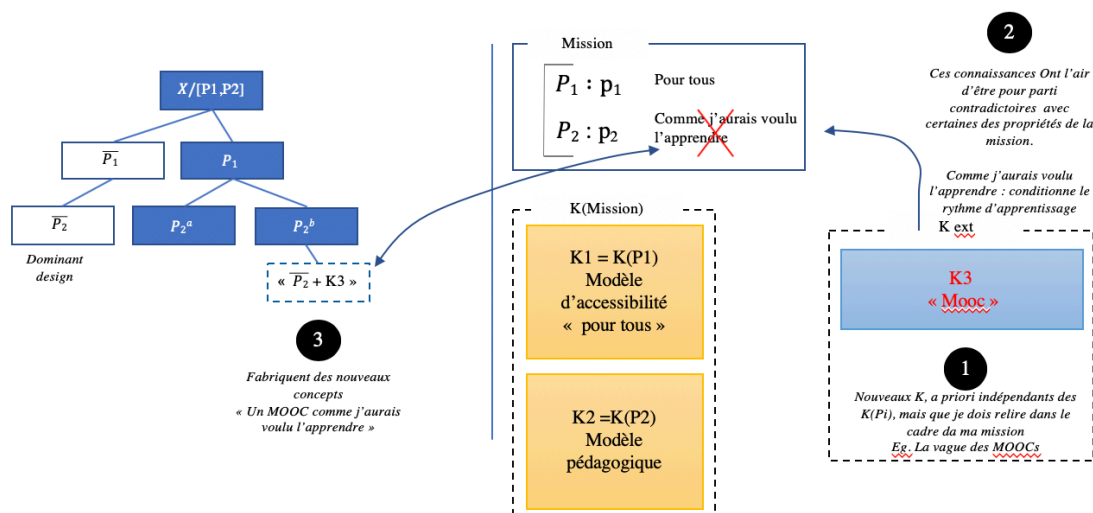


Figure 23 Schématisation d'une activité de réinvention pour surmonter un conflit généré par une connaissance externe

2.6. LORSQUE LE CHANGEMENT CONDUIT A DEUX INTERPRETATIONS IRRECONCILIABLES D'UNE MEME MISSION : L'EXEMPLE DE ZESTE DE SAVOIR.

Si les transformations recensées ont parfois connu leur lot de turbulences, elles aboutissent de manière générale à des issues apaisées dans le cas d'OpenClassrooms. Toutefois, cette configuration n'est pas une constante. L'année 2013 est probablement l'année où la mission de l'entreprise fait face à une des plus grosses crises enregistrées encore à ce jour. Au cours de cette année, la grogne monte progressivement dans le forum. Certains membres, parmi les plus actifs, modérateurs du forum et contributeurs aux tutoriels, dénoncent la direction que prend l'aventure du Site du Zéro depuis le passage à OpenClassrooms. Ils invoquent le fait que le nouveau visage qui se dessine est contraire sur plusieurs points à la mission que s'était donnée le site à ses débuts. En particulier, ils déplorent l'abandon d'une partie des attributs communautaires. La place laissée à la contribution par les pairs et à l'entraide sur le forum est réduite au profit d'une professionnalisation des règles de création des contenus et de suivi des enseignements. L'épisode des MOOCs a été de ce point de vue dévastateur. Un second point est contesté, celui de l'adossement d'une structure commerciale pour accompagner le développement du site, qui ambitionne de proposer des offres supplémentaires payantes pour l'accès à certains contenus. Si la logique défendue par OpenClassrooms est celle d'une démarche qualité et de professionnalisation, et que les principaux intéressés Mathieu Nebra et Pierre Dubuc défendent en retour avec véhémence sur le forum, l'intégrité du projet au regard des promesses d'accessibilité portées par le site sont largement questionnées. Les discussions sur le forum font état de l'importance du dissensus qui s'est créée autour de ces questions, chaque camp défendant fermement sa

représentation de la mission d'OpenClassrooms. Le divorce de ces quelques utilisateurs avec OpenClassrooms est finalement consommé quelques semaines plus tard.

L'issue du conflit est tout aussi intéressante : une coalition de membres quitte le forum, et annonce fonder une association de Loi 1901 qui reprend expressément les attributs du Site du Zéro à ses débuts : ainsi est créée Zeste de Savoir (ZdS)⁷⁵ ; Doté du même concept de départ, ils défendent un projet d'accessibilité accrue à l'éducation et fonde une bibliothèque de tutoriels en ligne, accoudée à un forum⁷⁶. On peut estimer qu'à partir de ce moment précis deux projets répondant de la même mission coexistent et coévoluent de manière indépendante. En somme, deux instanciations possibles du concept : rendre l'éducation accessible à tous.

3. REINTERPRETATION DES RESULTATS EN TERMES DE CONTROLE

Cette étude de cas longitudinale a permis de retracer plusieurs épisodes de l'histoire d'OpenClassrooms, durant lesquels la mission a été invoquée comme un « mobile », justifiant d'explorer au-delà des frontières du connu et d'inventer des réponses à cette ambition pour étendre l'accès à l'éducation. Cet engagement formel en faveur de l'éducation conditionne un *not-yet-designed* dont on a vu qu'il renfermait un potentiel de transformation important pour les activités de l'entreprise, une extension régulière du réalisable incitant régulièrement à rouvrir de voies alternatives. La contrepartie à ce phénomène d'expansion est le questionnement en retour sur les limites acceptables de ces transformations, dont on a vu, avec l'exemple de ZdS, association créée par d'anciens membres actifs, qu'elles pouvaient mener à des conflits majeurs d'interprétation. Dans le cadre du Zeste de savoir, la même mission d'éducation coexiste aujourd'hui selon des modalités opérationnelles très différentes de celle d'OpenClassrooms, signalant là la très grande latitude d'interprétation d'une mission prise comme un concept.

En termes de contrôle, cela a des conséquences importantes pour l'investisseur à impact. Elles sont de deux ordres (voir Tableau Q).

1. Concernant la capacité à prendre en compte une réalité qui change.

Si la mission est un mobile pour explorer, la question du contrôle se pose aussi quant à sa capacité à suivre et à attester de la qualité de l'exploration réalisée au motif de remplir la mission. Le contrôle fondé sur une logique balistique, s'il se cantonne au suivi d'indicateurs préfixés, se risque à des écueils

⁷⁵ Avec ce nom, la référence à l'ex « Site du Zero (SdZ) » est à peine masquée

⁷⁶ Adresse du site : <https://zestedesavoir.com>

assez immédiats concernant son ambition de prévenir les dérives de missions. En premier lieu, on peut relever des risques de « faux positif » qui consisterait en le fait de dénoncer a priori une situation de dérive, alors que la transformation en question possède des potentiels importants pour la réalisation future de la mission. En second lieu, des risques de « faux négatif ». À l'inverse, il s'agirait ici de se trouver dans une situation où le contrôleur ne demeurerait plus capable de pouvoir suivre et juger des risques de dérives potentiels du fait de **l'obsolescence de sa représentation** des enjeux : les indicateurs ne sont plus des bons descripteurs de la situation et par voie de conséquence de l'impact potentiel à suivre. Citizen Capital a fait l'expérience de cette situation, et a par exemple été amené à transformer un des indicateurs du Business Plan Impact, car ce dernier ne reflétait plus aucune réalité opérationnelle.

2. Concernant la capacité à préserver l'intégrité de l'engagement face au changement.

Il a été fait état dans ce récit du fait que, régulièrement, l'exploration menait à s'interroger sur la possibilité d'enrichir l'engagement de départ de nouveaux enjeux. A mesure de la « découverte » de nouveaux facteurs d'exclusion à l'éducation (le niveau d'expertise préalable, l'accessibilité financière, l'obédience religieuse, etc.), OpenClassrooms s'est trouvé confronté à postériori à un choix, qui a consisté à décider ou non d'intégrer ces nouvelles données comme autant d'éléments dorénavant à considérer pour juger de la conformité de leurs actions futures à l'endroit de la mission. Cette liste, mise à jour régulièrement encore aujourd'hui⁷⁷, signale une situation précaire, celle d'une possible extension infinie des motifs d'engagements futurs. Or, c'est à l'occasion de chacune de ces réinterrogations que le conflit et les procès en défaut d'intégrité ont été portés par des parties entourant l'entreprise.

Cette situation montre l'importance d'une formalisation de la mission qui ne se réduise pas à l'expression d'un concept, considérant le risque de décohésion futur des parties, du fait d'une large dimension interprétative d'un concept conduisant à quiproquo, ainsi que la difficulté à fonder un jugement d'une conduite intègre. Ce constat invite à incorporer dans la formalisation de la mission, plus précisément, les limites de l'engagement présent ainsi que les conditions de renouvellement des engagements ultérieurs. Cette configuration doit pouvoir permettre de préciser autant les conditions pour rester conformes à l'engagement fixé (éviter les *drifts*) et préciser l'acceptabilité des expansions futures (*shifts* acceptables).

⁷⁷ Le rapport de mission 2020, fait par exemple mention de la situation des migrants face à l'éducation et de la manière dont OpenClassrooms pourraient intégrer les spécificités de leurs situations dans leurs programmes de formations.

Tableau Q Résumé des conséquences en termes de contrôle d'une mission not-yet-designed

Dimension	Mission not-yet-designed	Enjeu pour le contrôle
Prendre en compte une réalité qui change.	Mission comme « mobile » : engagement explorer	<p><u>Pas seulement un suivi de l'efficacité des actions réalisées selon les indicateurs préfixés, mais aussi un suivi de l'expansion et de sa qualité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment juger du potentiel de transformations ? <p><u>Capacité à régénérer l'inconnu et à maintenir une capacité de conception future</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment soutenir la réouverture régulière de voies alternatives ?
Préserver l'intégrité de l'engagement face au changement	Mission comme stabilité de l'engagement face aux risques de dérives	<p><u>Ancrage d'un engagement stabilisé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Préciser les conditions pour rester conformes à l'engagement fixé ? <p><u>Acceptabilité de l'expansion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à rendre plus robustes les voies existantes (par exemple en associant au contrôle, des critères d'apprentissage ?) <p><u>Place laissée à l'interprétation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Question sur la formulation de la mission et sur le risque de quiproquo

RESULTATS ET CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Les indicateurs de suivi d'une mission *not-yet-designed* : un risque d'obsolescence

L'investissement à impact, étudié sous l'angle des pratiques d'un fonds, Citizen Capital Partenaires, apparaît comme un modèle riche pour la gouvernance d'une mission *not-yet-designed*. Il s'agit bien d'une responsabilité conceptive, la promesse initiale invitant en effet à dépasser les contradictions *a priori* entre la rentabilité et la mission sociale. Chez Citizen Capital, la construction de la thèse d'impact est l'occasion d'élaborer à la fois un référentiel du connu à date, et le panorama des explorations potentielles futures vers lesquels l'entreprise pourrait tendre. Pour rendre crédibles sa démarche et son « intentionnalité », la société de gestion a développé des outils spécifiques et notamment des indicateurs sur des critères d'impact.

La définition de tels indicateurs est-elle compatible avec les extensions futures ? L'étude du cas Openclassrooms confirme la difficulté de ce type de contrôle *ad hoc* face aux nombreuses transformations qu'il génère. Cela nous permet de faire ressortir un premier risque, celui de l'obsolescence des indicateurs de suivi de la mission, s'ils ne sont pas en mesure d'intégrer ces transformations régulières de la norme.

Si les indicateurs sont instables, comment apprécier le respect de l'engagement (l'intégrité) ?

L'usage des théories de la conception a mis en évidence la variété des réponses associées à une mission *not-yet-designed*. Mais les cas étudiés montrent qu'on peut difficilement réduire la mission à un concept. Déclarer « housing the poor » ou « accessible à tous » pousse à l'enrichissement progressif de la norme d'évaluation, mais sans que soient précisées les limites en termes de responsabilité. Cela provoque des situations répétées de quiproquos lorsqu'il s'agit d'interpréter l'acceptabilité d'un changement à l'égard de la mission. La formalisation d'une mission comme concept, au sens des théories de la conception, favorise les quiproquos, parce qu'elle rend possible la coexistence de nombreuses voies compatibles avec l'intitulé du concept.

L'énigme réside finalement moins dans l'activité de conception elle-même que sur les « effets » consécutifs aux explorations : sur les connaissances et les normes de gestion associées. Les statuts de la vérité sont multiples et changeants.

Reste donc à caractériser les significations possibles de l'intégrité et ses évolutions admissibles.

CHAPITRE 3 : LES ELEMENTS D'UNE BONNE MISSION - ESSAI DE MODELISATION

Des deux chapitres précédents, on retient ici essentiellement deux résultats. D'abord, l'intérêt d'associer la mission à un *not-yet-designed*. La mission désigne dans ce cas moins un engagement stabilisé, que des espaces de conceptions pour dépasser des incompatibilités entre les différentes promesses qu'elle porte. Cette indécidabilité provoquée par l'engagement conduit à un double effort de conception : i) des réponses innovantes pour surmonter l'incompatibilité initiale, ii) doublées d'une évolution des normes et des connaissances pertinentes pour juger de la qualité des propositions nouvelles.

Ensuite, cette explicitation a permis de recenser **une série de risques** relatifs à un engagement type *not-yet-designed*, dans l'éventualité où sa formulation est réduite à un concept. Les deux premiers chapitres de la partie ont ainsi mis au jour le fait que les critères de jugements de la mission sont en proie à un risque d'**obsolescence** : ce qui fait « responsabilité » évolue au cours du temps et les représentations des périmètres de l'engagement, son intégrité, évoluent à mesure des explorations successives motivées par la mission (Chapitre 1 : La mission exprimée comme un *not-yet-designed* - Le cas historique des *model dwellings*). Deux crises symptomatiques de cette instabilité du système de représentation ont été recensées : i) chaque épisode de transformation est susceptible de conduire à une **crise**, la latitude interprétative des engagements ouvrant à une série de quiproquos (Chapitre 2 : Les risques d'une mission formulée comme un concept - le cas d'un investissement à impact) et ii) si le système de reddition repose sur une représentation figée de l'engagement, il s'expose à un **risque de fixation**, c'est-à-dire à un risque de « manquer » la valeur ou les dérives possibles des transformations opérées par l'activité (Chapitre 2 – le cas de l'investisseur à impact Citizen Capital).

La mission formulée comme un concept n'est pas robuste à la nouveauté si elle n'est pas adossée à un régime de jugement de la nouveauté et donc de qualification de ce qui constitue un changement intègre. Les cadres analytiques explorés jusqu'alors ne nous ont pas permis de manière tout à fait satisfaisante de répondre à cette exigence. Dans ce dernier temps de la partie, on propose donc une modélisation de la mission visant à traiter ces enjeux. Pour ce faire, nous opérons au préalable un détour par la mathématique, afin de puiser dans certains travaux de topologie algébrique des éléments qui peuvent s'avérer utiles pour représenter les problématiques propres aux exigences d'un engagement *not-yet-designed* et à ses évolutions possibles, c.-à-d. aux régimes possibles jugement de la nouveauté. L'ambition réside moins dans l'envie de mobiliser un formalisme sophistiqué que de disposer d'un schéma adapté aux enjeux de formulation d'une mission générative.

On s'inspirera donc des « topos » pour proposer un modèle de la mission. Celui-ci nous permettra de rendre compte des risques précédemment relevés, mais aussi de discuter des conditions de l'« intégrité » d'une proposition nouvelle dans la structure.

1. COMMENT PENSER L'INTEGRITE DANS L'INNOVATION ? DETOUR PAR LE FORMALISME DES TOPOS

1.1. MOTIVATIONS DU DETOUR MATHEMATIQUE

La section suivante se permettra de rentrer un peu plus dans le détail du formalisme, mais il convient au préalable de discuter des motivations qui poussent à opérer ce détour, à savoir puiser dans la mathématique un cadre théorique et de motiver le choix de celui-là en particulier, les topos d'Alexandre Grothendieck. Deux intuitions principales, ont motivé tel un détour, afin de dire quelque chose de l'étude de phénomènes propres aux sciences de gestion.

La première est l'approche singulière proposée par ces travaux regroupés derrière le champ des Catégories. Ce contexte mathématique se focalise sur une approche que l'on pourrait qualifier de « relationnelle » des structures mathématiques. L'idée fondamentale réside dans la volonté de **formaliser un langage qui parle des relations structurelles entre des objets sans nécessairement devoir exhiber les objets en tant que tels**, qui sont éventuellement complexes, partiellement inconnus, inhomogènes, **et d'étudier les conditions de préservation de ces structures**⁷⁸. Ces considérations sont stimulantes considérant la manière dont la littérature - relative aux organisations hybrides ou aux paradoxes organisationnels - a pu recenser les sources des tensions qui parcourent les organisations hybrides ou les entreprises engagées envers une *sustainable issue*. Ces travaux ont eux aussi largement nourri l'idée que c'est la mise en relation entre les objets qui génère ces tensions (par exemple poursuivre de manière conjointe des enjeux sociaux et économiques) davantage que la nature des objets eux-mêmes.

Le deuxième point qui motive l'emploi de ce formalisme réside dans **la difficulté de caractériser l'étendue des transformations désirables des activités sous-tendues par une mission**. Les cadres théoriques ou analytiques précédemment passés en revue ont semblé buter sur le jugement de ce qui fonde l'intégrité d'une mission, en particulier lorsque les constituantes de l'action ou de l'environnement dans lequel elle se déroule évoluent. L'association de la mission à un concept de stratégie dans les théories de la conception (Levillain, 2015) a d'ailleurs fait la démonstration d'une générativité importante d'un engagement dans l'inconnu. Elle s'exprime autant au travers de la gamme

⁷⁸ On parle alors d'invariances.

étendue de réponses attribuables à un concept commun à un moment donné, que derrière une large capacité de renouvellement des dites-réponses au cours du temps. Face à cela, les systèmes de représentation chargés de nourrir l'activité de contrôle, ou de reddition, se retrouvent rapidement désarmés : ou bien un changement induirait fatalement un risque de dérive (Ebrahim et al., 2014), ou bien il faudrait justifier à tout prix la légitimité du changement proposé comme une condition de la crédibilité (Scherer et al., 2013). Le système de représentation sur lequel se fonde ces jugements s'expose alors à une série de limites décrites précédemment : obsolescence du système de représentation, équivocité des interprétations qui mènent à des situations de quiproquo, ou encore fixation de la représentation qui rend aveugle à la variété des régimes de description des objets.

On s'est finalement progressivement aperçu du besoin d'un outil plus souple que la simple considération « vrai /faux » pour décrire la capacité à respecter une mission donnée, à statuer d'une dérive. À ce titre, le champ des catégories grâce en particulier aux travaux de topologie algébrique popularisés par Alexandre Grothendieck avec le concept de « topos » nous a paru particulièrement attrayant. C'est ici la notion de topologie qui intrigue, car précisément elle fournit une modalité de discussion fine pour dire quelque chose la nouveauté et de son rapport à la structure existante.

Les topos offrent donc finalement des modalités qui paraissent plus fournies pour discuter de cette tension entre activité et responsabilité, et proposent des outils conceptuels pour discuter à cet égard de l'« intégrité », qui peut être définie plus précisément comme une évolution acceptable au regard d'une certaine tradition (Carvajal perez, 2018) : i) c'est la relation entre les objets qui est mise en avant comme la propriété à stabiliser et garant de l'intégrité ; ii) on accepte dans cette perspective que les objets que l'on manipule disposent d'une part d'inconnu, et qu'ils puissent évoluer et s'enrichir de nouvelles modalités de description et enfin iii) on interroge, relativement à cet enrichissement, les conditions de maintien de la structure (de l'intégrité), au moyen d'un outil mathématique, qu'est la topologie.

L'hypothèse que nous formulons ici et que nous tâcherons de vérifier dans la suite de ce développement est que les topos peuvent nous fournir une manière cohérente de formaliser la notion d'intégrité de la mission.

1.2. QUELQUES ELEMENTS POUR SITUER LES TRAVAUX SUR LES TOPOS : LA THEORIE DES CATEGORIES EN MATHEMATIQUE

La notion de topos, mobilisée dans ce chapitre dépend directement de la branche mathématique de la théorie des Catégories. Elle a d'abord été proposée par Alexandre Grothendieck⁷⁹, puis fut popularisée

⁷⁹ La définition mobilisée est le travail de plusieurs mathématiciens dont les principales contributions sont attribuées à Alexandre Grothendieck, qui introduisit à l'occasion de sa deuxième thèse l'idée des topos de préfaisceaux sur un site. W

à partir des années 1957 (Grothendieck, 1957). Ces travaux ont en commun d'adopter une perspective structuraliste. Cela signifie en somme que les propriétés importantes des objets mathématiques considérés sont moins celles intrinsèques aux objets eux-mêmes que celles liées aux relations qui existent entre eux. Pierre Schapira (2016) nous explique que cette perspective détonne dans l'imaginaire collectif où les mathématiques modernes sont souvent associées à la théorie des ensembles – dont la genèse remonte à Georg Cantor, un mathématicien allemand de la fin du XIX^e siècle. En effet, les mathématiques se développent essentiellement dans le cadre de cette théorie, dans le système axiomatique de Zermelo-Frankel (ZF). Les travaux ensemblistes s'élaborent prioritairement autour de la notion d'appartenance. L'existence (et les propriétés) d'un objet mathématique se confond avec le fait que l'on puisse faire la démonstration de son rattachement à un ensemble particulier – les nombres rationnels par exemple. Le "point de vue" catégorique contraste largement avec cette perspective. L'idée sous-jacente aux catégories est que les objets mathématiques ne prennent toute leur force que mis en relation avec d'autres objets du même type. Ces travaux s'intéressent alors plus particulièrement aux structures, et aux relations entre les structures⁸⁰. Dans la pratique, le langage des catégories utilise l'axiomatique des ensembles, en cela elle ne se substitue pas au point de vue ensembliste, mais l'enrichit, en cela qu'il propose à la fois une réinterprétation et une extension des résultats mathématiques qui s'en réclament. On peut y voir une analogie avec le monde de la physique et la révolution qui s'y est opérée au début du XX^e siècle avec la partition entre mécanique classique et les propositions détonantes de la mécanique quantique. Le « point de vue » quantique n'invalide pas les résultats de la mécanique classique établis au niveau macroscopique. En revanche, son formalisme offre une capacité interprétative plus robuste pour expliquer la manière dont sont régis les comportements des objets physiques au niveau microscopique⁸¹.

1.3. LES TOPOS : CE QUE JUGER DE LA NOUVEAUTE VEUT DIRE

La mobilisation du cadre théorique des topos suppose qu'au préalable nous prenions quelques instants pour en cerner les principaux éléments constitutifs et en fournir une définition formelle. Ce formalisme ne nous suivra pas jusqu'au bout du développement, mais son explicitation a pour but de mettre en exergue l'intuition qui a motivé l'élaboration de ces travaux et le large usage qui en est fait, dans la mathématique et ailleurs⁸². L'ambition de ce développement n'est donc pas de rentrer dans un langage mathématique formel excessif, mais, guidé de nos intuitions, explicitées ci-devant, il vise plutôt à opérer un détour par ces travaux de topologie algébrique motivé par le besoin d'employer les principes et

Lawvere et M. Tierney, avec la notion de topos élémentaires et C.J. Mikkelsen et P. Freyd. (voir A. Prouté dans Introduction à la Logique Catégorique, 2019).

⁸⁰ Le passage des **Ensembles** aux **Catégories** peut donc revendiquer le statut de révolution conceptuelle et se propose parfois un nouveau fondement du raisonnement mathématique. Sa capacité à qualifier du degré de générativité a été mise en œuvre en *engineering design* par exemple pour analyser sous cet angle les régimes de conception (Hatchuel et al., 2018).

⁸¹ La dualité onde-corpuscule de la lumière en est un exemple.

⁸² Le lecteur mathématiquement curieux pourra se rapporter au livre Théorie des topos et Cohomologie étale des schémas, (M. Artin, A. Grothendieck, J.-L. Verdier, 1972), disponible en ligne :

<http://www.cmls.polytechnique.fr/perso/laszlo/sga4/SGA4-3/sga43.pdf>

ressorts du raisonnement qui construisent ce cadre théorique. Les éléments mathématiques mobilisés ne prétendent d'ailleurs pas faire état de l'étendue des développements contemporains attribuables aux topos. Cette mobilisation sélective nous sera tout de même nécessaire pour proposer en retour un formalisme capable de s'exprimer sur les phénomènes liés à la mission. Notons que nous nous astreindrons d'ailleurs à rapidement nous extraire de la sémantique mathématique qui y est rattachée, en privilégiant un vocable plus familier du champ de la gestion.

Encadré 4 Quelques éléments de formalismes (Schapira, 2016)

Un ensemble A est une collection d'éléments, disons a, b, c sans relations entre eux (on peut penser à des points d'un espace géométrique). On dit que a **appartient à** A et on écrit $a \in A$. La seule relation entre a et b est l'égalité ou sa négation, $a = b$ ou bien $a \neq b$.

Étant donnés deux ensembles A et B , une application (on dit aussi « une fonction ») $\varphi : A \rightarrow B$ associe à tout élément $a \in A$ un unique élément $\varphi(a) \in B$. Étant donnée une application $\varphi : A \rightarrow B$ et une application $\psi : B \rightarrow C$, on peut définir une nouvelle application $\psi \circ \varphi : A \rightarrow C$ en posant $(\psi \circ \varphi)(x) = \psi(\varphi(x))$.

La « famille » de tous les ensembles est le premier exemple de ce qu'est une catégorie. La catégorie **Ens** des ensembles a pour objets les ensembles et étant donnés deux ensembles A et B , les morphismes de A dans B sont les applications de A dans B . Si l'on axiomatise les propriétés de ces applications, on obtient la notion de catégorie.

Une catégorie \mathcal{C} possède des objets X, Y, Z (comme un ensemble possède des éléments), mais maintenant, étant donnés deux objets X et Y de \mathcal{C} , on se donne un nouvel ensemble, $\text{Hom}_{\mathcal{C}}(X, Y)$, appelé l'ensemble des morphismes de X vers Y . Pour se représenter les objets, on peut passer par des équivalents géométriques et en particulier les graphes ou graphes orientés.

Une « catégorie » \mathcal{C} est la donnée d'un graphe, dit « sous-jacent » à \mathcal{C} et noté $|\mathcal{C}|$ dont les sommets sont appelés « objets » et dont les arêtes sont appelées « flèches » ou « morphismes ».

On représente un élément f de $\text{Hom}_{\mathcal{C}}(X, Y)$ par une flèche $f : X \rightarrow Y$ ou encore $X \rightarrow Y$. On dit que X est la source de f et Y son but. Attention : les objets X, Y , etc. ne sont pas en général des ensembles, et à fortiori, un morphisme $f : X \rightarrow Y$ n'est pas nécessairement une application entre ensembles. « Morphisme » est le nom que l'on donne aux éléments de l'ensemble $\text{Hom}_{\mathcal{C}}(X, Y)$, rien de plus.

Si $g : Y \rightarrow Z$ $g \circ f : X \rightarrow Z$ est un autre morphisme qui a pour source le but de f , on peut (c'est un axiome, pas une propriété) alors composer g et f :

$$\begin{array}{ccccc} X & \xrightarrow{f} & Y & \xrightarrow{g} & Z \\ & \searrow & & \nearrow & \\ & & g \circ f & & \end{array}$$

On suppose que la composition des flèches est associative : si on a des flèches $X \xrightarrow{f} Y \xrightarrow{g} Z \xrightarrow{h} W$ alors $h \circ (g \circ f) = (h \circ g) \circ f$ ce que l'on visualise par le diagramme commutatif ci-dessous.

$$\begin{array}{ccc} X & \xrightarrow{f} & Y \\ \downarrow g \circ f & & \downarrow h \circ g \\ Z & \xrightarrow{h} & W \end{array}$$

Ce diagramme commutatif signifie que les deux manières d'aller de X à W, l'une en passant par Y, l'autre par Z, donnent le même résultat. La commutativité du diagramme traduit donc l'axiome d'associativité de la composition des morphismes.

Enfin, chaque objet X est muni d'une flèche $\text{id}_X : X \rightarrow X$ qui joue le rôle de l'application identique et qui vérifie $f \circ \text{id}_X = f$ pour tout $f : X \rightarrow Y$ et $\text{id}_X \circ g = g$ pour tout $g : Z \rightarrow X$.

Le premier exemple de catégories est donc la catégorie **Ens** des ensembles, dont les objets sont les ensembles, et les morphismes les applications ensemblistes

En somme, l'idée est la suivante : un topos \mathcal{E} est un type particulier de catégorie⁸³. Il faut la construire à partir de deux types d'éléments, que l'on peut définir ainsi : en premier lieu, avec la donnée d'une « **structure** » organisée et en second lieu, par la proposition d'un « **mécanisme d'arpentage** » de la structure, c'est-à-dire une manière de préciser les déplacements admissibles au sein de la structure - une manière de valider qu'une proposition peut être tenue pour vraie. La réunion de ces deux données forme un couple qui est appelé **un site**.

1° Sur le choix d'une « structure » organisée. La notion de topos se fonde dans la branche des catégories. La structure dite de « base » mobilisée est donc une catégorie, nous la noterons C. C est constituée, d'une classe d'objets ($\text{Ob}(C)$) et d'une série de liens entre ces objets, une classe de morphismes.

Pour illustrer le propos, nous emprunterons à Alain Prouté (2011) l'exemple de la société canine. La catégorie ainsi définie contient deux objets : la figure du Maître et celle du Chien, ainsi qu'un attribut qui lie le chien au maître : disons par exemple que le maître possède le chien. La **structure proposée est ordonnée**, d'une certaine manière le statut de maître « dit quelque chose » de l'existence du chien.

⁸³ Disons une catégorie de pré-faisceaux.

Dans le cas présent de la société canine, Il ne peut y avoir de chien sans maître, en revanche le maître existe quand bien même il viendrait sans son chien.

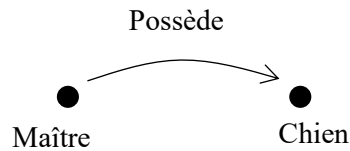


Figure 24 Exemple d'une catégorie liant maître et chien

2°_Sur le choix d'une manière d'arpenter la structure. Cela se traduit par le choix **d'une topologie** de Grothendieck ou plus simplement une **topologie**, notée J . J introduit dans les topos la notion de **recouvrement** ou raffinement, qui est la donnée de plusieurs cribles sur les objets de la catégorie. En d'autres termes, la topologie représente les interdépendances que l'on accepte ou non de rediscuter, i.e. **le mécanisme qui atteste de la préservation de la structure**. C'est une propriété que nous détaillerons dans l'exemple ci-dessous.

La donnée d'un site (C, J) permet le passage d'une catégorie de base C à une catégorie d'ensembles C^{op} ou **catégorie de préfaisceaux**. Dans cette approche toposique, c'est la catégorie de préfaisceaux qui mobilisera principalement notre attention⁸⁴. Une catégorie de préfaisceaux, c'est un « pastiche » de la catégorie de base Figure 25. Le mathématicien la qualifie comme telle car elle propose un **régime de description** possible (parmi d'autres) de C , tout en conservant⁸⁵ la structure de C . Les classes d'objets et de morphismes de la catégorie C deviennent par cette transformation des ensembles finis⁸⁶.

Reprenons pour fixer les idées, l'exemple de la société canine. Le passage par les préfaisceaux « transforme » la catégorie de départ en une catégorie constituée d'ensembles : par exemple un ensemble de maîtres et un ensemble des chiens inscrits dans une société canine particulière. La question qui peut se poser est la suivante : *si je prends un chien au hasard parmi l'ensemble des chiens, comment savoir à quel maître appartient ce chien ?* **En d'autres termes : est-ce que je préserve la relation qui me permet de qualifier l'appartenance du chien au maître ?**

⁸⁴ En effet, depuis l'apparition en mathématiques des préfaisceaux dans les années 1940, l'étude d'un espace passe souvent par celle des préfaisceaux sur cet espace. L'idée fut formulée par Alexandre Grothendieck lorsqu'il introduisit la notion de topos. En mathématiques, un faisceau est un outil permettant de suivre systématiquement des données définies localement et rattachées à des ensembles ouverts ou « ouverts » d'un espace topologique.

⁸⁵ Dans la construction de la catégorie de pré-faisceaux, les foncteurs (ou morphismes) reposent sur une logique de contravariance. Cela signifie simplement que le passage de la catégorie de départ à la catégorie de pré-faisceaux inverse le « sens des flèches » des morphismes. Ce mécanisme contravariant est extrêmement utile pour qualifier de la préservation de la structure car il permet de parcourir la catégorie dans le sens opposé de sa construction et ainsi vérifier le maintien des contraintes.

⁸⁶ La catégorie de préfaisceaux se définit de manière équivalente par rapport aux objets et par rapport aux morphismes, i.e. on dispose de préfaisceaux, aussi bien sur les objets que sur les morphismes

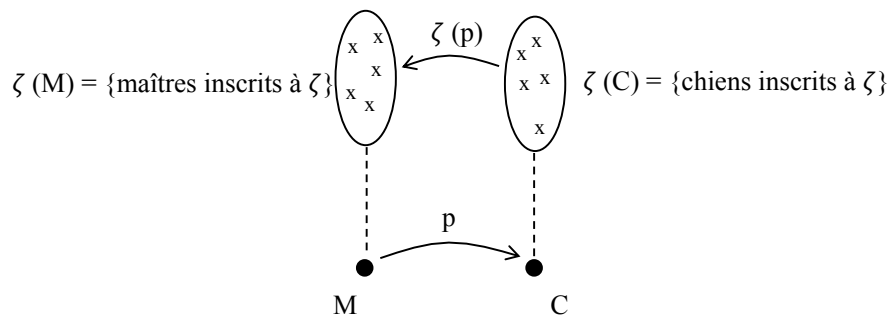


Figure 25 L'exemple de la société canine (Alain Prouté, 2011)

Vérifions d'abord que le préfaisceau ζ — disons l'appartenance à une société canine particulière — propose un régime de description :

- $\zeta(M)$ et $\zeta(C)$ décrivent l'appartenance à l'un des deux ensembles, l'ensemble des maîtres et l'ensemble des chiens en proposant par exemple une liste nominative des maîtres et des chiens présents (disons le registre des inscriptions⁸⁷) et ;
- $\zeta(p)$ propose une manière d'indiquer à quel maître appartient chaque chien (par exemple, les chiens doivent être tenus en laisse, ou encore le nom du maître est inscrit sur le collier du chien⁸⁸) — (voir Figure 25).

Ces éléments constitutifs d'un topos au sens de Grothendieck peuvent finalement être utilisés pour discuter des conditions de recouvrement acceptables ou de « faisceautisation ». Pour faisceautiser, c'est-à-dire accepter d'enrichir la catégorie d'ensembles de nouveaux modes de descriptions (ici de la relation maître-chien), il faut que je m'assure que les contraintes qui régissent la structure de C sont préservées (à savoir que si je me sers à l'avenir de ce nouveau candidat, il puisse de manière satisfaisante jouer le rôle de descripteur de la relation maître-chien).

Par exemple, suis-je capable de proposer de nouvelles manières de décrire l'appartenance du chien au maître, telles que : la faculté d'un chien à répondre à l'appel de son nom ? Avoir tendance à le suivre dans une foule ? Manifester un comportement singulier quand cet humain le caresse ? etc. En somme, vérifier qu'une telle proposition nouvelle permet de toujours respecter suffisamment les relations qui lient les objets de la catégorie.

Mais alors qu'est-ce que veut dire respecter suffisamment ? c'est là que la topologie intervient. Dans ce formalisme, elle est notée J . C'est le mécanisme d'arpentage précédemment décrit, et qui peut être

⁸⁷ Remarquons ici, qu'il ne s'agit que d'une manière de décrire les maîtres, et qu'on peut en imaginer une variété d'autres : leurs numéros d'adhérent, leurs lieux d'origine, traits physiques distinctifs, les tenues vestimentaires, etc.

compris comme le fait de se doter de critères, disons de validation, plus ou moins stricts, qui auront pour objet de donner un statut à cette situation : à savoir le fait d'indiquer si un préfaisceau (un candidat local qui se propose d'enrichir un ou plusieurs ensembles de départ — une vérité partielle) respecte les contraintes globales de la structure — la catégorie — pour être considérées « vraies » partout. Un préfaisceau qui satisfait à de telles conditions est un faisceau. Dès qu'il peut prétendre au statut de faisceau, il vient s'ajouter à la liste des régimes de descriptions dont la catégorie était préalablement dotée. C'est un nouveau « pastiche » acceptable de la catégorie de base.

Le jugement de vérité — mécanisme essentiel de préservation de l'intégrité de la structure — est donc dépendant de la topologie employée. C'est cette caractéristique qui pousse ces mathématiciens à défendre l'idée que la notion de vérité est nécessairement plurielle et complexe (cf. encadré). Tout l'intérêt du modèle tient au fait que le choix de la topologie, le choix de la structure d'arpentage, n'est pas unique⁸⁹.

Pour l'illustrer, filons de nouveau l'exemple de la société canine. Il est en effet possible d'attribuer plusieurs types de recouvrement : chaque maître ne peut posséder qu'un seul et unique chien (**topologie minimale**) ou bien tous les chiens possédés par le maître sont présents à la société canine dès lors que le maître est présent (**topologie maximale**). On pourrait encore imaginer introduire une condition sur la qualité du dressage des dits chiens — (on parlerait alors de **topologie dense**).

La nature de la topologie choisie permettra des conditions de « faisceautisation » plus ou moins strictes, plus ou moins exigeantes, mais qui ont toutes le point commun de s'exprimer sur une structure à préserver. C'est ce qui conduit Alain Connes à soutenir que la notion de topos introduit un enrichissement dans la notion de vérité (Connes, 2017). La notion de vérité dans un topos n'est pas réductible à deux états (vrai ou faux) en général⁹⁰, et on peut rencontrer une grande variété de valeurs de vérité, donc des phénomènes logiques beaucoup plus riches. En un sens, la topologie **est une analogie de la latitude interprétative d'une proposition** (ce qu'on appelle chien, ce qu'on appelle maître, et ce que l'on entend derrière le lien de possession du chien au maître). **Dit autrement, la catégorie de préfaisceau rassemble l'ensemble des vérités partielles qui peuvent être générées à partir de la catégorie de base.** Faisceautiser c'est accepter d'intégrer une vérité partielle et attester de sa compatibilité avec le reste. Autrement dit, c'est de tenter de faire d'une vérité locale, c'est-à-dire une propriété sur un des objets de la catégorie, une vérité générale ou globale, c'est-à-dire valable en même temps sur tous les objets de la catégorie. Or, suivant qu'on ait fait le choix de l'une ou l'autre des

⁸⁹ On parle par exemple de topologie dense, stricte, minimale ou maximale par exemple.

⁹⁰ En programmation informatique, on parlerait de logique booléenne. Un booléen est un type de variable à deux états (généralement *vrai* et *faux*).

topologies, tous les préfaisceaux ne pourront revendiquer unanimement de la qualité des faisceaux. Toutes ces vérités locales (ou partielles) ne seront pas incontestablement vraies globalement.

Dans une sémantique associée au contrôle, la topologie est en somme une manière **d'interpréter ce que « bon ou conforme » veut dire ; c'est un outil de jugement**. Une topologie est la désignation d'un régime de jugement de la nouveauté, et il s'exprime relativement à une structure préexistante — une catégorie (ou graphe orienté). Face à une nouvelle proposition de description locale d'un des objets de la structure, elle précise les conditions de préservation de ladite catégorie (respectivement du graphe orienté), c'est-à-dire les propagations admissibles de cette vérité partielle locale au reste des objets et morphismes de la catégorie (respectivement au reste des objets et flèches du graphe orienté). Nous avons vu par ailleurs qu'elle autorise une plus ou moins grande marge d'interprétation suivant le choix conduit. **J est une manière de confronter et d'interpréter la désirabilité d'une propriété**. Ce mécanisme de choix s'opère en discutant des propagations plus ou moins admissibles sur la catégorie C^{op91} , son maillage et ses objets. Suivant la conformité de la proposition locale selon J, on pourra qualifier de l'admissibilité de la nouveauté ou non.

La topologie m'indique dans cet exemple, à quelles conditions une nouvelle manière de qualifier localement la catégorie, le lien de possession maître-chien, le maître lui-même ou le chien lui-même, est valide au regard de la manière dont j'ai postulé au préalable l'existence et le lien entre les objets dans ma catégorie. Est-il suffisant par exemple qu'un chien de la société canine réagisse à la voix d'un humain ou que l'on retrouve des poils du dit-chien sur le manteau d'un prétendu maître pour attester que ce chien est la propriété de ce maître ?

En construisant sur cet exemple, relativement modeste où la catégorie a été réduite à deux objets et un morphisme, le développement précédent souhaitait donner à voir de l'« idée » des topos et leur intérêt pour qualifier la nouveauté. Le raisonnement restant résolument valable dans des situations plus intriquées, où les objets et morphismes dessinent un réseau interrelié et **pour lequel la discussion des critères de nouveautés et des conditions de propagations acceptables** demeure éminemment plus complexe à première vue. À cet égard, il nous semble que les topos se présentent donc comme un candidat aux propriétés stimulantes à intégrer dans notre discussion engagée sur la mission.

Encadré 5 Alain Connes sur l'apport des topos de Grothendieck sur la notion de vérité

Extrait de son intervention lors d'un séminaire à l'École Normale Supérieure « Lectures Grothendickiennes »

On avait l'habitude, comme le dit Grothendieck, **de mettre l'espace à étudier sur le devant de la scène**. On décrivait un espace (topologique) X comme un ensemble de points muni d'une notion de

⁹¹ Symétriquement sur C.

proximité qui est donnée par la classe des sous-ensembles ouverts (c.-à-d. les sous-ensembles V pour lesquels il suffit d'être assez proche d'un des points de V pour être dans V).

Ce que fait Grothendieck, c'est d'opérer un changement radical de point de vue. L'espace X n'occupe plus le devant de la scène. Grothendieck lui fait jouer le rôle de *Deus ex machina*, qui n'est pas présent, qui reste dans les coulisses.

Les acteurs sur la scène sont les mêmes que dans les mathématiques ordinaires, ce sont les ensembles, munis de leurs structures familières [...], mais ils possèdent une variabilité nouvelle qui est due au topos et qui caractérise celui-ci. Ils dépendent d'un aléa. Ainsi, lorsque l'on travaille dans un topos, tout se passe comme si on manipulait des ensembles ordinaires, sauf que l'on ne peut plus appliquer la règle du tiers exclu, comme la situation dépend d'un aléa, on ne peut plus raisonner par l'absurde : il se peut qu'une propriété soit vraie pour certaines valeurs de l'aléa sans être vraie pour toutes [...].

Donc ce qui apparaît, c'est qu'on ne peut plus affirmer que ou bien la proposition p est vraie, ou bien la proposition non p est vraie, on n'a plus la règle du tiers-exclus. On va très vite voir un exemple concret d'un topos pour lequel la notion de vérité devient plus subtile que le simple vrai ou faux que nous utilisons familièrement. En fait l'on est souvent, même dans la vie courante, confronté à des situations comme des discussions qui impliquent un jugement, « x est-il meilleur mathématicien que y ? », ou quand on assiste à une discussion politique, et pour lesquelles la simple alternative : « x a raison ou tort ? » est bien trop simpliste.

On n'a pas l'outil conceptuel qu'il faut pour juger en tenant compte des subtilités du contexte.

J'ai trouvé parmi les réponses de Grothendieck aux nombreuses questions qui ont suivi son exposé au CERN en 1972, une description parfaite de ce manque de subtilité dans la dichotomie usuelle « vrai-faux ». Voici ce que dit Grothendieck dans sa réponse: « *À propos de votre image de l'homme ange et démon, je ne crois pas à cette dichotomie du bien et du mal. Je ne partage pas cette façon de voir ; il y a plutôt un mélange complexe de deux principes opposés. Si vous le permettez, je vais faire une petite digression philosophique concernant le mode de pensée mathématique et son influence sur la pensée générale. Une chose m'avait déjà frappé avant d'en arriver à une critique d'ensemble de la science depuis près de deux ans : c'est la grossièreté, disons, du mode de raisonnement mathématique quand on le confronte avec les phénomènes de la vie, avec les phénomènes naturels.* »

Les modèles que nous fournit la mathématique, y compris les modèles logiques, sont une sorte de lit de Procuste pour la réalité. Une chose toute particulière aux mathématiques, c'est que chaque proposition, si l'on met à part les subtilités logiques, est ou bien vraie ou bien fausse ; il n'y a pas de milieu entre les deux, la dichotomie est totale. En fait, cela ne correspond absolument pas à la nature des choses. Dans la nature, dans la vie, il n'y a pas de propositions qui soient absolument vraies ou absolument fausses. **Il y a même lieu souvent, pour bien appréhender la réalité, de prendre en ligne de compte des aspects en apparence contradictoires, en tout cas, des aspects complémentaires, et tous les deux sont importants.** D'un point de vue plus élémentaire, aucune

porte n'est jamais entièrement fermée ou entièrement ouverte, ça n'a pas de sens. **Cette dichotomie qui provient peut-être de la mathématique, de la logique aristotélicienne, a vraiment imprégné le mode de pensée, y compris dans la vie de tous les jours et dans n'importe quel débat d'idées ou même de vie personnelle.** En général, les personnes voient deux alternatives extrêmes et ne voient pas de milieu entre les deux [...]. Si mon interlocuteur a choisi une certaine alternative et que j'ai une vision qui se situe au-delà de celle qu'il considère comme bonne, tout aussitôt, il m'accusera d'avoir choisi l'alternative extrême opposée, parce qu'il ne voit pas le milieu-

2. UNE MODELISATION DE LA MISSION INSPIREE DES TOPOS

2.1. 1^{ER} NIVEAU : LA CARACTERISATION D'UN ENSEMBLE DE PROMESSES SUR UN RESEAU MAILLE

Les topos succinctement présentés ci-devant offrent l'idée d'un formalisme que l'on se propose d'employer dans la suite pour représenter la mission. La motivation de ce choix est double. En premier lieu, le questionnement catégoriel s'articule autour d'un enjeu de préservation de certaines propriétés d'une structure, en particulier les interrelations entre les objets qui constituent la catégorie. C'est une promesse complexe à tenir de la variété des inconnus associés aux objets de la catégorie et à leurs dynamiques respectives. À cet égard, il paraît être un schéma intéressant pour mettre en évidence les enjeux liés à la mission et rendre compte la source des difficultés de formulations auxquelles elle s'expose et en extraire un cahier des charges. En second lieu, la donnée topologique semble être un point d'entrée intéressant pour discuter de la notion d'intégrité de la mission et donc de raccrocher à la discussion précédemment ouverte concernant la dérive de mission, et plus largement autour de la question des relations entre transformation de l'activité et responsabilité. En particulier la notion de topologie permet une qualification enrichie de ce qui fait « vérité », dépassant la partition usuelle du vrai ou faux.

Le passage du formalisme mathématique exposé précédemment à un modèle actionnable pour l'étude de situations relatives à l'action collective mérite toutefois d'être construit et précisé. Nous proposons d'ériger un modèle de la mission dans le contexte des topos à partir du postulat suivant :

Une mission suppose la caractérisation de deux éléments :

- i) la collection d'éléments qui contribue à l'activité de l'entreprise, que cette dernière affecte où dont ses réalisations dépendent, que l'on nomme **Réseau**.
- ii) Vis-à-vis duquel on formule une série de **promesses**.

Précisons en premier lieu la notion de **Réseau**. L'enjeu réside ici dans le fait de représenter les éléments de l'activité et du milieu d'une entreprise considérée, qui seront susceptibles de concerner les enjeux de responsabilité et donc éventuellement de faire l'objet d'une promesse.

En reprenant l'idée de la catégorie ou modèle de base C en topos, on peut former un réseau selon les mêmes principes structurels. Le réseau se définit par l'**explicitation des objets**, et les **interrelations entre ces objets**. Former un tel réseau permet de se doter d'une représentation « ordonnée » de l'entreprise considérée : c'est-à-dire, à la fois rendre visible ces objets d'« intérêt »⁹² et préciser leurs liens de dépendances réciproques, la manière dont chacun sont reliés. Cette représentation ne refuse pas le caractère dynamique des objets ou des enjeux, au contraire : elle en précise les conséquences, à savoir des phénomènes de propagations dynamiques : coévolutions ou dépendances croisées⁹³.

Un Réseau est ainsi défini par :

- **la collection d'une variété d'objets**, dynamiques et partiellement connus, mais qui chacun participe de la discussion sur la responsabilité de l'activité. Chacun d'eux peut prendre des descripteurs variés ;
- **un maillage**, qui est l'expression des relations entre les objets du réseau deux à deux et qui plus largement met en évidence les phénomènes de propagations aux autres objets du graphe.

Pour fixer les idées et illustrer le propos, nous remobiliserons ici l'exemple d'Openclassrooms. OpenClassrooms décrit son activité de formation en ligne en insistant particulièrement sur deux enjeux particuliers. Le premier est relatif à l'employabilité et au fait que les candidats aux cours puissent revendiquer d'une meilleure situation sur le marché du travail notamment par l'accès aux multiples offres de formations. Le second réside dans le fait que cette employabilité doit se construire dans le souci de rendre accessible ce contenu à des publics apprenants qui en étaient auparavant exclus. Le développement précédent nous invite à préciser un réseau maillé qu'une telle description de l'activité dessine. Nous pouvons ici le décrire avec ces trois objets⁹⁴ : la *plateforme éducative*, les *apprenants* et le *marché de l'emploi*. Manifestement, ces deux enjeux conditionnent ou « disent quelque chose » du contenu de la plateforme. Cela précise donc une forme d'interrelations entre ces enjeux et la plateforme, ainsi donc un maillage du réseau. Pour le comprendre, imaginons par exemple qu'à l'avenir certaines conditions d'accès à l'emploi se durcissent pour des types de métiers vers lesquels

⁹² Derrière cette appellation, on permet de mettre en évidence une série d'éléments dont la nature est hétérogène. A savoir des ressources, des parties tierces ou des tensions ou encore grands enjeux qui mobilise son attention, que son activité affecte où dont elle dépend directement.

⁹³ Si un objet du réseau évolue, l'ensemble des éléments du réseaux qui pointent vers lui, ou vers lesquels ils pointent, subiront à leur tour les conséquences de cette évolution.

OpenClassrooms dirige ses apprenants. Cette donne risquerait d'impacter l'activité de l'entreprise et les conditions de réussite de son projet. Cette première étape étant réalisée, on dispose d'un **réseau maillé** (Figure 26). Notons à cette occasion que la description du réseau n'est évidemment pas unique. Elle aurait pu faire l'objet d'un raffinement plus important ou d'une description tout autre des objets mis en évidence par exemple. Nous motivons ici le traitement d'un cas volontairement simplificateur à titre illustratif, en revanche, nous reviendrons plus tard sur l'intérêt d'une définition du réseau qui s'appuie sur des principes de descriptions plus fins, ou plus adaptés au modèle d'action.

Ce réseau maillé, une fois explicité, servira d'assise et de base au reste du développement⁹⁵. De manière analogue à la donnée de cribles sur une catégorie fournissant un mécanisme d'arpentage singulier de la catégorie, nous considérons ici que la donnée de promesses sur le réseau permet de décrire des modalités de recouvrement possible.

En particulier, on peut à partir de ce dernier, décrire la manière dont la mission précise des ambitions de responsabilisation de l'entreprise sur ce réseau, une description de ce qu'elle considère désirable. Il s'agit donc là de **situer les promesses** que l'entreprise énonce dans le contenu de sa mission. Dans notre cas, il est possible d'extraire deux promesses distinctes, chacune relative à l'un des deux enjeux du réseau. La première est, vis-à-vis de l'accessibilité à l'éducation, une promesse qu'elle le devienne « pour tous ». La seconde est la garantie d'une « réussite professionnelle » pour les étudiants qui transitent par la plateforme (Figure 26).

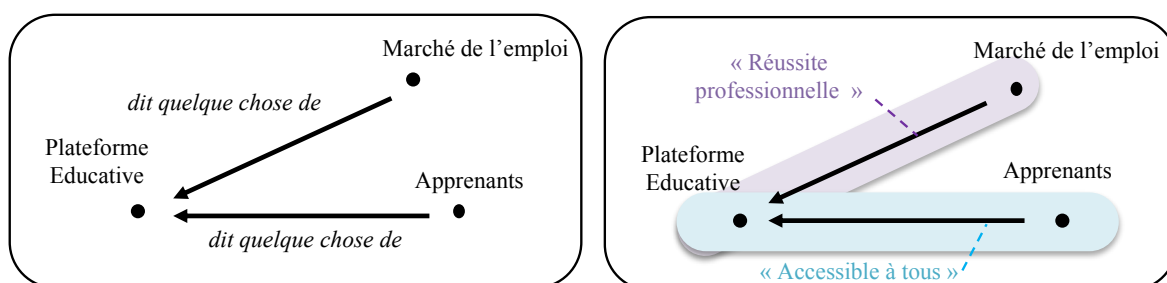


Figure 26 Illustrations de réseau maillé (gauche) et de promesses (droite) — l'exemple d'Openclassrooms

Enfin, la mise en forme de ce réseau maillé donne une base pour instancier l'ensemble des composantes (flèches et points) de ce réseau. Autrement dit, il s'agit de préciser la manière dont on est capable de décrire les objets du régime au regard de ces promesses. Il s'agit du niveau de connaissances dont on dispose sur ces objets, et dans le prolongement leurs évolutions possibles. Appelons-les **des régimes de descriptions**⁹⁶ (voir Figure 27).

⁹⁵ Une *Deus ex Machina* dans les termes d'Alexandre Grothendieck (cf. **Encadré 5**),

⁹⁶ Il s'agit, en Topos, de la catégorie de préfaisceaux associée C^{op}

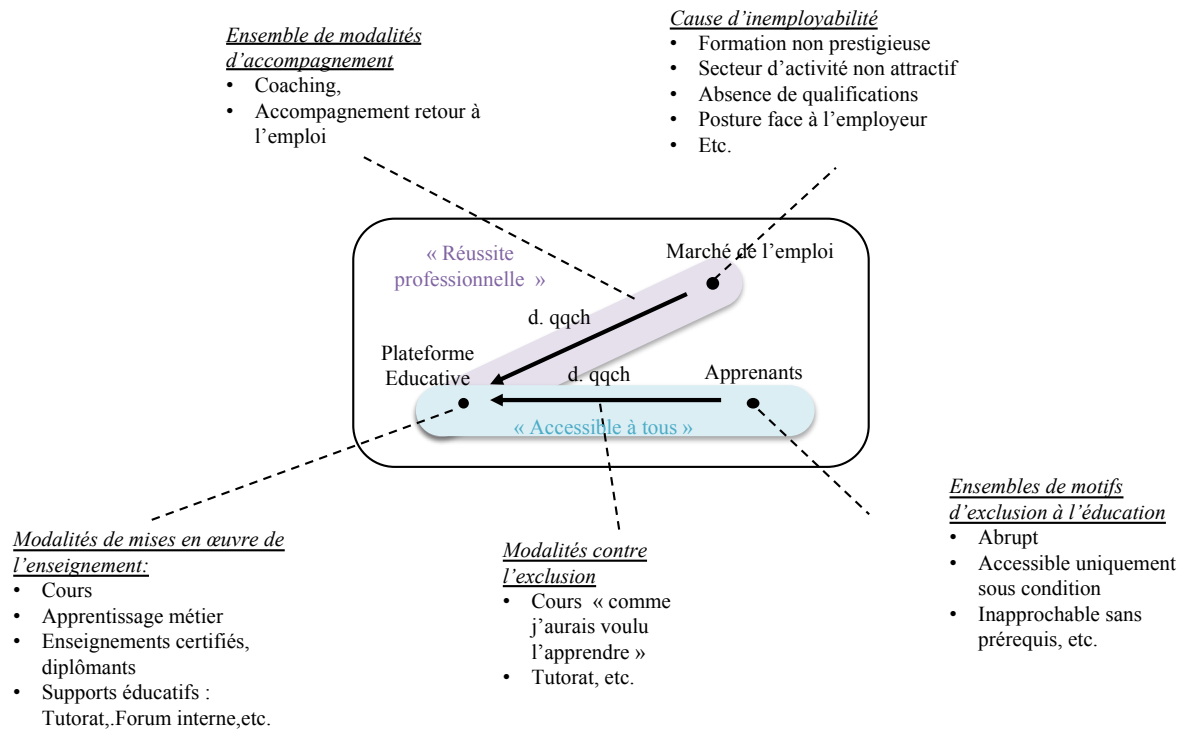


Figure 27 Illustration des régimes de descriptions sur le réseau — l'exemple d'OpenClassrooms

Sur l'illustration proposée d'OpenClassrooms, le travail de visibilité du réseau donne l'occasion de mettre à plat l'ensemble des modalités d'exclusion à l'éducation considérées ainsi par exemple que la variété des facteurs nuisibles à l'employabilité. Symétriquement, ce travail de descriptions donne l'occasion de décrire comment l'entreprise affronte aujourd'hui la question et construit la cohérence entre l'enjeu de responsabilité et l'activité de l'entreprise. Pour ne présenter que celui-ci : OpenClassrooms, en réaction au fait que les enseignements en programmation et technologies de l'information étaient, du point de vue de ses fondateurs, largement inaccessibles aux débutants, s'est mise à proposer des formations dont les modalités pédagogiques rendaient possibles un accès à la formation sans prérequis particulier. C'est une instanciation particulière de la promesse d'accessibilité « pour tous » prononcée sur ce réseau (Figure 28).

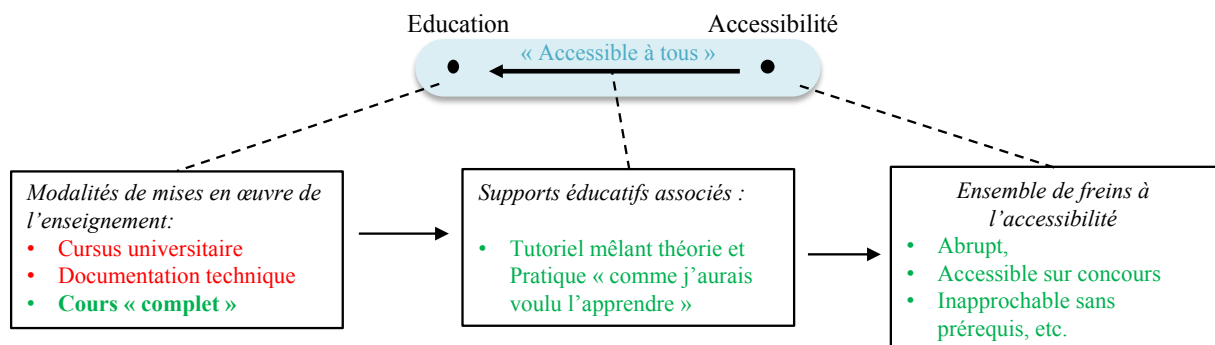


Figure 28 Instanciation d'une promesse — l'exemple de l'accessibilité « pour tous » d'OpenClassrooms (en rouge, les descriptions jugées non favorables à la promesse d'accessibilité. En vert, les réponses proposées par l'entreprise).

En synthèse, le formalisme précédemment exposé propose de distinguer **deux niveaux** de discussion.

Le premier a trait à la **représentation de l'activité de l'entreprise**. L'idée réside dans le fait de pouvoir y reconnaître l'existence de liens propres entre **différents éléments constitutifs du milieu au sein duquel l'entreprise opère**. Cette première étape prend ainsi la forme d'un réseau maillé : il s'agit en somme d'une inscription singulière de l'entreprise dans un nœud d'enjeux et de relations. A ce stade, on s'en tient à une représentation neutre des interrelations. Sur cette base, il devient possible d'instancier les objets du réseau, c'est-à-dire d'énoncer les régimes de descriptions mobilisés.

Le second niveau de la démarche fait intervenir la mission. Elle est ici associée à une série de promesses locales sur ce réseau. **La mission, définie ainsi, s'exprime sur le réseau, sans le modifier structurellement**⁹⁷. Il s'agit dans ce second temps pour l'entreprise d'énoncer une posture souhaitable ou de préciser une direction désirable des évolutions qu'elle poursuit vis-à-vis des objets ou des liens explicités. A un réseau donné, une mission permet d'exposer une posture singulière de l'entreprise et **a pour rôle de couvrir certaines zones du réseau**. Elle donne du corps à la nature de la relation souhaitable qu'exprime l'émetteur des promesses à l'endroit des objets ou enjeux d'intérêts du réseau qu'elles relient⁹⁸. En d'autres termes, elle permet de qualifier le caractère plus ou moins désirable des différents régimes de description dont l'entreprise dispose sur chaque objet et qu'elle peut aussi créer ou chercher à faire exister (Figure 28).

2.2. 2^E NIVEAU : LA LOGIQUE DE JUGEMENT POUR VERIFIER LE RESPECT DE LA MISSION

Comment se représente dans ce formalisme la question du respect d'une promesse du réseau ? Dans quels termes s'exprime-t-elle ?

Revenons au formalisme. Si la mission est une somme de promesses locales, les questions relatives à la validation d'une promesse dans le réseau s'énoncent, une fois encore, selon deux niveaux distincts. En premier lieu, elles résident dans le fait de pouvoir s'assurer qu'une proposition locale⁹⁹ — disons par exemple une idée de nouveau produit ou service — est cohérente par rapport à la promesse ou aux promesses qui se rapportent localement à cet objet exprimé ; en second lieu, étant données les relations de cet objet avec d'autres objets du réseau, il s'agit de pouvoir s'assurer que cette même proposition

⁹⁷ On pourrait pour illustrer reprendre ici la notion de calque en infographie. L'idée du calque repose sur l'action de superposer une couche sur une peinture, ou un dessin, sans altérer le dessin de fond.

⁹⁸ Là encore le lecteur peut faire preuve d'imagination, puisque la mission est une promesse librement énoncée, on peut décrire une variété : un enjeu de protection, de préservation, de contribution, de maintien, de vigilance etc.

⁹⁹ Qui ne s'exprime que sur une partie de la catégorie, par exemple une relation ou un objet, ou bien deux objets, etc.

nouvelle locale se propage pas en mettant en difficulté les promesses exprimées ailleurs dans le réseau. On distingue donc un enjeu **de conformité locale**, et un enjeu **d'intégrité globale**.

Dans l'exemple d'OpenClassrooms, exprimons comment la promesse qui s'appuie sur le qualificatif « à tous » peut nourrir les discussions relatives aux évolutions de plateforme éducative. Aussi, quid de propositions nouvelles telles que :

- **P1** : Concevoir un dispositif de retour à l'emploi exclusivement dédié à des populations présentant des troubles d'apprentissage.
- **P2** : Instancier des modalités de financement nouvelles — par exemple faire payer certaines modalités supplémentaires aux cours tout en conservant un caractère gratuit au contenu du cours lui-même
- **P3** : Revêtir les codes d'un phénomène émergent tel que les MOOCs et les interrogations qu'ils portent sur la manière dont sont conçues et délivrés les cours d'OpenClassrooms : un rythme et des jalons à l'apprentissage.

Ces propositions sont autant de « vérités partielles », c'est-à-dire autant d'éléments qui proposent une modalité nouvelle de description d'un élément du réseau — ici la plateforme éducative, ou le modèle d'accessibilité. Ces vérités partielles viennent questionner la possibilité d'être intégrées dans la structure, sans compromettre l'équilibre d'ensemble. Le statut de vérité est au fond suspendu jusqu'à ce que l'on puisse juger de la désirabilité de la proposition. Pour en juger, tant relativement à la conformité locale, qu'à l'intégrité globale des propositions exprimées ci-devant, il convient de lever l'indécidabilité de jugement, en se dotant d'un **critère de validation**. C'est-à-dire une manière d'interpréter ce que le « bon » (intègre ou conforme, c'est selon) veut dire. Cet apprentissage sur les nouveaux descripteurs du réseau devient une condition pour établir le jugement, car il dote les acteurs susceptibles de la possibilité de formuler un critère de validation commun. Il dérive de la promesse exprimée, ici en l'occurrence, du qualificatif « à tous ». Ce dernier fournit le moyen par lequel il devient possible de décrire les conditions globales de validité d'une proposition locale et de donner un statut : désirable ou non, à la proposition qui fait l'objet de l'enquête.

Pour fixer les idées, proposons ici un tableau des correspondances, entre les termes exprimés dans le formalisme gestionnaire et leurs origines en topos Tableau R.

Tableau R Correspondances entre l'origine toposique des termes et leurs traductions gestionnaires dans la thèse

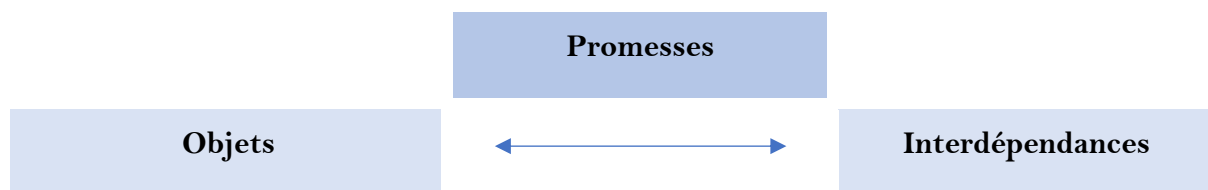
Composantes du formalisme toposique	Modélisation la mission
« Faisceautiser »	Valider l'intégrité / s'assurer du maintien de l'intégrité
Objets/flèche de la catégorie	Réseau maillé : Activités de l'entreprise et interrelations avec des enjeux tiers.

Cribles sur la catégorie	Promesses désirables exprimées par l'entreprise sur le réseau		
Préfaïceaux	Nouvelle instanciation (apprentissages : nouvelles attentes, vigilance)		
Topologie	Locale	Jugement	Conformité locale
	globale		Intégrité globale

3. UNE GRILLE DE LECTURE POUR ANALYSER DES MISSIONS

Cet essai de modélisation donne finalement l'opportunité de renouveler nos questionnements concernant la manière d'analyser les missions rencontrées dans la pratique. Il invite à porter l'emphase sur une série de considérations, précisées ci-après, qui nous fournira une grille de lecture spécifique.

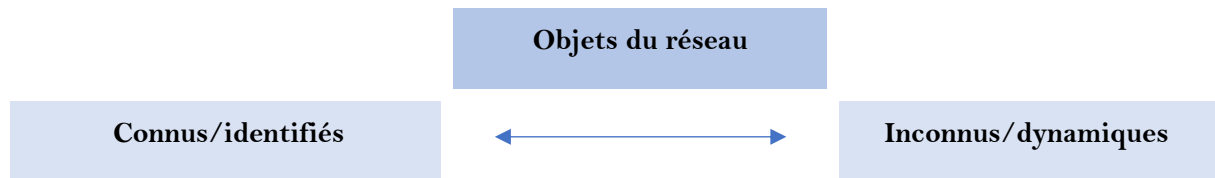
Tout d'abord, rappelons que la mission est ici définie comme la donnée de promesses qui s'expriment à l'égard d'un réseau. Cette formalisation signale en premier lieu l'intérêt d'étudier les relations, et les interdépendances qu'elles génèrent entre les objets. Voici donc une première polarité à considérer : les promesses émises envers les **objets** qui sont en relation entre eux.



Cela nous donne l'occasion de préciser une première série de questionnement :

Promesses	Sur les objets	Recouvrement. Les promesses recouvrent-elles les principaux enjeux de responsabilité associés à l'activité ?
	Relations /réseau	Interdépendance. Les promesses s'expriment-elles en considération des interdépendances exprimées dans le réseau ?

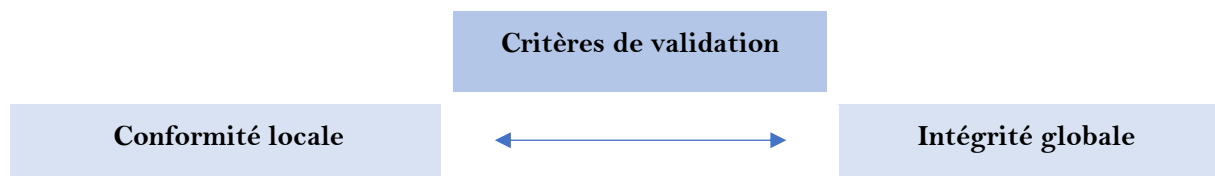
Ensuite, la modélisation donne la possibilité de faire apparaître dans le réseau des objets partiellement inconnus, ou du moins qui sont susceptibles d'évoluer dans le temps. Voici donc une deuxième polarité à considérer. Comment sont considérés les objets ? Le caractère dynamique, ou non, des objets vis-à-vis desquels les promesses sont exprimées, suppose en retour que l'on interroge les promesses de leurs aptitudes à prendre en compte cette donnée.



Cela nous donne l'occasion de préciser une deuxième série de questionnement :

		Identifiés/connus	Inconnus/dynamiques
Promesses	Sur les objets	Recouvrement	Apprentissage Les promesses tiennent-elles compte du caractère dynamique des objets ?
	Relations /réseau	Interdépendance	

Ensuite, c'est le deuxième niveau de formalisation : aux promesses faites sur le réseau ont adjoint des critères de jugement. Cette dimension se révèle critique dans la configuration où les objets de l'engagement revêtent une part d'inconnu, car ces critères **précisent alors les conditions de validation de la nouveauté**. En d'autres termes, ces critères orientent la manière dont on atteste de la préservation de la structure (du respect des promesses). Ils s'entendent **localement, au niveau des objets**, ou globalement **au niveau des relations du réseau**. Dans le premier cas, on parle de conformité. Dans le second, il s'agit d'intégrité.



Cette troisième polarité permet enfin de préciser nos questionnements :

Tableau S Synthèse des questionnements concernant les modalités de jugements

		Identifiés/connus	Inconnus/dynamiques
Promesses	Sur les objets	Conformité : la promesse spécifie-t-elle les conditions de respect du connu ?	Conformité : la promesse est-elle toujours pertinente sachant la dynamique des objets ? Condition de révision ou apprentissage ?
	Relations /réseau	Intégrité : La promesse précise-t-elle des compromis admissibles en cas de conflits ?	Intégrité : Les promesses proposent-elles une cohérence d'ensemble. Quels principes de propagation acceptable ?

En synthèse, le détour par les topos et la modélisation qu'on en a extraite nous fournissent une grille de lecture pour la mission résumée dans le tableau suivant. On retient ici les quatre niveaux de questionnements, qui nous serviront de grille de lecture dans le chapitre suivant.

Tableau T Synthèse des questionnements - grille de lecture de la mission

		Identifié/connu	Inconnus/dynamiques
Promesses	Sur les objets	Recouvrement. Les promesses recouvrent-elles les principaux enjeux de responsabilité associés à l'activité ?	Apprentissage Les promesses tiennent-elles compte du caractère dynamique des objets ? Volonté de maintien des promesses malgré la dynamique des objets ? Condition de révisabilité ou apprentissage attendus ?
	Relations /réseau	Interdépendance. Les promesses s'expriment-elles en considération des interdépendances exprimées dans le réseau ? Compromis possible ?	Intégrité : quel est le niveau d'intégrité attendu ? Les promesses proposent-elles une cohérence d'ensemble ? Quels principes de propagation acceptable ?

RESUME DU CHAPITRE 3

Dans ce chapitre on se propose de modéliser la mission prise comme un dispositif qui mêle problématique d'engagement et exigence de contrôle

Tout d'abord, le modèle invite à préciser les objets de l'entreprise (activités, enjeux, parties prenantes...) sur lesquels la mission peut s'exprimer. Une première nouveauté tient à ce que ces objets sont considérés comme **interdépendants**. Ainsi s'engager sur certains questionne la soutenabilité de ces engagements sur d'autres. Nous avons qualifié ces objets interdépendants de « réseau ». Une deuxième nouveauté tient à ce que ces objets peuvent être **partiellement inconnus ou dynamiques** : il s'agit alors de savoir si leurs mutations mettent en péril les autres objets.

La mission peut alors être formalisée de la manière suivante :

- des promesses qui *intègrent le caractère potentiellement inconnu des objets*, qui soulèvent donc l'enjeu **d'apprentissage et de révisions de l'engagement** ;
- et des critères de contrôle, qui intègrent *les interdépendances exprimées* du réseau dans lequel ils s'instancient, et qui permettent ainsi de préciser, **en plus du principe de conformité, un enjeu d'intégrité globale**.

En synthèse, le détour par les topos et la modélisation qui en a été extraite nous fournit une grille de lecture pour la mission :

	Identifié/connu	Inconnus/dynamiques
Sur les objets	Recouvrement. Les promesses recouvrent-elles les principaux enjeux de responsabilité associés à l'activité ?	Apprentissage Les promesses tiennent-elles compte du caractère dynamique des objets ? Volonté de maintien des promesses malgré la dynamique des objets ? Condition de révisions ou apprentissage attendus ?
Relations /réseau	Interdépendance. Les promesses s'expriment-elles en considération des interdépendances exprimées dans le réseau ? Compromis possible ?	Intégrité : quel est le niveau d'intégrité attendu ? Les promesses proposent-elles une cohérence d'ensemble ? Quels principes de propagation acceptable ?

CHAPITRE 4 : UN OUTIL D'ANALYSE DES FORMULATIONS DE MISSION

Notre définition de la mission ayant été posée, on se propose à présent de l'employer pour relire une série de cas qui a fait l'objet de discussions antérieures dans le manuscrit. Il s'agira alors de recourir à cette définition de la mission, et la grille de lecture qu'on en a extraite, pour rendre compte sur des situations particulières, la manière dont elles instancient des formes de réseaux particuliers, des promesses, ou des régimes de jugement sensiblement différents. Ce travail de mise en perspective permettra de saisir une série des écueils associés à ces missions pour le *not-yet-designed*.

L'analyse s'organiserà au travers de la relecture des cas suivants :

1. les *Model Dwellings companies*;
2. l'investissement à impact et l'étude de la société de gestion Citizen Capital;
3. un label de RSE B Corp.

Ce chapitre aboutit finalement à une première typologie de types de missions (exploratoire, focus et contribution) ainsi qu'à une série de points d'attention associés à chacun d'eux. Dans un second temps, nous en déduisons un cahier des charges pour la formulation des missions et qui nous servira dans la 3^e et dernière partie du manuscrit pour étudier les méthodes observables actuellement.

1. UNE MISSION « FOCUS » : L'INVESTISSEMENT A IMPACT CHEZ CITIZEN CAPITAL

1.1. DESCRIPTION DU CAS A L'AIDE DU FORMALISME

Dans un chapitre précédent (Partie II – Chapitre 2), nous nous sommes efforcés de brosser le portrait de l'ingénierie de contrôle d'une société de gestion de fonds d'investissement à impact, à travers le cas de Citizen Capital. Cette étude a donné à voir la mise en œuvre d'une philosophie de contrôle reposant sur l'ambition de suivre certaines dimensions non exclusivement financières de l'investissement, qualifiées d'impact.

Cette préoccupation prend la forme d'un contrôle stabilisé, réalisé par le moyen de critères, fixés avant la période d'investissement, qui accompagneront les échanges entre le fonds d'investissement et la direction de l'entreprise en cas de prise de participation effective. Ce projet est le résultat d'une analyse *ad hoc* réalisée par l'investisseur lui-même. Elle propose une compréhension approfondie de l'activité de l'entreprise, de ses perspectives d'évolutions potentielles au regard d'enjeux de société, de la singularité et la portée des transformations que l'entreprise propose vis-à-vis de ses concurrents, etc.

Cette analyse mène enfin à l'**élaboration d'une thèse d'impact**, qui comprend, entre autres la formulation d'une mission. Sur la base de cette exploration préparatoire sont ensuite générés des *axes d'impacts*. Un deuxième pilier s'ajoute à cette thèse d'impact, celui de la construction d'une thèse d'investissement qui explore les perspectives de développement économique et de valorisation financière de la future participation.

Ce qui justifie les démarches engagées par le fonds dans la formation d'une **thèse d'impact et d'investissement**, c'est l'ambition d'une **représentation spécifique de l'activité**. Cette dernière comprend à la fois les objets reconnus d'intérêts et la manière dont l'activité commerciale est susceptible de les affecter — les objets et leurs interrelations donc (

Figure 29). **En somme, nous proposons ici d'associer la thèse d'impact et la thèse d'investissement à la formalisation d'un réseau**. Pour le fonds, l'exploration en période de préinvestissement est donc ici associée à l'étape de définition du réseau. Cette thèse, en partie co-construite avec l'équipe dirigeante de l'entreprise, fera partie de l'accord passé entre le fonds d'investissement et l'entreprise au moment de la prise de participation. Elle fournit par extension, une instanciation du réseau.

Reprenons le cas d'OpenClassrooms, entreprise au portefeuille du fonds II Citizen depuis 2016. Concernant ce dernier, Citizen Capital propose en 2016, au moment de l'étude du dossier, de formuler une thèse d'impact qui s'articule sur deux axes : l'accès à l'éducation, et l'employabilité. Sur chacun de ces axes est précisée une promesse. Sur le premier, elle est formulée ainsi « rendre l'éducation accessible au plus grand nombre, en particulier sur les sujets numériques ». La seconde, concernant est la suivante : « améliorer l'employabilité avec une approche orientée vers l'acquisition de compétences métiers ». Les outils d'élaborations d'une thèse d'impact ont joué le rôle de sonde pour préciser une ou plusieurs contributions désirables que pourrait revendiquer l'entreprise candidate. Une fois construite et arrêtée, la conviction du fonds quant à l'existence d'un potentiel contributif de l'activité vis-à-vis d'une série d'enjeux sociaux et environnementaux est matérialisée par une mission. **Cette dernière prend la forme d'une promesse de contribution par axe d'impact** (Figure 29).

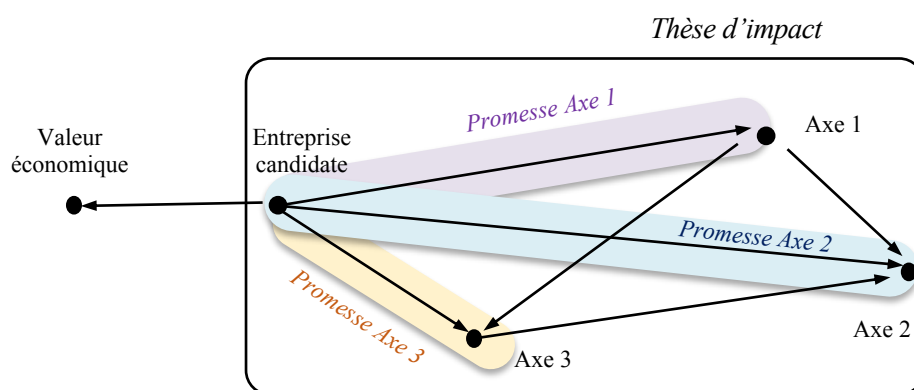


Figure 29 La thèse d'impact comme construction du réseau maillé

Dans un second temps, nous avons signalé que la thèse d'impact fondait une base cognitive pour la fixation d'une série de critères d'impacts. Chaque axe d'impact en est doté. Ces critères sont accompagnés d'objectifs cibles, par année. Cette donnée des critères et de leur dynamique fournit au fonds un outil de suivi, dénommé **Business Plan impact**. Ces objectifs nourriront ensuite les discussions relatives à la vie de la participation qui s'organisent à fréquence régulière entre les directeurs de participations du fonds et la direction de l'entreprise investie. Le *Business plan impact* joue le rôle, dans le modèle, de régime de description stabilisé. Il se prononce sur le réseau et sur les promesses qui ont été exprimées sur le réseau, au moyen d'indicateurs chiffrés, dont il faudra vérifier qu'ils suivent bien la trajectoire qui a été fixée à l'avance. Ces éléments de descriptions du réseau sont en principe, stabilisés. C'est-à-dire qu'on ne peut pas décider de changer de mode de description (changer d'indicateur typiquement) pour parler d'employabilité ou d'accessibilité par exemple. En effet, une fois l'accord conclu et la prise de participation du fonds rendue effective, la série d'objectifs (déduits de la thèse d'impact) qui le compose est scellée par le contrat.

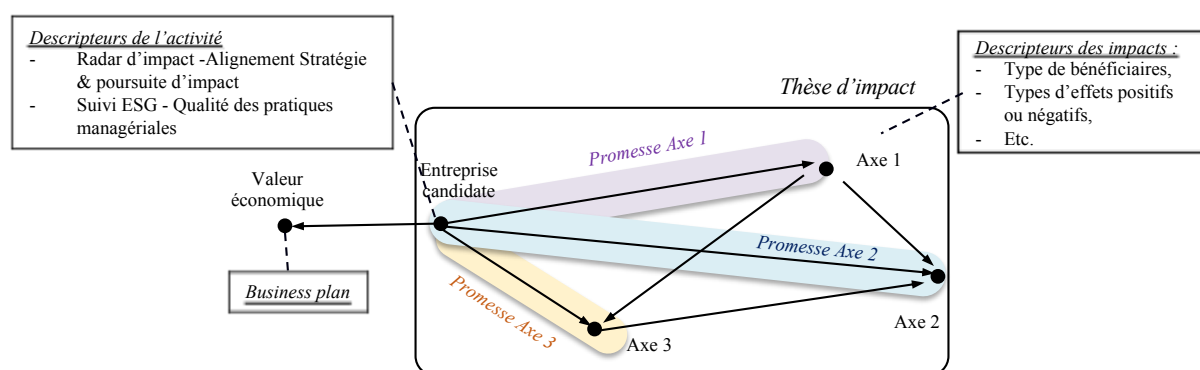


Figure 30 Régimes de descriptions des objets du réseau — cas de Citizen Capital

Pour finaliser la description de l'investissement à impact avec le formalisme, il reste enfin à préciser la notion de jugement. Qu'est-ce qui permet de juger de la qualité des actions réalisées au regard des contraintes structurelles du réseau ? Il sera encore ici nécessaire de distinguer deux niveaux — local (conformité vis-à-vis d'une promesse donnée) et global (intégrité du réseau).

Le critère de jugement qui se dessine ici est relativement exigeant pour qualifier d'une situation intègre – d'une contribution satisfaisante. **Les réalisations d'une participation ne satisfont au contrôle du fonds à l'unique condition qu'elles justifient d'un remplissage terme à terme des critères préalablement établis.** Autrement dit, la gestion n'est considérée « bonne » au regard de la thèse d'impact que si les cibles sont remplies une à une. En ce sens, l'activité de contrôle ne permet ni marge d'interprétation (les critères sur lesquels le jugement se fonde sont figés) ni effet compensatoire entre les objectifs (chaque promesse doit être vraie localement). Plus encore, cela ne permet pas de tenir

compte des effets qu'a le respect des critères les uns sur les autres.

Pour s'en convaincre, on peut décrire l'usage qui est fait de ces critères pour arbitrer de la rémunération du fonds d'investissement — en particulier concernant les conditions d'attribution de la rémunération variable. La rémunération variable du fonds relativement à la gestion de ses participations (on parle de *carried-interest*¹⁰⁰) est conditionnée, chez Citizen Capital, à la réalisation pleine et entière des objectifs d'impact des participations. Aussi, une participation qui ne justifierait pas de performances suffisantes selon cette grille préalablement établie, léserait la société de gestion et ses équipes d'une partie de la plus-value exigible aux souscripteurs lors de la clôture du fonds.

Tableau U Synthèse du cas : investissement à impact

Attributs du formalisme	Description succincte
Réseau & régimes de description	Formation ad hoc , à l'occasion de l'explicitation d'une thèse d'impact par le fonds d'investissement en période de préinvestissement.
Promesses	La mission est une promesse de contribution par axe d'impact , c'est-à-dire qu'une promesse est exprimée entre l'entreprise et chacun des objets du réseau.
Jugement	Conformité locale : elle se fait selon les critères d'impact . Ils « parlent de » la manière dont les objets du réseau doivent être décrits. Ils sont stables sur toute la vie de la participation. Pour être localement vrai, il faut se conformer aux critères (et leurs cibles) préalablement fixés. Intégrité globale : pour être globalement vrai, il faut être vrai partout, c'est-à-dire que chaque critère doit être respecté un à un.

1.2. CONFRONTATION A LA GRILLE DE LECTURE : RISQUES DE FIXATION SUR DES CRITERES ET SUR L'INTERDEPENDANCE DES PROMESSES

Quels enseignements tirer de la formalisation du cas ? Nous en distinguons deux.

En premier lieu, il y a manifestement un **décalage entre la construction de la thèse d'impact** qui préfigure la forme et les objets du réseau, **et la manière dont s'expriment les promesses sur ce même réseau**. L'exploration de la thèse d'impact construit une compréhension étendue, pour le fonds, des enjeux de responsabilité associés à une activité, et permet d'en décrire les couplages, actuels ou possibles, avec les autres parties du réseau. Cette capacité qualifiée de **recouvrement** est

¹⁰⁰ La rémunération des sociétés de gestion d'actifs est double. Une partie fixe correspond aux frais de gestion des capitaux gérés en lieu et place de ses souscripteurs. La seconde partie est variable et se compose d'une partie des plus-values éventuelles générées à l'occasion de la revente des participations, et distribuables à la clôture du fonds.

particulièrement développée. Elle peut conduire à la description d'un réseau maillé complexe (enjeux interreliés, situations éventuellement paradoxales). Cela étant, l'expression des promesses par axe d'impact est une réduction considérable par rapport à ce réseau.

Les axes d'impact circonscrivent les promesses et précisent des éléments de contribution anticipés lors du *deal* sur certaines flèches du réseau, prises isolément. En conséquence, elles laissent de côté certaines parties du réseau, au risque de rendre l'investisseur aveugle aux propagations que des actions génèrent sur le reste. Par exemple, s'il est entendu que l'investisseur poursuit à la fois i) des ambitions de rentabilité de son investissement¹⁰¹ et ii) des ambitions extra financières, quid des contributions sur i), qui viendraient compromettre mes actions sur ii) ? Et quelles sont les répercussions admissibles sur ii), si je n'ai pas précisé les contours d'une promesse à propos de ii) ? Les conditions de réalisation conjointes de ces deux ambitions ne sont pas précisées. Nous parlerons d'un **risque lié aux interdépendances**.

En second lieu, précisons que le niveau d'exigence sur le jugement est comme, on l'a indiqué, extrêmement élevé, **car il repose sur des descriptions de l'activité « figées »** dans le contrat. La contrepartie est qu'il s'expose à des difficultés lorsqu'il s'agit de juger certaines transformations possibles de l'activité : toutes celles qui n'auraient pas été cernées par l'exploration préinvestissement, ou plus simplement celles non retenues dans la thèse d'impact. Un revirement stratégique qui ne correspondrait pas à la description de l'activité construite à l'aune des critères d'impact invaliderait-il automatiquement la thèse d'impact ? A priori, oui.

Pour fixer les idées, prenons un exemple : si OpenClassrooms avait conçu un projet de formation destiné aux personnes n'ayant pas accès régulièrement à une connexion internet, ce programme, dont on peut motiver l'intérêt dans des considérations d'impact, aurait été jugé néfaste dans le régime de description proposé par les critères d'impact :

- au mieux, il participerait fortuitement à un impact identifié dans la thèse (contribuerait à remplir l'un des critères fixés, mais sans que cela soit explicitement motivé) — un faux positif ;
- sinon, ce projet apparaîtrait préjudiciable à la bonne poursuite de la thèse d'impact aux yeux de l'investisseur, car certains critères d'impacts pourraient se voir dégradés quand bien même ce projet participerait de lutte contre une forme d'exclusion à l'éducation — un faux négatif.

La conséquence pratique de cette situation est le risque de découplage entre les promesses et la réalité des enjeux sur lesquels elles s'exprimeront à l'avenir. Rien ne m'assure de conserver une cohérence¹⁰² entre la manière dont les promesses ont été instanciées au moment de la prise de participation et

¹⁰¹ En l'occurrence, il ne renie pas à priori ses ambitions. On parle d'investissements non concessionnels. On dit qu'il réalise des participations à « performance de marché ».

¹⁰² Comprendre, « absence de contradiction ».

l'évolution des activités de l'entreprise pendant la durée de la participation. On parlera ici d'un **risque de conformité lié** au caractère figé des critères (Tableau V). Si toutefois des transformations importantes de l'activité le justifiaient, pour « lever » cette rigidité¹⁰³, Citizen Capital a introduit la possibilité de réviser partiellement les critères d'impact sous certaines conditions. En particulier, ces changements doivent figurer dans le contrat d'investissement (ou pacte d'actionnaires), et donc être soumis à l'approbation de l'ensemble des coinvestisseurs. En second lieu, ils doivent s'opérer dans une limite de 18 mois après le *deal*. La précaution prise par Citizen Capital pour se prémunir d'un tel risque doit nous alerter sur les écueils auxquels s'exposent une telle construction du régime de jugement et sur la nécessité de penser les apprentissages à prescrire pour conserver ce souci de cohérence – entre évolutions de l'activité pour répondre aux promesses et maintien d'une pertinence de jugement – et donc sur la nécessité de se doter de capacité de régénération pour saisir les transformations admissibles (Tableau V).

Tableau V Cas Citizen Capital selon la grille de lecture

Objets	Recouvrement large. Objets clés identifiés par les thèses d'impact et d'investissement	Risque de fixation. Vulnérabilité face aux nouveaux régimes de descriptions, car les critères d'impacts sont figés. Pas de possibilité d'intégrer les apprentissages sur les nouveaux désirables de l'activité ou sur les nouveaux facteurs de risque.
Relations	Risque sur l'interdépendance. Complexité du réseau négligée dans les promesses. A priori pas de gestion des tensions et incompatibilités entre les promesses ?	Intégrité globale : exigence élevée

2. UNE MISSION « EXPLORATOIRE » : L'EXEMPLE DES SOCIÉTÉS POUR UN LOGEMENT OUVRIER DECENT

Dans ce second temps, on se propose ici de relire un cas qui a mobilisé notre attention plus tôt dans le manuscrit. Il s'agit des *Models Dwelling companies*. On avait pu mettre en évidence à cette occasion une formidable écologie de réponses relatives à une mission identique. Des explorations répétées opérées par une série de sociétés de logement ont permis d'étoffer la compréhension et les modalités d'action associées à un enjeu naissant qu'était le logement social. Étudions, sous l'œil du formalisme proposé, les caractéristiques de ce type particulier de mission qualifiée d'« exploratoire ».

¹⁰³ La rigidité porte ici précisément sur les nouvelles instantiations nouvelles possibles de descriptions d'un objet – i.e. mécanisme de faisceautisation

On avait déduit de ce cas un premier résultat, au travers du concept de *not-yet-designed*. Il s'agissait de la mise en évidence d'une dimension générative de l'action, stimulée par un engagement apparemment incompatible dans les connaissances disponibles. Cet engagement dans l'inconnu, à savoir concevoir des logements décents et rentables, n'a pas permis de désigner des modalités de réponses précises pour satisfaire immédiatement et pleinement aux enjeux exprimés. En revanche il a conduit à identifier des espaces de conception, focalisant par là le périmètre des explorations et des apprentissages nécessaires, qui ont été source de propositions innovantes pour lever cette incompatibilité entre aspirations sociales et contraintes économiques.

Cette initiative peut se décrire dans des termes relativement simples que l'on a représentés dans la Figure 31. Il s'agit d'un réseau sur lequel a été exprimée une promesse duale, qui s'adresse conjointement aux futurs occupants (des conditions de décences accrues) des logements conçus et aux apporteurs de capitaux (un rendement jusqu'à 5%)

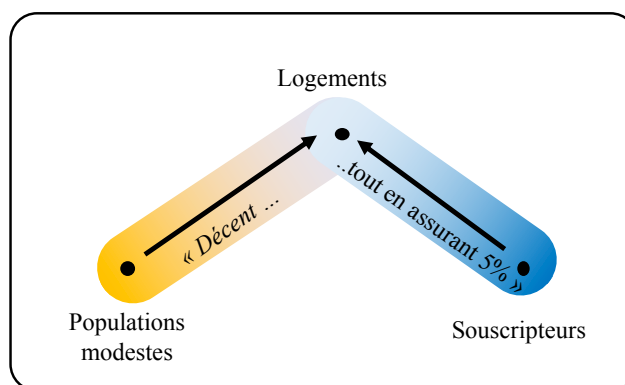


Figure 31 Formalisation du cas — Model dwellings

Aux côtés de cette dimension conceptive de l'action, a été mis en évidence une deuxième expansion, qui concerne l'étoffement progressif et continu des expertises et des collectifs considérés légitimes pour juger de la validité de la réponse d'un promoteur à sa mission : réformateurs sociaux, hygiénistes, chimistes, architectes, gardien des mœurs, acteurs publics etc. Dit autrement, à mesure des explorations successives, a finalement été rediscuté autant « ce que bien loger » que « ce que loger décentement » impliquait.

Tableau W Synthèse du cas — Model Dwellings companies

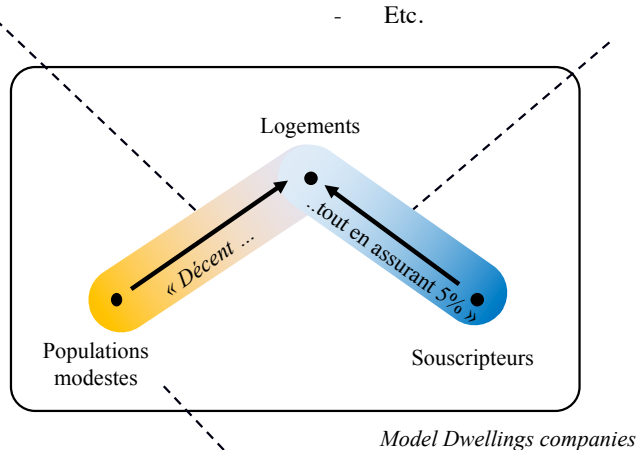
Attributs du formalisme	Description succincte
Réseau	Réseau simple constitué de 3 points.
Promesses	La mission est une promesse conjointe, qui s'exprime sur une incompatibilité . Elle se situe sur un nœud de relations du réseau et désigne un espace de conceptions qui permet la proposition d'innovations.
Nouvelles instanciations	Expansion progressive et renouvellement régulier des régimes de descriptions : évolution de ce que bon logement veut dire, tout comme

	« bien loger ». Tant les acteurs que les expertises concernées s'étoffent.
Jugement	Expansion libre qui dépend de la volonté des sociétés de logement. Mais les conditions d'acceptabilité des expansions successives non explicitées

Étant donnée la complexité des enjeux et la variété des parties mobilisées dans la conception d'un logement décent satisfaisant, on peut s'interroger sur l'intérêt de préciser dans le réseau un plus grand nombre d'objets pour se doter d'une représentation de l'activité plus conforme à la réalité de la situation. Pour ne citer qu'elles, l'état (voire l'absence) des infrastructures publiques, les règles d'urbanisme en vigueur ou encore les doctrines morales, dont on a vu qu'elles conditionnaient largement les activités de ces sociétés commerciales en faveur des plus modestes, auraient pu apparaître dans le réseau et conduire à une description du réseau et des promesses associées plus fine. Notre modèle fait apparaître là, un risque de **non-recouvrement**.

Par ailleurs, on perçoit mieux l'intérêt d'une mission NYD, à travers cette dimension « conceptive » de l'action, pour soutenir la génération régulière de nouveaux régimes de description des objets du réseau (Figure 32). Force est de constater, en retour, que la désirabilité de ces nouveaux régimes n'a pas fait l'objet d'une exploration aussi fournie. Si la notion de décence a pris des acceptions résolument singulières au fil des années (ne serait-ce qu'en passant d'une considération hygiéniste à une considération morale), ce cas n'apporte en retour aucun élément relatif aux conditions de désirabilité, donc d'acceptabilité, de ces transformations successives, pour la variété des observateurs qui ont opposé un jugement à ces initiatives. Plus précisément, il faudra attendre que l'acteur public impose ce jugement quand, à l'aune du XXe siècle, il se dotera d'une politique du logement social, devenant tour à tour prescripteur d'une norme, puis financeur et bâtisseur de logements à destination des plus modestes. Il se saisira, à l'occasion de la création de ses premières politiques du logement social, d'une partie des résultats des expérimentations de ces pionniers pour produire un cahier des charges à destination des promoteurs de logements répondant à ce marché public. On peut considérer qu'il a proposé de cette manière une représentation de ce qu'il lui semble « bon », parmi la variété des régimes de descriptions proposés par les *Model dwellings companies*. En considération de notre grille de lecture, cela fait apparaître un **risque lié au jugement de la nouveauté** (Tableau X)

- Qui réduit les risques épidémiques
 - Qui prend en considération de critère de salubrité
 - Qui calque un mode de vie bourgeois
 - Qui élève les mœurs des occupants
 - Qui prône un mode de vie communautaire .
 - Etc.
- En travaillant sur la rentabilité du bien conçu : des innovations pour économiser à tous les niveaux du logement ?
 - En travaillant sur le loyer : une perception plus régulière des loyers ?
 - En travaillant sur les occupants des biens : loger uniquement des modestes solvables ?
 - Etc.



Model Dwellings companies

- Typologie
- Selon l'ampleur du besoin : Les plus nécessiteux vs. Ceux qui travaillent
- Selon les Les célibataires vs. les familles
- Selon l'activité : Ouvriers vs Artisans
- Selon l'ampleur du besoin : ceux qui ne trouvent pas à se loger en priorité
- Etc.

Figure 32 Illustration de la variété des régimes de description —Le cas des Model Dwellings

Tableau X Cas des models dwellings companies selon la grille de lecture

Objets	Risque lié au recouvrement <i>Couverture satisfaisante des enjeux ?</i> Les « objets » qui conditionnent et transforment l'écosystème n'apparaissent pas.	Apprentissage – exploration continue sur les objets de l'engagement qui enrichit les régimes de descriptions.
Relations	Interdépendances considérées. La promesse s'exprime précisément selon une incompatibilité du réseau et avec l'ambition de la lever.	Risque lié au jugement de la nouveauté. L'absence de critères de validations génère une indécidabilité de jugement : <ul style="list-style-type: none"> - en termes de conformité Pas de jugement sur la désirabilité des nouvelles instanciations dans le réseau - en termes d'intégrité : pas de précision quant aux propagations acceptables.

3. LE CAS DE LA MISSION PAR CONTRIBUTION : L'EXEMPLE DU LABEL B CORP

3.1. LE LABEL B CORP – LE MODELE D'UNE LABELISATION VOLONTAIRE QUI VEUT SIGNALER UNE CONTRIBUTION A UNE CERTAINE ETHIQUE MANAGERIALE.

Enfin, nous proposons de nourrir cette première typologie de missions par l'étude d'un standard de labélisation RSE. Parmi la variété, nous retenons ici le cas du label B Corp. Ce choix en particulier s'explique doublement. Premièrement, ce label oblige les sociétés de certaines juridictions, à modifier l'objet de la société dans les statuts, en y mentionnant une mission générique, pour satisfaire aux obligations de certification¹⁰⁴¹⁰⁵. Deuxièmement, certaines formes juridiques d'entreprises à mission (notamment la Benefit Corporation aux États-Unis, ou la Società Benefit en Italie) imposent que la reddition de la mission se fasse par le moyen d'un standard de RSE, au premier rang desquels on retrouve le label B Corp.

Dans cette section, nous commencerons par présenter succinctement les contours et le contenu du label retenu, avant d'en saisir la portée à l'aune de la définition de la mission que nous mobilisons.

3.1.1. Présentation du label

La labélisation B Corp est une démarche volontaire qui entend s'appliquer à toute société commerciale. Elle se fonde autour d'une procédure d'évaluation, qui aboutit en cas de réussite, le droit à un certificat octroyé pour une période de trois ans. Ce dernier donne enfin la possibilité d'afficher son appartenance à la communauté des entreprises certifiées, reconnaissables par un logo et à la publicité de cette qualification sur un site internet dédié.

La labélisation existe depuis 2006 et est la propriété d'un organisme privé à but non lucratif américain, B Lab. L'objectif annoncé est de chercher à défendre des pratiques managériales qui se réclament d'une certaine éthique, qualifiée de « *for good* ». Cette ambition passe par le fait de mettre en avant les entreprises qui répondent donc favorablement à un ensemble d'exigences extrafinancières répertoriées par cette ONG (dans le domaine environnemental, social ou lié à des pratiques de gouvernance). De ce

¹⁰⁴ <https://www.bcorporation.net/fr-fr/about-b-corps/legal-requirements>

¹⁰⁵ A titre d'illustration, les Limited Liability Corporations (LLC) incorporée dans l'état du Delaware (Etats-Unis) sont tenues de modifier l'objet de la société de la manière suivante : « L'objectif de la Société doit inclure la création d'un impact positif important sur la société et l'environnement, pris dans leur ensemble, à partir des activités et des opérations de la Société. ». Les clauses concernant les administrateurs de la société doivent également être modifiées conformément aux exigences précisées dans le label. <https://www.bcorporation.net/fr-fr/legal-requirement/country/united-states/province/delaware/corporate-structure/limited-liability-company/>

point de vue, on retrouve bien le rôle de signalement que la littérature a attribué à ce type de démarche volontaire (Kim & Schifeling, 2016), tout comme l'affirmation que la démarche de certification est un mécanisme efficace pour renseigner et inciter les entreprises à mettre en place des pratiques qui font référence.

Les exigences défendues par B Lab sont répertoriées dans un questionnaire d'auto-évaluation, le *B Impact Assessment* (BIA). Ce dernier constitue la partie essentielle de la procédure et sa complétion associée à une notation de 80 points est un minimum obligatoire pour prétendre à la qualification. La seconde étape consistant en un audit, réalisé par B Lab ou une organisation partenaire, qui conduit à vérifier tout ou partie des réponses fournies dans le BIA¹⁰⁶.

Si le contenu du questionnaire est gratuit et accessible en ligne¹⁰⁷, le processus de labélisation en lui-même est payant. La somme exigée par B Lab est fonction des caractéristiques de l'organisation candidate, notamment sa taille et son chiffre d'affaires. Aujourd'hui, cette qualification concerne quelques 120 entreprises en France et quelques milliers dans le monde¹⁰⁸.

3.1.2. Contenu du BIA — Que mesure le BIA ? — un modèle de la contribution

Le questionnaire en ligne varie en taille et en nombre suivant les caractéristiques de l'entreprise candidate. On peut néanmoins trouver des points d'ancrage stables pour décrire sa physionomie. Premièrement, il est organisé suivant cinq sections non-ordonnées : i) gouvernance, ii) collaborateur, iii) collectivité, iv) environnement, et v) client (Figure 33). Chacune de ses sections représente une partition indépendante, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de questions qui appartiennent à plusieurs sections.

Découvrez- ce que votre entreprise peut faire pour :	Améliorer sa gestion environnementale globale.	Environnement
	améliorer la valeur créée pour les clients direct et les consommateurs de ses produits et services.	Clients
	pour améliorer des pratiques et politiques qui se rapportent à sa mission, son éthique, sa responsabilité, ainsi que sa transparence.	Gouvernance
	contribuer au bien-être financier, physique, professionnel et social de ses employés.	Collaborateurs
	veiller au bien-être social et économique des communautés dans lesquelles elle opère.	Collectivité

Figure 33 Les thématiques du label

¹⁰⁶En France, par exemple c'est Utopies qui est chargée de cet exercice d'audit pour les entreprises françaises candidates.

¹⁰⁷ <https://app.bimpactassessment.net/login>

¹⁰⁸ En janvier 2021, 3720 entreprises disposeraient d'un label valide. Source : bcorporation.net

Deuxièmement, il est possible de distinguer trois grands types de questions suivant la nature de la mesure recherchée. Le premier niveau de mesure concerne celui des **impacts** dits **opérationnels**. Le questionnaire mesure la performance de l'entreprise candidate sur des sujets liés à ses activités courantes. On peut citer en exemple la qualité de ses installations, ses processus d'achats ou encore la manière dont s'organisent les instances de décisions. Cette préoccupation demeure, indépendamment de l'activité de l'entreprise, indépendamment donc de la nature des produits et services conçus et vendus. La norme de performance attendue dans ce cadre est construite en référence à de grandes chartes et normes internationales, tels que la norme référentielle internationale **ISO 26000**, les **17 Objectifs du Développement Durable** des Nations-Unies, les **10 principes du *Global Compact*** ou encore les standards *GRI Sustainability Reporting*. B Lab revendique ici s'aligner sur ces cadres d'analyses internationaux communs, avec un niveau d'exigence comparable à celui des autres standards ou qualifications reconnues en termes de pratiques responsables (en France, le label Lucie par exemple ou le label Engagé RSE porté par l'AFNOR). Ce premier type de questions est noté.

Le second niveau de mesure concerne la valorisation des impacts dits associés **au modèle d'affaires**. Ces questions, notées également, sont spécifiques et s'adaptent à l'entreprise candidate en fonction de ses réponses à des questions préalables. Elles concernent les entreprises qui créent intentionnellement certains types de résultats considérés comme positifs. La taxonomie de ces éléments est propre à B Lab et peut concerner aussi bien un produit, un bénéficiaire spécifique ou un processus. Les questions se précisent à mesure de la réponse à des éléments préliminaires et permettent de valoriser selon un barème interne à B Lab, ce que le questionnaire estime être une contribution positive. Enfin, un troisième type de questions, non notées cette fois, construit les périmètres d'exclusion à la qualification B Lab. En effet, si, théoriquement, toute entreprise peut prétendre à la qualification, un sous-ensemble de questions, dites **de divulgation**, se charge de vérifier que l'entreprise candidate n'a pas été sujette à des pratiques considérées incompatibles avec la labélisation. Aussi, par exemple, les litiges juridiques importants, le fait d'opérer sur un territoire ou au sein d'industries qualifiées de controversés, sont autant de motifs susceptibles de se voir refuser l'attribution du label, quand bien même la note résultant du BIA eut été supérieure à 80 points.

B Lab dispose ainsi d'un répertoire de sujets, d'activités ou de pratiques par essence considérées comme incompatibles avec la norme de responsabilité défendue par l'ONG. Dans le cas d'un sujet inédit potentiellement susceptible de nourrir une controverse, l'entreprise candidate est invitée à s'auto-déclarer. C'est un comité consultatif interne — *l'advisory committee* — qui est chargé d'instruire la controverse et d'informer la décision. Celle-ci fera ensuite foi pour les décisions suivantes comparables (voir Partie II-Chapitre 3, p176).

En résumé, l'attribution du label sur la base du questionnaire BIA s'appuie sur une triple logique d'évaluation/vérification :

- **une norme de responsabilité commune sur les opérations** : un socle commun de questions jugeant les opérations selon de bonnes pratiques arrêtées par des instances internationales ;
- **une valorisation spécifique d'éléments considérés positifs** : il s'agit là d'éléments spécifiques à certaines activités, produits ou services que B Lab a choisi de récompenser par l'attribution de points. Ces derniers facilitent la qualification finale ;
- **une série de questions associée à des motifs d'exclusion**, ou susceptibles d'exclusion à la qualification. Cette dernière est un mécanisme de blocage qui permet d'empêcher certaines entreprises, indépendamment de leur score aux questions notées, de se voir attribuer le label. La liste des sujets soumis à controverse est propre à B Lab et est non arrêtée. De nouveaux motifs font l'objet d'une instruction dédiée par un comité interne qui décrit la position de B Lab sur ces sujets.

Tableau Y Synthèse des questions du B - Impact assesment selon le type de mesure

	Gouvernance	Collaborateurs	Collectivité	Environnement	Clients
Socle commun (noté) Impacts opérationnels	Mission & engagement Ethique & transparence Gouvernance & finances	Rémunération Santé & bien-être Développement & formation Engagement & satisfaction	Diversité & inclusion Impact économique Engagement civique Fournisseurs	Gestion environnementale Air & Climat Eau Terre & Vie	Gestion de la clientèle
Partie spécifique (notée) Impacts liés au modèle d'affaires	Mission protégée	Actionnariat salarié et modèle coopératif Emploi personnes éloignées du travail	Réduction pauvreté Chaîne d'approvisionnement. Soutien à la microentreprise Développement économique local Modèle coopératif producteur Fondation et mécénat	Produits et services d'énergie renouvelable Conservation des ressources (eau, air...) Conservation de la biosphère Réduction des toxines et pollution Innovation industrielle Éducation environnementale	Accès aux produits et services de base Autonomisation économique Santé et bien-être Éducation Soutien à l'entrepreneuriat social Aide à l'amélioration de l'impact Soutien à l'art aux médias et à la culture Services aux populations défavorisées
< Questionnaire de divulgation (non noté) >					

3.1.3. L'exemple d'une entreprise candidate.

Le questionnaire évolue sensiblement selon les renseignements fournis par l'entreprise candidate. Aussi pour illustrer de manière pratique le contenu de l'évaluation, nous nous proposons de mobiliser pour la suite du propos l'exemple d'une entreprise candidate fictive, dont les propriétés sont les suivantes : il s'agit d'une entreprise du secteur de l'enseignement supérieur, dont le nombre de salariés

se situe entre 250 et 900 employés et qui opère la majeure partie de ses activités au sein d'une économie développée.

Dans ce cas précis, le questionnaire se décompose en 285 questions qui peuvent pourvoir jusqu'à 159 points. Chaque question est pondérée de 0 à 10 points. Pour prétendre à la qualification, l'entreprise candidate devra justifier au moins 80 points parmi ces 159 disponibles. Le Tableau Z propose une synthèse de cette décomposition suivant les cinq sections constitutives du questionnaire.

Tableau Z Synthèse des questions par section et pondération associée

Section	Nombre de questions (en % du total)	Nombre de Points (en % du total)
Gouvernance	33 (14%)	25+ (15%)
Collaborateurs	44 (18%)	45+ (28%)
Collectivité	40 (16%)	40+ (25%)
Environnement	46 (16%)	21+ (14%)
Clients	86 (35%)	28+ (18%)
Divulgateion	38 (16%)	0 (0%)
Totaux	285	159+

À l'issue du questionnaire, l'entreprise candidate dispose de deux éléments : un **rapport d'impact** qui recense l'ensemble des réponses fournies, ce dernier donnant finalement accès à une note qui selon qu'elle est supérieure ou non à 80 points, permet de prétendre à une labélisation par B Lab ; et un **rapport d'amélioration** qui met en exergue les questions où le nombre de points maximum atteignable n'a pas été réalisé et la possibilité de création d'objectifs. Un objectif est la réunion d'une cible (un niveau d'exigence selon une question donnée) et d'une échéance (d'une durée inférieure à la date de la future certification).

3.2. FORMALISATION : DESCRIPTION DU RESEAU ET SES ATTRIBUTS

Nous nous proposons de distinguer dans ce cas d'étude deux éléments extraits du label pour en proposer une formalisation correspondant au modèle proposé ci-dessus :

- La procédure de labélisation pour un candidat donné, qui s'appuie sur un **questionnaire standardisé** ;
- Et les mécanismes, gérés au niveau central, qui participent à dessiner les frontières de la labélisation. Par exemple, le travail d'un conseil consultatif qui explore au cas par cas **des « controverses »** et statue quant aux liens possibles entre les sujets de controverses, et la labélisation pour les futurs candidats qui se trouveraient dans cette configuration controversée.

3.2.1. Description des termes du formalisme pour la labélisation

La description extensive réalisée ci-devant nous aiguille dans la formalisation du label. Elle a conduit à établir la série d'objets qui sont rendus visibles par la procédure, ainsi que la nature des liens recherchés entre l'entreprise et son écosystème. L'évaluation se déroule donc selon un schéma préfixé, dont les grandes caractéristiques sont :

- les différentes thématiques sont imposées à l'avance ;
- le questionnaire vise à interroger le lien entre l'activité de l'entreprise et ces différentes thématiques ;
- ces thématiques sont discutées une à une, et exclusivement dans leurs relations avec l'entreprise.

Le réseau maillé qui se dessine est celui d'un réseau en « étoile » dont l'objet central est l'activité de l'entreprise, entourée des différentes thématiques du questionnaire d'évaluation (Figure 34). L'évaluation interroge les actions de l'entreprise relativement à ces thématiques. Les objets considérés dans le questionnaire n'ont de relation qu'avec l'entreprise et non entre eux. Et donc l'entreprise peut considérer ces enjeux séparément les uns des autres. Cette petite description nous fait associer les flèches du réseau comme relevant de la classe « agit sur », c'est-à-dire, une action dirigée de l'entreprise sur des objets particuliers (Figure 34). A l'inverse à ce qui a pu être établi précédemment dans le cas des investisseurs à impact notamment, on voit là de la part de l'autorité de contrôle, ici les dépositaires du label, une volonté de représentation de l'entreprise selon un schéma préformé.

La procédure de labélisation s'organise alors autour de l'ambition de quantifier une **contribution globale**. À cette fin, le questionnaire **sonde** auprès du candidat, sur l'ensemble du réseau, des marqueurs attestant d'un bon comportement de l'entreprise vis-à-vis de ce réseau. La mission est donc associable à une **promesse de contribution globale**. Du point de vue de la forme, cela donne une promesse qui éclaire indifféremment l'ensemble du réseau. Elle est, pourrait-on dire, elle-même étoilée (Figure 34). Le candidat, quel qu'il soit, voit son activité questionnée selon ce schéma en étoile. L'entreprise se situant en son centre.

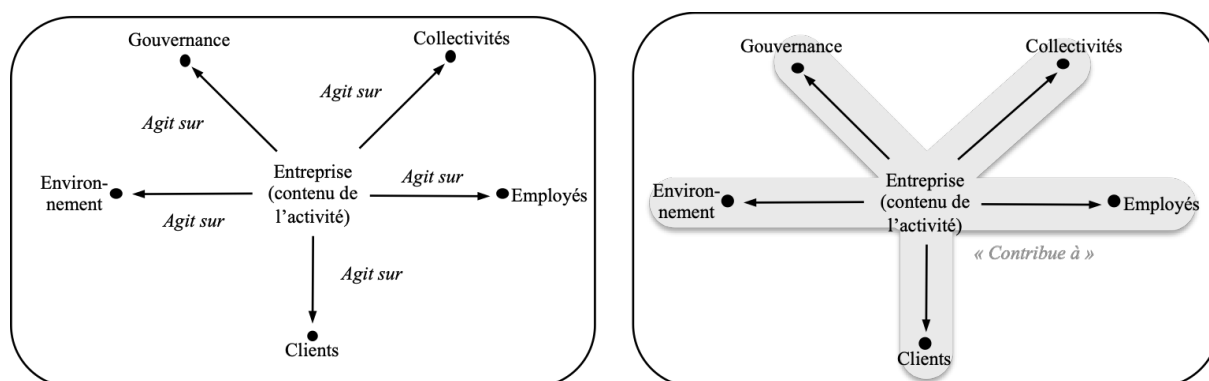


Figure 34 Représentation du réseau maillé associée au questionnaire BIA (à gauche) et à l'expression des promesses (à droite)

Une fois le réseau établi, pour poursuivre le déploiement du modèle, il convient d'interroger les régimes de descriptions dont il est doté pour dire quelque chose des éléments du réseau et de la promesse qui lui y est rattachée. On retrouve ici la description des objets dans l'ensemble des interrogations du questionnaire. Elles permettent de préciser la nature des liens souhaitables et les régimes de contributions possibles.

Chacune des questions est liée à un élément spécifique du réseau, c'est-à-dire autant de manières de décrire la gouvernance, la collectivité par exemple, ou l'action contributive de l'entreprise à l'égard de l'un de ces enjeux. En d'autres termes, elles permettent d'instancier les objets du réseau, et sont donc autant de « vérités partielles ». Une liste d'effets ou de comportements reconnus positifs par le concepteur du questionnaire y est cataloguée. Le questionnaire en dérive ainsi une liste de questions, une grammaire pour s'exprimer sur le réseau. Cette grammaire précise par exemple plusieurs registres d'action pour parler de la contribution : type d'acteurs considérés, existence de certaines pratiques, existence de capacité de suivi ou encore résultat d'une métrique particulière (Figure 35). Il est possible d'illustrer cette modalité sur l'objet « collectivités » pour le questionnaire BIA. L'exemple permet de signaler le rôle des questions de cadrage présentes dans l'évaluation. Elle constitue un « mécanisme de choix » : c'est une modalité grâce à laquelle le questionnaire restreint ou étend, parmi l'ensemble des régimes de descriptions que B Lab a référencés¹⁰⁹, un sous-ensemble considéré pertinent ici pour qualifier le caractère contributif d'un candidat donné, considérant certaines caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur d'activité, modèle d'affaires, etc.). **On considérera donc simplement ici que ces questions constituent autant d'instanciations possibles des objets.** Ce qui nous permet de progresser d'une étape encore dans la description formelle du cas.

¹⁰⁹ La notion de connaissance fait simplement ici référence à l'expertise du concepteur du questionnaire BIA vis-à-vis des enjeux discutés.

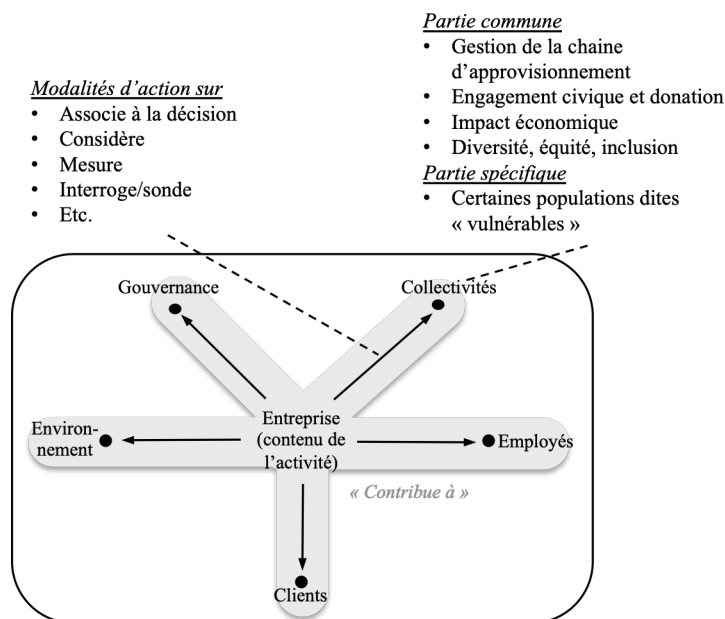


Figure 35 Régimes de descriptions liés à l'objet collectivités — contenu des questions du BIA

Pour achever la description du BIA à l'aide du formalisme, il ne reste plus qu'à préciser la notion de jugement, et en détailler les critères de validation associés. Il nous a paru nécessaire dans le formalisme de distinguer deux formes :

- Conformité locale : qu'est-ce qu'être localement vrai veut dire ?
- Intégrité globale : à quelle condition une vérité locale trouve-t-elle un écho global favorable ?

Pour cela, revenons un instant à la mécanique de labélisation, avec le questionnement suivant : selon quels critères est-il finalement admis que l'entreprise candidate se conforme bien au modèle de responsabilisation proposée par B Corp et structurée dans le BIA ?

Rappelons que le remplissage d'un questionnaire d'auto-évaluation est sanctionné par une note. Le candidat peut prétendre à la labélisation à la condition que la note globale soit jugée suffisante, c'est-à-dire qu'elle dépasse un certain seuil. Il est aujourd'hui fixé à 80 points.

Localement, c'est-à-dire, question par question, que seuls sont valorisés les éléments de réponses dont on a préalablement estimé qu'ils étaient contributifs. Pour marquer des points, il faut justifier de la réalisation d'une pratique ou d'un comportement qui fait partie de la liste proposée. L'évaluateur détermine également quelles sont les réponses les « plus contributives », c'est-à-dire auxquelles il associe le plus de points. A noter que l'absence de contribution ou une pratique qui entraverait à la contribution, ne rapporte ni ne coûte aucun point. Localement, c'est donc l'attribution de points qui fait jugement. Le critère de conformité locale consiste en le fait d'exhiber, au sein de ses pratiques, celles qui ont été associées à une contribution au « *for good* » par B Corp.

Globalement, c'est-à-dire que pour être reçu positivement à la labélisation, il faut que l'évaluateur, dans notre cas l'organisation B Corp, entérine le fait que le candidat présente suffisamment de correspondance avec son idéal « *for good* ». Ce mécanisme est passé par le choix d'un seuil minimal au niveau de la notation totale. Nous associons **dans les termes du formalisme, ce choix du concepteur à un régime de validation**. Pour être « *for good* » dans le cas présent, il n'est en effet pas nécessaire d'être « irréprochable partout »¹¹⁰. Il suffit pour être labélisé de pouvoir revendiquer 80 points, quelle que soit l'origine de ces points dans le questionnaire. Il suffit donc d'être suffisamment **bon**¹¹¹ **par endroit** ou encore, il suffit d'être bon sur des points spécifiques que l'entreprise remplit **et qui sont particulièrement valorisés par le questionnaire** — par exemple le fait de considérer dans son activité certaines franges de populations vulnérables. Le mécanisme de jugement — la notation — prévoit ainsi une logique **de compensation**.

Tableau AA Synthèse du formalisme sur le cas B Corp

Attributs du formalisme	Description succincte
Réseau maillé	Réseau en étoile préfixé par l'évaluateur. Les éléments sont imposés, ce sont les thématiques du questionnaire qui interroge les actions de l'entreprise sur les éléments du réseau.
Régimes de description des objets	C'est le contenu des questions préétablies par B Corp. Elles proposent une liste d'instanciation finie sur les objets du réseau ?
Promesses	La mission est une promesse de contribution globale , c'est-à-dire une promesse aux différents objets.
Jugement	Conformité locale : pour être vrai, c'est-à-dire contributif, il faut se conformer strictement à une liste de bonnes actions déjà référencées dans le questionnaire : « sélectionner parmi la liste déroulante ». Intégrité globale : la labélisation est conditionnée par une note minimale.
Rendre intègre	Accepter la labélisation du candidat

3.2.2. Résultats préliminaires — ce que dit la structure du BIA du modèle de responsabilisation

La modélisation semble faire apparaître plusieurs caractéristiques qui participent d'une description singulière du modèle B Corp en lien avec les questionnements de ces travaux de recherche.

¹¹⁰ Entendu comme répondant favorablement à l'ensemble des questions qui participent de la note. On rappelle à l'occasion au lecteur que certaines questions ne sont en effet pas associées à une note, et ne participe donc pas directement de ce jugement.

¹¹¹ Le terme *bon* est ici employé comme un moyen de comparaison à une référence idéalisée, celle qui associe à toutes les questions du BIA, la meilleure des réponses, c'est-à-dire celle qui apporte le plus de points.

En premier lieu sur les caractéristiques de la structure. Nous avons pu établir que le BIA propose à chaque candidat *a priori* une **structuration commune – une préfiguration du réseau**. Le choix des objets n'est pas laissé libre et leur mise en relations dessine une forme étoilée. Ce point met en évidence une hypothèse d'indépendance entre les objets **et** les enjeux de responsabilité qui y sont attachés, ces éléments n'étant pris en compte que l'un après l'autre¹¹². Tout se passe comme si on pouvait extraire de l'évaluation six sous-catégories, chacune étant composée de l'objet « entreprise » et d'une thématique d'impact parmi les cinq existantes. Sur les cinq thématiques, l'entreprise candidate est interrogée sur ses agissements selon une **logique contributive**.

En second lieu sur le régime de jugement. Il convient de distinguer la discussion sur la notation relative à une question donnée, et la notation globale. **Sur une question donnée**, le poids attribué à chaque réponse affine/précise un peu la teneur de la logique contributive dessinée précédemment avec la description formelle du questionnaire. Elle pourrait être décrite de la manière suivante : **parmi l'ensemble des agissements connus** (c.-à-d. référencés dans le questionnaire), ceux dont l'entreprise peut faire état participent-ils d'effets positifs ? Si oui, des points lui sont accordés. Est-ce le plus positif possible parmi les pratiques que le BIA référence ? Si oui, le maximum possible des points lui sont accordés. Sinon, est indiqué le potentiel atteignable de points à pourvoir.

Sur la notation globale maintenant, il a été mis en évidence que la variété des thématiques et des questions permet *in fine* la compensation. Dans une perspective de primolabélisation, le contenu du questionnaire peut être vu comme une manière de décrire les enjeux de responsabilité considérés d'intérêt par B Corp, et la notation comme une métrique particulière qui décrit l'importance accordée à tel ou tel enjeu.

En revanche, elle n'est pas, comme nous l'avons souligné, un régime d'irréprochabilité ni une norme de gestion de risques. Prenons le cas d'une re-labélisation¹¹³, rien ne contraint par exemple à faire état du fait que les manquements signalés (les questions n'ayant pas pourvu le maximum de points) ont été considérés. Autrement dit, dans l'hypothèse d'une composition de questionnaire identique, l'entreprise labélisée en année N, resterait labélisable en année N+3, si tant est qu'elle revendique une telle ambition. La contrainte minimale de re-labélisation consiste donc à suivre à minima les évolutions (par exemple durcissements) du questionnaire.

¹¹² A titre d'illustration, le questionnaire tel que construit aujourd'hui ne permet pas d'interroger l'influence de la politique environnementale de l'entreprise sur les collectivités.

¹¹³ Rappelons à cette occasion que le label une fois délivré est valable 3 ans. A l'issue de cette période, l'entreprise peut faire le choix ou non de relancer le processus décrit précédemment : auto-évaluation avec un BIA et audition externe.

3.3. COMMENT FAIT-ON CAS DES SUJETS INEDITS OU PARADOXAUX ? LE MECANISME DES CONTROVERSES ET LES QUESTIONS DE MESURE NULLE.

L'explicitation du modèle précédent amène à deux questions que permet le point de vue structurel.

Q1. Le BIA, tel qu'il est conçu aujourd'hui, permet-il un régime de description des activités des candidats robuste à la variété ?

Derrière un label qui ambitionne de fournir à tous un réseau identique pour l'ensemble des candidats se fonde sur l'ambition de traiter des sujets de responsabilités de manière homogène. Cette ambition permet-elle toutefois de se prononcer universellement sur la grande variété des pratiques, des secteurs et des constituantes de l'action des entreprises qui se portent candidates ? Et dans le cas contraire, quel traitement est réservé aux sujets inédits (aux nouvelles instanciations possibles du réseau), ou qui s'appuient sur des tensions, ou des logiques structurellement incompatibles ? Quelle est la compatibilité d'une nouvelle proposition avec la structure existante : mécanismes de blocage ou d'intégration¹¹⁴ ?

Q2. Comment sont gérées les situations conflictuelles ou paradoxales ? C'est-à-dire les situations qui ne sont a priori pas catégorisables dans l'un ou l'autre des objets de la catégorie sans que cela ne pose de question sur la cohérence d'ensemble¹¹⁵ ?

Derrière cette double interrogation réside une préoccupation commune, celle de préciser les conditions de gestion de « l'indécidabilité », que ce soit face à une situation inconnue ou face à une situation paradoxale, et d'interroger la mécanique de conception du label utilisée pour informer le choix d'arbitrage. À cet égard, nous nous intéresserons plus particulièrement ici à l'ensemble des éléments du label qui ne servent pas à la labélisation, à savoir l'ensemble des questions qui n'attribuent pas de points sans pour autant qu'elles constituent des questions de cadrage, et ainsi qu'à la mécanique des controverses. Nous verrons que les mécanismes qu'elles permettent dessinent une tout autre logique que la logique contributive précédemment relevée.

¹¹⁴ Inédits pas en tant qu'ils soient nouveaux dans l'absolu, mais relativement au fait que B Corp y soit confronté pour la première fois. Formellement, dans les topos, il s'agirait de discuter de nouveaux pré-faisceaux (donc des candidats à la faisceautisation).

¹¹⁵ Nous reprenons une fois de plus la situation qui viendrait participer positivement d'un aspect de la catégorie (ex : une politique environnementale qui interdit l'achat de ressources non-recyclables) vis-à-vis d'un autre (ex ; privilégier le choix de fournisseurs locaux qui participent de la dynamique du territoire).

3.3.1. Questions de mesures nulles — le BIA comme mécanisme d'auscultation du monde

Un certain nombre de questions du *Benefit Impact Assessment*, n'attribuent aucun point. Si elles n'ont pas retenu notre attention dans l'explicitation de la logique de labélisation, il convient de s'interroger pourtant sur les raisons qui expliquent malgré tout leur présence dans le questionnaire. Parmi ces questions de note nulle, on peut en extraire une variété particulière qui semble intéressante, car elle dessine un rôle encore non décrit du mécanisme d'auto-évaluation. Certaines des questions paraissent jouer le rôle **de mécanisme d'auscultation du monde**. Elles sont moins construites pour valoriser des pratiques reconnues bonnes, mais plutôt présentes pour repérer celles que B Corp ignorent et qui n'auraient pas encore été référencées jusque-là, ou pour lesquelles B Lab ne se juge pas pour l'heure capable d'estimer la nature positive de la contribution.

Le Tableau BB fait état de plusieurs exemples de questions que l'on peut associer à ce groupe. Sans pouvoir fermement conclure sur ce point, il est possible de conjecturer par ce biais qu'un tel mécanisme de sonde est construit pour alimenter les évolutions futures du questionnaire¹¹⁶. C'est une manière inductive de repérer d'éventuels agissements/pratiques intéressantes, non encore référencées.

Tableau BB Exemples de questions de mesures nulles — extrait d'un BIA d'une entreprise fictive candidate

Dimension d'impact	Sous-thématique Thématique	Type de réponse	Intitulé de la question
Environnement	Education et information environnementale innovante —	Libre	Votre produit / service a-t-il quelque chose de différent ou d'innovant qui a contribué à un changement dans l'industrie ? Cette chose est-elle reproductible, unique au temps où elle a été créée et a-t-elle été imitée par d'autres organisations ?
Collectivité	Structure géographique et champ d'activité	Libre	Nous nous rendons compte que pour les entreprises ayant plus d'un bureau, la définition de l'implication locale est plus complexe à répondre. Parlez-nous un peu de la structure géographique de votre entreprise.
Clients	Introduction de la section Clients	Libre	Merci de nous en dire plus sur la façon dont votre produit ou service promeut l'éducation ou le développement et l'avancement professionnel
Gouvernance	Identification des enjeux importants	Libre	Sur la base des processus que vous avez mis en évidence, quels sont les enjeux importants qui ont été identifiés ?

¹¹⁶ C'est une conjecture qui mériterait d'être vérifiée à l'avenir, à l'aide de version révisées du BIA. A l'heure actuelle, le travail de recherche réalisé ne s'appuie pas sur de telles données et ne peut conduire à affirmer cette proposition de manière robuste.

Ce point signale une première variété en termes de critère de validation : nous avons mis précédemment en évidence que le jugement d'un « bon comportement » se fonde en référence à un ensemble de connaissances accessibles par B Lab — que nous qualifions de régime contribution avérée (régime 1).

En sus de cette logique première d'accréditation, bâtie à « connaissance donnée », nous mettons ici en évidence l'idée selon laquelle une contribution positive, peut ne pas encore avoir été identifiée comme telle, ou bien le tiers évaluateur ne possède pas à ce jour les connaissances pour le dire.

3.3.2. Mécanismes de blocage

Une autre variété de questions sans note est à signaler. Il existe en effet une liste finie de sujets qui, pour B Lab, sont susceptibles d'invalider toute candidature indépendamment des performances du candidat. Ces sujets peuvent porter sur la nature des produits ou services fournis par le candidat (par exemple : pornographie, jeux d'argent, risques d'atteintes aux droits de l'homme, etc.), sur la nature des pratiques de gestion (par exemple : vente de données, conduite d'affaires en zones de conflits, heures supplémentaires obligatoires, pratiques ou effets qui ont eu des répercussions négatives importantes sur les droits humains, les conditions de travail, ou les collectivités locales, etc.) ou encore sur un certain nombre de pénalités ou litiges auxquelles l'entreprise a pu être confrontée par le passé (eg : sanction en matière de gestion environnementale, plans de licenciements, etc.)

Ces fonctions sont d'une autre nature encore que celles que nous signalions précédemment. Elles ne visent pas à une compréhension étendue des sujets qui peuvent « faire contribution »¹¹⁷. Au contraire, elles fonctionnent quant à elles comme autant de mécanismes potentiels de blocage. En effet, sans que cela fasse l'objet de pénalité (points négatifs), une série de sujets considérés néfastes, référencés en partie dans la partie dédiée qui porte le nom « divulgation » du questionnaire, a pour rôle de repérer si le candidat a été en situation, ou **se trouve dans une situation jugée attentatoire à l'intégrité du label**. Dans ces cas de figure, quand bien même ledit candidat justifierait de pratiques contributives valorisées à au moins 80 points, il ne peut prétendre à l'attribution du label.

Ce point signale une nouvelle variété concernant la notion de jugement, qui ne se déduit pas des deux situations précédemment explicitées. Ici, à « réseau fixé », le régime de responsabilisation s'instancie de manière opposée à la contribution positive relevée précédemment. Il a été préalablement repéré par le tiers évaluateur une série de situations dommageables ou de comportements à risques considérés comme néfastes pour une contribution « 4 good ». Nous qualifions ce troisième régime de responsabilisation, d'exclusion normative.

¹¹⁷ Une génération de nouveaux pré-faisceaux.

3.3.3. La gestion des paradoxes

Néanmoins, si certains sujets ou agissements semblent pouvoir conduire catégoriquement B Lab à exclure certains candidats au motif que les dommages signalés sont néfastes, il ne semble pas que cette règle de partition entre « bon et mauvais » puisse universellement s'appliquer. Nombreuses sont les situations dans lesquelles, face à une circonstance particulière, émanant d'un candidat ou qui fait l'objet de controverse au sein des entreprises labélisées, B Lab affirme ne pas **pouvoir catégoriquement arbitrer** à partir des informations auxquelles le BIA permet d'accéder. Un extrait d'un document en ligne sur le site du B Lab indique :

« The B Impact Assessment alone, however, is insufficient in assessing the potential negative impact of the bottled water industry. The B Impact Assessment is customized based on the size, sector, and geographic market of the company, but that does not always allow it to analyze the the potential controversial aspects of a specific industry or product in depth.¹¹⁸ »

Dans le cas présent, l'extrait est issu d'une décision de *l'advisory board*, relativement au traitement à réserver au sujet des industriels de l'eau en bouteille vis-à-vis de la labélisation. B Lab fait état d'une situation paradoxale qui conduit à une situation indécidable : étant donné les enjeux auxquels ces industriels sont confrontés, sont-ils admissibles à la labélisation ? Si ce cas semble singulier, il n'est pas isolé. Il existe donc au sein de B Lab un accord pour signaler que dans un certain nombre de cas, le contenu du label est inopérant pour qualifier d'un « 4 good ». L'ensemble de ces situations sont qualifiées de *controversial issues* ou controverses¹¹⁹. La gestion de ces situations paradoxales est déléguée à un conseil composé d'experts choisis par le B Lab pour conduire une instruction *ad hoc* dont les méthodes sont brièvement exposées dans l'encadré suivant (**Encadré 6**).

En somme ce refus de qualifier le « bon » a priori est motivé par le caractère ambivalent de certaines situations. Pour s'en convaincre, nous continuerons à mobiliser l'exemple de l'eau en bouteille.

« Through industry research and stakeholder consultation, B Lab recognizes that--despite providing an essential good and being particularly beneficial in certain circumstances (in the Global South) where clean water access is a scarcity -- the bottled water industry is controversial in the ways outlined below¹²⁰ »

¹¹⁸ « Le BIA est toutefois insuffisant à lui seul pour évaluer l'impact négatif potentiel de l'industrie de l'eau en bouteille. L'évaluation de l'impact B est personnalisée en fonction de la taille, du secteur et du marché géographique de l'entreprise, mais cela ne lui permet pas toujours d'analyser en profondeur les aspects potentiellement controversés d'une industrie ou d'un produit spécifique » (traduction par nos soins).

¹¹⁹ <https://bcorporation.net/controversial-issues>

¹²⁰ « grâce à nos recherches et à la consultation de parties prenantes, B Lab reconnaît qu'en dépit du fait qu'elle fournisse un bien essentiel et qu'elle soit particulièrement bénéfique dans certaines circonstances (dans les pays du Sud) où l'accès à l'eau potable est une rareté, l'industrie de l'eau en bouteille est controversée » (traduit par nos soins).

Les motifs qui nourrissent la controverse sont multiples et relèvent en partie du caractère naturel, collectif et épuisable d'une ressource telle que l'eau. Les craintes avancées sont par exemple celles des effets de la privatisation de ressources naturelles pour laquelle localement beaucoup de personnes bénéficient ou en dépendent pour subsister (dont communautés locales, agriculture, etc.) et qui pourraient conduire au tarissement de certaines sources.

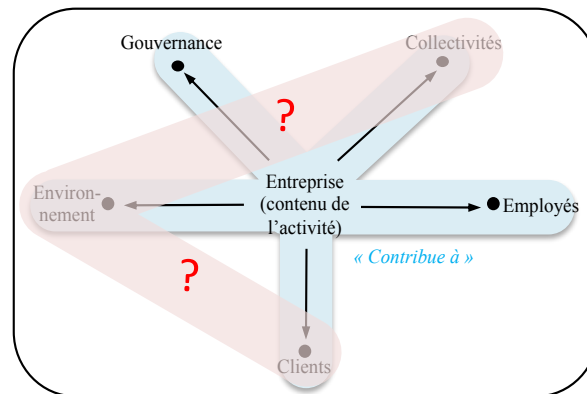


Figure 36 Relecture d'un sujet controversé dans le cas B Corp — l'exemple de l'industrie des eaux en bouteilles

Aussi, le résultat des recherches sont les suivantes : autoriser les industriels de l'eau à prétendre à la labélisation, mais assortir le label à une série de recommandations relatives à l'audit que conduira B Lab ou aux opérations de l'entreprise elle-même et qui participeraient d'une gestion satisfaisante des ressources. À cet égard, on retrouve par exemple :

- la question de l'usage durable de la source : le puisement de la source naturelle ne doit pas excéder ses capacités de régénération. Sur le plan des méthodes, l'extraction des ressources doit être faite avec le souci d'éviter tout risque de contamination ;
- la question de l'accès à l'eau : B Lab annonce qu'il examinera les méthodes par lesquelles l'entreprise a obtenu l'accès à l'eau pour confirmer que les droits à l'eau sont obtenus et compensés de manière équitable (par exemple la propriété du terrain, les contrats et tarifs payés aux collectivités aux gouvernements, etc.)
- la question des déchets générés par le conditionnement de l'eau : sur la gestion des plastiques par exemple, l'entreprise candidate doit justifier de ses programmes de vérification des pratiques et des programmes d'amélioration mis en place le cas échéant.

Encadré 6 Le mécanisme de la controverse au B Lab

Signalement d'une controverse : B Lab interroge l'*advisory board* sur un sujet soumis à controverse. La saisie de l'*advisory board* est motivée soit par une série de critiques adressées directement au B Lab via un mécanisme de plainte publique ou à la suite de la divulgation d'informations particulières par un candidat dans le BIA.

Instruction de la controverse : l'*advisory board* composé d'experts sélectionnés par B Lab est chargé d'informer une décision qui statuera de la conduite à mener par le celui-ci. La décision est rendue publique et fera ensuite foi pour l'ensemble des situations similaires futures.

Contenu de la décision : l'*advisory committee* expose, d'une part, les motifs qui ont généré la controverse et l'ensemble des points d'achoppement possibles avec la certification. D'autre part, il expose la méthode de travail. Enfin, il est amené à se prononcer. Les réponses possibles à la controverse sont variées.

Réponses possibles à une controverse

- La comptabilité de la controverse avec la certification existante est affirmée.
 - Elle peut être totale (le cas des entreprises cotées en Bourse) ou partielle. Par exemple, la controverse relative à l'industrie du chanvre a conduit à invalider la participation d'entreprises candidates produisant ou vendant des dérivés de cannabis. Les usages du chanvre non récréatifs (eg médicaux ou pour la construction) ont quant à eux été tolérés.
- La décision enrichit la liste des motifs d'exclusion :
 - Le secteur des énergies fossiles.
- La labélisation est conditionnée à une certification préalable spécifique ou sectorielle.
 - Si elle existe, l'*advisory board* renvoie à des labels de référence. Eg *AZA Accreditation* pour les zoos, parcs animaliers et aquariums. Le marketing de produits de substituts au lait maternel est également concerné.
 - Si elle n'existe pas : construction *ad hoc* d'un *addendum* au BIA. C'est le cas des sociétés commerciales de l'éducation supérieure pour qui il est demandé de répondre favorablement à une série de questions supplémentaires.
- *La certification est inchangée, mais certaines pratiques spécifiques sont recommandées*
 - Émissions de *specific improvement practices* : pour les Casinos ou les Banques privées Suisse.

Enfin, notons que dans certains cas, l'avis rendu par l'*advisory board* n'est pas définitif. Il est conditionné par le résultat de recherches futures, dont l'agenda est précisé à la suite de la décision. À ce jour, le site du B Lab fait état de 18 décisions rendues par l'*advisory committee*.

Enfin, ce travail de recherche, qui porte l'objectif de se donner une doctrine sur le sujet, est circonscrit à un périmètre très restreint que B Lab précise dans la décision. L'organisation fonde néanmoins le souhait d'étendre ces apprentissages à un ensemble de situations homologues.

« *This framework has been designed specifically for use for bottled water companies because **of the unique fact that the industry is delivering a product that is also delivered as a public good through municipal services.** B Lab also recognizes the similarity of material issues for **beverage industry companies more broadly, as well as water usage issues for many different types of companies at scale, and will consider applying these guidelines as necessary in those circumstances.***¹²¹ »

¹²¹ « Ce référentiel a été conçu spécifiquement pour être utilisé par les entreprises d'eau en bouteille en raison du fait unique que l'industrie distribue un produit qui est également fourni en tant que bien public par le biais de services municipaux. B Lab reconnaît toutefois la similitude entre ces problématiques spécifiques et celles rencontrées par l'industrie des boissons de manière plus générale, ainsi que les problèmes d'utilisation de l'eau pour de nombreux types d'entreprises à diverses échelles. B Lab envisagera d'appliquer ces directives si nécessaire dans ces circonstances. » (traduit par nos soins).

Ce point signale finalement une dernière variété en termes de jugement qui ne se déduit pas des régimes précédemment explicités. Si on a vu précédemment que le label B Corp se réservait la possibilité d'exclure des candidats dans des situations considérées incompatibles avec le label, les controverses se situent toutefois dans un registre différent. Manifestement, il existe un nombre croissant de situations, nouvelles, qui ne permettent pas immédiatement, dans l'état actuel du questionnaire, d'en valider le caractère acceptable. Ces situations, soit parce qu'elles se manifestent aux frontières de plusieurs enjeux, soit parce qu'elles sont autant de situations inédites pour le BIA, conduisent à ce que le niveau de certitude ne soit pas suffisant pour arrêter un jugement. Ces situations invitent au contraire à une posture réflexive et délibérative, reléguée en dehors du mécanisme de labélisation et mis en œuvre par le moyen de cet *advisory committee*.

Ponctuellement, ces décisions restaurent une capacité de jugement. Elles n'invalident pas la norme précédente, mais suggèrent des directives supplémentaires pour rétablir une comptabilité entre la situation paradoxale, du point de vue du label, et le contenu du questionnaire.

3.4. DISCUSSION : LES RISQUES LIÉS AUX INTERDEPENDANCES ET A LA FIXATION

En synthèse, l'application du formalisme et le fait de mobiliser ses propriétés conduisent à dégager, autour de ce cas qu'est le label B Corp, une variété d'efforts invisibles si on se contente d'explorer le questionnaire uniquement. Ils visent à soutenir une ambition générique, qui puisse dire quelque chose de toutes les entreprises candidates. Pour cela, le B Lab a opéré une série de choix qui dessinent le réseau précédemment décrit. Ce dernier relève d'une conception identique pour tous, et dont les modes de description sont figés car référencés au préalable parmi une liste des « bonnes » réponses possibles. Il vise à entériner un mode de démonstration autour de la contribution positive des pratiques du candidat en référence à un ensemble d'éléments reconnus comme contributifs par le dépositaire du label. Nous qualifions ce modèle particulier de mission contributive.

La relecture du cas permet de préciser trois principaux risques (Tableau CC) :

1. ***Un risque lié aux interdépendances.*** Pour être générique, B Lab a fait le choix d'interroger les objets du réseau un à un. Ce choix conduit à **une certaine prédisposition à écarter les interdépendances entre les objets du réseau**. Aussi, on a vu qu'il s'expose à un nombre croissant de situations inconnues donc ininterprétables, à mesure que des configurations nouvelles viennent interroger la possibilité d'une labélisation. Cette situation génère un nombre toujours plus important de dilemmes ou controverses, relégués hors du questionnaire, par le mécanisme des *controversial issues* par exemple.

2. ***Un risque lié la focalisation sur le connu.*** La robustesse du jugement prodigué par le questionnaire se fonde sur le fait de pouvoir discerner, parmi l'ensemble des pratiques connues (ou reconnues) celles qui sont les plus pertinentes pour le « 4 good ». Cet arbitrage sur le connu génère un risque de fixation et la génération de points aveugles. En effet, la représentation des enjeux est figée et contingente à la liste des pratiques référencées dans le questionnaire. L'entreprise certifiée abandonne d'une certaine manière cette capacité d'apprentissage et de régénération au label. La fixation est encore raffermie par une focalisation sur la dimension contributive de l'engagement. Aussi, toutes les considérations « non contributives », tels que les facteurs de risques ou les aspects liés à la vigilance, soit ne sont pas intégrés, soit remplissent une liste de motifs d'exclusion du label.
3. ***Un risque sur l'intégrité globale*** du fait d'un *mécanisme de jugement peu exigeant*. La labélisation s'appuie sur une logique compensatoire qui peut apparaître relativement peu exigeante. Pour être intègre, il faut ici justifier d'une note seuil, sans contraintes sur l'origine des points. Aussi, il demeure possible de remplir aux exigences de labélisation, en ne justifiant d'aucunes ou de peu de pratiques dites contributives, sur certaines branches du réseau.

Tableau CC Écueils formalisés sur le cas B Corp — modèle de la mission type « contribution »

Objets	Recouvrement large des enjeux collectivement reconnus comme d'importance pour la responsabilité des entreprises.	Risque de fixation : lié à une focalisation sur les pratiques <i>contributives</i> et <i>connues</i> . N'impose pas un apprentissage pour une révision des critères.
Relations	Risque lié aux interdépendances illustré par le phénomène des <i>controversial issues</i>	Risque sur l'intégrité globale , car autorisant la compensation entre les branches du réseau.

Pour compenser ces difficultés structurelles, B Lab a dû, au-delà de la pure mécanique de labélisation, déployer une ingénierie que l'on a recensé comme suit :

- **un mécanisme d'auscultation des pratiques inconnues** par le moyen de questions qui ne rapportent aucun point, de régénérations des régimes de descriptions, en interrogeant via des questions de mesures nulles
- **un mécanisme d'exclusion normative** : par le refus de labéliser certains candidats *a priori* même si la compatibilité structurelle avec le réseau demeure possible.
- **un mécanisme d'arbitrage des controverses** : par la gestion des incompatibilités, dilemmes ou tensions, confié à d'un comité externe, qui décide de la marche à suivre, au cas par cas, à chaque fois que cela se trouve nécessaire.

Au-delà de la mécanique de labélisation qui mobilise habituellement l'attention et qui constitue le cœur du régime de jugement associé au label B Corp, l'examen de ce cas , a permis de préciser le rôle de ces

mécanismes et d'en juger la portée. En particulier, ils permettent de préciser la notion d'enrichissement des régimes de vérités qui avait motivé l'utilisation des travaux sur les Topos en introduction du chapitre. Nous avons en effet pu mettre en évidence, par l'existence de ces trois mécanismes complémentaires, une variété inattendue de régimes de jugement. Ces régimes de jugement sont finalement autant de manières de qualifier ce qu'« intègre » veut dire, et s'appuient pourtant bien au départ sur une représentation commune de l'entreprise — sur un même réseau. Dans aucun de ces différents régimes, il n'aura toutefois été question de discuter de la stabilité de la structure (le réseau maillé) à partir de laquelle se construit la représentation de l'entreprise¹²². Cette variété ici, peut s'exprimer selon deux variables extraites de notre modèle de mission.

En premier lieu, il convient d'apporter une distinction selon la nouveauté du régime de description de l'objet sur lequel le jugement s'exprime : allant de l'objet connu à l'objet inconnu ou interdépendant. En second lieu, on peut qualifier la nature du jugement allant de la recherche d'imputation ou de dommage, à la recherche de contribution. Cette première nomenclature permet finalement de distinguer quatre régimes de jugement distincts (Figure 37).

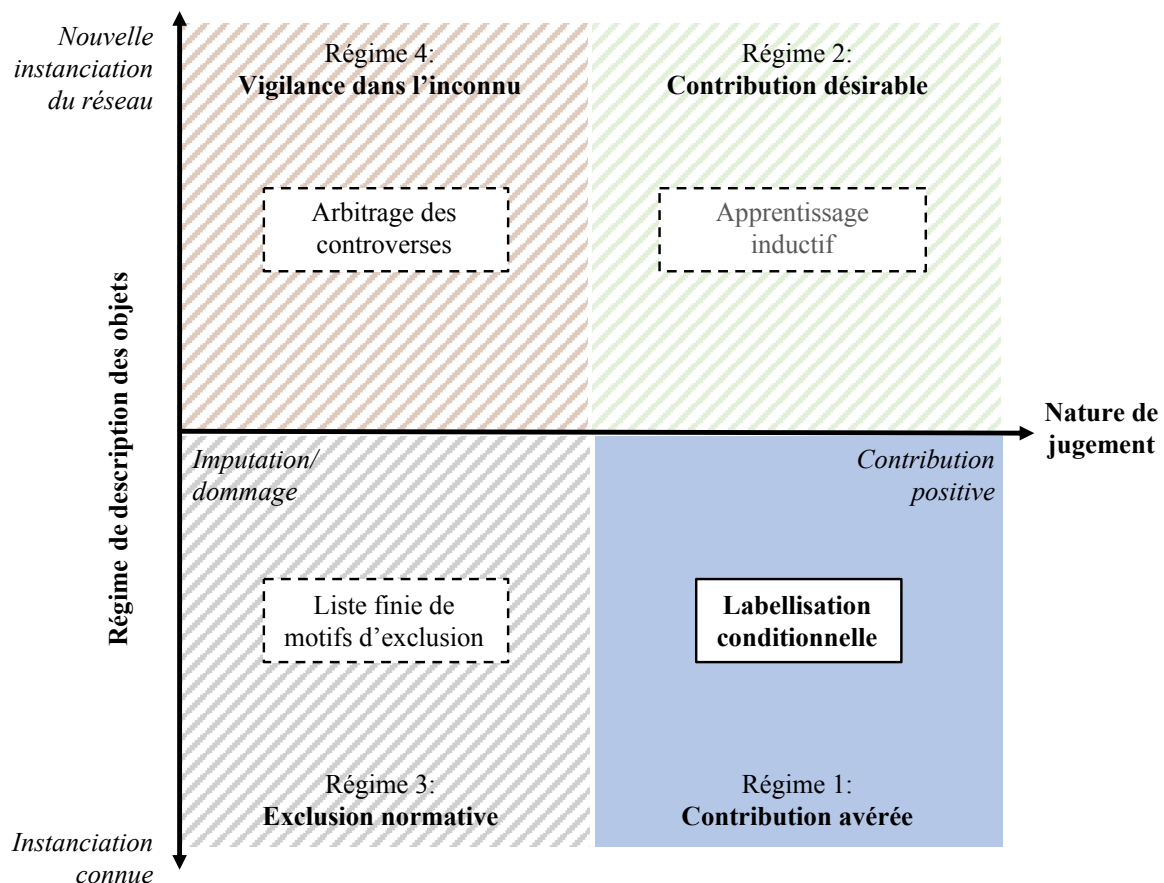


Figure 37 Mise en évidence de quatre régimes de responsabilité sur un même réseau (Régime 1 à 4) — et réponses de B Lab associées (encadrés).

¹²² Cette *Deus Ex Machina* agit en coulisse pour reprendre les termes d'Alexandre Grothendieck.

PRINCIPAUX RESULTATS ET CONCLUSION DE LA PARTIE - VERS UN CAHIER DES CHARGES POUR LA MISSION ROBUSTE

Le détour mathématique par les topos nous a permis de proposer de modéliser la mission de manière à suivre : tout d'abord des objets, en relation au sein d'un réseau ; ensuite des promesses à l'égard de ces objets ; enfin, des critères de validation, que l'on a proposé de distinguer suivant qu'ils s'expriment localement sur les objets (conformité) ou plus globalement dans le réseau (intégrité)

De ce modèle, on a extrait une grille de lecture simplifiée, qui nous a permis de réinterpréter les différents cas étudiés. On a ainsi pu interpréter les écueils observables au regard de l'intégrité de la mission. Le modèle rend alors possible d'explicitier les mécanismes qui attestent de la préservation acceptable du réseau au sein duquel est plongé l'entreprise¹²³ et en cela apporte un éclairage supplémentaire à la mobilisation précédente des théories de la conception. L'explicitation du régime de jugement (conformité et intégrité) semble en effet **un élément clé pour comprendre et qualifier la nature des dérives possibles de la mission**, ou plus largement des transformations acceptables de l'activité.

Plus largement, nous déduisons de l'analyse plusieurs propriétés à respecter pour la formulation d'une mission, résumées en un cahier des charges (Tableau DD).

F1 : S'assurer que les principaux points d'intérêt ou les questions de responsabilité figurent bien dans le réseau

L'étude des missions « contribution » et « exploratoire » a précisé l'intérêt de se doter d'un réseau qui construise finement les couplages entre les constituantes de l'activité et les enjeux de responsabilités associés. Aussi, un modèle trop simple ou trop générique, laisse craindre de passer sous silence des discussions essentielles de ce point de vue. Cette première préoccupation qui interroge la capacité à faire ressortir un réseau adapté au modèle d'action a pris le nom de **recouvrement**. Cette première fonction appelle à interroger une capacité de recouvrement, qui ne semble pas pouvoir se réduire pas à l'explicitation des objets les plus visibles, mais à porter aussi un regard sur les objets susceptibles d'évoluer,

F2 Prendre en compte les interdépendances possibles (et les propagations des promesses) entre les objets

En second lieu, dans les cas présentés, grâce aux études des cas « contribution » et « focus », nous avons souligné une partie des risques qu'il peut y avoir à ne pas exprimer le caractère désirable de

¹²³ En dual, il désigne l'espace de conception acceptable suivant le type de validation arrêtée.

l'action à construire précisément aux endroits du réseau dans lequel des nœuds d'interrelations pourraient faire craindre de situations intriquées, interdépendantes, et donc sources de tensions. Cette deuxième préoccupation, qualifiée **d'interdépendance** interroge les promesses sur leur capacité à s'exprimer sur des nœuds du réseau, et donc d'anticiper les questions relatives aux compromis à gérer, ou aux incompatibilités à lever grâce à une activité de conception par exemple.

F3 : Introduire des dispositifs de veille pour suivre l'évolution de certains objets

Ensuite, nous avons souligné, en particulier avec les cas « focus » et « exploratoire », la manière dont les transformations de l'activité conduisent à proposer de nouveaux régimes de description des objets et promesses du réseau. À l'inverse, de nouveaux descripteurs peuvent aussi s'imposer à l'entreprise, à travers l'expression de nouvelles attentes de leurs clients ou de certaines parties prenantes par exemple. La génération d'une nouvelle instanciation, quelle que soit son origine, ne dit rien a priori de sa désirabilité au regard de la mission. Gérer cette dynamique par **des apprentissages ciblés**, permettraient de s'assurer de l'absence de décalage entre les descriptions en vigueur et celles employées pour attester de l'intégrité de la mission.

F4 : Clarifier les critères de validation du nouveau à la fois sur chaque promesse (conformité locale) et sur l'ensemble (intégrité de la mission).

Enfin, l'ensemble des cas étudiés, les missions « exploratoire », « contribution » et « focus » ont permis d'esquisser l'existence d'une variété de régimes de jugement. Être intègre aux promesses que compose la mission prend en conséquence des acceptations très diverses. Pour éviter l'écueil du quiproquo, on peut attendre d'une mission qu'elle **s'exprime clairement sur le régime de jugement** sur lequel elle attend qu'on juge l'intégrité des actions à son égard. En particulier, il est possible de distinguer un régime de jugement local, qui atteste de la conformité à un objet du réseau, et un régime de jugement global, qui qualifie le maintien de l'intégrité du réseau.

Le tableau suivant résume les fonctions attendues d'une mission robuste (Tableau DD)

Tableau DD Synthèse d'un cahier des charges pour la mission

	Identifié/connu	Inconnus/dynamiques
Sur les objets	Recouvrement. S'assurer que les principaux points d'intérêt ou les questions de responsabilité figurent bien dans le réseau	Apprentissage : introduire des dispositifs de veille pour suivre l'évolution de certains objets.
Relations /réseau	Interdépendance. Prendre en compte les interdépendances possibles (et les propagations des promesses) entre les objets.	Intégrité globale : clarifier les critères de validation du nouveau à la fois sur chaque promesse (conformité locale) et sur l'ensemble (intégrité de la mission).

*« Les composantes de la société ne sont pas les êtres humains,
mais les relations qui existent entre eux »*

Arnold Joseph Toynbee, L'Histoire

**PARTIE III - ÉLÉMENTS DE METHODE POUR L'ELABORATION
D'UNE MISSION**

SOMMAIRE DE LA TROISIEME PARTIE

INTRODUCTION – DRESSER UN ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES : CHOIX DES CAS ET ELEMENTS DE METHODE	202
CHAPITRE 1 : LA MACIF, UNE RAISON D’ETRE DANS LA TRADITION MUTUALISTE	205
1. La Macif : une mutuelle qui souhaite formaliser sa raison d’être.....	205
1.1. Le groupe MACIF.....	205
1.2. Présentation de la démarche engagée : grandes étapes de la réflexion	207
2. Les étapes de l’élaboration de la raison d’être	208
2.1. 1re étape : une large consultation.....	208
2.2. 2 ^e Étape. L’exercice de la « singularisation »	215
3. Une expérimentation de mise à l’épreuve de la raison d’être.....	222
3.1. Confrontation à l’activité - Mise en opposabilité de la raison d’être.....	222
3.2. Face à la dynamique des risques, la notion de couverture réelle	225
Résumé du chapitre et résultats principaux	234
CHAPITRE 2 : GRTGAZ — LA QUETE D’UNE NOUVELLE IDENTITE POUR LE GAZ	235
1. GRTgaz — un impératif de réinvention	235
1.1. Présentation du groupe GRTgaz - un opérateur de réseau.....	235
1.2. La raison d’être de GRTgaz : éléments de contexte et principales étapes	237
2. Révision de la raison d’être : nouveaux Stress-tests	243
2.1. Organisation des ateliers collectifs.....	243
2.2. Les enseignements de l’atelier stress-test	246
2.3. La construction d’un critère de jugement.....	252
Resume du chapitre	256
CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS METHODOLOGIQUES — RENDRE ROBUSTE LA FORMULATION D’UN <i>NOT-YET-DESIGNED</i>.....	257
1. Revue comparée des méthodes observées.....	257
1.1. Confrontation des dispositifs explorés au cahier des charges.....	258
1.2. Inventaire des tensions métiers– étoffement du réseau et explicitation des interdépendances.....	264
1.3. Synthèse préliminaire : comparaison des méthodes rencontrées	265
2. stress-tests comme test de robustesse de la formulation des promesses sur le réseau.....	266
2.1. 1 ^{er} type de stress-test : tester la capacité à prendre en compte l’inconnu	267
2.2. 2 ^{ème} type de stress-test : tester la prise en compte des interdépendances.....	269
2.3. Préconisation méthodologiques : la qualification d’un <i>not-yet-designed</i> robuste.....	271
Résumé du chapitre et principaux résultats	274

CHAPITRE 4 DISCUSSION : LA MISSION FACE AUX DEFIS CONTEMPORAINS	277
1. L'énigme : articuler stabilité de l'engagement et transformations souhaitables de l'activité	277
1.1. problème 1 : Risque de dérive et enjeu de contrôle	278
1.2. problème 2 : Dynamique des enjeux de responsabilité et intérêts d'une <i>robust action</i>	279
1.3. Problème 3 : le problème de la générativité acceptable, de l'expansion et de l'arbitrage	279
2. Discussion – A quoi sert la maîtrise de la formulation de la mission ?	280
2.1. Étendre la redevabilité de l'action responsable au-delà des frontières du connu.....	280
2.2. la prise en compte du réseau comme un moyen d'intégrer les enjeux d'échaffaudage sociaux.....	284
2.3. La mission face aux manques de <i>guardrails</i> de l'action robuste.....	286

INTRODUCTION – DRESSER UN ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES : CHOIX DES CAS ET ELEMENTS DE METHODE

Le cahier des charges, élaboré dans deuxième partie du manuscrit, nous a permis de proposer des principes pour analyser la robustesse d'une formulation de mission. Nous allons maintenant tâcher de l'employer comme un outil d'analyse des méthodes qui sont aujourd'hui mises en œuvre pour aider les organisations à formuler leur mission. Ce passage en revue de quelques méthodes nous sera utile pour saisir l'utilité du cahier des charges, à la fois comme un outil de comparaison des pratiques, mais aussi comme un moyen de proposer des méthodes complémentaires pour la formulation des missions.

Pour discuter ces méthodes, notre proposition de cahier des charges précise plusieurs types d'attente. Les objets sur lesquels portent les promesses doivent recouvrir les enjeux clés (**recouvrement**). Ces objets pouvant être en partie inconnus, ils peuvent ensuite nécessiter des apprentissages (**apprentissage**). Les objets pouvant par ailleurs être en relations les uns avec les autres, il faut prendre en considération leurs interdépendances (**interdépendances**). Le respect des promesses suppose donc en outre que soient spécifiées les conditions de validation associées (**intégrité**). C'est dans cette perspective que nous proposons de former un premier état des lieux des pratiques.

Méthode de recherche et choix des cas

Pour mener ce travail de revue des méthodes, nous nous appuyerons sur l'étude de plusieurs cas. Plusieurs entreprises nous ont sollicités pour analyser et compléter leur processus de formulation de mission. Nous avons ainsi élaboré un premier herbier, ensuite été complété par une démarche de recherche collaborative dans le cadre de partenariats de recherche multiples réalisés entre le mois de décembre 2019 et juillet 2020 (Tableau EE).

Pour chacun des cas, nous avons d'abord cherché à conduire un examen précis des moyens mis en œuvre pour formuler des propositions provisoires de mission. Au sein de cet herbier, par le moyen d'observation en direct ou de récoltes de données de diverses natures, nous tâchons de décortiquer les objectifs poursuivis par les protagonistes, les méthodes employées ainsi que les acteurs impliqués dans de telles démarches. Cette revue fait l'objet d'une restitution, organisée à l'aide du cahier des charges.

Dans un second temps, nous nous sommes appuyés sur ces corpus écrits provisoires pour engager des démarches de recherches collaboratives. Pour chaque entreprise, nous avons ainsi mobilisé un panel d'experts et managers internes dont nous avons suggéré la composition, et organisé plusieurs ateliers pour, d'une part juger la qualité des propositions provisoires eu égard aux tensions ou aux dynamiques de leurs métiers respectifs, et d'autre part mettre à l'épreuve la robustesse des ébauches de formulations face à des situations concrètes, élaborées à partir de scénarii fictifs. Leurs conclusions ont permis

d'élaborer de nouvelles propositions, ou des propositions amendées, par rapport au corpus de départ, en considération des limites exhibées à l'occasion de ces ateliers.

Tableau EE— Extrait de l'herbier et des données associées. Étude réalisée entre décembre 2019 et mai 2020.

Nom de l'entreprise	Domaine d'activité	Contexte et lien à la mission	Exemple de données associées au cas
GRTgaz	Opérateur de réseau	Réflexion engagée en 2019 et confiée à la direction de la RSE — projet de publication d'une raison d'être courant 2020.	<u>Données primaires :</u> Observations non participantes et prises de notes écrites Intervention, ateliers collaboratifs réalisés en interne <u>Données d'archives :</u> Réunions et séminaires internes Publications annuelles Textes réglementaires
La Poste (groupe)	Courrier, banque, services	Réflexion engagée en 2019 et confiée à la direction de l'engagement sociétal. — La poste devient société à mission le 8 juin 2021	<u>Données primaires :</u> Compte rendu de réunions bipartites : chaire théorie de l'entreprise – La Poste <u>Données secondaires :</u> Documents de suivi, et compte rendu de réunions des ateliers de prestations de conseil externe Rapport de synthèse de la direction de l'engagement sociétal : raison d'être Publications institutionnelles
Macif Sgam	Société de groupe d'assurance mutuelle	Réflexion lancée en 2019 et confiée conjointement à la direction de la stratégie et de l'engagement. — La Macif se dote d'une raison d'être le 24 septembre 2020.	<u>Données primaires :</u> Observations non participantes et prises de notes écrites du processus de formulation interne Intervention, ateliers collaboratifs réalisés en interne Compte-rendu de réunions participantes avec la direction générale du groupe <u>Données secondaires :</u> Données brutes d'une consultation interne + données retraitées par une société de conseil externe Documentation historique : Macif et le mutualisme Publication institutionnelle
Raise	Société de gestion d'actifs	Réflexion menée au cours de l'année 2020 initiée par la direction générale. Implication de l'ensemble des	<u>Données primaires :</u> Compte rendu de réunions bipartites : chaire théorie de l'entreprise – La Poste Ateliers collaboratifs réalisés en interne <u>Données secondaires :</u>

		équipes des fonds. Publication en 2020.	Documents de suivi, et compte rendu de réunions des ateliers de prestations de conseil externe Publication institutionnelle
--	--	--	--

Pour présenter les enseignements issus de ce travail, nous faisons ici le choix de retenir deux cas. Ces deux cas ont été en particulier choisis, car ils font état de peu de recoupement tant sur les méthodes employées pour aboutir à la formulation d'une raison d'être que sur les motivations amenant au lancement de la démarche. Le premier est le groupe MACIF. La raison d'être y est présentée comme un moyen de réaffirmer un héritage (mutualiste) et soulève des interrogations sur la manière de formuler un engagement pérenne qui respecte cet héritage. (**Chapitre 1**). Le second cas correspond au groupe GRTgaz. La raison d'être est ici vue comme une occasion de reconstruire la valeur du gaz dans une nouvelle donne énergétique, et avec lui le rôle d'un opérateur de réseau. La raison d'être interroge l'entreprise quant à la manière de réinventer un intérêt public du réseau et du gaz (**Chapitre 2**).

Sur le plan des résultats, ce travail fournit plusieurs éléments concernant les modalités pratiques de formulations des missions :

- Nous recensons d'abord une variété de méthodes aujourd'hui en usage, dont on discute les apports et limites par rapport aux attentes du cahier des charges (**Chapitre 3**).
- Nous élaborons ensuite des recommandations méthodologiques, articulées autour des *stress-tests* pour formuler une mission robuste. Ces recommandations ont pour ambition de soutenir les démarches de formulations, en complément ou en appui des pratiques à l'œuvre.

Enfin le **Chapitre 4** revient sur les principales implications théoriques issues de l'ensemble du travail de thèse. Nous synthétisons les apports de ce travail par rapport au constat initialement dressé sur la littérature concernant la difficulté d'articuler un engagement génératif et contrôlable. Nous ouvrons également quelques perspectives pour les travaux de recherche futurs sur les enjeux des organisations à mission génératives.

CHAPITRE 1 : LA MACIF, UNE RAISON D'ÊTRE DANS LA TRADITION MUTUALISTE

Nous faisons ici état des démarches engagées au sein du groupe d'assurance mutuelle MACIF au cours de l'année 2019, qui a finalement abouti à la révision de ses statuts afin d'y faire figurer une raison d'être 2020. Dans ce chapitre, nous reviendrons d'abord sur leurs motivations singulières ainsi que les principales étapes qui ont jalonné cette démarche, puis nous présenterons le dispositif d'accompagnement mis en œuvre au cours de cette recherche-intervention

1. LA MACIF : UNE MUTUELLE QUI SOUHAITE FORMALISER SA RAISON D'ÊTRE

1.1. LE GROUPE MACIF

La Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France — et des cadres et des salariés de l'industrie et du commerce (aujourd'hui groupe MACIF) est un groupe mutualiste français dont le siège est situé à Niort, dans les Deux-Sèvres. Plus précisément, sur le plan juridique elle opère depuis 2018 sous la forme de société de groupe d'assurance mutuelle ou SGAM. Sa création remonte à l'année 1960, réalisée sous l'impulsion de Jacques Vandier, qui en assurera la présidence et fut notamment considéré comme un des pères du mutualisme¹²⁴. Au 31 décembre 2020, la Macif compte un peu plus de 5,2 millions de sociétaires.

Avec l'ensemble de ses filiales (Figure 38), MACIF sgam est considéré comme un acteur global de l'assurance des personnes et des biens. En termes d'organisation, les activités du groupe s'articulent autour de quatre principaux métiers :

- Le métier Incendie, Accidents et Risques Divers (IARD) qui couvre le domaine de l'assurance dommages, avec en figure de proue, la Macif¹²⁵
- Le métier de Santé/Prévoyance, qui traite de l'assurance aux personnes (individus et collectifs) incarnée par Macif Santé Prévoyance¹²⁶
- Le métier de Finance et d'Épargne avec Mutavie ou Socram Banque fournit des produits tels qu'assurance-vie, produits d'épargne, crédit à la consommation et autres produits bancaires.

¹²⁴ https://www.lemonde.fr/archives/article/1997/06/04/jacques-vandier-le-pape-du-mutualisme-quitte-la-macif_3757146_1819218.html

¹²⁵ La Macif est une société anonyme régie par le Code des assurances.

¹²⁶ Macif Santé prévoyance est une union mutualiste de groupe (UMG) régie par le Code de la mutualité

À ces trois métiers liés à l'assurance, s'ajoute un quatrième, avec la gestion d'actifs. Cette activité est opérée par le groupe OFI.

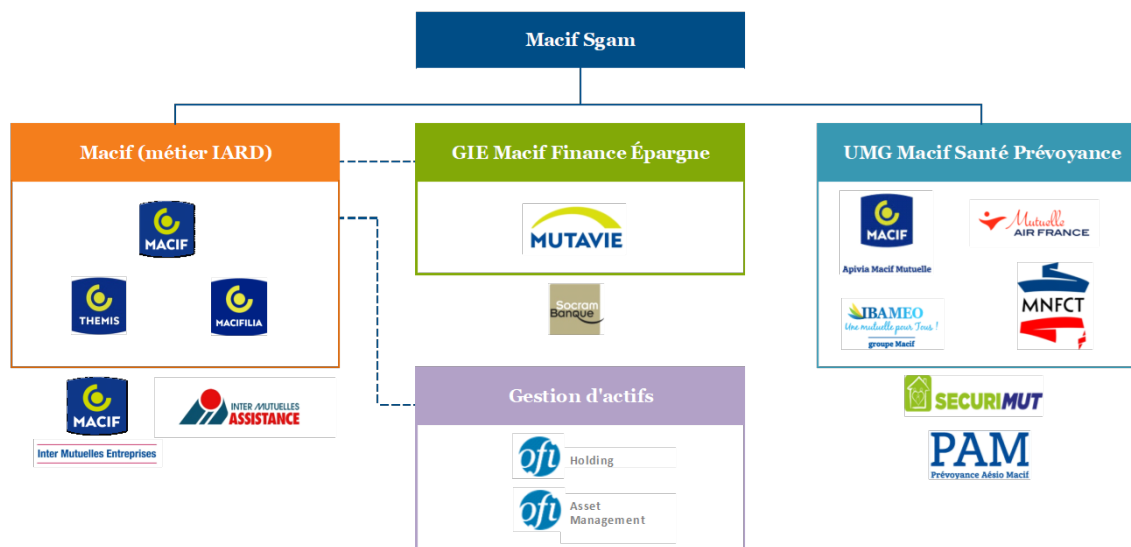


Figure 38 Aperçu du Groupe MACIF. Source : Rapport annuel, 2020.

En tant qu'entreprise mutualiste, le groupe Macif est régi par un certain nombre de principes — initialement arrêtés par la loi du 1^{er} avril 1898.¹²⁷ Ils sont aujourd'hui prévus par les livres I et II du Code de la mutualité. Une mutuelle est une organisation privée à but non lucratif. L'article L110-1 du Code de la mutualité précise :

Les mutuelles [...] sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif [...] Elles exercent leur activité dans le respect du principe de solidarité et mettent en place une gouvernance démocratique, fixée par les statuts, prévoyant la participation des membres.

Cet article de droit fait ressortir deux des principes profonds du mutualisme. Le premier est d'attester que les mutuelles fonctionnent selon un **principe de solidarité**, défini comme suit. La sélection des adhérents — sur critères de l'âge ou de raison de santé par exemple — est interdite. L'adhésion à une mutuelle signifie alors, en échange du règlement d'une cotisation annuelle, une mise en commun des risques individuels et collectifs — les coûts en retour sont répartis suivant les besoins de chacun (dommages d'un sinistre, dépenses de santé, etc.) — voir. Art L111-1 du Code de la mutualité. Le caractère non lucratif n'interdit pas la performance économique. En revanche, les bénéfices constituent des réserves impartageables.

Les mutuelles [...] mènent, notamment au moyen des cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts, afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie. Elles sont gérées en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité.

¹²⁷ la loi du 1er avril 1898, appelée parfois la "Charte de la Mutualité" introduit l'existence Voir www.musee.mutualite.fr

Dans une mutuelle, les adhérents font *de facto* partie de la société. En adhérant, les membres (ou associés) de la mutuelle intègrent le corps des sociétaires. C'est ce qui motive l'explicitation du second principe, le principe de **participation**. Les membres d'une mutuelle peuvent exercer un pouvoir selon la logique « une personne, une voix », et tout sociétaire peut alors revendiquer la participation à la gouvernance d'entreprise. La gouvernance mutualiste opère sous une forme **participative** — les sociétaires peuvent s'impliquer dans l'élaboration de propositions qui peuvent être présentées et approuvées ou non par les instances statutaires — et **représentative** — les sociétaires élisent des représentants qui siègent à différentes instances régionales et nationales, et ce jusqu'au Conseil d'administration (voir Figure 39 et le mécanisme des vœux). La Macif s'inscrit dans ce mouvement mutualiste, et réaffirme régulièrement la fidélité à ces valeurs et principes directeurs communs¹²⁸ (Courret & Lacan, 2009).

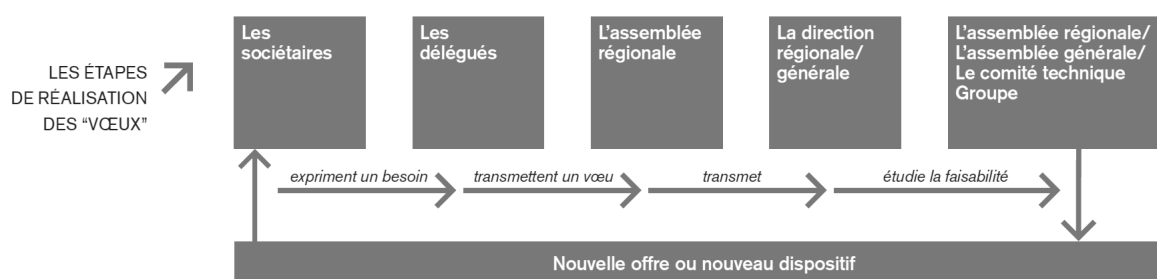


Figure 39 Illustration d'un mécanisme de gouvernance participative à travers le mécanisme des vœux, en usage jusqu'en 2016. Source : Rapport mutualiste Macif, 2007.

1.2. PRESENTATION DE LA DEMARCHE ENGAGEE : GRANDES ETAPES DE LA REFLEXION

Depuis la promulgation de la loi Pacte, et au même titre que les sociétés à but lucratif, les mutuelles peuvent faire publiquement état d'une raison d'être, et prétendre à la qualité de mutuelle à mission (Article L110-1-1 du Code de la mutualité).

Dans ce contexte, au cours du mois de septembre 2019, dans le cadre de la préparation de son futur plan stratégique 2021-2023, la direction générale du groupe Macif SGAM décide d'entamer une réflexion concernant l'élaboration d'une raison d'être. L'objectif est de présenter à l'assemblée générale du groupe, prévue au mois de juin 2020, une proposition aboutie, construite à l'issue de ces quelques mois de réflexion.

¹²⁸ Voir par exemple Le projet Mutualiste, texte adopté en 2005 par le groupe ou encore le rapport mutualiste de 2007. Ils formalisent un ensemble de valeurs, de règles morales et de principes directeurs auxquels l'organisation affirme se tenir. Si ces prescriptions dérivent globalement d'éléments communs au mutualisme, la MACIF y a ajouté des caractéristiques spécifiques, telles que le pluralisme socio-professionnel des délégués, la régionalisation, l'utilité sociale et l'efficacité économique.

Le désir d'étendre la réflexion au-delà du comité de direction est rapidement affirmé. Invoquant en particulier la tradition participative du mutualisme, selon le principe « une personne, une voix », un projet de consultation à grande échelle est alors initié. Les contours du projet se précisent par l'idée de solliciter l'avis de certains des acteurs emblématiques de la mutuelle, à savoir d'une part les sociétaires et leurs élus, et d'autre part les collaborateurs du groupe. Cette première étape, de quelques semaines, est pensée comme une manière de nourrir les suivantes, en posant un cadre à la réflexion. La suite est constituée d'une série de réunions qui jalonnent le premier trimestre de l'année 2021. Ces échanges rassemblent le comité de direction, tantôt seul, tantôt accompagné de représentants de la direction « politique »¹²⁹ du groupe.

2. LES ETAPES DE L'ELABORATION DE LA RAISON D'ETRE

L'exposé liminaire a permis de distinguer les deux grands temps qui ont composé ce travail interne à la Macif : d'abord une consultation large, suivie ensuite d'un travail en chambre des dirigeants du groupe. Dans la suite du développement, nous tâcherons de voir ce que chacun de ces moments a permis de produire en termes de connaissances et de formulations.

2.1. 1RE ETAPE : UNE LARGE CONSULTATION

2.1.1. Un dispositif ambitieux de recueils de propositions

La responsabilité de la consultation a été conjointement confiée à la direction de l'Engagement, et à la direction de la Stratégie. Cette consultation prend la forme d'un appel à contributions ouvert et non anonyme, qui a été adressé à près de 15 500 personnes, pour une période de huit semaines, entre les mois de novembre et décembre 2019. Le panel est ainsi constitué : la totalité des collaborateurs du groupe est invitée, soit environ 11 600 salariés, ainsi que la totalité des élus représentant localement ou au niveau national les sociétaires, près de 1 750 délégués. Enfin, une sélection de 2100 sociétaires complète ce tableau.

Par le moyen d'une plateforme en ligne dédiée, la consultation donnait la possibilité à chacun de formuler des propositions concrètes associées à plusieurs objets :

- En premier lieu, sur une raison d'être pour le groupe Macif. En distinguant, la raison d'être d'« Aujourd'hui » et celle de « Demain », les organisateurs de la consultation, visaient, à faire

¹²⁹ Le secteur mutualiste distingue la direction « technique » ou technostructure, de la direction « politique », composée des représentants des délégués, qui siègent au conseil d'administration.

remonter du corps social, les perceptions de ce qui leur apparaissait caractéristique de l'entreprise.

- En second lieu, en précisant des promesses relatives à différentes parties. La consultation interrogeait le panel de sondés à exprimer quelles promesses la Macif pourrait formuler à 'a) [ses] sociétaires', 'b) [ses] délégués', 'c) [ses] collaborateurs', 'd) à la Société'. Ce second volet nourrissait le projet de faire émerger les préoccupations des différentes parties.

Sur ces différents objets, la sollicitation de la Macif voulait donner à chacun la possibilité de proposer et donner son avis sur cette matière générée pour orienter la réflexion de la direction générale du groupe. Aussi, plusieurs modalités de participations ont été rendues possibles. La première consistait en la possibilité de proposer, de leur propre chef, une ou plusieurs propositions de formulations relatives à la raison d'être ou à l'une des promesses associées. Une fois ces ébauches soumises, elles devenaient accessibles à l'intégralité des participants. Ces derniers pouvaient à leur guise, manifester un jugement par le moyen d'un vote, et appuyer négativement ou positivement les propositions existantes. En complément, chacun pouvait émettre des recommandations d'améliorations sur des propositions existantes. Ces dernières pouvant être également sanctionnées par un vote.

Les participants ont répondu assez favorablement à cette invitation à contribuer puisque près d'un tiers de la cible globale, soit environ 4 600 personnes, a effectivement participé à la démarche. Si l'on s'intéresse maintenant au matériau amassé, on recense sur la plateforme un peu plus de 74 000 interactions en sommant l'ensemble des trois modalités d'échanges possibles, à savoir « idées », « améliorations » et « votes ». Au total les chiffres se montent à environ 3 100 idées, 850 améliorations et quelque 70 000 votes. Ce taux de participation élevé ainsi que l'activité relativement soutenue des participants sont deux marqueurs qui ont conduit la direction du groupe à qualifier la démarche de réussie¹³⁰.

2.1.2. Analyse : identification de tendances et de préoccupations cœurs

Pour cerner et apprécier les principes de construction de la raison d'être auxquels une telle démarche peut aboutir, nous mobiliserons premièrement cette base de données brutes de la consultation. Cet inventaire des idées, votes ou améliorations récoltées auprès des 4 500 utilisateurs actifs permet de toucher du doigt une forme de variété, et d'extraire, indépendamment de tout traitement, ce que ce type de dispositif, à savoir la sollicitation des sociétaires, délégués et salariés de la Macif, a pu produire.

¹³⁰ Un redressement de ces chiffres de participation par cible invite toutefois à nuancer la popularité de la démarche auprès des sociétaires. Seuls 18,5% des invités ont effectivement répondu à l'invitation de la Macif. Ce sont les délégués, qui en proportion, se sont montrés les plus actifs. Près de 40% des 1750 délégués se sont exprimés. S'ils ne comptent que 17% des actifs, ils sont à l'origine de plus de 30% des idées exprimées.

La consultation a cartographié l'espace des couplages entre activités et parties prenantes

Comme cela a été précisé dans la section précédente, la consultation a pris la forme d'une double interrogation. D'abord, elle invitait à exprimer les contours d'un futur désirable pour la Macif. C'est en ce sens que les sondés étaient interrogés sur leur vision du rôle de la Macif « Aujourd'hui » et « Demain ». Ensuite, ce sondage visait à faire exprimer la nature du lien — de la « promesse » — qui s'exprime, entre la Macif, en tant qu'activité collective et ses parties prenantes, à savoir la société dans son ensemble, les sociétaires et leurs élus, et les salariés du groupe.

Cette configuration a produit plusieurs types d'effets, que nous organiserons avec une représentation schématique C-K.

Premièrement, la consultation a produit des propositions qui dessinent progressivement un ancrage identitaire de la Macif vis-à-vis duquel les sondés font part de leur attachement. Cet ancrage identitaire s'exprime par le fait que les propositions revendiquent massivement un souhait de fidélité avec l'univers mutualiste et son instanciation historique par le groupe Macif. Dans cette perspective, les métiers que composent le groupe (celui de l'assurance ou de la prévoyance par exemple, en tant que des modèles particuliers de qualification du risque ou d'organisation du travail) ne sont pas ou peu discutés. Ce sont moins les constituants de l'activité de la Macif en eux-mêmes qui sont en jeu, que la manière dont ils affectent les parties, les sociétaires en particulier. En d'autres termes, **la consultation construit les liens entre les activités de l'entreprise et ses parties prenantes**. Elle conduit à dessiner finalement une cartographie assez large des préoccupations portées par les acteurs interrogés, que ça soit pour eux-mêmes, ou pour les tiers pour lesquels ils étaient invités à s'exprimer.

Ces propositions mènent finalement à expliciter une « posture souhaitable » de la Macif vis-à-vis de ses tiers. Ci-dessous, quelques expressions extraites des propositions, vis-à-vis :

- **des sociétaires** : devoir d'exemplarité, traitement avec bienveillance, principe de justice ;
- **des délégués** : visibilité et représentativité, accessibilité à la décision, proximité aux sociétaires ;
- **de la société** : préoccupation accordée au changement climatique, radicalité du positionnement, exigence de solidarité au-delà du sociétaire ;
- **des collaborateurs** : sentiment d'appartenance, principe de reconnaissance, importance de la formation.

Dans cette première perspective, qualifiée d'héritaire, les contributions n'invalident pas le passé du groupe. Au contraire, elles invitent à s'inscrire dans ce modèle avec une logique de progrès, c'est-à-dire, en faisant « plus » ou « mieux ». À titre d'exemple, des appels à une tarification plus juste, ou à un accompagnement du sociétaire renforcé sont des vœux souvent invoqués (Figure 40).

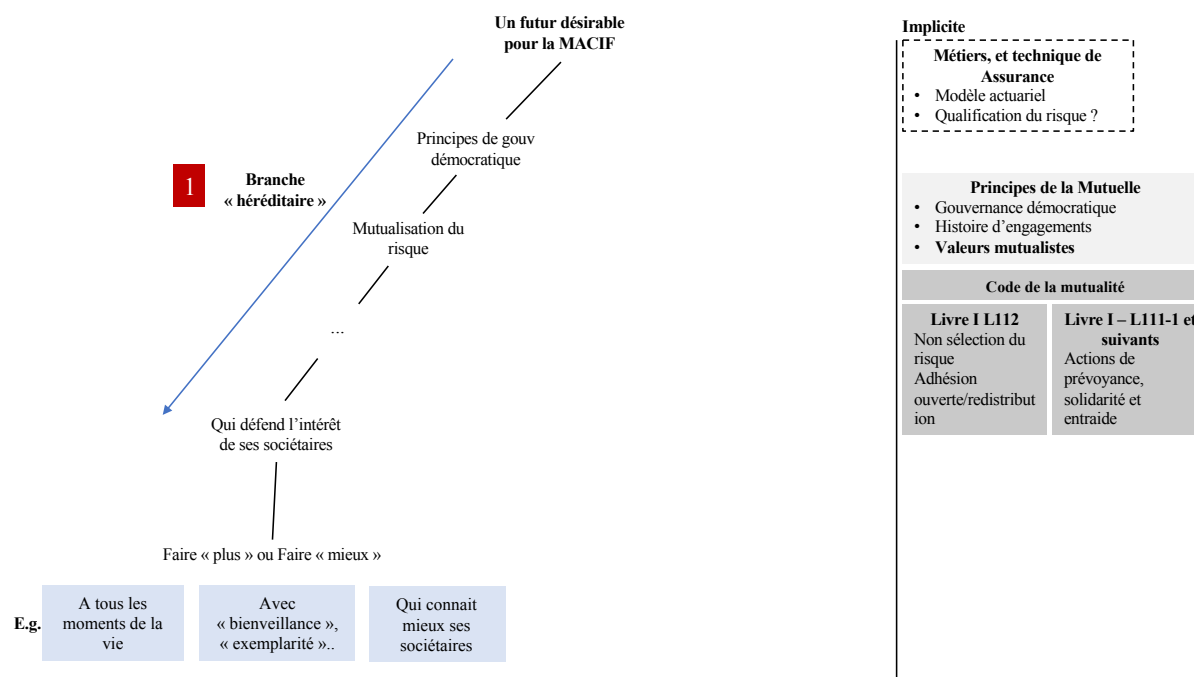


Figure 40 Premiers enseignements de la consultation — expression d'un ancrage identitaire fort

Un second enseignement que l'on peut tirer de cette première lecture « brute » réside dans le fait que les propositions sont circonscrites à une représentation partielle de la Macif. C'est avant tout l'activité qui concerne la gestion dommages (IARD) et de protection santé, c'est-à-dire que c'est l'activité la plus « visible » de la Macif qui est évoquée par les propositions. Ce faisant, les métiers de la Prévoyance, de la Finance ou encore de l'Épargne n'apparaissent pas ou peu, quand bien même ils représentent près de la moitié de l'activité du groupe en termes de chiffres d'affaires. Une interrogation émerge alors sur la manière dont on peut relier les notions précédentes, à cette « face cachée¹³¹ » du groupe. Par exemple, une « épargne juste » s'instancie-t-elle selon les mêmes principes qu'une tarification d'assurance ? Qu'appelle-t-on alors une gestion d'actifs exemplaire ou bienveillante ?

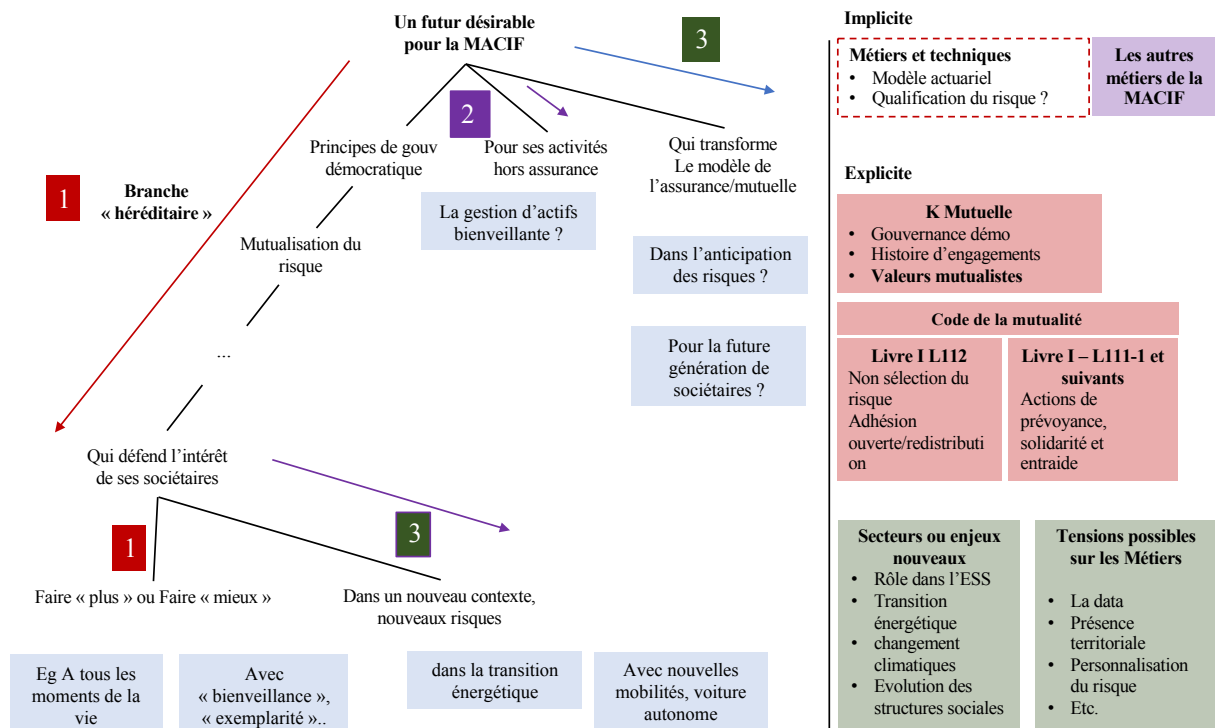
Enfin, le troisième enseignement est relatif à la question du rapport au futur. Il est d'abord frappant de constater que la consultation explicite un lot de tensions ou d'incertitudes, auxquelles les activités d'aujourd'hui risquent de faire face. La question de l'exploitation des données personnelles rendues possibles par la démocratisation du numérique a, par exemple, fait l'objet de questionnements. Si les participants sont nombreux à saisir le basculement que promettent ces évolutions technologiques, la posture souhaitable vis-à-vis de ces transformations ne revêt pas un caractère unanime. Elles sont tantôt perçues comme des opportunités de personnalisation de l'offre, tantôt comme un danger de démutualisation du risque. Ce cas n'est pas isolé, et la consultation conduit à lister une série de tensions

¹³¹ Nous employons ici le terme de « face cachée » pour qualifier les pans de l'activités avec lesquels les sociétaires ou leurs délégués n'interagissent peu au quotidien. La gestion d'actifs est de ceux-là.

contemporaines liées à des évolutions sociales¹³² ou techniques. Ces dernières sont, à nombreuses reprises, invoquées pour interroger la comptabilité du modèle actuel ou son maintien possible dans ces nouveaux contextes.

Ces connaissances, nouvelles en tant qu'elles ne sont pas habituellement discutées dans la logique héréditaire mutualiste, interrogent les conditions de maintien du modèle héréditaire précédemment dessiné. Ces propositions fabriquent de l'indécidabilité : comment rendre par exemple la question de l'assurance dans la transition énergétique compatible avec l'idéal de bienveillance ou de justice prôné par les préceptes mutualistes ? Un malus écologique pour les véhicules polluants, est-ce que c'est toujours un prix juste ? De quels nouveaux risques l'assureur se porte solidaire dans le changement climatique ?

Finalement, dans un registre plus anticipateur, certaines propositions de la consultation soulignent les enjeux de ruptures à conduire. La proposition n°2790 est dans cette veine : « *anticiper les transformations des risques et être capable de répondre aux besoins nouveaux qui vont émerger* » ; dans cette dernière perspective, c'est potentiellement la transformation du modèle assurantiel ou mutualiste connu qui est invoquée. Ces propositions sont toutefois relativement marginales, au regard par exemple de la quantité de celles que l'on classe dans la partie « héréditaire ».



¹³² L'allongement des durées de vie ou encore l'évolution des structures familiales sont autant d'exemples de modifications sociales qui ont des effets sur les comportements des sociétaires. Les solidarités intrafamiliales évoluent et avec elles la typologie des risques ou encore la couverture des contrats d'assurances sont directement impactés .

Figure 41 Bilan de la consultation : entre volonté de renforcement d'une branche identitaire et génération d'indécidables

En synthèse (Figure 41), le passage en revue de la cartographie nous permet de dresser plusieurs constats. En premier lieu, elle pointe la capacité d'une telle initiative à organiser une *cartographie inédite* du lien entre la Macif, ses parties et les enjeux associés. La consultation a généré l'expression de leurs attentes, avec une richesse sémantique importante et a permis d'accéder à un ensemble d'objets, ou valeurs, qui dessinent un espace à préserver. En revanche, cette variété sémantique ne doit pas masquer la difficulté. Par exemple, derrière le champ lexical réaffirmé du mutualisme, il reste un travail important à mener pour instancier¹³³ les termes, leur donner une réalité pratique, ou du moins préciser leur portée. Ce type de sollicitation écrite courte, ne permet pas, par exemple, de rentrer dans le détail de « ce qu'on entend par solidarité ». En second lieu, nous avons pu mettre en lumière le fait que cette expression de promesses se conduise dans un cadre d'action à la fois implicite et partiel : les autres activités que celles de la mutuelle ne sont pas ou peu, discutées, tout comme le modèle lui-même de l'assurance. Pourtant, un lot de tensions ou de nouveaux enjeux sociaux et environnementaux relevés par la consultation questionne quant à la robustesse du modèle actuel et invite à se préparer à un certain nombre de ruptures.

L'usage de la consultation par la Macif : la caractérisation de tendances.

Ce matériau brut, dont nous avons précédemment tâché de présenter l'étendue, n'a pas été présenté en l'état au groupe de dirigeant chargé de rédiger la raison d'être. Une fois amassé, ce contenu « brut » a été analysé et interprété en vue de fournir aux dirigeants des éléments appropriables. Le choix retenu a été de s'appuyer sur une **méthode de construction de tendances**. Nous tâcherons, dans un premier temps, d'explicitier les contours de la démarche, avant de préciser le type d'analyse que cela permet. Nous chercherons à confirmer les orientations décrites dans le premier mouvement, ainsi qu'à préciser à quels types d'ancrages ou fixations mène un tel travail de compression des données.

Il paraît tout d'abord important de préciser que l'idée principale d'une telle analyse s'appuyait sur la volonté d'un traitement inductif des données de la consultation. Elle visait à identifier les thématiques cœurs qui i) ressortent le plus souvent dans les propositions des contributeurs et ii) qui ont rencontré la plus grande adhésion, i.e. les plus grands scores selon le barème en vigueur. À partir de chacune de ces thématiques cœurs, il a été ensuite possible de préciser des éléments spécifiques à chacune des promesses initiales : aux sociétaires, aux délégués, aux collaborateurs, ou encore à la société. Ce traitement a été opéré en deux temps.

Le premier consistait à classer les idées selon un **score d'adhésion**. Ce score se matérialise par une note construite à l'aide de critères qui sont élaborés grâce à l'ensemble i) des votes positifs en faveur

¹³³ Entendu comme le fait de donner du sens.

d'une idée, ii) des votes négatifs et iii) du nombre d'améliorations générées par idée. La notation par idée permet dans la variété des propositions de hiérarchiser et d'extraire celles qui sont les plus populaires. Ces dernières sont ensuite regroupées, indépendamment de leurs cibles initiales (raisons d'être ou promesses) par **thématiques communes**. Cette logique de hiérarchisation et de regroupement conduit finalement à extraire de la masse des propositions, un nombre réduit de sujets, qualifiés de préoccupations ou encore d'opinions « clés ». Ces dernières rassemblent les objets ou les enjeux qui ont suscité le plus d'intérêts, ou de crainte, parmi l'ensemble des contributions¹³⁴.

Un second temps parachève le traitement des données. Une étude plus fine de la structure des propositions les plus « populaires » est réalisée. Les idées ayant remporté l'adhésion la plus forte sont décortiquées sur le plan sémantique et lexical. En fin de compte sont proposés, selon chaque thématique, des types de discours, un champ lexical ou des structures de phrase susceptibles de rencontrer le plus de sympathie.

Une synthèse de cette production est consultable ci-dessous (Tableau FF). Ce résumé décompose le contenu de la consultation selon ces cinq thématiques-cœurs : les éléments liés à la mutualité, le projet d'entreprise, les éléments de gouvernance et d'organisation, la culture de groupe et l'ouverture du groupe vers l'extérieur.

Tableau FF Synthèse de la consultation selon principe d'adhésion. Source : interne Macif

Raison d'être				
Macif prévient et répare les accidents de la vie. Macif contribue à apaiser la société — contre les risques personnels et matériels et en faveur d'une justice écologique et sociale. Macif accompagne les parcours de vie — le sociétaire au centre				
Promesse — thématique	Sociétaire	Délégué	Collaborateur	Société
Acteur mutualiste	<ul style="list-style-type: none"> – Protéger (ou accompagner) tout au long de la vie. – Favoriser l'humain, la bienveillance, la proximité. – Innover. – Représenter la diversité des sociétaires, s'ouvrir à la jeunesse. – Rendre perceptible sa différence 	<ul style="list-style-type: none"> – S'attacher à l'action mutualiste, la présence humaine de proximité, la responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> – S'attacher à la dimension humaine de l'expérience salariée (écoute, reconnaissance, bienveillance) pour favoriser le bien-être et développer l'attractivité » 	<ul style="list-style-type: none"> – Poursuivre la démarche responsable du groupe en termes de solidarité et d'action sociale, en s'adaptant à l'évolution de la société

¹³⁴ Dans cette même veine, la consultation n'ayant pas été anonymisée, il est possible de redresser l'analyse de ce score d'adhésion selon le type de population : sociétaires, délégué ou salariés.

Projet d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Écouter les sociétaires – Créer une relation de confiance, de transparence, éthique, de proximité, de simplicité. – Accompagner globalement les sociétaires sur l'ensemble de leurs besoins au meilleur prix. – Développer la communauté Macif 	<ul style="list-style-type: none"> – Développer la responsabilité individuelle et collective du groupe et de ses parties prenantes 	
Gouvernance et organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Représenter ses sociétaires (diversité sociale et territoriale des délégués) 	<ul style="list-style-type: none"> – Former, informer, accompagner et développer des liens avec les salariés pour exercer pleinement leur mandat 	<ul style="list-style-type: none"> – Développer les liens élus, techniciens aux niveaux national et local
Culture de groupe	<ul style="list-style-type: none"> Développer la complémentarité et le lien politique et technique 	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre en place une relation humaine, éthique et animée des valeurs mutualistes. – Favoriser une mise en responsabilité, autonomie, travail collaboratif. – Développer l'engagement des collaborateurs. 	
Groupe ouvert	<ul style="list-style-type: none"> – Développer des partenariats solutions innovants avec des acteurs qui partagent ses valeurs mutualistes 		<ul style="list-style-type: none"> – Développer des partenariats innovants et créatifs, notamment dans le domaine de l'environnement et de la solidarité

2.2. 2^E ÉTAPE. L'EXERCICE DE LA « SINGULARISATION »

2.2.1. Atelier collaboratif au niveau des dirigeants

Une fois cette 1^{re} étape de consultation achevée, une synthèse du travail est présentée à la direction générale le 16 janvier 2020. Il est décidé, à cette occasion, de convoquer une séance de travail avec des membres de la gouvernance, le 29 janvier 2020, pour poursuivre la réflexion et élaborer des ébauches de formulation.

À l'occasion de cette séance, 30 participants sont invités. Parmi eux, on compte des représentants de la direction technique et de la direction politique de l'entreprise, à savoir :

- du côté technique : la direction générale du groupe Macif SGAM (3 membres), le comité de direction du groupe (6 membres), le comité de direction de la filiale Macif (8 membres) ;
- du côté politique : le bureau du conseil d'administration (composé de 8 membres) auquel s'ajoutent 5 délégués nationaux sélectionnés par le bureau.

La tâche proposée à ces participants consistait en l'élaboration, par petits groupes, d'un corpus écrit. L'exercice a été présenté aux participants comme i) une introspection sur l'identité profonde de l'entreprise, la spécificité de ses pratiques et de son histoire, ii) un questionnement sur sa place dans la société, sa contribution et ses impacts, iii) ainsi qu'une réflexion sur son futur, sur les risques qui pèsent sur son existence et les réponses pour y faire face. Les 30 participants ont été répartis en 6 groupes de 5 personnes. Chaque groupe avait la responsabilité de proposer un corpus écrit composé d'une raison d'être et de quatre promesses.

Une restitution finale a été organisée afin de rassembler un matériau composé de 6 ébauches distinctes de raison d'être/promesses.

Le travail d'animation de la séance, dont nous exposons les contours méthodologiques dans la section suivante, a été confié à deux sociétés de conseil externes, les cabinets Nuova Vista et Balthazar.

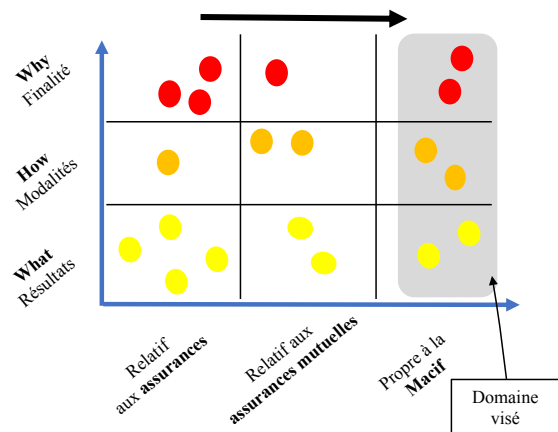


Figure 42 Exercice de singularisation opéré

2.2.2. Méthode. Singularisation des enjeux de responsabilité

La démarche poursuivie durant l'atelier fut la suivante. La synthèse de la consultation, telle que présentée dans la section précédente, a fait l'objet d'un retraitement préalable de la part des animateurs. Ils ont proposé d'organiser le contenu de la consultation non plus selon des thématiques cœurs (Figure 40) mais selon différents registres d'action (Tableau GG). Cette réorganisation propose quatre catégories : 'pourquoi', 'qui', 'quoi', et 'comment'. Le 'pourquoi' contient des éléments de l'ordre de la vocation, les éléments irréductibles de l'activité Macif. Le 'qui' circonscrit l'identité de l'entreprise et son histoire. Le 'quoi' précise un plan d'actions et des résultats attendus. Le 'comment' contient des éléments de l'ordre de l'opérationnalisation.

Ce retraitement a été présenté puis mis à la disposition des 30 dirigeants présents comme un support à partir duquel ils allaient devoir construire leur réflexion. Partant de cette base, ils ont eu d'abord eu pour tâche d'identifier dans ce tableau ce qui relevait, 1) de notions communes au secteur de l'assurance, 2) de notions propres au mutualisme et finalement 3) de notions spécifiques à la Macif uniquement. Cette logique de tamisage visait à distinguer les éléments communs à d'autres, de ceux qui sont censés être caractéristiques de l'entreprise Macif. Ce travail proposait, en somme, une manière de hiérarchiser

les points d'attention et la variété des enjeux exprimés durant la consultation selon un principe de particularisation.

Une fois ce premier retraitement effectué, chaque groupe a pu compléter à sa guise le tableau d'éléments qui leur semblaient manquer. En particulier, ils étaient enjoins à « reconstruire la singularité » de la Macif, c'est-à-dire à spécifier des pratiques ou des façons de faire qui permettraient de classer des notions rangées dans le niveau 1 ou 2 de singularité¹³⁵, en des éléments du niveau 3, c'est-à-dire considérées comme uniques à la Macif (voir la Figure 42 pour une représentation schématique).

Une fois ce travail de cadrage parachevé, chacun des groupes a ensuite eu à utiliser en majorité les éléments qu'il considérait comme les plus singuliers à la Macif pour construire un ensemble cohérent, composé de 5 phrases. Ce texte devait en effet contenir une raison d'être et quatre promesses¹³⁶ singulières à la Macif. Le tableau rassemble les productions des six groupes (Tableau HH).

¹³⁵ C'est-à-dire qualifiées de communes au secteur de l'assurance, ou du mutualisme

¹³⁶ C'est la même taxonomie que la consultation qui a été reprise : sociétaires, collaborateurs, délégués et société.

Tableau GG Support de travail proposé au membre de la réunion des 30 dirigeants Macif.

		SOCIÉTAIRES	DÉLÉGUÉS	COLLABORATEURS	SOCIÉTÉ
POURQUOI ?	Notre vocation	<ul style="list-style-type: none"> • PROTÉGER nos sociétaires / PROTÉGER la future génération de sociétaires • ACCOMPAGNER nos sociétaires DANS CHAQUE MOMENT CLÉ DE LEUR VIE / Être aux côtés de nos sociétaires dans leurs moments de vie avec toujours l'humain au cœur • Apporter AU PLUS GRAND NOMBRE la PROTECTION et la BIENVILLANCE nécessaires pour AVANCER DANS LA VIE EN CONFIANCE • Accompagner la société [face] aux enjeux du réchauffement • Protéger et INNOVER AU BÉNÉFICE DE L'HOMME ET DE LA PLANÈTE, aujourd'hui et pour les générations à venir • Construire UNE SOCIÉTÉ PLUS ÉQUITABLE • Macif, LA FORCE DU COLLECTIF pour une société plus juste, humaine et responsable 			
QUI ?	Ce que nous sommes / voulons être	<ul style="list-style-type: none"> • Être un ACTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE pour répondre au monde d'aujourd'hui et développer une économie responsable et durable • Devenir un acteur majeur de l'économie sociale : MUTUALISME, défense des valeurs d'HUMANISME et de SOLIDARITÉ, politique de responsabilité sociale • Être un assureur PROFONDÉMENT MUTUALISTE / Démontrer et affirmer la MODERNITÉ de notre modèle mutualiste • Une MUTUELLE capable d'INNOVER sur propositions de produits / services, d'intégrer les plus jeunes et engagée dans la lutte pour la protection de notre environnement • En étant une ENTREPRISE ENGAGÉE, ayant au cœur les préoccupations écologiques • L'ASSUREUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE / Faire de MACIF un assureur PIONNIER DE LA TRANSITION CLIMATIQUE ET ÉNERGÉTIQUE • Un ASSUREUR TRANSPARENT / un assureur RESPONSABLE • Être un assureur mutualiste couvrant l'ensemble des besoins de nos sociétaires, tout en continuant de TENIR NOS ENGAGEMENTS et en S'ADAPTANT AU MONDE D'AUJOURD'HUI • Devenir le TIERS DE CONFIANCE pour tous les sociétaires / la Macif, LE PARTENAIRE DE VIE de ses sociétaires 			
QUOI ?	Ce que nous faisons / voulons faire	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer la MEILLEURE OFFRE, le MEILLEUR SERVICE au MEILLEUR PRIX AU PLUS GRAND NOMBRE • Couverture / produits / services ADAPTÉS, INNOVANTS et répondants aux risques classiques mais aussi à ceux nés de l'évolution de la société • Au PRX LE PLUS JUSTE • Des services ADAPTÉS AUX ENJEUX DU RÉCHAUFFEMENT : sinistres climatiques, mobilité, habitation, finance verte, prévoyance... • Offres SIMPLES d'accès et COMPRÉHENSIBLES facilement. Que le sociétaire sache exactement ce pour quoi il est couvert tant en produits que services • SIMPLIFIER LES PARCOURS CLIENT pour renforcer la relation avant-vente, vente et après-vente / un parcours client FLUIDE entre les différentes entités du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire que les élus qui représentent les sociétaires soient, en toute connaissance de cause, DÉFENSEURS DE L'INTÉRÊT COLLECTIF dans leurs décisions • [Des délégués qui] agissent en tant qu'AMBASSADEURS RESPONSABLES ET ENGAGÉS dans les valeurs de la Marque Macif, au quotidien, dans l'écosystème humain et économique de la MACIF • [Des délégués qui] CONTRIBUENT à faire évoluer / créer les produits les plus adaptés aux besoins présents et futurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Être L'EMPLOYEUR ATTRACTIF DE RÉFÉRENCE dans le milieu de l'assurance. Connue et reconnue pour ses conditions salariales motivantes, équitables, justes et permettant aux salariés de développer leurs compétences • Permettre aux salariés d'ÉVOLUER et de S'ÉPANOUIR TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE • Augmenter le SENS DE SON ENGAGEMENT, sa motivation et sa satisfaction • Redonner du sens, de l'intérêt au travail • INCARNER NOTRE DIFFÉRENCE MUTUALISTE en tant qu'employeur, en étant un modèle d'innovation et qualité de vie au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un IMPACT POSITIF CONCRET ET VISIBLE sur notre environnement, devoir de transmission aux futures générations • Faire preuve d'EXEMPLARITÉ en ayant un POSITIONNEMENT PLUS RADICAL en faveur de l'écologie et de la réduction de l'empreinte carbone et le faire savoir
COMMENT ?	Nos façons de faire	<ul style="list-style-type: none"> • Avec toujours L'HUMAIN AU CŒUR • Apporter la BIENVILLANCE nécessaire • RÉACTIF, À L'ÉCOUTE et en EMPATHIE • Assurer des réponses FIABLES et PROFESSIONNELLES à leurs problématiques • Maintenir le niveau de TECHNICITÉ des collaborateurs • Récompenser davantage la FIDÉLITÉ 	<ul style="list-style-type: none"> • Des élus À L'ÉCOUTE des besoins des sociétaires / clients / adhérents • Favoriser L'IMMERSION ET L'INTERACTION réciproque et collaborative entre les délégués et les salariés. Et en faire la promotion en interne et en externe. • Rester à l'écoute des propositions des délégués de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer à chaque salarié un niveau d'AUTONOMIE et de PRISE DE DÉCISION le plus élevé possible dans le cadre de son poste • RECONNAISSANCE, AUTONOMIE ET PARTICIPATION: piliers de la motivation et du sentiment d'appartenance • Renforcer la TRANSVERSALITÉ / Proposer de VRAIES PASSERELLES entre les métiers • BIENVILLANCE, ÉCOUTE, reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Une entreprise prenant en compte les enjeux de société de ses actions
	Nos actions existantes ou à mettre en œuvre		<ul style="list-style-type: none"> • La participation active [des délégués de proximité] aux animations des ateliers peut être une source d'idées nouvelles en lien direct « avec le terrain » • Des élus formés, informés 	<ul style="list-style-type: none"> • En leur offrant les formations, la qualité de vie au travail, les mobilités et l'accompagnement managérial nécessaires • Proposer des formations de qualité non édulcorées 	<ul style="list-style-type: none"> • En créant des produits d'assurance et des services pour des usages bas-carbone ou visant à infléchir les comportements • Assurer les usages respectueux de l'environnement et prendre la parole sur des domaines liés à notre cœur de métier comme la mobilité et l'habitat durable, la finance responsable ... • Mettre en place une charte interne plus ambitieuse en termes de respect de l'environnement

Tableau HH Synthèse des propositions formulées par les six groupes de dirigeants

Groupe 1
<p>Protéger les parcours de vie du plus grand nombre dans une dynamique d'attention et d'implication réciproque et s'engager fortement pour l'évolution de la société et de l'environnement dans l'intérêt des générations futures.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promesse transverse : Bienvenue dans une entreprise responsable, heureuse et exigeante.
Groupe 2
<p>Vous assurer de notre présence à vos côtés du 1^{er} au dernier jour.</p> <p>Une présence construite ensemble dans une relation durable et de confiance qui repose sur une écoute et des réponses actives à vos besoins et à ceux de la société.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promesse Sociétaires : Être bienveillant, utile, à votre écoute • Promesse Délégués – <i>mots clés</i> : engagement, ambassadeurs, interactivité • Promesse Collaborateurs – <i>mots clés</i> : compétences, employabilité, motivation, acteurs • Promesse Société : Être pionnier dans l'innovation sociale / sociétale dans nos domaines face aux enjeux du moment
Groupe 3
<p>MACIF : avec vous, protéger l'avenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promesse Sociétaires : S'engager à vous protéger tout au long de la vie • Promesse Délégués : S'engager à vous accompagner dans votre rôle d'ambassadeurs sur les territoires • Promesse Collaborateurs : S'engager à faire vivre une relation de confiance réciproque • Promesse Société : S'engager à agir durablement pour toutes les générations d'aujourd'hui et de demain
Groupe 4
<p>Partenaire de vie, nous simplifions votre quotidien au travers d'un collectif qui s'engage à vos côtés dans un cadre transparent pour un avenir durable !</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promesse Sociétaires : Simplifier la vie en apportant des réponses adaptées • Promesse Délégués : Ambassadeurs de proximité de notre modèle collectif et engagé • Promesse Collaborateurs : Être acteur de son parcours professionnel en toute autonomie dans un cadre transparent • Promesse Société : Participer activement à la transition écologique et accompagner les évolutions technologiques
Groupe 5
<p>Notre vocation est la protection des personnes, des biens et de l'environnement, autant que le développement des solidarités.</p> <p>Fort de 60 ans d'engagement humaniste et solidaire, récompensé par la confiance de millions de sociétaires,</p> <p>Nous innovons pour permettre au plus grand nombre l'accès à des solutions de protection basées sur la solidarité la plus large et nous nous engageons pour une société meilleure et pour préserver notre environnement,</p> <p>En faisant vivre notre modèle original qui associe élus et salariés dans une même ambition de développement des solidarités au cœur des territoires.</p> <p>Macif, un groupe mutualiste ouvert et reconnu !</p>

- Promesse Sociétaires : Proposer des solutions de protection solidaires et respectueuses de l'environnement et les accompagner tout au long de leur vie.
- Promesse Délégués : Les mettre au cœur du modèle de gouvernance pour leur permettre d'exercer pleinement leur rôle au service des sociétaires.
- Promesse Collaborateurs : Leur donner les moyens et la reconnaissance nécessaires à la réalisation de leur engagement professionnel au service des sociétaires.
- Promesse Société : Renforcer la dimension solidaire de la protection des personnes, des biens et de notre environnement

Groupe 6

Présents tout au long de la vie de nos concitoyens, nous contribuons à un monde plus juste, plus équitable et responsable pour le plus grand nombre.

Nous sommes présents à leur côté tout au long de leur vie pour leur donner confiance et les aider à aller au bout de leurs projets.

Cela passe par :

- des offres de protection accessibles, au juste prix, innovantes et construites dans une démarche éthique
- Une relation bienveillante et privilégiée

Et pour cela, nous nous appuyons sur des femmes et des hommes engagés et qui œuvrent tous à cette fin.

2.2.3. La formulation retenue par la Macif de la raison d'être

Le résultat de ce travail en groupes a ensuite été proposé à la direction générale le 11 février 2020 à l'occasion d'une ultime réunion de travail. Le matériau – ou corpus - des six propositions élaborées durant la séance collective du 30 janvier a été retraité par l'équipe de consultants selon une logique identique à celle employée pour la consultation, à savoir selon cette taxonomie 'pourquoi', 'comment', 'quoi' (Tableau II). On peut qualifier la démarche employée d'itérative. Il s'agit, en partant du matériau précédent, d'exécuter une troisième fois une routine dont l'objectif est d'aboutir à une nouvelle formulation, composée d'une raison d'être et de quatre promesses. La progression doit conduire à affiner le choix des termes, de sorte qu'ils représentent finalement un niveau de précision suffisant pour attester qu'ils sont caractéristiques à la Macif. Ce souci de précision dans les termes est plusieurs fois invoqué durant les échanges. « *Le mot 'accompagnement' est trop courant dans l'industrie du service. Celui d'assurance, trop restreint par rapport à ce qu'on fait. 'Protéger l'avenir' on ne fait que ça.* » (Directeur général de MACIF SGAM). Il est doublé d'une volonté de fidélité à la consultation initiale « *ma préoccupation c'est que si on vise une formulation trop courte, les 15000 contributeurs s'y retrouveront-ils ?* » (Président de MACIF SGAM).

Au bout du processus, une raison d'être est finalement proposée au vote lors de l'assemblée générale du groupe pour l'année 2020. Cette dernière est finalement rendue publique le 24 septembre 2020. La formulation retenue est la suivante :

« Nous mobilisons nos valeurs mutualistes et nos savoir-faire pour protéger le présent et permettre l'avenir, pour nous tous et les générations futures »

La raison d'être de la Macif s'accompagne des quatre promesses :

- Promesse Sociétaires :
« Nous nous engageons à écouter, comprendre, protéger nos sociétaires tout au long de leur vie, en couvrant leurs vrais besoins, en leur étant utiles et en leur simplifiant la vie.»
- Promesse Collaborateurs :
« Nous nous engageons à développer l'autonomie et l'engagement de nos salariés pour les rendre acteurs de notre projet collectif.»
- Promesse Délégués :
« Nous nous engageons à accompagner nos délégués à exercer pleinement leur responsabilité de représentants des sociétaires et d'ambassadeurs sur les territoires.»
- Promesse Société :
« Nous nous engageons à créer de nouvelles protections, de nouveaux collectifs et de nouvelles solidarités pour anticiper les transformations sociales et environnementales.»

Tableau II Retraitement du corpus produit par les dirigeants par l'équipe d'animation

POURQUOI ? Finalité	UNE INSCRIPTION DE L'ACTION DANS LE TEMPS LONG, AVEC UN ANCRAGE DANS LE QUOTIDIEN	<p>Relations inscrites dans la durée : « du 1^{er} au dernier jour », « relation durable », « les <u>accompagner</u> tout au long de leur vie », « partenaire de vie »</p> <p>Présence à chaque moment clé de la vie : « dans chaque moment clé de leur vie », « nous simplifions votre quotidien »</p> <p>Transmission et prise en compte des générations futures : « devoir de transmission aux générations futures », « dans l'intérêt des générations futures », « <u>protéger</u> l'avenir », « pour un avenir durable », « agir durablement pour toutes les générations d'aujourd'hui et de demain », « <u>protection</u> de l'environnement »</p>
	UNE ASPIRATION À UN MONDE PLUS JUSTE, ÉQUITABLE ET DURABLE	« construire une société plus équitable » « pour une société plus juste »
COMMENT ? Modalités	DES RELATIONS D'ÉGAL À ÉGAL	<p>Écoute, bienveillance, empathie : « à l'écoute et en empathie », « écoute active de vos besoins et de ceux de la société », « être bienveillant », « relation bienveillante et privilégiée »</p> <p>Réciprocité et confiance : « faire vivre une relation de confiance réciproque », « attention et implication réciproque », « présence construite ensemble », « tiers de confiance »</p> <p>Proximité : « présence incarnée dans les territoires », « vous <u>assurer</u> de notre présence à vos côtés »</p>

	<p>Authenticité</p> <p>ANCRÉES DANS L'INTERDÉPENDANCE, DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF</p> <p>NOTRE MODÈLE DÉMOCRATIQUE</p>	<p>Collectif : « la force du collectif », « la force d'un collectif pour une réponse individualisée », « notre modèle collectif »</p> <p>Solidarité : « 60 ans d'engagement humaniste et solidaire »</p> <p>Accessibilité et inclusion : « au plus grand nombre », « la solidarité la plus large »</p> <p>Ouverture : « un groupe mutualiste ouvert », « nos concitoyens »</p> <p>Participation : « participation active des délégués de proximité », « immersion et interaction entre les délégués et les salariés », « notre modèle original qui associe élus et salariés dans une même ambition »</p> <p>Transparence : « assureur transparent », « offres simples d'accès et compréhensibles »</p>
<p>QUOI ? Résultat</p>	<p>AGIR EN PIONNIER POUR FAIRE AVANCER LES SOCIÉTAIRES ET LA SOCIÉTÉ</p> <p>« s'engager fortement pour l'évolution sociale et environnementale de la société », « développement des solidarités », « participer activement à la transition écologique »</p>	<p>La protection au service de la réalisation des projets : « les aider à aller au bout de leurs projets » « <u>protéger</u> les parcours de vie »</p> <p>La recherche d'impact : « impact positif concret et visible sur notre environnement », « IMPACT social »</p> <p>La notion d'engagement : « engagement », « s'engager fortement », « entreprise engagée », « des femmes et des hommes engagés »</p> <p>La volonté affirmée d'être pionnier : « pionnier de l'innovation sociale », « pionnier de la transition écologique », « acteur majeur de l'ESS »</p> <p>Donner les moyens d'agir : « être acteur de son parcours professionnel », « autonomie », « acteurs », « leur permettre d'exercer pleinement leur rôle », « leur donner les moyens nécessaires à la réalisation de leur engagement »</p>

3. UNE EXPERIMENTATION DE MISE A L'ÉPREUVE DE LA RAISON D'ÊTRE

3.1. CONFRONTATION A L'ACTIVITE - MISE EN OPPOSABILITE DE LA RAISON D'ÊTRE

3.1.1. Enjeux théoriques

En parallèle de la réflexion conduite par la direction du groupe, nous avons eu l'opportunité de conduire une démarche expérimentale. Cette démarche, réalisée en collaboration avec les directions Stratégie et Engagement de la Macif, visait principalement à tester d'autres méthodes de formulation qui s'appuyaient sur notre modélisation de la mission. Trois séries de questions se dégagent en particulier du cahier des charges exprimé à la fin du chapitre précédent.

1. Recouvrement : identification des objets

Nous avons établi une manière de comprendre la mission comme un opérateur d'ancrage singulier des activités de l'entreprise dans un écosystème multiniveaux, qui dans le modèle prend la forme de l'expression de promesses relativement à un réseau maillé. La formulation d'une mission invite donc à interroger la manière dont les dispositifs employés permettent de mettre en évidence la variété des objets et des parties constitutifs de l'écosystème que l'entreprise affecte et donc de préciser les contours des promesses qui peuvent leur être adressées. Selon quels types d'interrelations avec les acteurs ou objets dudit écosystème l'entreprise explicite-t-elle son action ? À quel niveau de sophistication de l'activité, ce travail permet-il d'aboutir ?

2. Prise en compte des interdépendances dans le réseau maillé

Nombre des difficultés rencontrées par l'entreprise se situent précisément à l'interface entre au moins deux objets de l'écosystème. La maîtrise des interdépendances et donc des propagations des promesses dans le réseau constitue un enjeu central du point de vue du cahier des charges. Aussi, nous interrogerons le matériau empirique selon cette perspective.

3. Régime de jugement : conformité et intégrité

Enfin, nous avons établi qu'il y avait plusieurs manières de juger de la validité d'une proposition au regard des promesses. La mission est censée définir avec suffisamment de précision les responsabilités que l'entreprise reconnaît vis-à-vis de son environnement et de ses parties prenantes. On peut demander que les propositions soient *conformes* localement, c'est-à-dire respectent les promesses séparément, ou bien demander que les propositions soient intègres, c'est-à-dire qu'elles respectent aussi les relations du réseau, y compris face à la nouveauté.

3.1.2. La conception d'un atelier expérimental pour mettre à l'épreuve la raison d'être

Notre atelier a mobilisé un panel de collaborateurs aux profils variés. Les participants retenus ont été sélectionnés, à la fois pour leurs qualités d'experts d'un métier ou d'un domaine dans lequel opère la MACIF, ainsi que pour leurs connaissances fines des processus décisionnels de l'entreprise (Tableau JJ).

Tableau JJ Liste des participants à la démarche expérimentale - Macif

-	Entité de rattachement	Poste
# 1	Macif SGAM	Chargé mission (F/H) — Direction Stratégie et Performance — Stratégie Alliances Innovation
# 2	Siège social	Cadre Direction (F/H) — Direction Réponses Besoins sociétaires et Innovation — marketing et relationnel sociétaire
# 3	Macif	Cadre Direction (F/H) — Direction de la Distribution - Supports Distribution

# 4	Métier Santé Prévoyance	Cadre Direction (F/H) — directeur Besoins adhérents, Innovation et Partenariats
# 5	Macif SGAM	Cadre Direction (F/H) — Direction Stratégie et Performance — Stratégie Alliances Innovation
# 6	Macif SGAM	Cadre Direction (F/H) — Direction des Opérations — Direction Data Office
# 7	Macif SGAM	Cadre Direction (F/H) — Direction Finances risques — responsable de coordination — MACIF SGAM
# 8	Macif Mutualité	Responsable ressources humaines (F/H) — Direction des Ressources humaines/Scé Généraux/Immo — Développement RH
# 9	Siège social	Cadre Direction (F/H) — Direction Expérience sociétaire/Clients — Direction Projets Relation Client
# 10	Métier Finance Épargne	Cadre Direction (F/H) — Directrice Services financiers et Innovation
# 11	Macif SGAM	Responsable entité fondation (F/H) — Direction de l'Engagement — Action mutualiste nationale — Siège social
# 12	Macif SGAM	Chargé mission (F/H) — Direction Stratégie et Performance — Stratégie Alliances Innovation

Ce panel a été convié à un atelier tenu le 31 janvier 2020, comportant trois grandes étapes.

1re étape : Analyse de l'existant et des couplages entre activités et responsabilité.

Cette étape devait permettre dans un premier temps de partager une représentation de l'activité du groupe, de ses effets possibles sur son écosystème et d'en extraire quelques enjeux de responsabilité associés. Pour ce faire, de façon préliminaire à l'atelier, nous avons mobilisé des documents internes existants et les analyses de la consultation précédemment réalisées par les directions de l'engagement et de la stratégie.

Sur cette base, les propositions formulées par le groupe de dirigeants de la Macif à l'occasion d'un travail d'élaboration de raisons d'être ont été décortiquées et soumises à l'appréciation des experts. L'exploitation des propositions poursuivait l'objectif de reconstruire les liens à l'activité. La tâche qui leur a été soumise était donc double. D'une part, il s'agissait de comprendre les multiples traductions possibles des promesses formulées, dans les activités, et les métiers de la Macif. D'autre part, une fois ce couplage établi entre la raison d'être et les activités, il s'agissait d'explicitier une série de promesses qui découlent de ces interrelations.

2e étape : Construction de scénarii de mise à l'épreuve

La seconde étape visait à mieux comprendre les situations dans lesquelles la raison d'être devait pouvoir jouer un rôle. Elle a été conçue pour permettre de soulever les enjeux de robustesse et de contrôlabilité des engagements précisés par une raison d'être. Pour se faire, des scénarii – simulant des situations concrètes tirées de thèmes exprimés lors de la consultation – ont été joués. Nous les avons qualifiés « *stress-tests* ».

Pour éprouver la robustesse de la raison d'être lors de ces mises en situation, les experts ont eu alternativement à endosser deux rôles. Le premier, celui de *hacker*, visait à utiliser la raison d'être telle que précisée dans la 1^{re} étape, pour questionner ou dénoncer certains agissements de la Macif, en comparaison à ce que préconisait selon eux le contenu de la raison d'être. Le rôle de *défenseur*, à l'inverse, était chargé de mobiliser le contenu de la raison d'être pour réagir à ces accusations et justifier le bien-fondé des pratiques actuelles. Une phase préparatoire était suivie par la confrontation des deux camps.

Cette mise en situation avait pour rôle de désigner les écueils auxquels s'exposaient les formulations initiales, en mettant en évidence des risques de mises en défaut et certaines zones d'indétermination. Les conclusions de cette confrontation devaient se matérialiser sous la forme d'une liste d'engagements révisés.

3e étape : Travail sur les dispositifs de suivi et d'évaluation.

La troisième étape portait sur les outils d'évaluation et de contrôle que la MACIF souhaiterait adopter. Sur la base des engagements révisés, l'objectif était ici de réfléchir aux types de compétences et d'outils utiles à la protection des engagements pris.

Enfin, à l'issue de ce protocole expérimental, des modalités de restitution écrites et orales variées, en particulier devant la direction générale du groupe, ont été prévues.

3.2. FACE A LA DYNAMIQUE DES RISQUES, LA NOTION DE COUVERTURE REELLE

3.2.1. Interprétation ouverte des « pré-engagements »

En listant les grandes catégories d'acteurs ou d'objets précédemment énoncées ainsi que les promesses exprimées à leur égard, il est possible de se doter d'une représentation simplifiée, en réseau, des résultats des travaux préliminaires à l'atelier. La Figure 43 en donne une image partielle. Les liens colorés en rouge sont ceux pour lesquels le contenu de la promesse est exprimé. Cette schématisation met en exergue le nombre important de liens dont il est question et que l'atelier *stress-tests* visait à interroger la robustesse. Au préalable, nous avons cherché à comprendre, en interrogeant les experts présents, à quelle réalité opérationnelle, ces éléments de rhétoriques renvoyaient. En particulier, la question de la posture de **pionnier vis-à-vis des questions environnementales**, tout comme celles du **développement des solidarités**, a fait l'objet d'une exploration dédiée.

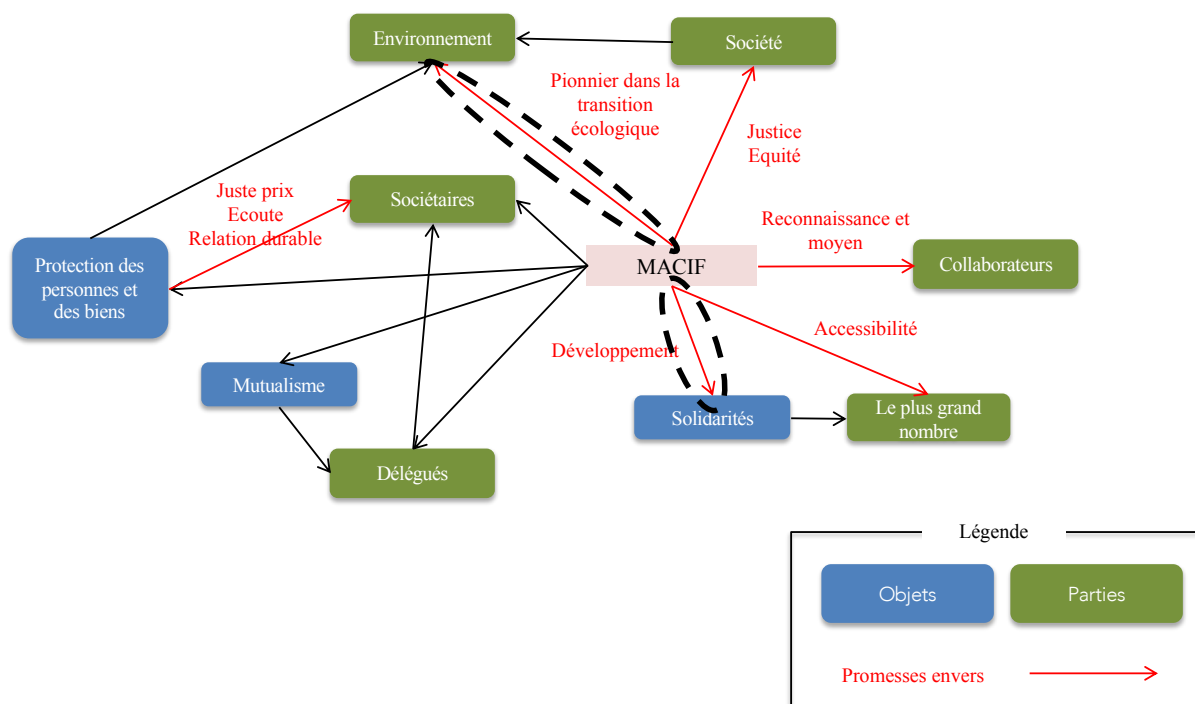


Figure 43 Représentation partielle du nœud d'engagements exprimés par les dirigeants

Ce cadrage permet d'exprimer l'espace au sein duquel la MACIF navigue lorsqu'elle fait référence à ce genre de sujets, à préciser les promesses, voire à en préciser une compréhension commune pour les participants à l'atelier. À titre d'illustration, les thématiques proposées ont été précisées par les experts selon plusieurs angles distincts, qui comprenaient :

1. Le développement des solidarités	2. L'assurance du changement climatique
Être une entreprise modèle vis-à-vis de l'interne	Déployer à tous les niveaux de son activité des actions en faveur du changement climatique
Mobiliser les moyens du groupe pour favoriser les projets/produits solidaires, tout en explorant des solidarités nouvelles	Favoriser/susciter les engagements des sociétaires
Être acteur des transformations et promoteur des solidarités	Pour l'externe : financer des projets verts et éviter de financer des projets/entreprises polluantes

Sur ces deux thématiques, l'accès à ces experts a permis de décliner la formulation de ces composantes de la raison d'être selon trois échelons **(a) en interne, (b) pour les sociétaires et (c) plus largement**. Ce travail participe à faire s'exprimer le référentiel d'actions et les contenus vers lesquels les thématiques exprimées peuvent renvoyer à la Macif.

3.2.2. Construction des stress-tests : quiproquo et obsolescence

Cet accord collectif autour d'une « traduction » des promesses exprimées par leurs dirigeants, constituait une base à partir de laquelle il a été possible, de construire puis de faire jouer les scénarii

fictifs ou *stress-test*. Deux situations ont été construites pour l'occasion (Tableau KK), en particulier pour explorer deux types de situations.

3.2.2.1. *Stress-test pour mettre à l'épreuve des quiproquos : le prix juste pour quoi, pour qui ?*

Le premier scénario joué, nommé « la coalition de sociétaires », a été pensé de sorte à tester un premier type de risque, qualifié de **quiproquo**. Il s'agissait là de travailler sur les situations où l'entreprise risquait d'être poussée, éventuellement par des tiers, à se rabattre sur des stratégies non vigilantes, non équitables ou non responsables de son point de vue. Ce premier type de situations invite à comprendre la portée interprétative des engagements exprimés et à explorer ce dont l'entreprise veut se prémunir. Cette partie de l'atelier doit permettre de dégager les promesses essentielles à formuler vis-à-vis des parties du groupe, promesses qui devraient être **opposables**. Pour cela, l'objectif a été de construire, à partir des formulations précédemment exprimées, une situation où une partie tierce, en l'occurrence ici une coalition de sociétaires, viendrait opposer à la Macif une position, en apparence compatible avec les engagements exprimés par le Groupe, mais qui dans les faits, diffère assez largement de l'interprétation dont la Macif s'est dotée au départ. Les participants endossant les rôles de hackers ont eu ainsi, à l'occasion du stress-test, toute la liberté de défendre et de revendiquer leur conception **d'un prix juste**. La position défendue était la suivante : la construction d'un prix juste dans une perspective de développement des solidarités doit en particulier viser à combattre l'exclusion financière à l'assurance, notamment liée au montant de la prime d'assurance. Aussi, la perspective offerte par de nouvelles technologies, de mieux maîtriser les données des sociétaires, offrait une possibilité intéressante de viser à la construction d'un prix plus bas, fondé sur une compréhension plus fine des profils de risques des assurés. Le déroulement du scénario a progressivement illustré que sur certaines dimensions, cette position était partiellement incompatible avec la définition que la Macif défend. Autrement dit, les termes ombrelles « développement des solidarités » ou « prix juste », peuvent donner des interprétations très variées, et finalement parmi l'ensemble de ces interprétations, celle défendue par la Macif devient contestable¹³⁷, car une, parmi la multitude.

3.2.2.2. *Stress-test pour mettre à l'épreuve l'obsolescence : indécidabilité face à des enjeux émergents ou non prévus*

Le second scénario est nommé « l'assureur vert ». Il visait à expliciter des risques d'une autre nature, qualifiés **d'obsolescence**. Ce second type de situations pointe le risque d'endiguer la raison d'être sur les activités d'aujourd'hui sans interroger les conditions de ce qui sera responsable demain. Il s'agissait ici de travailler des situations opérant à cause des formulations trop larges ou au contraire trop étroites¹³⁸. On peut prendre l'exemple ici d'un risque relevant d'une formulation n'acceptant que des

¹³⁷ Le travail avec les experts a permis d'affiner cette représentation, en précisant notamment la manière dont les principes de mutualisation du risque et de péréquation tarifaire participaient de la construction des tarifs.

¹³⁸ On peut par exemple imaginer le risque d'être contraint de s'enfermer ou de se voir imposer une action entièrement prescrite par les activités d'aujourd'hui, si l'intitulé est trop précis, et de se rendre finalement aveugle aux transformations à venir.

solutions connues ou fixantes. L'issue d'un tel scénario doit déboucher sur des préconisations pour s'assurer que les promesses intègrent des engagements à explorer des voies pour un futur désirable dans un mode qui change.

Dans la situation travaillée, les *hackers* étaient chargés de bousculer les engagements de la Macif pris en faveur de l'environnement, selon deux angles. Le premier consistait à mettre l'entreprise face à ses activités actuelles et questionner la pertinence de certaines, qui pourraient paraître à certains égards contradictoires avec cette ambition environnementale. À titre d'illustration, une partie importante des contrats d'assurance du groupe porte aujourd'hui sur la protection des automobiles. Ou encore, certaines activités d'épargne peuvent être accusées de participer au financement du réchauffement climatique. La discussion a tâché de mettre en évidence le risque de voir à terme invalider cette volonté d'agir en tant que pionnier de la transition énergétique. Le second angle travaillé était plus prospectif. L'association de défense de l'environnement, jouée par une partie des experts, questionnait là la pertinence des engagements pris aujourd'hui, étant donné les transformations du monde de l'assurance à venir. Ont été mis en évidence, par exemple, des enjeux émergents pour les assurances dans un contexte de changement climatique. La question de la précarité énergétique a fait l'objet d'un débat nourri, tout comme celle de la viabilité des méthodes actuarielles face au changement climatique, et aux nouveaux risques qu'il laissait entrevoir.

Tableau KK Synthèse des scénarii stress-tests

Scénario	1. La coalition de sociétaire	2. L'assureur vert
Synopsis	Le développement des technologies autour du traitement et de l'utilisation des données personnel séduit de plus en plus le monde de l'assurance. Les opportunités ouvertes par ces nouveaux outils développent des offres et services d'assurances alternatives.	Vous êtes en 2025. La raison d'être de la MACIF, inclut des engagements vis-à-vis de la protection de l'environnement.
Élément perturbateur	Plusieurs groupes de sociétaires auraient exprimé leur mécontentement concernant la politique tarifaire du groupe. Ils prennent en exemple une jeune entreprise de <i>assurtech</i> qui connaît un essor fulgurant et séduit de nombreux clients. Ils vous enjoignent de considérer le rachat de cette <i>assurtech</i> au motif qu'elle a développé une gamme de produits beaucoup moins cher, 100% en ligne, fondée sur une meilleure connaissance des données de chacun, et qui permet un ajustement du montant de la police d'assurance au plus près du profil de risque du souscripteur.	Une ONG vous reproche de ne pas être à la hauteur de ces engagements. Plusieurs éléments en particulier sont avancés : Le modèle de l'assurance et son insolvabilité face aux risques climatiques. Le nombre et l'importance des contrats d'assurance auto Les activités finance et épargne qui sont accusées de financer des activités qui participent à l'émission de GES dans l'atmosphère.
Rôle du hacker	La coalition de sociétaires, bien décidée à défendre leur représentation d'un prix juste	L'ONG, bien décidé à montrer que cette histoire de RE, ce n'est qu'une parure.

Rôle du défenseur	Vous faites partie des décisionnaires de l'entreprise. Estimez-vous que les engagements que vous vous êtes donnés vous permettent de réagir ?
--------------------------	---

3.2.3. Les stress-tests mettent en évidence l'indétermination du régime de jugement de la raison d'être

La mise en place des scénarii *stress-test* a mis en évidence la difficulté de préciser un niveau de formulations robustes du point de vue de leur intégrité, c'est-à-dire une relative incapacité à discuter la validité de l'énoncé de la raison d'être et de statuer de sa poursuite intègre. Le scénario 1 en particulier a fait ressortir la possibilité de se voir opposer, parmi la variété possible, une interprétation de ses engagements incompatibles avec celle que souhaite défendre l'entreprise. Le scénario 2, met en évidence un risque complémentaire, celui de l'impossibilité de pouvoir s'exprimer sur des situations incertaines ou futures, dans la situation où les engagements ont été plus exprimés comme une rationalisation des activités actuelles que comme une promesse d'un futur souhaitable. Dans ces deux cas, l'emploi de la raison d'être comme un moyen pour discuter, justifier, défendre une position pour l'entreprise et les enjeux de responsabilités associés peut être compromis.

La suite du développement tâchera donc d'explorer plus précisément la manière dont la confrontation entre ces deux camps concurrents (les *défenseurs* et les *hackers*) a permis de faire avancer cette réflexion. Nous nous appuyerons à titre d'illustration majoritairement sur des éléments issus du *stress-test 1*, la coalition de sociétaires.

3.2.4. Enrichissement du réseau de départ : le cas de la « couverture réelle »

La discussion concernant la politique tarifaire et de développement des solidarités initiée par les *hackers* a donné l'occasion au groupe de *défenseurs* de construire et de progressivement préciser un argumentaire concernant des éléments qui leur apparaissaient cœurs dans l'activité, et qui n'apparaissaient pas aujourd'hui expressément dans leur corpus initial. En premier lieu, la discussion s'est canalisée autour de l'idée que la comparaison que voulaient initier les *hackers* entre la Macif et le concurrent qui proposait des tarifs moins élevés ne se fondait pas sur une base comparable. Réduire l'analyse aux tarifs contractuels proposés par les uns et les autres ne rendait pas justice aux efforts consentis par la Macif pour construire une politique de couverture cohérente structure des risques anticipables, de leur point de vue. L'objet de cette discorde s'est matérialisé par le concept de « **couverture réelle** ». Cette notion de couverture réelle introduit l'idée qu'il faut distinguer la couverture prévue par les termes du contrat (le « risque contractuel ») de la couverture des risques auxquels s'exposent les sociétaires (le « risque réel »), indépendamment des options contractuelles auxquelles ils ont consenti. Cette distinction, mise en regard du réseau maillé de départ (Figure 44) est intéressante à deux niveaux.

Premièrement, elle permet de mettre en évidence un enrichissement progressif, par de nouveaux liens ou objets qui décrivent plus finement la variété des protections prévues par la Macif vis-à-vis de cette ambition de couverture dite réelle¹³⁹. Par exemple, un dispositif de prise en charge de dépenses exceptionnelles de santé, au-delà des montants prévus par le contrat. En second lieu, elle a été l'occasion de préciser l'existence d'une série de mécanismes d'interrelations dans le réseau – qui ne s'étend au-delà du lien direct en la Macif et le reste du monde. La mise en place et le financement par l'entreprise d'un programme expérimental dit de « balluchonnage » en est un exemple. Il consiste en un service de répit pour les familles qui s'occupent de personnes dépendantes ou en perte d'autonomie.

Ces dispositifs et une série d'autres¹⁴⁰ illustrent le type d'assistance, prévu ou non par le contrat, ainsi la variété des activités qui participent des efforts globaux du groupe dans cette perspective solidaire.

En synthèse, ce concept de **couverture réelle** rend visibles des normes de protection des personnes des biens qui, d'une part, ne sont pas réductibles aux seules dispositions prévues par le contrat, et d'autre part, s'étendent au-delà de la relation bipartite entre le sociétaire et la Macif. Autrement dit, dans la couverture réelle du risque, la couverture contractuelle ne représente qu'une partie des garanties de protection prévues par l'entreprise pour faire face à la variété des situations de risques. Du point de vue des *défenseurs*, juger de la pertinence de la politique la comparaison à ces éléments ne rend pas justice aux orientations prises par l'entreprise dans cette perspective solidaire. Ce niveau de discussion n'a pas été fouillé lors des étapes précédentes, et la mise en tension à travers le scénario travaillé s'est révélée utile pour discerner ce type de mécanismes cœurs.

¹³⁹Par exemple, une série de dispositifs sont prévus pour garantir et assurer la survenue d'un dommage, dans des contextes extracontractuels. On peut évoquer à cet égard l'existence de dispositifs de secours : par exemple la Prestation solidarité Chômage, qui prévoit le maintien des protections sans cotisation en cas de pertes de revenus. On pourrait aussi évoquer les Fonds de solidarité (Fonso) ou le fonds d'action social (FAS). Ce dernier prévoit des aides pécuniaires lorsque les garanties du contrat n'ont pu être mises en jeu ou qu'elles ne couvrent pas la totalité de la dépense.

¹⁴⁰L'entreprise a, par exemple, récemment lancé le programme Aidants & aidés afin de militer aux côtés de partenaires et d'intervenants issus notamment du monde médical, social et associatif (voir <https://www.aveclesaidants.fr/>). Les projets prévoient notamment de lutter contre l'isolement des aidants, incluant par là les familles des assurés ou les personnels médicaux.

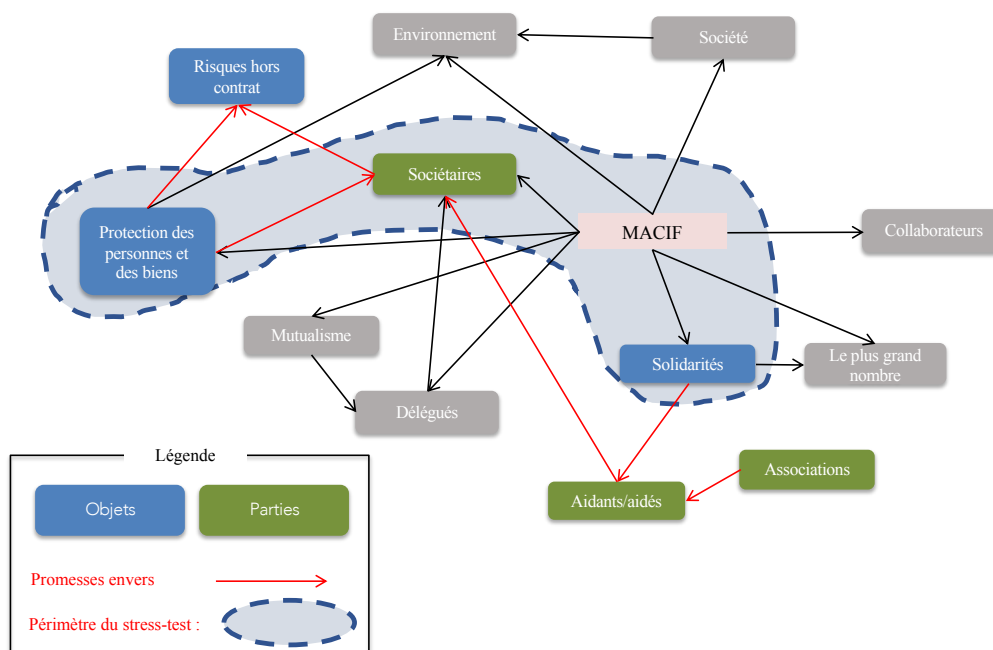


Figure 44 Enrichissement du réseau de départ et périmètre concerné par le stress-test. En couleur apparaissent les nouveaux objets du réseau (bleu ou vert) ainsi que les relations qui ont été mises en tension (rouge).

3.2.5. Spécification d'un régime de jugement

Les discussions entre les deux groupes, *hackers et défenseurs*, ont mis en évidence l'intérêt d'explicitier un concept intégrateur tel que celui de couverture réelle pour désigner la variété des dispositifs que concevait aujourd'hui la Macif pour protéger ses sociétaires contre les risques. En revanche, en l'état, ni les conditions de validation ni la robustesse de l'engagement aux contingences futures ne sont encore assurées. En d'autres termes, à quoi s'engage la Macif lorsqu'elle s'engage à assurer une « couverture réelle » des risques ? Et qu'est-ce qui pourrait contrarier cette promesse ? La suite de l'atelier s'est focalisée sur ces points. C'est-à-dire, à la fois de comprendre le niveau d'ambition associé de la couverture réelle, et également de prévoir les conditions de maintien ou de préservation d'un tel engagement.

Pour aboutir à une telle compréhension, il a fallu en premier lieu préciser les limites actuelles de la couverture réelle, c'est-à-dire le type d'exclusion que produit aujourd'hui en général le modèle assurantiel et en particulier les choix opérés par la Macif. Ce premier panorama a été utile pour décrire un premier niveau d'ambition. À savoir, est-ce que s'engager à protéger la couverture réelle des risques signifie, s'engager à étendre la couverture (réelle) à ceux qui n'en profitent pas actuellement (les exclus de la l'assurance) ? Ou bien est-ce que s'engager à protéger la couverture réelle des risques signifie adapter cette norme de protection à éventuellement de nouveaux risques ? Sans entrer dans le détail des discussions, cette étape a été l'occasion d'explorer ce contre quoi la Macif cherche à se prémunir, ce vis-à-vis de quoi l'entreprise ne veut pas céder. Pour illustrer, il s'est agi là de l'intérêt de centrer les offres de protection sur les « vrais » besoins : c'est-à-dire ceux qui naissent de leur compréhension

des risques plutôt que l'unique recensement des « besoins exprimés ». On voit là apparaître deux manières très différentes de qualifier les objets.

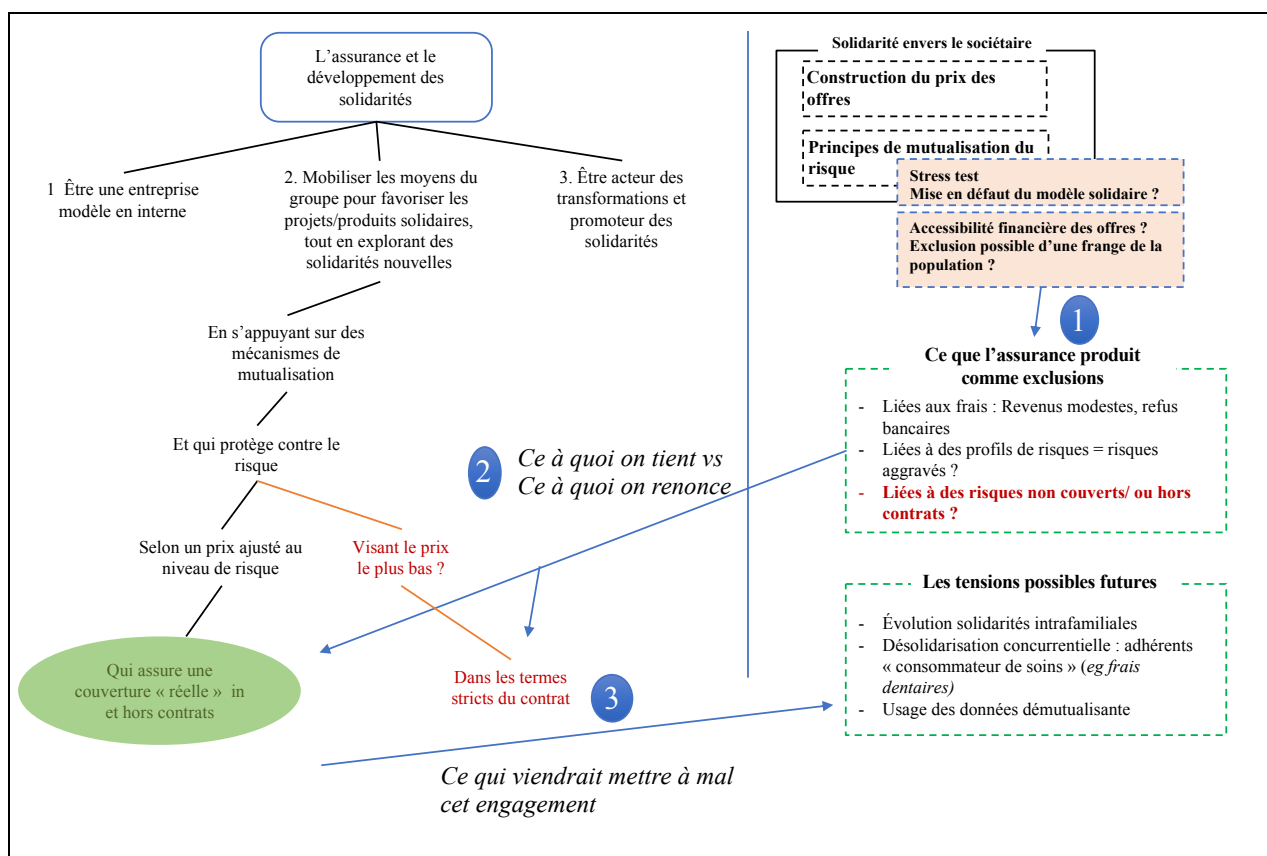


Figure 45 Exemple de concept intégrateur tiré d'un stress-test : la couverture réelle

Finalement, l'ambition de vouloir protéger une couverture réelle des risques conduit à définir un engagement double :

- « S'engager à construire et promouvoir des offres fondées sur une couverture réelle des risques plutôt que sur des besoins exprimés »
- « S'engager à instruire/explore les formes d'exclusion »

Moins qu'une promesse définitive en tant que telle, le concept de « couverture réelle » s'est avéré utile pour discuter de niveaux d'engagement adaptés à la Macif selon deux caractéristiques. La première est qu'il assure un couplage avec le modèle mutualiste au-delà d'une vision purement marchande de l'activité, matérialisée par le contrat. Le principe de couverture réelle réaffirme que la protection des risques s'entend, en plus des modalités commerciales bilatérales prévues par le contrat, sur modalités plurielles¹⁴¹, complémentaires, et collectives¹⁴². C'est l'intégration de l'ensemble de ces éléments qui

¹⁴¹ Des formes de protections contractuelles, extracontractuelles, la recherche d'anticipation des situations de risques (ex. le système de balluchonnage, précédemment décrit).

¹⁴² On rappelle à l'occasion au lecteur, que l'idée d'une entraide entre adhérents est un principe constitutif du mouvement mutualiste (et des sociétés de secours mutuel avant elles). Les adhérents, en échange d'une cotisation, se voient garantir une protection le jour où un dommage survient, en échange de la mise en commun du risque. Il s'agit là d'un mécanisme de prévoyance collective.

doit garantir une protection satisfaisante pour tous. Aussi, par exemple, s'engager à protéger la couverture réelle, c'est explicitement renoncer de considérer qu'un principe de tarification juste ne se mesure qu'à l'aune des protections prévues par le contrat. La couverture dite « réelle » agit ainsi comme un **mécanisme d'auscultation**, en ce sens qu'elle force à étudier de façon attentive, rigoureuse et complète, la façon dont la protection fonctionne. La seconde raison est qu'il force à un mécanisme d'apprentissage. La couverture réelle de demain différera probablement de celle d'aujourd'hui. Aussi, s'engager à préserver cette couverture du risque, justifie en retour de préciser quels sont les efforts à mener pour comprendre les modalités qui pourraient mettre en défaut ce modèle intégrateur – nouveaux risques, comportements opportunistes, etc. Une relecture du concept de couverture réelle dans le cahier des charges illustre l'intérêt de la notion au regard des quatre fonctions attendues :

Tableau LL Réinterprétation de la couverture dans les termes du cahier des charges

	Identifiés/connus	Inconnus/dynamiques
Objets	Recouvrement Reconnaissance d'une variété de risques à gérer – par la provision d'un contrat à prix raisonnable - mais pas uniquement.	Apprentissage : une requalification régulière des risques est nécessaire pour prétendre rester à jour des ambitions de couverture « réel » mais selon quelle ambition ? <ul style="list-style-type: none"> - garantir demain un niveau de couverture équivalent à ceux qui en bénéficient aujourd'hui ? - étendre la couverture à de nouvelles exclusions ? à de nouveaux publics ? - autre ?
Relations	Interdépendance : refus de limiter la couverture aux « besoins exprimés » par les sociétaires, qui ne fournissent qu'une représentation partielle des risques encourus	Intégrité : on juge du bon niveau couverture réelle pas uniquement à l'aune des protections prévues par le contrat mais aussi considération l'ensemble des mécanismes de mutualisation déployés par le groupe.

RESUME DU CHAPITRE ET RESULTATS PRINCIPAUX

La « couverture réelle » : un critère pour juger de l'intégrité

L'étude de cas réalisé auprès de la Macif a permis de cerner les grandes caractéristiques du travail réalisé pour élaborer une raison d'être. Ce travail s'est attaché à réaffirmer l'identité mutualiste du groupe tout en précisant son rôle dans un contexte de transformations majeures.

Pour cela, la Macif a fait appel à une réflexion qui a mêlé, en premier lieu un exercice de sondage des parties, avec une consultation étendue à plusieurs milliers de personnes. Ce travail s'est trouvé doublé d'un exercice de singularisation et de positionnement de l'entreprise dans le secteur.

Ce cas a aussi été l'occasion de mettre au point et d'éprouver un dispositif expérimental qui a pris la forme de stress-tests. Il s'agissait *in fine* de mettre à l'épreuve la rédaction préliminaire de la raison d'être du groupe. Ces *stress-tests*, simulés avec panel d'experts, ont permis de dégager plusieurs grands résultats.

Les stress-tests confirment d'abord une partie des écueils identifiés concernant les risques de quiproquo et d'obsolescence des formulations. On peut aisément simuler des situations qui mettent en défaut ou pointent les difficultés des formulations provisoires à lever une indécidabilité de jugement dans des situations imprévues.

Ensuite, les stress-tests aider à surmonter une partie de ses écueils. Dans l'exemple de la Macif, les stress-tests ont conduit à préciser un **principe de couverture réelle du risque**. Il s'agit là d'un concept qui rend compte des efforts menés par l'entreprise pour comprendre la variété des risques, leurs dynamiques, ainsi que les menaces qui pèsent sur la protection (par exemple : des formes d'opportunisme, ou une évolution des risques non couverts par le contrat). Représentable comme un mécanisme d'auscultation du réseau, la notion de « couverture réelle » introduit un critère pour apprécier l'intégrité de la raison d'être : pour assurer une couverture réelle, il faut d'une part ne pas se contenter de respecter les clauses contractuelles, et d'autre part, il faut mettre en œuvre des apprentissages pour identifier et prendre en considération les risques émergents.

CHAPITRE 2 : GRTGAZ — LA QUETE D'UNE NOUVELLE IDENTITE POUR LE GAZ

En octobre 2020, après approbation en assemblée générale, GRTgaz modifie ses statuts pour y introduire un article 2bis qui précise la raison d'être suivante.

« Ensemble, rendre possible un avenir énergétique sûr, abordable et neutre pour le climat »

La raison d'être est d'un manifeste dont un extrait est également inclus dans les statuts¹⁴³ :

« En tant qu'opérateur d'infrastructures gazières au service de l'intérêt général, GRTgaz contribue à l'équilibre et la performance du système énergétique, et à assurer l'accès à une énergie de plus en plus renouvelable, sûre et abordable. Fort des savoir-faire et de l'engagement de ses équipes, GRTgaz innove, adapte ses réseaux, diversifie ses activités et construit avec les acteurs des territoires des solutions toujours plus neutres pour le climat, compétitives, et prenant en compte leurs impacts sur la société.

Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients, ses fournisseurs et ses actionnaires autour d'un cap de long terme, et concilie sécurité, performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. Porteur de valeurs humanistes, GRTgaz s'attache à créer un environnement de travail conjuguant bien-être, performance et développement des compétences. L'action de GRTgaz s'apprécie dans sa globalité et dans la durée. »

Dans ce chapitre, on tâchera de comprendre comment elle a été construite. Il s'agira d'en cerner les motivations principales, ainsi que les méthodes employées pour supporter la démarche en interne. Il s'agira également de présenter l'expérimentation réalisée pour la mettre à l'épreuve de situations d'opposabilité.

1. GRTGAZ — UN IMPERATIF DE REINVENTION

1.1. PRESENTATION DU GROUPE GRTGAZ - UN OPERATEUR DE RESEAU

GRTgaz est un leader du **transport de gaz naturel** en Europe, un **expert mondial des réseaux et systèmes gaziers**. Sur le plan juridique, c'est une entreprise française de 3400 salariés qui a réalisé 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020. GRTgaz est détenue à près de 75 % par ENGIE, 25 %

¹⁴³ Le manifeste complet est disponible ici : <https://www.grtgaz.com/sites/default/files/2021-02/Manifeste-de-la-raison-detre-GRTgaz.pdf>

par la Société d'Infrastructures Gazières (SIG), consortium public composé de CNP Assurances et de la Caisse des Dépôts. Les 0,35 % du capital social restant sont détenus par les salariés de l'entreprise¹⁴⁴. L'entreprise naît en 2005 dans le cadre du processus d'ouverture du marché français du gaz à la concurrence et reprend les activités préalablement assurées par le service transport de Gaz de France (GDF). Elle est aujourd'hui l'un des deux gestionnaires français de réseau de transport de gaz avec Teréga. À ce titre, son activité principale consiste en le développement et l'exploitation d'un système gazier, dont elle est propriétaire et qui constitue son principal actif. En France et en Europe, par le moyen de plus 30 000 km de canalisations enterrées, 28 stations de compression, 4475 postes de livraison, ou encore 4 terminaux méthaniers, GRTgaz fait circuler sur son réseau du gaz à haute pression — majoritairement du gaz naturel. En amont, l'entreprise commercialise pour les expéditeurs ou producteurs de gaz des capacités d'acheminement. En aval, elle offre des capacités d'alimentation aux consommateurs de gaz naturel, à savoir :

- les sites industriels directement raccordés au réseau de transport (des centrales de production d'électricité par exemple) ;
- les particuliers, collectivités et entreprises desservis par les réseaux de distribution publique¹⁴⁵, eux-mêmes alimentés par le réseau de transport.

A ces activités de provisions s'ajoute un important volet de recherche et de développement, dont les thématiques portent sur l'optimisation des performances du réseau existant, la sécurité industrielle des personnes et des biens, ainsi que la préparation à l'intégration des énergies renouvelables et bas carbone dans le réseau¹⁴⁶. Enfin, un dernier volet de son activité porte sur le conseil et l'accompagnement des territoires, autour de sujets de planification énergétique et d'adaptation des infrastructures à l'évolution des besoins ou à la transition énergétique, par exemple.

En tant qu'un gestionnaire de réseau, l'entreprise se retrouve finalement au cœur d'un nœud de préoccupations qui interroge le futur de la filière gaz aujourd'hui, entre production, acheminement et provision.

¹⁴⁴ Source : rapport d'activité 2019

¹⁴⁵ Les réseaux publics de distribution désignent les installations et systèmes qui assurent localement l'acheminement du gaz, ou de l'électricité, jusqu'à son utilisateur final. En France, ils sont opérés par les gestionnaires de réseau de distribution à savoir, GRDF pour le Gaz et Enedis pour l'électricité.

¹⁴⁶ Voir le rapport d'activités 2019 – recherche, Développement & Innovation de GRTgaz.

1.2. LA RAISON D'ÊTRE DE GRTGAZ : ELEMENTS DE CONTEXTE ET PRINCIPALES ETAPES

1.2.1. GRTgaz : une activité régulée confrontée au discrédit du gaz

Les activités de provisions de gaz sont, en France, régies par des missions de service public. Au niveau européen, les conditions d'accès au marché, de respect de la concurrence et d'interconnexions des réseaux de gaz fournissent, elles aussi, un cadre précis concernant les règles de fonctionnement et les montants d'investissement. L'entreprise est donc sujette à un encadrement réglementaire au niveau français et européen qui impose largement les conditions d'exercice de GRTgaz, relativement aux conditions d'accès au réseau, à la tarification ou encore concernant les conditions de sécurité et de fiabilité des infrastructures¹⁴⁷.

Concrètement, le transport de gaz est une activité régulée, dont les contours sont précisés par un contrat de plan dans lequel sont inscrits un tarif négocié, des conditions de sûreté du réseau, et des règles d'efficience et de régulation, et ce, concernant le maintien de bonnes conditions de marché. Ce code de conduite garantit aux clients du réseau, une complète transparence concernant leurs conditions d'accès¹⁴⁸ et une égalité de traitement, de la réservation de capacités de transport à la gestion des réclamations.

Le régulateur, la CRE est l'autorité chargée de contrôler l'application du contrat de plan¹⁴⁹ et l'indépendance du transporteur d'énergie par rapport aux autres activités de la filière¹⁵⁰.

En parallèle de ce contexte réglementaire qui précise une bonne partie du cadre opératoire du réseau de transport, l'énergie transportée par le réseau, à savoir en grande majorité du gaz naturel, est sujet à de nombreuses discussions politiques et publiques, en ce qui concerne notamment sa place dans la transition énergétique. Au même titre que le pétrole ou le charbon, le gaz naturel est catalogué comme énergie fossile. Même si son bilan environnemental est relativement meilleur que les autres énergies fossiles¹⁵¹, notamment lié à son bon rendement énergétique, sa désirabilité dans l'évolution du mix

¹⁴⁷ En Europe, Le « troisième paquet énergie » fixe les conditions d'accès aux infrastructures gazières et les règles communes applicables au marché du gaz naturel. L'ACER, (Agence de Coopération des Régulateurs de l'Énergie) définit les lignes directrices de l'harmonisation du marché du gaz et vérifie leur respect. L'ENTSO (association des transporteurs de gaz européens) élabore les codes de réseau qui précisent les règles communes de fonctionnement, et veille à la coordination des investissements. Elle publie tous les deux ans un plan de développement du réseau européen à dix ans et un plan d'investissement régional, en liaison avec six groupes – d'initiatives régionales (GRI) chargés de favoriser le développement de marchés interconnectés.

¹⁴⁸ Comprendre ici que les clients disposent tous du même niveau d'informations, disponible notamment sur le site internet de l'entreprise.

¹⁴⁹ En France, le Code de l'énergie transpose les règles européennes en droit français. La Commission de régulation de l'énergie (CRE) en contrôle l'application. GRTgaz lui soumet chaque année un plan décennal de développement du réseau. La CRE vérifie sa cohérence avec le plan de l'ENTSO et contrôle la réalisation des investissements triennaux qui sont engageants.

¹⁵⁰ GRTgaz dispose de la certification ITO délivrée la CRE et qui assure le respect des règles d'indépendance vis-à-vis de sociétés exerçant une activité de production ou de fourniture de gaz.

¹⁵¹ Les émissions de CO₂ associées à la production d'électricité avec du gaz naturel sont par exemple deux fois moins élevées que celles des centrales à charbon les plus performantes. Par ailleurs, le gaz naturel est réputé pour émettre peu de

énergétique mondial est de plus en plus contestée. Ce contexte, en particulier en lien avec les interrogations menées dans le cadre du financement de la transition énergétique (voir la taxonomie européenne des investissements verts par exemple¹⁵²), rendent incertaines les projections, quant à l'avenir du gaz, et avec elles le rôle du gestionnaire du réseau de transport de gaz qu'est GRTgaz¹⁵³.

1.2.2. L'exercice de la raison d'être : impulsion de départ et principales étapes

Dans ce paysage un peu turbulent, un travail sur la raison d'être est confié, par la direction générale de Thierry Trouvé, à Christophe Delfeld, directeur de la RSE et parties prenantes du groupe à partir du début de l'année 2019. La perspective initiale est de soumettre une proposition de raison d'être au vote des actionnaires lors d'une assemblée générale extraordinaire au premier semestre 2020¹⁵⁴. Cette modalité nouvelle offerte par le législateur est en effet perçue comme une opportunité de préciser la posture de GRTgaz face aux turbulences à venir et comme un moyen d'explicitier des éléments de cadrage pour penser la diversification de ses activités, en faveur notamment de la transition énergétique. Les nouveaux enjeux climatiques réinterrogent de plus en plus frontalement l'intérêt du gaz en tant que composante du mix énergétique et dans cette perspective, **pour GRTgaz, le travail sur la raison d'être s'est trouvé être une occasion propice pour affirmer une position face aux enjeux suivants :**

1. En premier lieu, sur quels types de contributions souhaitables pour l'avenir l'entreprise pourrait exprimer un engagement ? Et en conséquence, quels efforts de rupture à pérenniser pour les atteindre ?
2. En second lieu, étant donné l'ampleur des transformations à venir, quels principes maintenir pour se prononcer dans les transformations des activités futures ?

Autrement dit, il s'agissait plus de mobiliser la raison d'être pour, collectivement arrêter une détermination des bornes acceptables des changements prochains, que la préfiguration de la stratégie de demain.

Pour instruire la thématique, une série de séminaires est lancée par la direction de la RSE avec l'appui de consultants. Elle a mobilisé des publics variés, parmi lesquels, le comité exécutif, la communauté des managers de l'entreprise, un groupe de salariés volontaires rassemblant les différents collèges et territoires, et des représentants des parties prenantes, notamment via le conseil des parties prenantes (CPP). Sans prétendre à l'exhaustivité, voici le type de sujets abordés à l'occasion de ces réunions. Nous les classons en trois catégories.

poussières, peu de dioxyde de soufre (SO₂), peu d'oxyde d'azote (NO₂) et moins de dioxyde de carbone (CO₂) que les énergies fossiles lors de sa combustion (source : IFPEN)

¹⁵² https://ec.europa.eu/france/news/20191218/taxonomie_investissements_verts_fr

¹⁵³ Ces incertitudes sont renforcées encore par le fait que les réflexions sur le futur de l'énergie sont en partie confiées au régulateur lui-même (la CRE) et non pas aux entreprises du secteur.

¹⁵⁴ Le calendrier initial a été quelques peu retardé, notamment du fait de la crise sanitaire. C'est finalement le 15 octobre 2020 qu'une assemblée générale extraordinaire des actionnaires de GRTgaz a adopté la raison d'être de l'entreprise et l'a inscrite dans ses statuts juridiques. Cette résolution a remporté l'unanimité des suffrages exprimés.

- Un volet de prospective stratégique. Un séminaire a par exemple réuni le conseil d'administration et les membres du comité exécutif. Il s'est concentré sur un exercice prospectif visant à définir des scénarii plausibles pour le futur du gaz¹⁵⁵. Dans cette même veine, un autre séminaire stratégique a quant à lui été chargé de préciser des pistes de diversification plausibles, et élaborer des tendances de marché, incluant par exemple un rapprochement avec l'électricité (*sector coupling*), le transport de nouveaux gaz verts ou de synthèse, le soutien au développement de productions territorialisées, ou encore d'autres pistes liées à la fourniture de services.
- Un volet concentré sur la hiérarchisation des enjeux de responsabilité du groupe. Par exemple, une réflexion construisant les liens entre GRTgaz et les ODD¹⁵⁶ s'est attachée à situer les axes de contributions possibles de l'activité vis-à-vis de cette grille internationale. Dans la même veine, l'élaboration de matrices de matérialité et de diagnostics de performances extrafinancières ont nourri une certaine représentation du risque des activités de GRTgaz par rapport aux attentes de ses parties prenantes.
- Enfin, un dernier volet a été amorcé via la tenue d'un atelier organisé au mois de novembre 2019. Il proposait à une série de collaborateurs volontaires de déterminer les tensions principales du secteur, ainsi que de préciser actions possibles à entreprendre pour le groupe pour redonner une désirabilité au gaz.

1.2.3. Travail initié par le département de la RSE et porté à la réflexion du CPP : le type de propositions produites et confrontation au cahier des charges

Le cœur de la réflexion s'est donc articulé autour de deux grands registres de réflexions. Le premier volet de prospective stratégique a souligné la variété des scénarii de diversification possible et les perspectives que cela offrait pour l'entreprise. Certaines des voies envisageables, s'écartant très directement de l'actif principal de GRTgaz aujourd'hui, laissaient pressentir l'ampleur des transformations possibles. Notons à l'occasion que tous les scénarii de prospectives présentés ont en commun d'annoncer la diminution – plus ou moins importante – des volumes de gaz consommés¹⁵⁷ ainsi que le verdissement de la filière. Trois grandes voies se détachent dans ce paysage et désignent autant de potentiels champs d'innovation (Figure 46). La première consiste en la préparation à l'introduction de plus en plus massive de « gaz verts ¹⁵⁸» dans un réseau, qui fait aujourd'hui transiter majoritairement du gaz issu de gisements naturels. Ce gaz a été acheminé jusqu'en France, sous forme gazeuse par l'intermédiaire de gazoducs raccordé au réseau de GRT, ou sous forme liquéfiée grâce à

¹⁵⁵ Notons à l'occasion qu'ils ont tous en commun d'annoncer la diminution des volumes de gaz consommés ainsi que le verdissement de la filière.

¹⁵⁶ Objectifs de développement Durable. Il s'agit de 17 objectifs établis en 2015 par les États membres des Nations unies et qui sont rassemblés dans l'Agenda 2030

¹⁵⁷ Et donc des volumes de fluide transitant par le réseau de gaz.

¹⁵⁸ Entendre par là l'ensemble des gaz générés grâce à des procédés mobilisant des sources d'énergies renouvelables : pyrogazéification, méthanisation de déchets agricoles ou domestiques, électrolyse, etc.

des bateaux méthaniers. La seconde voie explorée consiste non plus à transporter du gaz à destination de consommateurs d'énergie, mais à transporter ou stocker des gaz à effets de serre (CO₂, méthane, etc.) dans la perspective de la lutte contre le changement climatique. Enfin, une troisième voie, plus éloignée de l'actif physique qu'est le réseau, consiste à développer une offre de services mettant à profit l'expertise de GRT, par exemple tournée autour de la décarbonation.

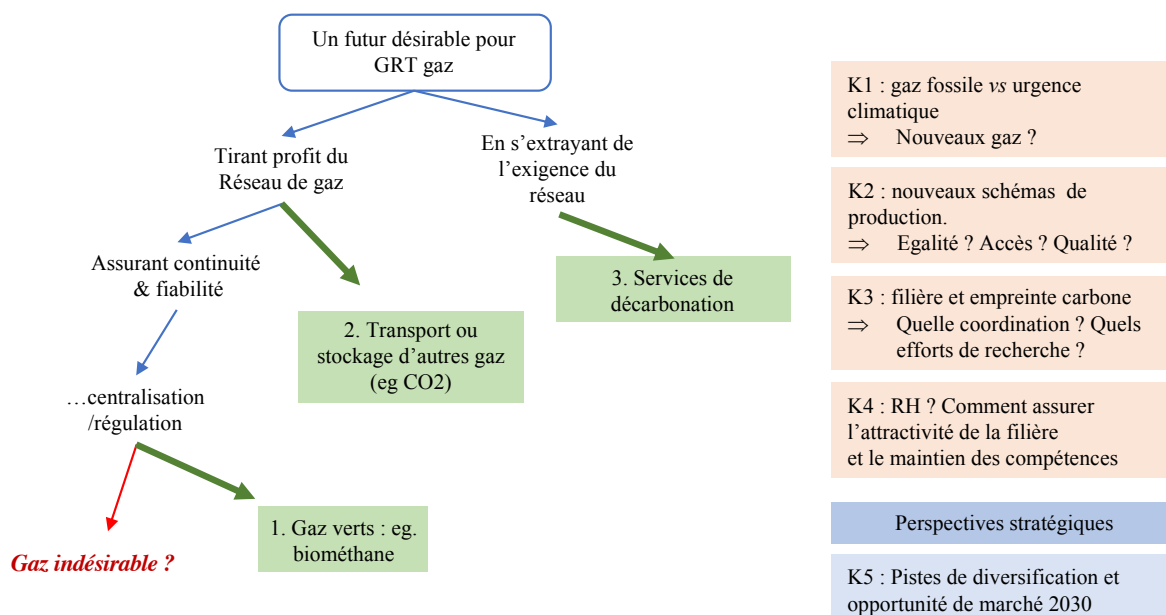


Figure 46 Synthèse des travaux conduits en prospective et en RSE - GRTgaz

Ce contexte très changeant montre que la difficulté à établir un engagement durable. En complément, le travail initié par le département de la RSE et complété par l'atelier collectif du mois de novembre a permis de recenser une série de risques qui pourraient compromettre tout projet visant à défendre des transformations ambitieuses dans le secteur. Un aperçu de ces risques, catalogués dans le Tableau MM, mettent en évidence, qu'à tous les niveaux de l'activité, en commençant par la perception collective du gaz ou bien vis-à-vis de sa place dans le mix énergétique, une variété de motifs génère des incertitudes quant à la possibilité pour GRT d'exprimer ses responsabilités ou ses engagements.

Tableau MM Dynamique de transformation du secteur de l'énergie et du gaz et risques associés

Dimension	Contexte aujourd'hui	Risque pour demain
Représentation collective/désirabilité du gaz	Le gaz est une énergie relativement propre et facilement accessible, mais classée parmi les énergies fossiles. L'urgence climatique qui tend à proscrire les émetteurs de CO ₂ , dont le gaz fait partie. Ce constat fait craindre à une marginalisation progressive du gaz.	Risque de rejet du gaz en tant qu'énergie et vecteur énergétique même au détriment des futurs nouveaux gaz - éventuellement "propres"

Logique socio-économique de la filière gaz	La filière gaz tend à déresponsabiliser l'ensemble des acteurs sur la question de l'empreinte carbone globale, en reléguant aux autres acteurs de la chaîne la responsabilité climatique.	Risque de blocage des initiatives ambitieuses en faveur de la transition énergétique, au motif que, personne ne voudra en supporter la charge. Problématique de gestion de coopération sur l'inconnu : recherche, distribution, valeurs partagées, etc.
Numérisation du secteur	Une vague de numérisation traverse le secteur de l'énergie, donnant potentiellement accès à des données et des capacités d'actions nouvelles sur.	Incertitudes sur la portée : est-ce que ça permet de changer de modèle ou seulement de solution ?
Réputation de la filière	Le secteur de l'énergie exacerbe les dissidences entre logiques capitalistiques et les vertus environnementales. La rentabilité repose une croissance continue des flux.	Risque de dissonance importante avec les ressources humaines. Les aspirations des collaborateurs ou des recrues en contradiction.
Architecture du réseau	Le réseau est construit et optimisé pour être largement centralisé	Difficultés de gestion de la qualité et de l'intégration de nouveaux modèles de productions et de consommations à des échelles variables, probablement localisés.
Modèle de performance opérationnel ?	Grt gaz est un transporteur de gaz naturel dont le modèle repose sur : continuité du réseau, efficacité énergétique, robustesse, égalité devant les fournisseurs et clients.	Risque de limiter l'activité au transport et de ne pas mettre à profit expertise du réseau pour la transition énergétique. Quelle légitimité en tant qu'opérateur d'infrastructures gazières dans un système énergétique hybride et décarboné ?

À l'issue de ces travaux, GRTgaz, se retrouve à la fin de l'année 2019 avec une proposition de raison d'être provisoire, accompagnée d'un manifeste, en cinq thématiques qui précisent une série d'éléments, notamment opératoires, associés à cette raison d'être (**Encadré 7**). La raison d'être provisoire s'exprime ainsi :

« Avec les réseaux, nous façonnons des solutions toujours plus décarbonées pour tous, et nous révélons toutes les énergies des territoires. »

Encadré 7 Proposition de manifeste associé à la raison d'être provisoire – GRTgaz

Thématique I- La réaffirmation de notre socle historique :

- Assurer la solidarité des territoires et la sécurité d'approvisionnement en gaz, essentiellement naturel aujourd'hui et de plus en plus renouvelable demain, et en renforçant toujours plus la sécurité des biens et des personnes.

- Nos compétences d'opérateur industriel d'infrastructures sont un socle pour la mise en œuvre de la raison d'être

Thématique II- Une action résolument engagée en faveur de la neutralité carbone

- Mettre à disposition de nos clients et territoires un outil industriel exemplaire au regard des objectifs de neutralité carbone (trajectoire et stratégie carbone de GRTgaz) et de son empreinte sociétale et environnementale.
- Permettre à tous à long terme l'accès à une énergie sûre, propre et compétitive, par notre contribution active au verdissement du gaz.

Thématique III- Nos salariés au cœur de la raison d'être

- Apporter un projet et un cap porteur de sens pour nos salariés en modernisant nos missions de service public, et renforcer notre attractivité
- Développer les compétences de nos collaborateurs et leur employabilité à long terme, en favorisant leur évolution vers les nouvelles opportunités.
- Prise en compte du bien-être et de la qualité de vie au travail

Thématique IV Une raison d'être au service de toutes nos parties prenantes, en commençant par les salariés :

- Accompagner nos clients et les territoires vers la neutralité carbone.
- Développer la valeur à long terme des actifs et infrastructures opérées pour nos actionnaires et salariés, tant financière qu'extra-financière.

Thématique V- Des activités complémentaires au socle à renforcer pour concrétiser dans le temps notre raison d'être

- Orchestrer, animer et appuyer toutes les filières de production de gaz vert
- Investir fortement en R&D&I et développer notre expertise
- Adapter ou développer les réseaux pour accueillir tous les gaz renouvelables
- Organiser les (nouveaux) marchés, promouvoir les gaz renouvelables
- Se diversifier pour accélérer les gaz renouvelables, en co-construction avec les filières.

2. REVISION DE LA RAISON D'ÊTRE : NOUVEAUX STRESS-TESTS

2.1. ORGANISATION DES ATELIERS COLLECTIFS

Dans le cadre général de cette réflexion, il a été possible de mener auprès au sein du groupe GRTgaz, une expérimentation comparable à celle conduite à la Macif et dont les contours ont été précisés dans le chapitre précédent. (**Partie III - Chapitre 1**). C'est-à-dire qu'en plus d'avoir pu observer les méthodes et effets la concertation initiée aux différents échelons de l'entreprise, il a été possible de lancer un protocole de recherche de quelques semaines qui s'est inscrit dans ce calendrier. La démarche, réalisée selon un schéma de collaboration soutenu avec le responsable de la RSE, Christophe Delfeld, s'est déroulée entre les mois de mai et juin 2020. Il a notamment mis à contribution un panel d'experts du groupe, choisis pour leurs connaissances fines des métiers et des enjeux portés par GRTgaz (Tableau NN). Cette expérimentation visait à préciser un modèle d'atelier dont la préoccupation principale était de comprendre à quels risques s'expose une raison d'être une fois instituée et comment un travail attentif de formulation pouvait aider à prévenir et limiter de tels risques.

Tableau NN Liste des participants à la démarche expérimentale — GRTgaz

Expert	Poste
#1	Secrétaire générale, Affaires publiques et Stratégies des territoires
#2	Directeur RSE et engagements des parties prenantes
#3	Responsable Diversité & Délégué Parlons Gaz, Direction des ressources Humaines,
#4	Délégué territorial, Centre Atlantique
#5	Adjoint au Directeur Général, Responsable Domaine Finance, Achats, Logistique
#6	Directeur adjoint de la Stratégie et de la Régulation

Le protocole s'est centré autour d'une série de trois ateliers collectifs, intercalés de réunions de copilotage avec Christophe Delfeld. Des réunions de synthèse et des productions écrites viennent compléter un protocole, dont la posture de recherche est associable à celui d'une « recherche-intervention » (David, 2012). La progression des ateliers reprend les grandes étapes décrites dans le chapitre précédent et s'articule autour de la génération de scénarii fictifs, ou stress-tests, qui sont conçus de manière à mettre en tension une partie de l'activité de l'entreprise, au regard des responsabilités qu'elle a exprimées dans la raison d'être. Ci-après, une présentation succincte des ateliers et de leurs objectifs respectifs. Nous nous étendrons ensuite sur les types de résultats auxquels ils permettent d'aboutir.

En guise d'entrée en matière (atelier 1), le panel d'experts a été réuni une première fois le 20 mai 2020. Il a été mobilisé sous l'angle des **préoccupations des métiers** ou points durs. Autrement dit, chaque participant a eu à préciser le contenu de son périmètre métier, sous l'angle de tensions aujourd'hui ou des transformations possibles susceptibles de questionner le rôle de GRTgaz demain. La réflexion menée durant cette première phase visait à reconstituer l'écosystème d'acteurs et d'objets qui façonne le paysage de GRTgaz. Ce réseau s'est construit relativement aux couplages identifiés par les experts entre activités du groupe (contenu des métiers) et les responsabilités qui les accompagnent.

Ensuite, partant de la raison d'être provisoirement établie ainsi que de ces points durs de l'activité, les participants ont eu à exprimer des promesses qu'une telle position dans le réseau suggère pour l'entreprise. Ces promesses s'expriment d'une part envers des parties prenantes et d'autre part relativement aux activités ou enjeux propres à chaque métier. Plus pratiquement, ils ont eu à reconstruire, considérant les enjeux et risques précédemment discutés, et à s'exprimer tantôt a) sur le souhait de préserver quelque chose (par exemple une posture, des pratiques, des valeurs, une situation etc.) b) sur le désir de construire quelque chose (par exemple une activité).

Ce second temps a permis de proposer un modèle de l'activité de l'entreprise sous la forme d'un réseau maillé. Aux sommets de ce réseau, se retrouvent les grands enjeux ou parties d'intérêts. On peut ensuite, certains des « points du réseau » sont connectés entre eux par une arête, c'est-à-dire un lien dont on peut préciser la substance grâce aux promesses, qui sont autant de descripteurs locaux. Le tout — sommets et arêtes — forme ainsi un maillage qui donne à voir une figure simplifiée — qui donne la place et les liens que GRTgaz exprime vis-à-vis de son écosystème et relativement à la variété de ses activités. Cette schématisation fonde le socle à partir duquel la suite du protocole va s'appuyer.

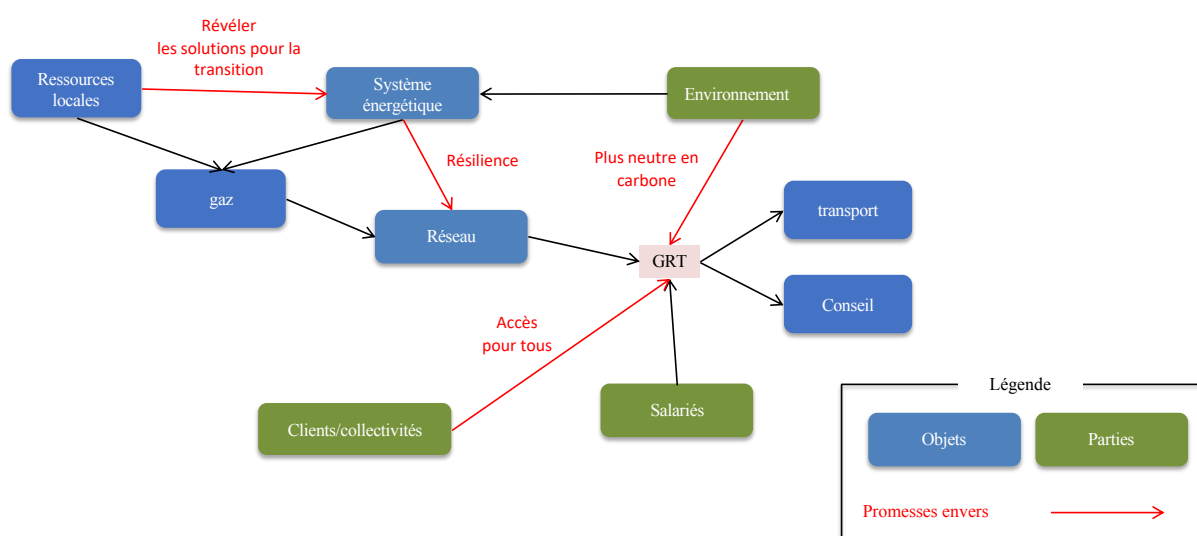


Figure 47 Maillage d'ensemble — Écosystème de GRTgaz et expression de promesses

La deuxième étape de la réflexion s'est déroulée le 29 mai 2020. Le même panel d'experts a été réuni. Dès que la synthèse et la formalisation de l'étape précédente leur ont été exposées, ils ont été scindés en deux groupes. Lors du déroulement d'une série de scénarii fictifs — les *stress-tests* — chacune des moitiés du groupe a eu à endosser alternativement le rôle du *hacker*, ou celui de *défenseur* de la raison d'être. Les *hackers* et *défenseurs* ont eu à s'affronter sur un point de tension précis, construit préalablement à l'atelier, au motif que la raison d'être ne semblait pas mener à la même issue pour ces deux catégories de joueurs. Deux scénarii ont été joués : le premier opposait un élu se sentant floué vis-à-vis de la politique de développement territoriale de GRTgaz et la direction du groupe. Le second scénario simulait une situation d'embauche, durant laquelle le candidat s'interrogerait sur les diverses trajectoires de carrières, suivant que le collaborateur se situerait dans la partie rattachée aux activités de diversification ou non de l'entreprise au contexte devenu très défavorable au gaz naturel (Tableau OO). De manière plus générique, le schéma de conception d'un scénario répondait à la logique suivante : l'intention générale est de mettre à l'épreuve la robustesse d'une promesse — c'est-à-dire sa capacité à maintenir le lien exprimé entre deux points du réseau. Pour ce faire, il suffit d'imaginer une contingence particulière — la requête d'un acteur se sentant lésé par exemple – génératrice potentielle de tension. En tant qu'acteur particulier, cet acteur est tout à fait légitime à émettre une série de revendications qui lui sont propres. Mais en tant qu'un point inclu dans le réseau maillé décrit précédemment, ses revendications se propagent et résonnent dans d'autres zones du réseau via le maillage. Cette « déstabilisation » temporaire, oblige les *défenseurs*, à repréciser les conditions de maintien du lien mis à l'épreuve, une promesse locale, tout en veillant à respecter la structure d'ensemble.

Tableau OO Synthèse des scénarii *stress-tests*

Scénario	1. Un élu qui se sent floué par la solidarité interterritoriale	2. Les salariés face à la crédibilité du projet de diversification
Synopsis	Vous êtes en 2027. La raison d'être est déjà bien installée dans la gouvernance de GRTgaz. Le groupe poursuit plusieurs projets de déploiement de production de bio méthane.	Au printemps 2027, la Commission européenne révisé sa taxonomie des investissements responsables. Elle débat d'une possible exclusion de l'ensemble de la filière gaz au motif qu'elle est trop émettrice de GES ¹⁵⁹ . Préventivement, un certain nombre de fonds socialement responsables se désengagent sans préavis de la filière. Des collectivités, avec lesquelles GRTgaz était en discussion pour de nouveaux schémas d'approvisionnement en gaz renouvelables préfèrent se désengager aussi.
Élément perturbateur	Un élu interpelle GRTgaz. Il représente une circonscription majoritairement agricole et assez pauvre. Sa plainte concerne un des	Dans ce climat difficile, la stratégie est fortement débattue au sein de GRTgaz, mais les enjeux de diversification sont de plus en plus prioritaires. Pour se

¹⁵⁹ Gaz à effet de serre.

	projets de bio méthane dont la production est censée alimenter majoritairement un « désert énergétique » situé dans le département voisin où les seules sources d'énergie viables sont aujourd'hui polluantes. L'élu considère que c'est un détournement des ressources de son territoire, et demande une meilleure indemnisation du gaz transféré.	diversifier, le groupe a besoin de nouvelles compétences, mais elle peine à recruter des profils nouveaux.
Rôle du hacker	L'élu, bien décidé à montrer que cette histoire de RE n'est qu'une parure.	Des candidats à l'embauche doutent de la capacité à GRTgaz de suivre son engagement à développer des solutions de verdissement porteuses de sens dans ce contexte.
Rôle du défenseur	Vous faites partie des cadres de l'entreprise. Estimez-vous que les engagements que vous vous êtes donnés vous permettent de réagir ?	

Enfin, un troisième et dernier temps du protocole s'est déroulé le 10 juin. Il s'est axé sur la construction progressive d'un régime de jugement, s'appuyant sur les enseignements précédents. Enfin, se sont discutées des pistes concernant l'établissement d'une première ingénierie de contrôle, en termes d'outils et d'expertises, cohérente aux ambitions portées par les engagements reformulés.

2.2. LES ENSEIGNEMENTS DE L'ATELIER STRESS-TEST

2.2.1. Interdépendances au sein du réseau : comment concilier préservation du réseau et décarbonation ?

L'étape préparatoire aux *stress-tests* s'est révélée utile pour introduire à la discussion un certain nombre d'éléments qui n'étaient pas encore apparus dans les travaux préliminaires sur la raison d'être. En particulier, la sollicitation des experts sous l'angle des couplages entre activités et responsabilités a eu pour effet de préciser l'espace de contraintes, dans lequel évolue le groupe. Illustrons cet apprentissage sur deux points. Le premier signale une vraie difficulté à préciser le périmètre d'un engagement pour le groupe au regard de ses capacités d'actions dans un contexte où la distribution d'énergie est déjà fortement réglementée. La figure du régulateur¹⁶⁰ est apparue pour la première fois, et s'est avérée utile pour préciser la manière dont GRTgaz retranscrit les principes de transparence, ou d'équité, imposés par ses missions de services publics. Cela a permis de rendre compte de la difficulté à retranscrire ces principes aux différents niveaux de son action (voir Tableau PP, l'engagement 4 — *l'honest stewardship*), mais a aussi aidé à éclairer des pans de son action qui sont insaisissables si on se limite à une lecture stricte des cahiers des charges associés à ces activités régulées (voir l'engagement 3 — la construction de solidarités interterritoriales et le rôle de tiers de confiance qu'il s'impose.). Enfin, des discussions ressortent des antagonismes possibles entre les différentes exigences du réseau, au sein

¹⁶⁰ La CRE – commission de régulation de l'énergie

d'un écosystème énergétique en plein bouleversement, avec une géographie des énergies en transformation et des types de producteurs nouveaux. Aussi, assurer à la fois solidarité envers les territoires, garantir une accessibilité satisfaisante, tout en s'astreignant à maintenir des niveaux de rentabilité suffisants pour la pérennité des installations supposent de fortes ambitions en termes d'innovation.

Le second élément est lié à la position défendue pour le gaz dans la construction d'une neutralité carbone et à son expertise sur le gaz. Nombre des tensions recensées sur les activités de GRT Gaz reposent sur le fait que le gaz, en tant que source d'énergie, a actuellement tendance à être écarté des scénarii de constructions d'un mix énergétique bas carbone. Cette situation tient au fait que le gaz est spontanément associé au gaz naturel, un mélange gazeux d'hydrocarbure, fossile, épuisable et donc vraisemblablement à proscrire de stratégies durables. On apprend cependant à l'occasion des échanges avec les experts, que d'une part le gaz, en tant qu'état physique de la matière, et que d'autre part le réseau, au regard de ses caractéristiques techniques disposent d'atouts prometteurs à mettre au profit de la transition énergétique. Le gaz est une forme énergétique, facilement stockable à moyen et long terme, et compressible¹⁶¹. Il possède un autre argument de taille. Par des procédés de méthanisation ou d'électrolyse de l'eau par exemple, il est possible de transformer l'énergie électrique excédentaire produite par des procédés renouvelables par exemple¹⁶² en gaz, (respectivement en du méthane ou en hydrogène) et ce à des fins de transport ou de stockage dans le réseau de gaz naturel. Le réseau existant permet des déplacements de quantité considérable d'énergie. Ces attributs permettraient de pallier à certaines faiblesses des procédés de productions d'énergies renouvelables¹⁶³ et d'imaginer leurs développements à plus grande échelle. À l'inverse, un scénario dans lequel le gaz serait proscrit pourrait paradoxalement mettre en difficulté le développement de certaines solutions économes en carbone.

Tableau PP Promesses exprimées par les experts à l'issue de l'atelier 1 — Engagements provisoires pour la suite du protocole.

1	Développer/concevoir/mener la recherche sur les solutions d'accueil dans le réseau et d'intégration dans le mix énergétique de nouveaux gaz plus verts pour amener l'ensemble au niveau des fonctionnalités attendues (qualité, disponibilité, traçabilité, facturation juste...)
2	Maintenir/prendre un rôle de régulateur/de soupape assurant au travers du gaz une sécurité d'approvisionnement en énergie et de stockage (<i>sector coupling</i>) pour l'ensemble du mix tout au long de sa transition écologique, et en développant les solutions de coordination entre les acteurs du secteur
3	Assurer un rôle d'expert neutre, tiers de confiance, pour renforcer les relations solidaires entre territoires excédentaires et déficitaires en énergie, et développer les services et offres d'accompagnement qui favorisent la transition écologique des territoires.

¹⁶¹ Contrairement à l'électricité par exemple.

¹⁶² Éoliennes ou panneaux solaires par exemple.

¹⁶³ Parmi lesquelles, les problématiques d'intermittence de la production, liées à la saisonnalité, aux conditions météorologiques, ou encore à l'alternance jour/nuit. Les zones de productions parfois éloignées des zones de consommation rendent également certains projets de productions d'ENR irréalisables aujourd'hui.

- Porter une vision claire, objective, informée et transparente (*honest steward*) sur les choix énergétiques à mener pour la transition énergétique, en assurant une indépendance intellectuelle vis-à-vis du régulateur, et en développant les relais de communication pertinents

Pourtant le consensus qui se dessine des discussions met l'accent sur la situation ambiguë du gaz dans les politiques énergétiques. Cette dernière est crainte, car elle risque de fragiliser le développement d'une expertise scientifique et technique capable de soutenir des capacités d'accueil et de transport de nouveaux gaz, plus propres, dans le réseau avec des exigences en termes de qualité et de sûreté comparables à celles d'aujourd'hui (engagement 1). D'autre part, elle empêche d'imaginer une utilisation ambitieuse des atouts du gaz pour gérer l'équilibrage du système énergétique global (engagement 2). En effet, si les objectifs prévus par les plans pluriannuels de l'énergie (PPE) et la stratégie nationale bas carbone (SNBC) se détournent trop frontalement de la solution « gaz » et le fléchage des investissements qui en découle, les capacités de financement du réseau risquent d'être fortement réduits et avec elles, les potentielles actions du groupe en faveur de ces solutions dites de *sector coupling*.

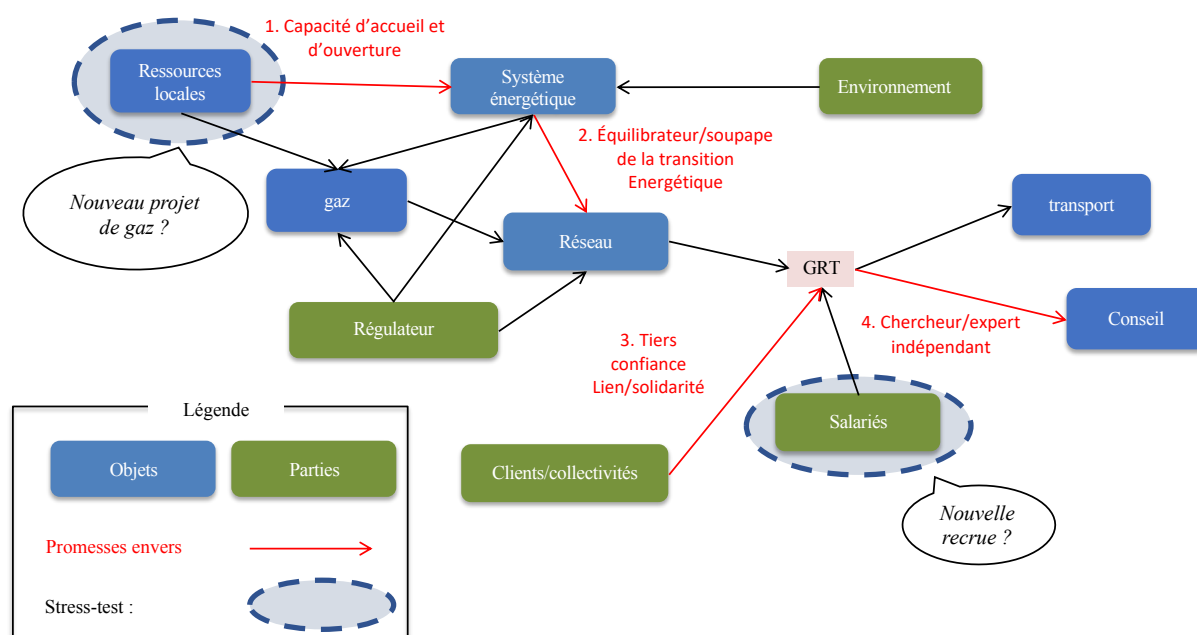


Figure 48 Redécoupage du réseau et nouvelles promesses à l'issue des discussions d'experts

En conclusion, ce travail à dire d'experts confirme et précise certains éléments déjà décryptés dans la section précédente, à savoir qu'un faisceau de facteurs conduisent à craindre une perte progressive de la matière qui transite dans ses réseaux, reléguant le gaz et le réseau à un statut d'indécidable¹⁶⁴. Cette

¹⁶⁴ La notion d'indécidabilité d'un matériau a déjà été renseignée par certains historiens des techniques (voir par ex Garçon, A. (2020)). En particulier, cet article montre comment, l'introduction d'un nouveau procédé de fabrication peu coûteux – le procédé Bessemer –, a conduit à reléguer l'« acier historique » au rang de concept, en remettant en cause ses performances. Les conditions de production, de qualité, et plus largement l'intégralité des normes sur lequel le secteur industriel s'entendait préalablement a dû se reconfigurer – avec ces nouveaux aciers – pour que de nouveau une compréhension collective et stabilisée de ce qu'était un « bon acier » puisse s'établir.

qualification nouvelle fait craindre un avenir embrumé quant au rôle du réseau et des expertises qui l'accompagnent. Au-delà de ce constat pourtant, l'atelier dans un second temps s'est concentré sur la rédaction d'engagements qui étant donné ces contraintes et incertitudes permettent tout de même de défendre une posture crédible, à la fois positionnant des enjeux de préservation et d'exploration, pour le gaz et le réseau (Tableau PP). Il ne s'agissait pas seulement de se situer en fonction des scénarii futurs possibles et des capacités existantes, mais aussi de préciser les points sur lesquels il semble nécessaire de développer des apprentissages afin de remplir à ces ambitions.

2.2.2. La nécessaire prise en compte des interdépendances d'ensemble et l'enjeu de gestion des propagations dans le réseau

Si cette discussion préparatoire a permis aux experts d'exprimer, en référence à une raison d'être provisoire, une série de promesses qui précisent les termes de l'engagement de GRT gaz vis-à-vis de son écosystème, les *stress-tests* devaient eux se charger de mettre à l'épreuve ce corpus textuel et signaler les zones de **quiproquos** possibles ou les risques **d'obsolescence** qui viendrait mettre à mal la possibilité de cet engagement. Pour résumer cette ambition en une question, les promesses (Tableau PP) permettent-elles à GRT Gaz de répondre convenablement à leurs ambitions, à ces tensions, anticipées, si elles survenaient réellement ? Nous tâcherons dans la suite du propos d'illustrer les quelques enseignements qui en ressortent (Tableau OO).

Les stress-tests mettent en évidence une situation d'interdépendance forte entre les enjeux vis-à-vis desquels GRTgaz exprime des promesses. Cela force à gérer une propagation large dans le réseau d'une perturbation locale, générée par le stress-test. Par exemple, les vellétés de l'élu au regard des intérêts de son territoire étaient censées directement interroger la crédibilité de la raison d'être « révéler les potentiels des territoires » en particulier sous l'angle des promesses 3 et 4 (Tableau PP). En d'autres termes, le scénario était construit pour interroger les conditions dans lesquelles la position exprimée par GRT de « tiers de confiance » ainsi que d'« expert indépendant » pouvait tenir en respectant la promesse de solidarité. Ce que nous apprend la confrontation durant le *stress-test*, c'est un enchevêtrement plus complexe que la simple résolution d'une tension locale. Dans ce cas par exemple, la discussion fait état de la nécessité de discuter de la relation fondamentale, mais potentiellement conflictuelle, entre solidarité et décarbonation, chez GRT gaz.

La construction historique d'un réseau de gaz a entériné des principes de solidarité, assurant un accès indifférencié des territoires au gaz. Une logique de péréquation tarifaire a par exemple permis d'assurer un accès étendu et un tarif commun pour le gaz, en compenser les larges disparités géographiques des territoires. Ce principe solidarisant, centralisé et coordonné par le réseau s'est développé conjointement avec une politique d'investissement qui a largement contribué à sa forme actuelle. En revanche, rien n'indique que ce fondement historique coïncide avec les nouveaux enjeux de décarbonation et les potentiels maximums atteignables grâce à la variété des nouvelles sources de

productions énergétiques locales. À l'inverse, il serait possible de s'extraire de cette voie héréditaire, avec des mécanismes de plateformes qui accueilleraient ces sources d'énergie multiples à des conditions de marché. Si cette solution pouvait à priori convenir à un nouveau principe d'ouverture à des solutions de productions plus favorables à la transition énergétique, elle interroge doublement. Premièrement, comment maintenir les conditions d'une solidarité, tel qu'elle existe par le réseau, dans une approche « tout marché » non coordonnée ? Deuxièmement, comment s'assurer que la somme des intérêts locaux est conciliable avec un potentiel de décarbonation maximal ? Par ailleurs, comment assurer l'équilibre entre les niveaux locaux et un objectif global dans une logique de plateforme de marchés non concertés ?

Entre ces deux extrêmes s'étend un espace au sein duquel la position de GRTgaz évolue, tout comme potentiellement une grande variété d'alternatives concevables. Aussi, lorsque l'élu défend pour son territoire des retombées économiques plus importantes grâce à son potentiel de méthanisation de déchets organiques, et plaide pour que GRTgaz l'accompagne afin de garantir que cette manne profite d'abord aux besoins de son territoire, quitte à ce que ça se produise au détriment du territoire voisin. Finalement, les experts *défenseurs* dans le scénario s'accordent pour dire que l'effort essentiel à conduire pour GRTgaz c'est d'explorer justement les principes de conception collective qui permettraient de concilier ouverture *et* solidarité¹⁶⁵. Dans ce cas, cela revient à mûrir des projets qui favoriseraient la décentralisation des foyers de productions **en coordonnant des investissements interterritoriaux**. Finalement, il résulte de ces échanges que GRTgaz est finalement moins attaché à un conseil neutre dans l'absolu qu'à un conseil pouvant se qualifier de **garant d'une transition solidaire**. C'est-à-dire conseil qui repose sur des principes de transparence, et d'égalité de traitement, comme l'exige le régulateur de l'énergie, mais **sous contrainte d'intérêt collectif**¹⁶⁶.

¹⁶⁵ Cet objectif devant participer à préciser les principes de transformation du réseau actuel et de conception des solutions hors réseau par exemple.

¹⁶⁶ Un objectif de décarbonation global par exemple ou la préservation de certaines règles qui garantissent la solidarité.

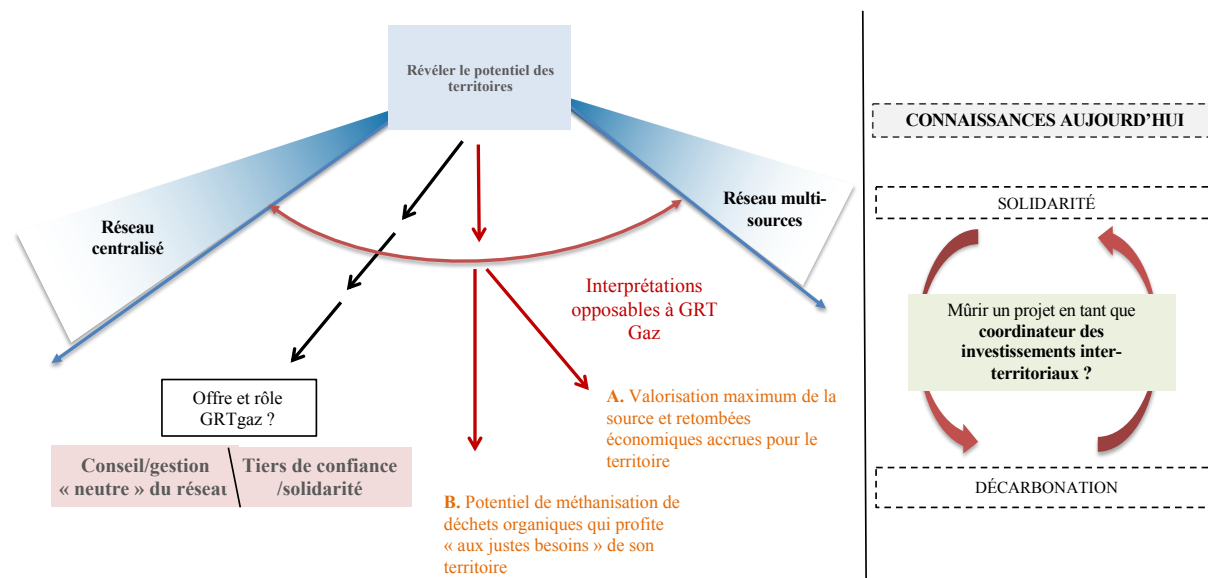


Figure 49 État des discussions du premier scénario stress-test, GRTgaz

Le second *stress-test* fait état d'une conclusion similaire¹⁶⁷ sur ce que l'on peut qualifier de phénomène de propagation. C'est-à-dire, le fait qu'un engagement pris ou une promesse explicitée localement, a tendance à se diffuser et résonner différemment en plusieurs points du réseau et nécessite de réinterroger l'ensemble des engagements. La non-prise en considération de cette situation est génératrice de tensions, qui sont autant de *stress-tests* imaginables. Cette situation résulte du fait d'interdépendances fortes entre les différents constituants d'un écosystème dynamique, notamment à cause des transformations importantes attendues avec la transition énergétique et les stratégies bas carbone. Aussi, pour rester crédibles et robustes, les engagements doivent être vrais « partout », c'est-à-dire non seulement « localement vrais », mais aussi selon des principes de cohérence plus généraux assurant que les promesses soient aussi vraies au moins deux à deux.

¹⁶⁷ La propagation s'opère cette fois sur le sujet de la neutralité carbone des solutions proposées. Le scénario interroge en premier lieu ce projet aux côtés de la volonté de maintenir un projet porteur pour les salariés. La discussion fait notamment état des tendances à la compartementalisation des raisonnements entre les activités « non-vertes » et « vertes » qui pourraient induire des risques sur les potentiels de transformation des métiers et expertises historiques du groupe : à la fois des risques d'« inertie » (le risque de longtemps maintenir un flux majoritaire de gaz naturel dans le réseau car c'est l'assurance d'une rémunération stable) et des risques de reconversion trop brusque (qui contreviendrait par exemple à certains projets de power-to-gas, utilisant les propriétés du gaz comme catalyseur d'autres solutions renouvelables).

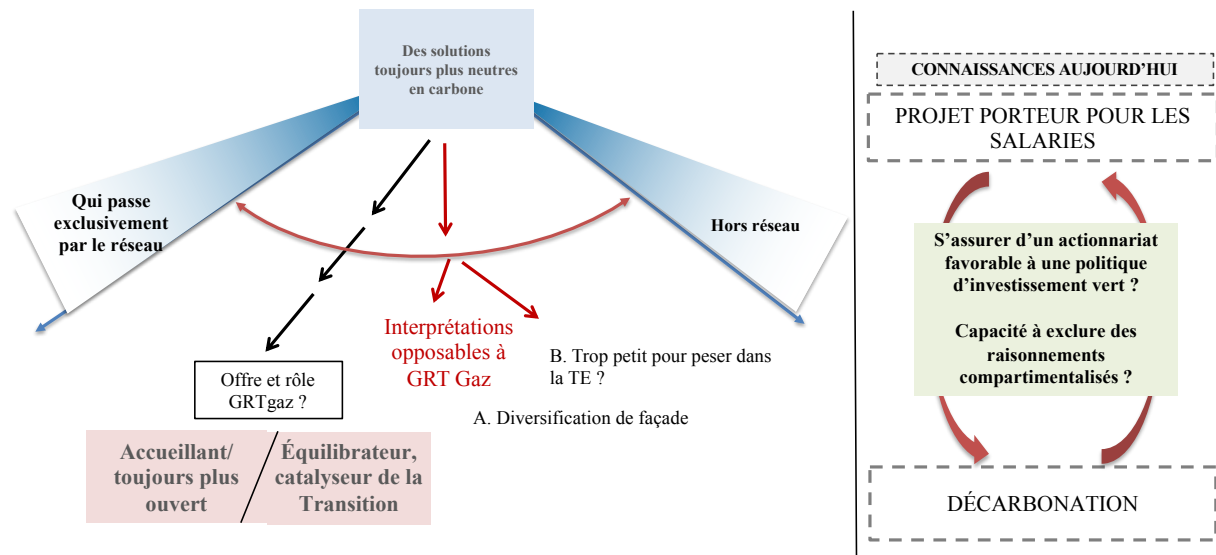


Figure 50 État des discussions du second scénario stress-test, GRTgaz

2.3. LA CONSTRUCTION D'UN CRITERE DE JUGEMENT

Le développement précédent a fondé l'idée de reformuler des engagements qui prennent en compte ces phénomènes d'interdépendances. La suite des ateliers s'est donc fixé comme point de mire d'émettre des propositions d'engagements qui ne soient pas désarmées face à cet obstacle dans les *stress-tests*, qui participent en somme de l'opposabilité de la raison d'être et enfin de réfléchir à une philosophie de contrôle appropriée. Trois thématiques principales ont été retenues en conclusion des discussions précédentes. Ce sont les thématiques vers lesquelles le consensus entre les experts s'est construit à l'occasion des *stress-tests*, à savoir :

- Thématique 1 — Agir comme un levier/un assureur de l'innovation pour la TE
- Thématique 2 — Se positionner comme un conseil garant d'une transition solidaire
- Thématique 3 — Garantir des principes de prévoyance vis-à-vis du réseau face aux bouleversements des systèmes énergétiques

Ce à quoi aboutit cet exercice, ce sont des formulations, dont la structure est finalement assez différente des éléments provisoires avec lesquels il nous a été donné de travailler au départ. En premier lieu, on peut noter qu'elle s'articule selon une structure duale (voir le Tableau QQ). A savoir, que dans chaque proposition thématique, une promesse — disons (a) — est associée à une autre — (b). Aussi chaque enjeu considéré d'intérêt par GRTgaz est mis en balance avec un autre, dont il a été montré dans les *stress-tests* qu'il est susceptible d'être mis en difficulté par la poursuite de ce dernier. Pour préserver la compatibilité entre deux promesses, le choix a été fait de les penser conjointement. Prenons par exemple la thématique 1 : dans ce cas, l'engagement à poursuivre activement l'accueil de nouveaux gaz, est conjointement associé à une attention accrue portée sur l'équilibration du réseau. Cette

proposition double cherche à assurer une cohérence d'ensemble : l'engagement (a), formulé au regard des producteurs de gaz, et de la préservation de l'environnement est mis en balance des capacités d'équilibrage du réseau (b), censées préserver un rôle du gaz souhaitable notamment comme relais de stockage pour les productions intermittentes d'énergies issues de sources renouvelables.

Tableau QQ Synthèse des propositions associées aux trois thématiques retenues

Thématique 1 : Agir comme un levier/un assureur de l'innovation pour la TE	
(a) Accueillir de nouveaux gaz ; (b) en assurant l'équilibrage pour les usages (et sur l'ensemble des dimensions de la qualité)	<p>Être en pointe sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - (a') les techniques d'accueil - (b') Les capacités d'équilibrage <p>Instruire les conditions du gaz soutenable</p>
Thématique 2 : Conseil garant d'une transition solidaire	
(a) Accompagner/conseiller les territoires ; (b) en préservant la solidarité	<p>(b') Explorer les principes de conception du réseau d'intérêt commun (par ex biodiversité, climat, cohésion sociale)</p> <p>(a') Recherche et innovation selon des principes partagés</p>
Thématique 3 : Protéger des principes de prévoyance vis-à-vis du réseau face aux bouleversements des systèmes énergétiques	
(a) S'engager pour un futur commun soutenable : diversifier les activités ; (b) en assurant une soutenabilité d'ensemble	(a' et b') Explorer les synergies entre réseau, nouveaux gaz et autres activités.

En second lieu, les propositions formulées au sein de chaque thématique sont directement associées à d'autres, dont la nature diffère. En effet, si les propositions (a) et (b) s'expriment relativement à une partie prenante — elles sont en **somme des promesses envers des tiers** — les propositions associées (a') et (b') définissent pour GRTgaz, les conditions de préservation de ces promesses, en explicitant les savoirs à développer ou à maintenir pour que les promesses (a) et (b) soient possibles ou bien restent valables. Ce sont **des engagements à explorer** que l'entreprise se donne. Par exemple, toujours relativement à la thématique 1, s'engager à assurer l'accueil de nouveaux gaz exige en retour de connaître finement les nouvelles contraintes associées à ces producteurs locaux et aux enjeux de cohabitation d'une variété de gaz, dans un réseau conçu pour en accueillir un seul. De même, promouvoir un rôle d'équilibreur pour les fluides qui transitent dans le réseau, nécessite en retour de

bien maîtriser les enjeux associés à l'intermittence de consommation qu'imposent les ENR pour instruire et concevoir pour le gaz, des solutions qui travaillent les synergies entre les énergies.

Le travail réalisé a visé à construire, d'une part les conditions d'une cohérence d'ensemble, en s'assurant que les enjeux d'intérêt qui doivent apparaître dans la raison d'être sont considérés deux à deux, de sorte à s'assurer de leur compatibilité. D'autre part, chaque enjeu est exprimé selon un principe double : (a) une promesse envers la partie ou l'enjeu considéré et (a') l'engagement que le collectif qu'est l'entreprise se donne pour rendre cette promesse possible, ou la protéger à l'avenir. Le Tableau RR propose une relecture de ce type de promesse en considération du cahier des charges.

Tableau RR représentation de la promesse duale dans le cahier des charges – l'exemple de la thématique 1

	Identifiés/connus	Inconnus/dynamiques
Objets	Recouvrement : <ul style="list-style-type: none"> - 1(a) Garantir des capacité d'accueil dans le réseau pour la variété des nouveaux gaz verts 	Apprentissage : <ul style="list-style-type: none"> - 1(a') Etre et rester en pointe sur les techniques d'accueil - 1(b') Etre en pointe sur capacités d'équilibrage pour les usages
Relations	Interdépendance : <ul style="list-style-type: none"> - 1(b)Équilibrateur en assurant l'équilibrage pour les usages /soupape de la transition énergétique 	Intégrité : <ul style="list-style-type: none"> - 1(a' et b') Privilégier l'exploration de solutions qui favorisent la soutenabilité énergétique au niveau national plutôt que chaque solution nouvelle au niveau local »

Si l'on essaie maintenant de positionner ces nouveaux engagements sur le réseau précédemment tissé, on peut reconstruire la manière dont la somme des engagements prennent finalement bien en compte les discussions générées lors des *stress-tests*.

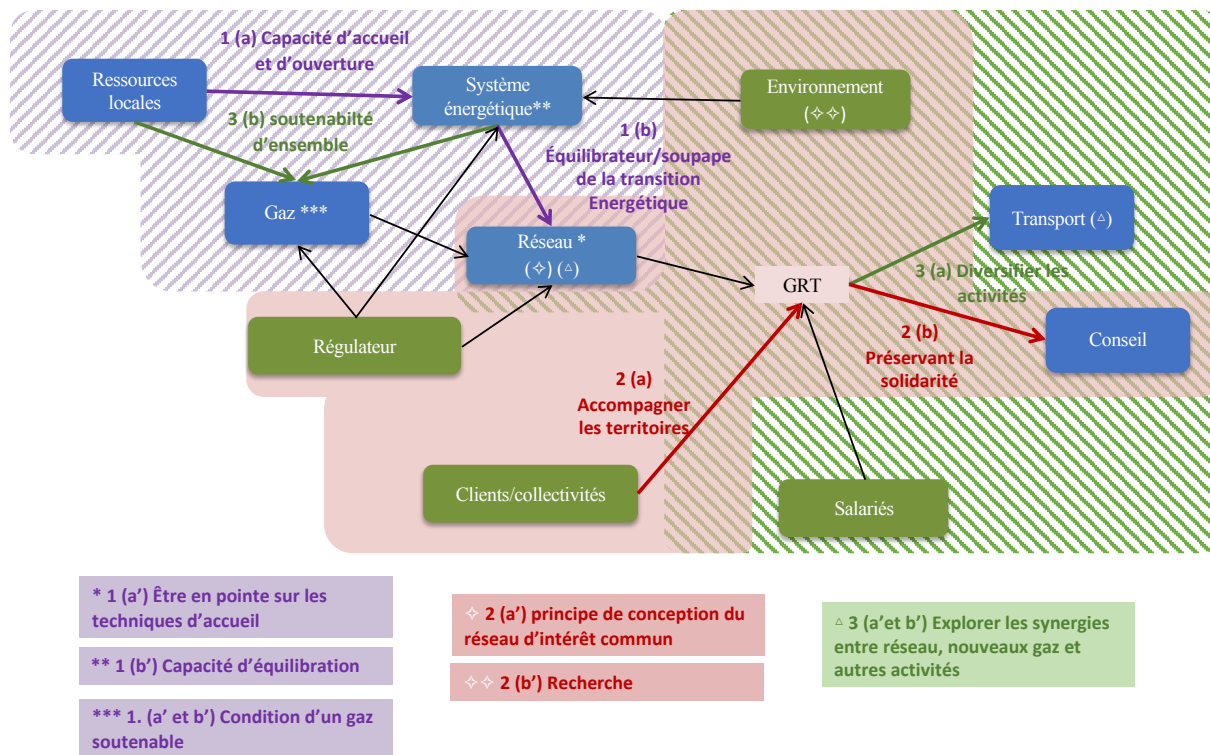


Figure 51 couverture des engagements réécrits sur le réseau

RESUME DU CHAPITRE

Ce chapitre décrit un travail de terrain réalisé au sein de GRTgaz. La formulation d'une raison d'être s'opère ici dans un contexte de changements importants et d'interrogations majeures concernant le futur de l'activité et du caractère désirable de l'énergie portée par le réseau, à savoir le gaz. La raison d'être répond ici à l'enjeu de préciser la posture du groupe dans ce paysage énergétique en mutation, et les nouveaux principes de solidarité et d'ouverture du réseau cohérents avec cette posture.

La réflexion a fait appel à plusieurs dispositifs, associant des publics variés notamment autour d'exercices de prospective stratégique et des efforts de positionnement des enjeux de RSE.

La mobilisation d'un panel d'experts autour d'un dispositif de recherche expérimental nous aura permis de mettre les résultats de ces réflexions en condition « d'opposabilité » avec les *stress-tests*, et de dégager plusieurs enseignements.

D'abord, quand des promesses sur des objets rentrent en contradiction, alors l'enjeu est de désigner un engagement sur un *not-yet-designed* pour surmonter la contradiction et assurer une cohérence d'ensemble.

Ensuite, quand les promesses portent sur des objets partiellement inconnus, alors il convient de préciser un engagement d'apprentissage, de manière à renforcer la robustesse.

Enfin, pour juger des actions réalisées, eu égard à ces interdépendances et ces apprentissages, on signale l'intérêt de préciser les critères qui permettent d'en apprécier l'intégrité.

CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS METHODOLOGIQUES — RENDRE ROBUSTE LA FORMULATION D'UN *NOT-YET-DESIGNED*

Les deux cas précédents ont permis d'attirer l'attention sur la complexité de l'exercice de formulation d'une mission ou d'une raison d'être : d'un côté les objets sur lesquels portent les promesses étant en interrelation, il y a des risques de quiproquo. De l'autre, les objets étant partiellement inconnus, il y a des risques d'obsolescence des engagements. Toutes ces raisons expliquent que l'élaboration de la formule finale nécessite des reprises parfois nombreuses avant d'être soumise au vote des actionnaires en assemblée générale.

Face à ce constat, l'objet de ce chapitre est double. D'abord, nous reviendrons sur la diversité des méthodes qu'il nous a été possible d'observer pour comparer leurs atouts ainsi que leurs limites respectives. Pour cela, nous mobiliserons la modélisation de la mission proposée dans la partie précédente, et le cahier des charges qui en a été extrait. Nous tâcherons ensuite de situer la proposition méthodologique, dite de *stress-test*, expérimentée dans plusieurs cas parmi la variété des méthodes existantes pour discuter la manière dont elle permet de redéfinir des engagements plus conformes au cahier des charges.

1. REVUE COMPAREE DES METHODES OBSERVEES

L'exposé des deux cas, celui de la Macif (**Partie III - Chapitre 1**) puis de GRTgaz (**Partie III - Chapitre 2**), a montré une variété de méthodes de formulation d'une mission.

L'enjeu de ce développement ne réside en aucun cas dans le fait de rediscuter la pertinence des choix opérés par les entreprises accompagnées. Il fonde en revanche l'ambition de préciser le rôle et la portée des méthodes dans la réflexion générale menée au sein de ces collectifs. Au-delà des caractéristiques et éléments singuliers à chaque cas, nous tâcherons ici d'extraire l'utilité des dispositifs employés dans le cours de la réflexion, ainsi que les limites auxquelles ils se confrontent dans l'exercice global de construction d'une mission.

Pour effectuer cette comparaison, nous interrogerons chaque méthode selon la manière dont elle permet de plus ou moins de répondre aux spécifications de notre cahier des charges, à savoir :

1. une fonction de recouvrement : *cette méthode permet-elle de se représenter un réseau autour de l'entreprise cohérent avec son modèle d'action ?*

2. Une fonction d'interdépendance : *cette méthode considère-t-elle explicitement les tensions, les situations d'interdépendances (les nœuds du réseau) ?*

3. Une fonction d'apprentissage : *cette méthode prévoit-elle la capacité de suivre dynamiquement les objets du réseau ?*

4. Une fonction de jugement : *cette méthode permet-elle de désigner la ou les règles de validation associées aux promesses qui résultent de l'analyse ?*

1.1. CONFRONTATION DES DISPOSITIFS EXPLORES AU CAHIER DES CHARGES

Passons en revue ces méthodes en considérant les quatre fonctions du cahier des charges. Pour commencer, on se propose de distinguer à la Macif deux méthodes distinctes. Un premier **exercice de sondage des parties (1)** via un recours à une consultation publique. Ensuite, le travail s'est nourri d'un **exercice de singularisation (2)** qui visait à préciser un niveau de particularisme de l'entreprise en tant que sous-partie du monde mutualiste sous-partie du monde de l'assurance. Chez GRTgaz, de manière semblable il est possible de distinguer deux méthodes distinctes. La première est de l'ordre de l'exercice de la **prospectivité stratégique (3)**. La seconde s'est opérée sous la forme d'un **exercice de matérialité des enjeux de RSE**, (4) concrétisée notamment en une matrice de matérialité.

(1) L'exercice de consultation s'est révélé en premier lieu utile pour édifier un vaste tableau des préoccupations des parties interrogées. Il a aussi permis de préciser la manière dont les différents publics gravitant autour de la Macif percevaient l'activité et les enjeux de responsabilités que ces publics pouvaient lui associer, étant donné notamment son héritage mutualiste et les valeurs qui s'en réclament. En revanche, force est de constater que les éléments qui se dégagent de l'enquête font apparaître des opinions qui s'expriment majoritairement sur la partie la plus « visible » de l'activité de la Macif¹⁶⁸. Les activités de Finance et Épargne ont, par exemple, rarement intégré l'attention des sondés. Par ailleurs, on peut noter que les perceptions se construisent à partir majoritairement de l'ordre du connu, à savoir des pratiques actuelles, ou invoquant des règles transmises du passé (issues de l'héritage mutualiste ou de la tradition du groupe par exemple). Peu d'éléments en revanche ne s'expriment précisément vis-à-vis du futur. Cette situation conduit à laisser peu de place aux risques émergents ou aux incertitudes qui pourraient peser sur l'activité¹⁶⁹. Cette tendance s'accroît si les résultats de la consultation sont traités selon une logique d'agglomération en tendances. Les tendances conduisent de fait à éluder les quelques propositions qui allaient dans ce sens des tensions. Si maintenant on s'efforce de se raccrocher aux considérations du cahier des charges, il est possible de mettre en avant les points suivants : les résultats issus de la consultation permettent une activité de fondation du réseau maillé. Le travail réalisé permet de se doter d'une forme de description des relations **entre l'action collective et les acteurs** qui en sont affectés (environnement, sociétaires) ou

¹⁶⁸ Celles liées à l'assurance dommages et à la protection santé.

¹⁶⁹ La viabilité des modèles actuariels face à l'émergence de nouveaux risques, qualifiés aujourd'hui de « non-assurables » par exemple :

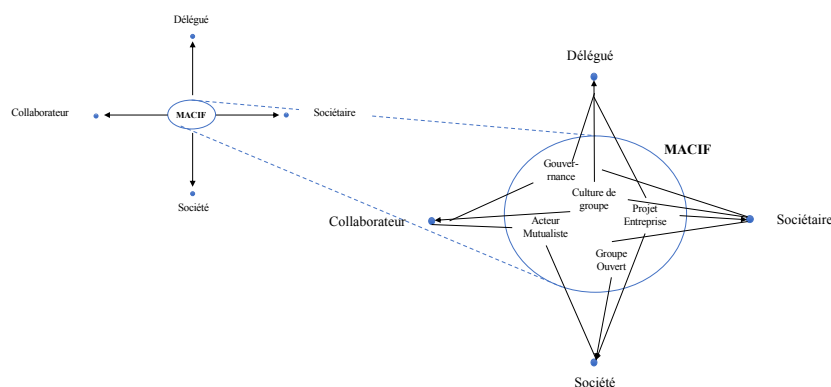
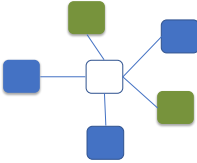


Figure 52 Représentation de l'activité de couverture du réseau de l'exercice de consultation

vis-à-vis desquels ses réalisations dépendent (délégués, collaborateurs). Ce travail résumé en réseau peut se représenter sous la forme **d'un réseau en étoile** (voir Figure 52).

On peut également préciser que la description de l'activité se fait en fonction de composantes relationnelles plutôt que techniques (les régimes de descriptions), et en soutenant une large hypothèse d'indépendance entre les enjeux. Par exemple, les intérêts des sociétaires (ex. la réponse à leurs besoins au meilleur prix) sont considérés indépendamment des inquiétudes environnementales (ex. s'attacher en priorité à la préoccupation écologique). Ce constat permet enfin de relever deux risques. Le premier est relatif au **recouvrement** : la construction du réseau sous cet angle relationnel, suffit-il à exhiber des couplages cohérents entre activités et responsabilités ? Le second a trait l'omission des **interdépendances**, qui interrogent sur la capacité à émettre des promesses qui s'affranchissent de potentielles incompatibilités (Tableau SS).

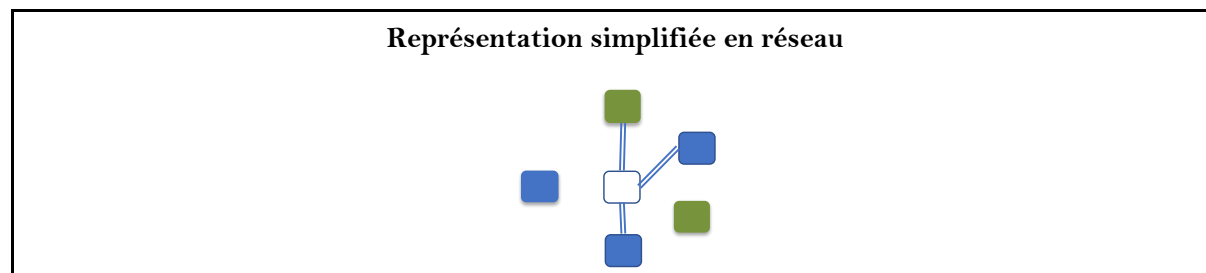
Tableau SS Résumé de la méthode (1) « Recours à la consultation » selon le cahier des charges

Représentation simplifiée en réseau	
	
<p>Recouvrement</p> <p>(+) Permet d'éclaircir des préoccupations majeures et la perception des parties prenantes sur l'activité de l'entreprise</p> <p>(-) Concentration sur la partie visible de l'activité (quid des aspects techniques ou des parties silencieuses ?)</p>	<p>Apprentissage</p> <p>(-) Si agglomération des résultats en tendances car omission des éléments de risques futurs ou d'incertitudes sur l'activité</p>
<p>Interdépendance</p> <p>(--) Considération des enjeux terme à terme</p>	<p>Intégrité</p> <p>N/A</p>

(2) L'exercice de singularisation a quant à lui proposé une manière de trier une partie du matériau amassé lors de l'exercice précédent. Il propose une mise en cohérence de l'ensemble, c'est-à-dire une

revue de l'existant¹⁷⁰ et des sollicitations étendues exprimées par les parties interrogées, selon une logique de spécialisation¹⁷¹. L'exploration a visé à hiérarchiser les enjeux de responsabilités relevés en amont selon leur niveau de particularisme. Il s'est agi de distinguer dans ce vaste paysage, ce qui est de l'ordre de l'appartenance au monde assurantiel en général, au monde mutualiste en particulier, et plus précisément enfin ce qui est caractéristique à la Macif, en tant qu'un collectif se réclamant unique. À défaut, il s'agissait de préciser la manière de ré-exprimer des éléments considérés comme trop généraux, et dans des termes qui les rendent typiques à la Macif et précisent mieux sa « singularité ». Ce travail poursuit une logique identitaire¹⁷² et conduit à la réaffirmation d'un socle se réclamant propre à l'entreprise. Il aboutit à des prescriptions doubles, celles relatives au collectif Macif en lui-même, et celles relatives à son inscription dans un écosystème et aux liens que ce collectif exprime vis-à-vis de celui-ci. Dans les termes du modèle, cet exercice correspond à l'ambition d'expression de promesses sur le réseau : il s'agit ici *in fine* de **sérier selon un niveau de priorité et de décrire la nature des relations souhaitables** à l'égard des objets prioritaires sur le réseau – c'est-à-dire le lien que l'entreprise souhaiterait construire, ou préserver, vis-à-vis de ces objets prioritaires. A ce stade, l'individualité en relation avec l'écosystème, n'est cependant pas rediscutée. Ce faisant les **enjeux d'interdépendances, s'ils existent, ne sont pas aisément rendus visibles** à l'occasion de cet exercice¹⁷³. La seconde limite que l'on peut opposer à cet exercice au regard description du maillage du réseau, c'est que majoritairement le travail aboutit à l'expression de promesses autour d'éléments volontairement fédérateurs¹⁷⁴ avec une invocation régulière à des valeurs (par ex. justice). Premièrement, si ces propositions précisent localement les conditions de leurs validations (conformité), les stress-tests ont montré qu'elles pouvaient s'exposer potentiellement à des risques de de quiproquos importants car elles ne déterminent pas les compromis possibles ou les arbitrages en cas de tensions entre deux promesses (intégrité). Pour une synthèse, se rapporter au Tableau TT.

Tableau TT Résumé de la méthode (2) « travail de singularisation » selon le cahier des charges



¹⁷⁰ On entend par là, la variété des documents internes au groupe qui, au cours du temps ont eu l'ambition de préciser des éléments de singularité et la posture responsable du groupe : voir par exemple le rapport mutualiste (2005).

¹⁷¹ Une tarification qui se construit avec des principes de justice plus affirmés par exemple, ou des considérations accrues pour les problèmes environnementaux.

¹⁷² Entendre par là, au caractère distinctif permanent et stable, au sens d'Albert & Whetten (1985)

¹⁷³ Les risque de propagations non maîtrisées liées à des injonctions potentiellement contradictoires entre des promesses

¹⁷⁴ Par exemple « Une inscription de l'action dans le temps long, avec un ancrage dans le quotidien », « Une aspiration à un monde plus juste, équitable et durable », ou encore « agir en pionner pour faire avancer la société et les sociétaires ». voir p19

<p>Recouvrement (++)</p> <p>Affirmation d'un socle identitaire : dégager certaines particularités de l'activité sur son secteur et sérier des enjeux de responsabilités de plus en plus finement.</p>	<p>Apprentissage (-)</p> <p>Quid de la compatibilité entre l'activité d'aujourd'hui et les risques demains ?</p>
<p>Interdépendance (--)</p> <p>Si le travail vise à ne retenir que des éléments résolument fédérateurs qui omettent donc les tensions entre les enjeux, les incertitudes ou encore certaines considérations de risques.</p>	<p>Intégrité :</p> <p>(+) Ce rapport affirmé à une certaine tradition construit localement des principes de conformité (-), Mais quid de l'intégrité globale ? i.e. la construction de la compatibilité d'ensemble entre les promesses</p>

(3) L'exercice de **prospective** chez GRT est d'une autre nature encore. L'exercice fait jouer des capacités d'anticipation : attentif aux signaux en provenance de l'extérieur, il a pour but de transformer ces informations de marché afin de construire des alternatives stratégiques compatibles avec ces signaux¹⁷⁵. Ils tâchent d'identifier les incertitudes de l'avenir et désignent les possibles évolutions à mener et les champs innovations à investiguer pour se parer à ces évolutions. A cet égard, on peut défendre qu'il s'agit d'un moyen utile pour rendre robuste, au sens d'offrant des potentiels d'actions satisfaisants dans les limites des futurs imaginés, le positionnement des engagements du groupe. Du point de vue du modèle, on peut estimer que l'exercice répond à la première ligne du cahier des charges, en ce sens qu'il offre **une capacité de positionnement de l'activité, de description du réseau et de préfiguration de l'écosystème de demain**, en intégrant potentiellement de nouveaux acteurs, ou de nouveaux enjeux. Cela correspond à l'enjeu de recouvrement. Ce positionnement de l'action collective au sein de l'écosystème s'opère en considérant non seulement les enjeux actuels ou découlant de résultats du passé que sur la conjecture des effets des évolutions à venir. Toutefois, cette importance accordée aux tendances de marchés pour préfigurer les limites de sa stratégie future, questionne quant à la possibilité de maintenir simultanément les critères prévus par ses missions de service public (sécurité d'approvisionnement, égal accès au réseau, etc.)¹⁷⁶. Par exemple, chez GRTgaz, la question du maintien d'un réseau physique, si central dans l'activité d'aujourd'hui, ainsi que la manière de préserver un projet porteur pour les salariés qui l'opèrent sont au cœur des préoccupations (voir notamment le projet de manifeste – Encadré 7). Elles peuvent facilement être écartées des scénarios prospectifs. Ces composantes de l'action collective, que l'on se propose de qualifier de patrimoniales, en ce sens qu'ils se sont progressivement forgés comme des éléments essentiels pour assurer le transport de gaz selon des exigences associées¹⁷⁷ sont pourtant autant d'éléments majeurs vis-à-vis

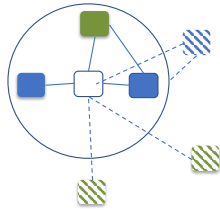
¹⁷⁵ Ces signaux peuvent éventuellement prendre la forme de scénarii multiples probabilisés

¹⁷⁶ Un point qui avait particulièrement mobilisé l'attention dans le dispositif (1)

¹⁷⁷ Qu'elle soient techniques, afin de garantir les niveaux de performances satisfaisants, ou sociales, conformément aux principes de solidarités (géographiques, tarifaires, etc.) notamment prévus par le droit. .

desquels nombreux sont ceux qui attendent que l'entreprise précise des engagements. Pour une synthèse, se rapporter au Tableau UU.

Tableau UU Résumé de la méthode (3) « Exercice de prospective stratégique » selon le cahier des charges

Représentation simplifiée en réseau	
	
<p>Recouvrement</p> <p>N/A</p>	<p>Apprentissage</p> <p>(++) Préfiguration des enjeux futurs. Exercice d'anticipation de l'écosystème qui promet une robustesse accrue vis-à-vis de l'avenir</p>
<p>Interdépendance</p> <p>(-) Raisonnement par rapport à ce « que veut » le marché qui peut apparaître éloigné voir incompatible avec certaines activités d'aujourd'hui.</p>	<p>Intégrité</p> <p>(-) Comment rendre compatibles les promesses sur les nouveaux objets du réseau et les éléments d'activités patrimoniaux ?</p>

(4) Enfin, la quatrième et dernière figure que l'on passera en revue dans cette section est issue de l'ingénierie des départements de RSE. Il s'agit ici de discuter de l'emploi d'une analyse de matérialité, formalisée en une matrice. Plus particulièrement, GRTgaz a mis au point une matrice de double matérialité. Elle est qualifiée de double car elle mêle à la fois (a) des enjeux ayant été recensés comme d'intérêts les parties prenantes sondées¹⁷⁸, et des risques extra-financiers dont le groupe avait fait l'inventaire au préalable. La matrice visait ainsi à hiérarchiser ces deux types d'enjeux¹⁷⁹ selon la logique de priorisation suivante : d'un côté, le niveau d'importance accordés par les parties prenantes, (b) de l'autre l'importante pour la performance de GRTgaz. Aussi, les enjeux qui revêtissent simultanément un caractère important ou stratégique selon ces deux grilles de lecture, se sont vus labellisés de l'étiquette « prioritaire »¹⁸⁰ - c'est-à-dire, à retenir dans la formalisation de la raison d'être ou de son manifeste associé. Un raffinement supplémentaire consista à ajouter un niveau de maîtrise de l'enjeu, permettant de détailler, parmi les 13 enjeux prioritaires retenus, ceux qui étaient de l'ordre

¹⁷⁸ L'information ayant été rassemblées à l'occasion de la tenue séminaires, de réunions du conseil des parties prenantes (CPP) du groupe, ou de recours à la consultation externe.

¹⁷⁹ Cette revue dénombre de 20 enjeux et risques extra-financiers au total. Du côté des risques, on retrouve par exemple les risques associés à la sécurité du réseau et des systèmes informatiques. Les enjeux portent par exemple sur des thématiques environnementales (ex. l'empreinte carbone de GRTgaz) ou sociales (ex. l'énergie abordable ou la Santé et sécurité au travail).

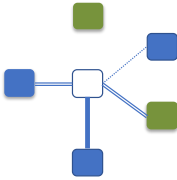
¹⁸⁰ Sur les 20 enjeux de dépôts, 13 se retrouvent dans cette sous-catégorie. A ce stade, le caractère de prioritaire ne

de la « préservation », et ceux pour lesquels des efforts d'exploration semblaient nécessaires pour aboutir à un niveau de maîtrise accru.

Dans les termes du modèle, il s'agit, tout comme le dispositif (2) de préciser le maillage du réseau. Il s'agit ici d'exposer la force des liens entre les objets (ici les risques ou enjeux extra-financiers) et l'entreprise, et d'en déduire, pour l'entreprise, des prescriptions de plusieurs natures : i) non-prioritaire, ii) prioritaire, maîtrisé et iii) prioritaire, mais non maîtrisé. Si cet exercice permet de clarifier, de tamiser la variété des enjeux, il se heurte à la même limite que le (2). A savoir, cette photo rend très bien compte d'un contexte réactualisé, intégrant des préoccupations larges, potentiellement émergentes des parties, elle ne dit rien des tendances à venir. On peut s'interroger sur les risques d'obsolescence plus ou moins rapides des promesses que ce dispositif invité à formuler.

Dans les termes du modèle, il s'agit, tout comme le dispositif (2) d'une activité qui vise à préciser le maillage du réseau. Il s'agit ici d'exposer la force des liens entre les objets (ici les risques ou enjeux extra-financiers) et l'entreprise, et d'en déduire, pour l'entreprise, des prescriptions de plusieurs natures : i) non-prioritaire, ii) prioritaire, maîtrisé et iii) prioritaire, mais non maîtrisé. Si cet exercice permet de clarifier, de tamiser la variété des enjeux, il se heurte à la même limite que le (2). A savoir, cette photo rend très bien compte d'un contexte réactualisé, intégrant des préoccupations larges, potentiellement émergentes des parties, elle ne dit rien des tendances à venir. On peut s'interroger sur les risques d'obsolescence plus ou moins rapides des promesses que ce dispositif invité à formuler.

Tableau VV Résumé de la méthode (4) « Exercice de prospective stratégique » selon le cahier des charges

Représentation simplifiée en réseau	
	
<p>Recouvrement</p> <p>(+) Sélectionne les enjeux selon principes de hiérarchisation double : intérêt de l'entreprise et attentes de ses principales parties prenantes</p> <p>(-) Concentration sur les enjeux qui sont jugés doublement prioritaires, mais quid des aspects techniques ou des parties silencieuses ?</p>	<p>Apprentissage</p> <p>(+) Désigne le niveau de maîtrise actuelle et les apprentissages à mener.</p> <p>(-) Si la recherche de maîtrise/apprentissage circonscrit aux objets prioritaires, stratégiques. Quelle robustesse vis-à-vis du futur ?</p>
<p>Interdépendance</p> <p>N/A</p> <p>.</p>	<p>Intégrité</p> <p>(-) Rapport affirmé à la tradition localement valable, mais pour quelle intégrité globale : ie selon quels principes peut-on valider la construction de la compatibilité entre l'activité d'aujourd'hui et les nouveaux objets du réseau ?</p>

En synthèse, ces méthodes **peuvent être réinterprétées comme autant de manières de conduire à l'élaboration de promesses sur un réseau maillé**. Elles construisent des représentations **singulières** des couplages entre activité de l'entreprise et les enjeux de responsabilités de son écosystème. Cette activité de génération des promesses se distingue selon deux registres : tantôt, il s'agit d'enrichir le réseau lui-même : qu'il s'agisse de la mise en évidence d'un nouveau lien ou de nouveaux objets (méthodes (1) et (3)). Tantôt il s'agit de spécifier le caractère désirable du lien qui unit deux objets du réseau - de préfiguration donc des promesses (méthodes (2) et (4)). Cette considération amène à préciser, spécifier la connaissance ou le niveau de maîtrise associé au dit-lien ; ainsi qu'un régime de responsabilité particulier¹⁸¹.

1.2. INVENTAIRE DES TENSIONS METIERS— ETOFFEMENT DU RESEAU ET EXPLICITATION DES INTERDEPENDANCES

De ce passage en revue des dispositifs, nous avons extrait quatre premières figures, observées à l'occasion d'un travail de terrain. A ces quatre éléments, peut s'ajouter un cinquième, mis en œuvre lors de toutes les séances préparatoires aux *stress-tests* : **l'inventaire des tensions sur les métiers** par la sollicitation d'experts (5). L'exercice cherche ici à identifier les tensions actuelles et pressenties sur les différentes facettes de l'activité de l'entreprise et sur les différents métiers qui la compose. Que ce soit chez GRTgaz, à la Macif, cette mécanique a conduit à étoffer le réseau précédemment façonné de plusieurs façons. Il a d'abord précisé les capacités d'actions effectives de l'entreprise, du fait par exemple de sa place, sa taille ou des acteurs dans son écosystème, qui ont de pouvoirs de prescriptions¹⁸². D'autres types d'éléments qui ne sont pas ressortis des différents types de consultations, car ne se dérivant pas directement d'intérêt pour les parties externes interrogées ou relevant de considérations techniques¹⁸³. Ces éléments donnent à voir la manière dont s'articulent les préoccupations des métiers avec une série d'exigences externes à l'entreprise, et exhibent des propositions de l'ordre du plan d'action par rapport aux compétences et métiers d'aujourd'hui.

Considérant le cahier des charges, ce travail a permis de rendre compte de deux éléments spécifiques. D'une part, cet inventaire donne à voir les capacités d'actions de l'entreprise au sein d'un écosystème enrichi de nouveaux objets. D'autre part, cette insistance sur les tensions met en évidence une série d'**interrelations** au sein du réseau, qui sont autant d'interdépendances susceptibles de limiter,

¹⁸¹ Il peut s'agir de chercher à : i) contribuer à, ou encore ii) éviter les dommages.

¹⁸² La prise en compte de l'existence d'un régulateur dans le réseau, tel que la CRE dans le secteur de l'énergie, permet de signaler que ce type d'acteur préfigure une partie des règles d'opérabilité du réseau et des principes de solidarités associés. Il interroge aussi directement la capacité de GRTgaz à formuler des promesses qui ne rentreraient pas dans le cadre prescripteur dont le régulateur est le garant, ou alternativement, il questionne la capacité « réelle » de l'entreprise à faire évoluer le cadre prescripteur selon des modalités qu'elle jugerait plus souhaitable. On peut penser aussi à d'autres éléments très spécifiques à la structure de l'entreprise : la composition de l'actionnariat par exemple et d'autres éléments liés à la gouvernance. Ils questionnent également la véritable latitude d'actions du groupe vis-à-vis de cet exercice d'expression de ses responsabilités.

¹⁸³ L'évolution possible du mix énergétique et la place du gaz au sein de ce dernier par exemple chez GRT, ou à la Macif les mutations des structures intrafamiliales et la configuration du risque associée à la Macif.

contraindre ou préfigurer ces potentiels d'actions. On peut en déduire la limite associée. Les éléments produits par ce travail relèvent notamment du plan d'action, et porte le risque de figer les représentations sur les éléments de l'activité d'aujourd'hui s'ils ne conduisent pas à désigner des apprentissages ciblés vers ces tensions. En l'état, un simple inventaire prend donc le risque d'une **forme possible de déterminisme** du fait d'une tendance à plaquer les ambitions en termes de responsabilité sur les capacités d'actions actuelles. Ce portrait brossé permet finalement de situer cette nouvelle méthode à l'inventaire précédemment établi (Tableau WW).

Tableau WW Résumé de la méthode (5) « Inventaire des tensions métiers » selon le cahier des charges

<p>Recouvrement</p> <p>(+) Étoffement du réseau sur (a) des aspects techniques ; (b) sur des objets ou des parties silencieuses.</p>	<p>Apprentissage</p> <p>(-) Fixation des enjeux de responsabilité sur les compétences et métiers d'aujourd'hui</p> <p>(+) Si désigne des apprentissages pour modérer, résoudre les tensions recensées</p>
<p>Interdépendance</p> <p>(+) Construction du lien entre enjeux de responsabilité et l'activité. Précise plus finement les enjeux d'interdépendances</p>	<p>Intégrité</p> <p>N/A</p>

1.3. SYNTHÈSE PRÉLIMINAIRE : COMPARAISON DES MÉTHODES RENCONTRÉES

Dans la section précédente, nous avons tâché d'interroger cinq différents dispositifs employés dans ces contextes de formulation de mission. Une revue comparée visait à préciser la nature et la portée de ces méthodes au regard des quatre grandes différentes fonctions exprimées dans notre cahier des charges. Les résultats qui se dégagent sont de trois ordres.

1. Une variété de méthodes de recouvrement du réseau

Tout d'abord on remarque une variété assez importante d'une méthode à l'autre. Cette variété est rendue visible par les constitutions et les agencements des réseaux auxquels aboutissent l'emploi de l'un ou l'autre des dispositifs. Cela s'explique notamment par le fait qu'ils s'expriment en rapport à l'entreprise selon des registres distincts (rapports aux parties vs considérations liées à l'activité) et selon temporalités assez sensiblement différentes (rapport au futur, à l'actualité immédiate ou considération des éléments hérités du passés). Ils permettent donc de rendre compte de la manière dont l'entreprise conçoit son positionnement au sein d'un écosystème, des connaissances rattachées et finalement des formes de responsabilités associées. Par exemple : si dans certains cas les réseaux sont majoritairement constitués de parties prenantes, dans d'autres, ce sont les enjeux futurs les

constituantes, ou encore les prescripteurs de l'activité qui apparaissent ostensiblement. Aussi, ce travail de représentation aboutit à une image de l'entreprise, et donc à une préfiguration des objets sur lesquels s'exprimeront les promesses, particulièrement dépendantes du choix du dispositif. C'est cette composante, que l'on a associée à **un travail de recouvrement**.

2. Des méthodes complémentaires les uns des autres

En second lieu, il apparaît pourtant que prises isolément, aucune des méthodes ne semble satisfaire tout à fait au cahier des charges. On note d'ailleurs que dans les configurations rencontrées sur le terrain, ces méthodes étaient au moins employées par paire. Dans ce paysage méthodologique, il devient alors intrigant de questionner le rôle des « *stress-tests* » comme proposition complémentaire à certaines de ces pratiques pour en mobiliser les atouts, ou alternativement s'affranchir de certaines limites/difficultés cernées à l'occasion de ce travail de mise en regard du cahier des charges.

3. La prise en compte des interdépendances à renforcer

Enfin, notons que la fonction n°2 (prise en compte des tensions, des incompatibilités entre les enjeux, ou des situations de dépendances croisées) constitue manifestement un parent pauvre de la discussion méthodologique. Cet état de fait que nous avons regroupé derrière la dénomination « interdépendance » apparaît dans trois des quatre dispositifs observés sur le terrain ((1), (2) et (3)). Or la discussion avec les experts métiers (dispositif (5)) tend à signaler la fréquence et la variété des configurations qui dans la réalité font état de ces tensions, qui sont autant de potentielles injonctions contradictoires pour les promesses. La conséquence visible dans la confrontation au cahier des charges est que cette difficulté à prendre en compte des tensions ne permet pas de formuler une promesse qui s'appuie les types apprentissages à mener pour surmonter ces incompatibilités. En complément, elles ne désignent pas précisément le régime de jugement qui atteste d'un respect de l'intégrité des promesses formulées par l'entreprise à l'endroit des objets du réseau. Dans ces configurations, une action conforme à une promesse pourrait apparaître contradictoire à la réalisation d'une ou plusieurs autres.

Efforçons-nous maintenant de préciser le rôle des *stress-tests* dans ce paysage, en précisant leurs apports dans cette perspective. Comment interrogent-ils les réseaux maillés préalablement formés et le système de promesses exprimées vis-à-vis de ce réseau ?

2. STRESS-TESTS COMME TEST DE ROBUSTESSE DE LA FORMULATION DES PROMESSES SUR LE RESEAU

Conçus pour générer des situations conflictuelles, les scénarii *stress-tests* ont, à la Macif ou chez GRTgaz, simulé différentes configurations pour voir comment pouvait être mobilisée la mission. Nous

avons, au moment de les concevoir, préalablement proposé de les générer selon deux mécaniques distinctes ;

- la première venant des **quiproquos**. Il s'agissait là de faire jouer la latitude interprétative d'une proposition, en faisant porter par un tiers, une interprétation volontairement éloignée de celle sous-entendue de l'entreprise, tout en restant compatible avec l'intitulé de la promesse. Il s'agissait là d'apprécier le risque non-conformité à une ou plusieurs promesses qui tiendrait ici au fait que l'entreprise se verrait forcer d'agir selon les prescriptions d'un tiers.
- La seconde est relative aux potentiels défauts de robustesse des engagements liés à des questions **d'obsolescence**, considérant par exemple certaines transformations futures. Il s'agissait ici de mobiliser des situations de risques, issus d'exercices d'anticipation, de veille ou de prospective. Ici, à l'inverse, la non-conformité serait consécutive à la génération d'une situation dans le réseau qui n'est pas interprétable dans les termes des promesses et déjà exprimée.

Il nous semble dorénavant possible de boucler le raisonnement, à l'aide du cahier des charges, pour saisir plus finement les écueils d'une mission et construire un guide plus général de conception des *stress-tests*. Pour cela, nous allons nous efforcer d'interpréter la mécanique d'un *stress-test* dans le cadre du cahier des charges.

2.1. 1^{ER} TYPE DE STRESS-TEST : TESTER LA CAPACITE A PRENDRE EN COMPTE L'INCONNU

Considérons une mission comme un réseau maillé pourvu d'une série de promesses. On peut chercher, en premier lieu, à tester dans l'intitulé d'une mission, sa capacité à protéger les promesses exprimées à l'égard des différents enjeux qu'elle considère, quand bien même il faudrait prendre en compte la part d'inconnu constitutive de l'engagement : ce que nous avons **qualifié de test d'obsolescence**. Dans ce type de scénario de *stress-test*, on cherche à interroger la capacité d'une mission à faire face à une nouveauté, un inconnu¹⁸⁴ : dans quelle mesure la réalisation de l'ensemble des promesses est-elle toujours possible, et à quelles conditions cette nouveauté risque-t-elle de mettre en défaut l'intégrité d'ensemble ?

En considération du cahier des charges, cette interrogation pointe plus spécifiquement vers deux des fonctions précédemment exprimées : **recouvrement & pertinence**. Il s'agit en effet d'une part de sonder d'éventuelles insuffisances ou oublis préjudiciables dans la représentation sur laquelle s'appuie la mission : le réseau maillé. D'autre part, il s'agit de sonder si l'état actuel de la formulation permet de

¹⁸⁴ Cela correspondrait ici à l'introduction d'un nouvel objet ou à simplement une instanciation nouvelle sur un objet déjà connu.

préciser et de désigner les apprentissages à mener pour rester à jour des enjeux et suivre la dynamique du réseau. En résumé, l'inconnu peut soit venir d'un changement sur un objet du réseau déjà considéré (la question devient alors : dispose-t-on des bons apprentissages ?) ou d'une nouvelle interaction avec un objet initialement non considéré (la question se résume alors en : dispose-t-on d'une capacité de recouvrement suffisante des objets ?).

Les scénarii, l'assureur vert de la Macif (n°2) et les nouvelles solidarités interterritoriales de GRTgaz (n°1) apparaissent être de ceux-là. Ils faisaient jouer des situations nouvelles du point de vue du réseau. Aussi par exemple pour l'assureur, l'émergence de nouveaux risques, aujourd'hui non-assurables¹⁸⁵, questionnent le système technique de qualification du risque et donc les garanties proposées aux assurées. De manière équivalente, on a vu que les nouveaux usages du gaz dans la transition énergétique et, la reconfiguration du paysage des acteurs (nouveaux producteurs de biogaz issus de déchets agricoles par exemple) risquent de bousculer les schémas classiques de solidarité entre les usagers et nécessite de questionner ce qui fait intérêt commun pour le réseau physique de transport.

Les discussions entre *hackers* et *défenseurs font*, dans ces scénarii, état d'une forme **de fragilité des promesses exprimées localement**¹⁸⁶, car elles s'exposent dans les termes du cahier des charges, à des risques de non-pertinence. En d'autres termes, elles n'ont pas permis de cerner précisément, ce qui tient lieu d'élément à préserver, ni les conditions cognitives pour les maintenir en situation de turbulence. Par exemple, elles n'étaient pas en mesure de préciser l'utilité des lignes de transport, comme actif physique, et du gaz, comme vecteur énergétique, dans un environnement où ils deviennent questionnables dès lors que l'on porte attention à la question de la transition écologique et à celle du mix énergétique avec elle.

Dans ce contexte, une condition de préservation de l'intégrité du réseau maillé passe notamment par la recherche sur ce qui fait intérêt commun dans le réseau de gaz, au-delà de celui qui garantit la pérennité de l'entreprise. Les discussions entre les protagonistes ont enfin permis de désigner l'intérêt de mener des recherches qui construisent – vis-à-vis du réseau un intérêt partagé. En d'autres termes, l'issue du stress-test atteste de la nécessité d'un travail rigoureux sur les représentations, et invite à exprimer plus clairement les promesses concernant les efforts à mener sur les savoirs et les relations pour permettre cette réflexivité sur le réseau.

Ici donc, en résumé, le test opéré par le scénario vise à interroger la capacité des promesses à prendre en considération la dimension « dynamique » du réseau. C'est-à-dire, à considérer l'intérêt d'intégrer

¹⁸⁵ Une série de risques aujourd'hui sont catalogués comme non assurables car insuffisamment connus pour nourrir les modèles statistiques. (du fait notamment d'une insuffisance de données statistiques ou de propriétés très éloignées des risques connus) : les cyber risques ou certains risques climatiques sont aujourd'hui de ceux-là.

¹⁸⁶ Comprendre ici, à l'égard d'un objet ou d'un lien particulier.

de nouveaux objets ou à l'inverse, à se rendre indépendant certaines incertitudes relatives à des éléments aujourd'hui étrangers au réseau – une forme de réflexivité. Il peut s'agir en particulier de certaines considérations futures. Le stress-test d'obsolescence – s'il révèle une faiblesse face à une situation nouvelle – doit conduire à ré-exprimer les promesses a) soit pour mieux couvrir le réseau 2) soit pour introduire un mécanisme dynamique de réflexivité et requalification de certains objets de manière récurrente.

2.2. 2^{EME} TYPE DE STRESS-TEST : TESTER LA PRISE EN COMPTE DES INTERDEPENDANCES

On peut, en premier lieu chercher à examiner la disposition de l'entreprise à tenir lesdites promesses, alors qu'elles sont exprimées au sein de ce réseau, c'est-à-dire vis-à-vis d'objets ou d'enjeux plongés dans des nœuds de relations et qui poursuivent des dynamiques que cette dernière ne maîtrise pas, ou que partiellement. A réseau donné donc, sans qu'il soit question de refonder ou de questionner le cadre de représentation on peut essayer d'explorer les conditions qui permettent de statuer que les promesses provisoirement exprimées, à l'endroit d'au moins deux des enjeux du réseau, sont tenables. Il s'agit, en somme, d'estimer la résistance de la mission existante en forçant le caractère dynamique et propagatif du réseau.

En considération du cahier des charges, cette interrogation pointe plus spécifiquement vers deux des fonctions précédemment exprimées : **interdépendance et jugement**. Prosaïquement, cela conduit à jauger les situations qui conduiraient à ce qu'une action délibérément attribuable à une promesse (disons P1), puisse compromettre le maintien d'une autre promesse exprimée par ailleurs (disons P2). Pour cela, il suffit d'imposer une instanciation parmi la variété connue et associable à un objet du réseau. Dans un stress-test, c'est celle défendue, bec et ongles, par le *hacker*. On peut alors chercher à voir comment ce « forçage » à un endroit du réseau affecte le reste, au sens où il conditionne – voir réduit – les marges d'actions possibles. Il s'agit en somme de rendre saillants des quiproquos.

Voici donc l'autre perspective imaginable pour les stress-tests : **conduire des tests que nous qualifions de tests de quiproquos**. Il s'agit là de qualifier l'expression des promesses vis-à-vis d'enjeux du réseau qui pourraient apparaître contradictoires et de préciser des conditions d'arbitrage ou de conception en cas de survenance de l'incompatibilité.

Dans les situations explorées sur le terrain : on peut associer cette mécanique au scénario numéro 1 conduit à la Macif. Il s'agissait d'un test qui visait à tester de la possibilité de tenir une promesse la

promesse d'un tarif « juste » pour les sociétaires, tout en préservant les principes du mutualisme, qui conditionnent une série d'autres promesses¹⁸⁷.

Dans ce type de scénarii, les protagonistes (*hackers – sociétaires*) souhaitant faire valoir leurs intérêts personnels et défendre leur représentation du prix « juste ». Ce scénario, aura mis en évidence un risque de propagation potentiellement préjudiciable qui, dans l'état actuel de formulation, la promesse, de prix juste ne permettait pas de garantir l'intégrité du réseau, car ouvert à des interprétations très larges et peu reliée aux autres objets qui sont dépendant les logiques tarifaires. Aussi, sans renoncer à l'ambition d'exprimer une posture souhaitable vis-à-vis de ses sociétaires, le stress-test aura désigné l'intérêt d'exprimer promesse à partir d'une considération nouvelle, qu'est l'engagement à « **la couverture réelle des risques**, plutôt que vis-à-vis de besoins exprimés » .

Dans le cas du scénario : la réponse apportée par les *défenseurs* aux *hackers* grâce à cette nouvelle promesse est la suivante. Il devient acceptable de chercher à concevoir des politiques tarifaires moins onéreuses pour le sociétaire par le moyen des sciences des données, à condition que cette exploration ne vienne pas compromettre la couverture réelle des risques, permise aujourd'hui à tous les sociétaires.

On atteste ici d'une volonté de maintien du niveau de couverture actuel des risques – par exemple couvrir ceux qui aujourd'hui se verraient refuser une protection assurantielle au motif d'un profil de risque individuel trop élevé (lié à l'âge, aux conditions de santé, etc.) et d'une direction d'expansion – par le moyen des nouvelles technologies. Ici la condition pour lever l'incompatibilité est donc la suivante : la promesse d'un prix juste peut être celle d'un prix faible, acquis par le moyen d'une maîtrise accrue des données, mais à condition le fait d'éviter les exclusions.

De manière équivalente, le scénario de projet porteur (scénario 2 - GRTgaz) participe de cette logique de test de propagations. Il interrogeait l'expression des promesses émises en regard de la relation d'interdépendance entre l'ambition de maintenir pour le corps social des garanties quant à leur avenir, et un projet de transformation du réseau.

En résumé : ici, le test opéré par le scénario vise à interroger la capacité des promesses à prendre en considération la dimension « interdépendantes » des promesses les unes par aux autres et à préciser les conditions d'arbitrage, ou de la validation de la nouveauté construite pour lever l'incompatibilité.

¹⁸⁷ Par exemple, la perspective de traitement individualisé des données comme variable d'ajustement des tarifs apparaît comme une menace vis-à-vis de la garantie d'une égalité de traitement faite aux assurés.

2.3. PRECONISATIONS METHODOLOGIQUES : LA QUALIFICATION D'UN NOT-YET-DESIGNED ROBUSTE

Les différentes mises en situation, expérimentées à l'occasion de travaux de terrain, ont montré l'enjeu de prendre en compte à la fois le caractère dynamique et potentiellement inconnu des objets sur lesquels portent les promesses et leurs possibles interrelations.

Face à ce constat, nos travaux permettent d'esquisser des missions qui ne s'expriment pas seulement comme une somme de promesses de contributions locales : il s'agit moins de qualifier des contributions souhaitables *a priori* que de qualifier l'effort à conduire qui les rendrait compatibles entre elles, autrement dit, de formuler le *not-yet-designed* assurant la cohérence entre les contributions attendues. Un *not-yet-designed* exprime un espace de conception particulier, un inconnu à l'égard duquel l'entreprise énonce vouloir mener un effort. Plus précisément, la qualification de ce *not-yet-designed*, cet idéal non atteignable, peut être de plusieurs ordres :

- il peut en premier lieu qualifier d'une situation dont on sait qu'elle risque d'être mise à rude épreuve par les incertitudes futures. Le *not-yet-designed* exprime ici une situation à préserver dans l'inconnu (renvoi à la fonction 1 du cahier des charges) ;
- il peut aussi décrire un potentiel d'incompatibilité qu'il apparait souhaitable de surmonter, de dépasser ou de faire cohabiter, malgré les difficultés que cela pose dans l'étendu des connaissances actuelles (renvoi à la fonction 2 du cahier des charges).

Néanmoins, la désignation d'un *not-yet-designed* seul, aussi précis soit-il, ne prémunit pas des risques, précédemment exposés, en particulier parce que s'engager sur un inconnu, ne prédétermine pas la qualité des réponses apportées par l'entreprise pour défendre ou atteindre l'inconnu désirable. L'expérience des sociétés de logements tout comme celle plus récente des *stress-tests*, atteste du risque de laisser indéterminé le jugement de la nouveauté¹⁸⁸. Cette considération invite à préciser, en plus de l'espace de conception vis-à-vis duquel on s'engage, les conditions de son maintien ou de sa régénération. En d'autres termes, il s'agirait d'accoler aux *not-yet-designed*, précédemment exprimés à la fois des mécanismes d'apprentissage (fonction 3 du cahier des charges) et des critères d'intégrité (fonction 4 du cahier des charges).

Reprenons deux exemples pour illustrer la transformation sur la structure des promesses associés à ces préconisations méthodologiques.

¹⁸⁸ Cette indétermination sur ce qui constitue une réponse intégrée à la mission a conduit aux nombreuses discussions associées aux présomptions de *drifts*, ou dérives de mission.

A la Macif, suite aux stress-tests, la mission est passée d'une série d'engagements locaux, contenant de fortes hypothèses d'indépendances entre eux, par exemple : justice sur les prix et engagements mutualistes, considérations environnementales, etc. à l'expression d'un engagement sur la **couverture réelle** des risques. Cette promesse nous semble donner à voir ce que pourrait être un terreau fertile pour exprimer une mission robuste.

En premier lieu, il s'exprime ici un *not-yet-designed* à préserver. Il s'agit en l'occurrence **des modalités de protection multiples** des risques face à une variété de risques assurables, au-delà des garanties strictes prévues par les contrats. Ce qui a été qualifié de **couverture réelle des risques assurables**.

En second lieu, une qualification des conditions du maintien du *not-yet-designed*. La promesse doit ainsi expliciter :

- **les efforts portés sur les savoirs à construire pour rendre possible une forme de réflexivité** : instruire et rester à jour d'une structure de risques « réelles » (être à la pointe sur les risques émergents, dont nouveaux risques sociaux¹⁸⁹, et inventer des modalités de couvertures adaptées) ;
- **les conditions d'intégrité : arbitrage ou levée d'incompatibilité entre les promesses**. Par exemple préciser que la compréhension « réelle » des risques signifie qu'elle s'appuie sur les connaissances pointues accumulées par l'assureur, qui les connaît mieux que ses adhérents lorsqu'ils expriment leurs besoins. Cela évite ainsi un risque d'opportunisme mutualiste (qui inviterait à réduire au maximum le prix des contrats).¹⁹⁰

Chez GRTgaz, à l'issue des stress-tests, la situation passe également d'une série d'engagements locaux, par exemple, s'engager à être champion de la transition énergétique, à l'expression d'engagements sur un *not-yet-designed* comprenant des enjeux d'apprentissage et des critères d'intégrité. Le NYD désigne ici un idéal à atteindre. Par exemple « accueillir de nouveaux gaz dans le réseau en assurant l'équilibrage pour les usages (et sur l'ensemble des dimensions de la qualité) ». Les engagements renseignent alors sur les conditions de son exploration. Ils désignent en parallèle, à la fois les efforts sur les savoirs à mener (« être en pointe sur les techniques d'accueil et les capacités d'équilibrages du réseau ») et les conditions d'intégrité associées. En l'occurrence ici, il s'agit de conduire un travail pour déterminer sur ce qui fait intérêt commun (« assurant un intérêt collectif au niveau national »). Une synthèse des préconisations méthodologiques est consultable dans le Tableau XX. Le Tableau YY présente quant à lui des exemples de promesses qui suivent ces préconisations.

¹⁸⁹ Pour rappel, l'évolution des structures familiales et des solidarités intrafamiliales associées étaient de ceux-là par exemple.

¹⁹⁰ Dans le même esprit, précise la manière de rendre acceptable des incompatibilités possibles, notamment les principes mutualistes. C.f. par exemple l'utilisation des données personnelles.

Tableau XX Résumé des préconisations méthodologiques issues des stress-tests

	TEST type #1 - Obsolescence	TEST type #2 Quiproquo
Type de stress-test correspondant	Prendre en considération la dimension dynamique des enjeux de responsabilités et la part d'inconnu rattachée.	Prendre en considération un risque de propagation non maîtrisée entre deux promesses.
Mécanique	Générer un nouvel objet ou une nouvelle instanciation sur un élément connu.	Forcer une instanciation sur un objet connu.
Fonction cahier des charges associées	1/ Recouvrement 2/ Apprentissage	2/ Interdépendance 4/ Jugement
Reformulation et NYD associé	A/ Désigner ce qu'il faut préserver/ce qui fait valeur dans le réseau actuel, face à l'inconnu	B/ Désigner les incompatibilités à dépasser
	A' Conditions d'apprentissages : mécanisme dynamique de réflexivité et de requalification récurrent. Apprentissages sur ce qui évolue dans le réseau.	B' Conditions de jugement associées : apprentissages et critères pour lever l'incompatibilité ou arbitrer les litiges

Tableau YY Exemples de promesses suivant les recommandations méthodologiques

	GRTgaz	MACIF
Exemples de promesses	<i>Not-yet-designed</i>	
	<i>« Accueillir de nouveaux gaz dans le réseau en assurant l'équilibrage pour les usages (et sur l'ensemble des dimensions de la qualité) »</i>	<i>« Protéger une couverture réelle du risque, plutôt que des besoins exprimés »</i>
	<i>Apprentissages</i>	
	Désigner les apprentissages à mener : <i>« Être en pointe sur les techniques d'accueil et les capacités d'équilibrages »</i>	Désigner les conditions du maintien de la couverture : <i>« Suivre et évaluer les structures de risques et leur variété »</i>
	<i>Intégrité</i>	
Préciser l'intégrité associée : <i>« En assurant un intérêt collectif au niveau national »</i>	Associées à des conditions d'arbitrage : <i>« En préférant une couverture des risques fondée sur une compréhension réelle plutôt que sur besoins exprimés »</i>	

RESUME DU CHAPITRE ET PRINCIPAUX RESULTATS

Dans ce chapitre, nous conduisons une réflexion en deux temps.

Dans un premier temps nous mobilisons le cahier des charges extrait de la deuxième partie du manuscrit pour établir une revue des différents dispositifs rencontrés à l'occasion des terrains de la thèse, en particulier ceux employés pour soutenir une démarche de formulation de mission. Ce travail permet d'extraire plusieurs enseignements sur l'état de la pratique.

Résultat 1 : Analyse des méthodes existantes

Notre travail confirme ici l'intérêt du cahier des charges et sa capacité à qualifier la variété des dispositifs rencontrés.

En premier, il s'est avéré que chaque dispositif fournit un **travail de recouvrement singulier**. Cela traduit la forte contingence entre la nature des promesses exprimées et la méthode employée pour ce faire. Ce constat renforce l'intérêt de disposer d'un moyen de diagnostiquer les atouts et limites des différentes méthodes de ce point de vue et à rendre visible une **insuffisance possible concernant la fonction de recouvrement**, en d'autres termes à montrer que les missions risquent de ne s'exprimer que sur une partie seulement des objets pertinents.

Ensuite, l'analyse ne montre qu'aucun des dispositifs passés à la loupe, ne permet seul de remplir aux quatre fonctions simultanément. En particulier, il apparaît **que les interdépendances sont assez peu prises en compte dans les méthodologies étudiées**, conduisant quasi systématiquement à la proposition de promesses « locales », c'est-à-dire dont les tensions avec les enjeux connexes ne sont pas traitées. Pourtant l'inventaire de tensions métiers réalisés à l'occasion de nos démarches collaboratives signale la prégnance des situations qui font état d'interdépendances et qui pourraient interroger sur les conditions de bonnes réalisations des promesses.

Ce constat ayant été posé, le second temps de la réflexion a consisté à exposer la logique de la proposition méthodologique expérimentée en atelier, qualifiée de *stress-test*. Ici deux résultats viennent préciser la contribution apportée par cette méthodologie originale.

Résultat 2 : Les stress-tests pour éprouver la cohérence et la robustesse des promesses

Le *stress-test* est une manière de tester la robustesse d'une mission. On a pu établir deux types de « forçage » tests : un test d'obsolescence et un test de quiproquo.

Un stress-test de quiproquo s'appuie sur la génération d'un scénario dans lequel, un tiers est susceptible de revendiquer un dû en mobilisant une interprétation de la mission différente de celle imaginée par le rédacteur. **On met ici à l'épreuve les interrelations entre les objets.**

Un stress-test d'obsolescence s'articule autour d'un changement, technologique ou réglementaire par exemple, qui transforme les conditions dans lesquelles l'activité de l'entreprise serait considérée comme responsable. » **On met ici à l'épreuve le caractère plus ou moins connu des objets.**

L'issue de ces mises à l'épreuve peut être multiple. Celles-ci permettent de désigner les faiblesses d'une formulation donnée à résister à certaines turbulences, et donnent des directions pour la reformulation d'une mission robuste.

Deux principales sources de vulnérabilité sont avancées dans ce chapitre. La première étant que ces promesses testées **ne permettaient pas de préfigurer des conditions de transformations acceptables** - c'est-à-dire l'effort de conception à consentir, par l'émetteur de la promesse, pour parer aux perturbations ou pour restaurer un accord local (conformité) en cas de crise. Elles n'offraient pas de modalités précises pour juger ce qui constituerait un comportement intègre et laissaient la voie à des propagations non maîtrisées, qui se sont matérialisées par des difficultés d'interprétation. La seconde raison est qu'elles dépendaient des connaissances disponibles, et ce faisant, ne précisaient ni les **conditions pour maintenir la promesse dans le temps, ni les conditions de révisions éventuelles.**

Résultat 3 : recommandations méthodologiques et expression de promesses vis-à-vis d'un *not-yet-designed*

Les stress tests nous amènent finalement à formuler plusieurs recommandations pour la formulation de promesses qui prennent en compte ces spécifications.

D'une part, il ne s'agit pas seulement de traiter des enjeux les plus visibles, il est important de **couvrir une plus large variété d'activités et objets en interaction avec l'entreprise susceptibles d'évoluer**, notamment ceux, par leurs relations, susceptibles d'impacter les promesses. Se priver d'une partie de la représentation, c'est courir le risque que les promesses faites soient rendues intenables par des changements futurs dans la partie non couverte.

D'autre part, ce travail de mise à l'épreuve aboutit à l'idée que **l'intégrité de la mission ne peut pas se réduire au respect de promesses que l'on appelle « locales »**, c'est-à-dire traitant d'un objet indépendamment de tous les autres. Notre travail montre l'importance de rendre compte des interdépendances pour assurer la robustesse. Cela conduit à une formulation des engagements de mission avec trois éléments pour chacun :

1. Il s'agit en premier lieu de qualifier un *not-yet-designed*, qui permet de rendre compte des potentielles tensions et contradiction entre deux enjeux. S'engager sur un *not-yet-designed* consiste

davantage à s'efforcer d'y répondre simultanément, et donc à expliciter les efforts à mener pour surmonter leurs incompatibilités, ou maintenir un équilibre souhaitable dans le réseau.

2. En second lieu, là où la mission est souvent pensée en fonction d'un état des connaissances donné, notre travail montre l'enjeu **d'ajouter des engagements « à apprendre »** pour maintenir un état de l'art à jour des enjeux vis-à-vis desquels on s'engage.

3. Enfin, **la formulation doit préciser un critère d'intégrité** pour juger de la manière de répondre aux nouveautés introduites par l'activité : si les formes de ce critère sont variées en pratique, et que des recherches futures doivent continuer de qualifier ces pratiques, il apparaît qu'il vise à préciser la manière dont l'engagement doit être tenu pour « vrai ». À titre d'illustration, ce que signifie « réel » pour les risques, est profondément lié, pour l'assureur, à sa propre expertise sur le risque ; ce que signifie « collectif » pour GRT gaz est entendu dans le sens de la meilleure solution au niveau national ; ce que signifie « accessible » pour OpenClassrooms, c'est de s'assurer chacun puisse acquérir les ressources pour accéder à tous les contenus.

CHAPITRE 4 DISCUSSION : LA MISSION FACE AUX DEFIS CONTEMPORAINS

L'objectif de ce chapitre est de développer les principales contributions que la thèse peut amener dans le champ académique. Il s'agit ici de discuter le rôle de la maîtrise de la formulation d'une mission statutaire vis-à-vis de certains débats en sciences de gestion présentés dans la thèse à l'occasion d'une revue préliminaire du champ.

Pour construire notre questionnement, nous sommes partis des travaux sur les organisations hybrides et les paradoxes organisationnels : nous avons constaté la difficulté à concilier engagement responsable et innovation. Nous proposons de cerner les avancées réalisées depuis cette revue de littérature en situant dans quelles mesures les travaux d'analyse conduits au cours du manuscrit concourent à fournir des éléments de réponse et à lever une partie des difficultés préalablement recensées.

Nous proposons ici de rediscuter des différentes énigmes théoriques par le moyen de notre définition de la mission. Et nous discuterons en particulier le rôle de la mission, et ses limites, vis-à-vis des préoccupations multiples associées au suivi ou le contrôle d'engagements sociaux ou environnementaux dans un cadre commercial.

1. L'ÉNIGME : ARTICULER STABILITE DE L'ENGAGEMENT ET TRANSFORMATIONS SOUHAITABLES DE L'ACTIVITE

La thèse interroge les conditions d'une innovation responsable protégée par un engagement juridique, c'est-à-dire les conditions pour élaborer une formulation de mission adaptée aux enjeux d'innovation contemporains. Dans cette perspective, nous nous sommes interrogés sur la possibilité de fournir, tout à la fois, les bases d'un engagement crédible, assurant par exemple la possibilité d'un contrôle régulier, et d'offrir une protection, voire un soutien, à la création collective, celle conduite à l'endroit des enjeux précisés dans la mission.

L'exploration, dans les travaux récents, de modalités spécifiques d'engagements, nous a permis de mieux cerner quelles étaient les difficultés à formuler une mission qui articule la possibilité d'un contrôle resserré vis-à-vis d'un engagement stable et le suivi des transformations souhaitables de l'activité. Nous avons mis en évidence trois difficultés principales.

1.1. PROBLEME 1 : RISQUE DE DERIVE ET ENJEU DE CONTROLE

La première difficulté, particulièrement visible pour les missions d'entreprises sociales, consiste en la possibilité de caractériser la « dérive » d'une mission. Celle-ci a notamment fait l'objet d'une attention importante par le prisme de l'organisation hybride (Battilana, Sengul & Pache, 2015). Dans ce cadre, **l'engagement peut se résumer à la préservation de promesses particulières opposables à des tiers, qui se réclament de certaines logiques (institutionnelles).**

Une cohabitation plus ou moins turbulente avec d'autres des composantes de l'action, par exemple le contexte commercial ses exigences opérationnelles, ont rapidement fait craindre que la mission puisse y être subordonnée, voire dévoyée. Il s'agit alors donc ici de prévenir du risque de voir la mission se faire reléguer au second plan, ou prendre des directions qui pourraient paraître contraires aux promesses de départ. L'appréhension du *drift* a ainsi largement mobilisé chercheurs et praticiens autour de l'idée qu'il devenait nécessaire de construire des principes de contrôle de mission, tout aussi robustes que ceux en vigueur pour le pendant économique de l'activité, afin d'espérer se prémunir de telles dérives. Dans cette perspective, attester de l'intégrité de l'action à l'égard d'une mission se résume à faire la démonstration que les promesses qu'elle exprime ont été réalisées fidèlement à la situation de départ. **Le contrôle d'un engagement de ce type se résume finalement ici à l'élaboration d'une mesure convaincante**, selon une double perspective :

- premièrement, elle doit être conforme à des schémas de redditions stabilisés et légitimés par des tiers (Baudot et al., 2020). Le label de RSE est de ceux-là ;
- secondement, elle doit attester des effets contributifs des promesses sur les tiers qu'elles sont censées désigner/affecter.

Ces concepts ont été repris et résumés dans le mouvement récent associé à l'impact (par ex. Ebrahim et al., 2014). La principale difficulté recensée devient alors de pouvoir prétendre construire/identifier la mesure idoine, c'est qui « parle le mieux », celle qui qualifie l'impact. Éventuellement avec l'aide d'une ingénierie gestionnaire qui se déploie (Funnell & Rogers, 2011), il s'agit alors de reconstruire la chaîne causale des actions et de leurs conséquences, l'utilisation des principes de la théorie du changement (Jackson, 2013) en est un exemple. Cette modalité de reddition par la mesure selon un principe de préservation fait toutefois l'expérience de difficulté à appréhender l'innovation, et la variété des changements – parfois inattendus – qu'elle est susceptible de provoquer.

1.2. PROBLEME 2 : DYNAMIQUE DES ENJEUX DE RESPONSABILITE ET INTERETS D'UNE *ROBUST ACTION*

Alors que la précédente modalité d'engagement défendait l'intérêt d'une représentation stabilisée, qui puisse ainsi justifier de s'appuyer sur la mesure comme gage d'intégrité, les paradoxes organisationnels relativement à la question des *grands challenges*, nous ont alertés à l'inverse, du risque de fonder un engagement trop ferme vis-à-vis de ces enjeux contemporains, du fait de leur caractère complexe et changeant. Ces attributs laissant craindre qu'une représentation stabilisée ne fournisse à l'entreprise qu'un cadre d'action inopérant (l'unresponsiveness – dans Grimes et al., 2019), car possiblement rapidement inadapté à l'évolution des problèmes qu'il annonçait combattre.

Ici l'engagement vis-à-vis d'un enjeu de responsabilité s'énonce alors moins comme une promesse de contribution précise que comme l'explicitation d'une responsabilité envers un ou plusieurs des *grands challenges* contemporains. Contrairement à la situation précédente, les tenants de cette approche plaident plutôt pour le refus d'un engagement ferme et défendent l'intérêt d'une démarche réflexive et exploratoire, arguant que des efforts de *réinvention et d'explorations* sont nécessaires au suivi de l'évolution et à la mitigation des enjeux, conditions d'une innovation responsable (Voegtlin et al., 2019). En outre, l'adossement à un *grand challenge* génère pour l'entreprise des dilemmes réguliers du fait des interdépendances multiples et de l'évolutivité des causes envers lesquelles la responsabilité s'énonce. Ils avancent aussi par exemple la possibilité de s'inspirer du concept sociologique de *robust action* (Ferraro et al., 2015) comme un moyen de construire une variété de scénarii et prémunir du risque d'*unresponsiveness* futur.

Cependant, le refus d'un engagement ferme et l'introduction de cette dimension dynamique expose en retour à un risque nouveau, celui que les actions conduites à l'égard de la mission, leurs évolutions en particulier, soient perçues comme illégitimes. L'absence d'un engagement précis ne fournit pas les *guardrails* pour juger ou prévenir des actions attentatoires portées à la mission (M. G. Grimes & Vogus, 2021). **Il s'agit alors : ici à défaut, de gérer** la légitimité de la perception qu'en ont les tiers (Scherer et al., 2013a), éventuellement par le moyen de processus participatifs et délibératifs (Voegtlin et al., 2022).

1.3. PROBLEME 3 : LE PROBLEME DE LA GENERATIVITE ACCEPTABLE, DE L'EXPANSION ET DE L'ARBITRAGE

Enfin la mobilisation d'une troisième perspective théorique, avec les théories de la conception (Hatchuel & Weil, 2009), a illustré l'intérêt et les limites qu'il y a à associer la mission à un concept (Levillain, 2015b) et donc la formuler comme tel. La mobilisation des outils de la conception sur une

série de cas dans la thèse a rendu compte de l'effet génératif d'un tel engagement sur un inconnu. Dans l'espace des concepts, on a vu, avec le cas des *model dwellings*, que l'exploration est susceptible de faire évoluer les contours de l'engagement, en ce sens qu'elles transforment l'espace des inconnus atteignables d'une part, et qu'elle permet une richesse interprétative large d'autre part. Ce qui fait aussi évoluer le cadre de l'action intègre : les performances associées pour juger d'une action intègre évoluent à mesure des expansions successives.

En retour pourtant, associer la mission à un concept a permis aussi d'exprimer les difficultés à suivre et juger l'intégrité d'un engagement dans l'inconnu, du fait de ce double effet. Rester intègre à un engagement n'est pas ici réductible au respect de la norme de départ, ce que les développements récents autour du concept de patrimoine de création ont démontré de manière convaincante (Carvajal perez, 2018; Hatchuel et al., 2019). Pourtant, énoncer un concept n'est pas un blanc-seing en termes de responsabilité : les crises d'interprétation chez OpenClassrooms en attestent et signalent en retour que les questions des limites de l'expansion acceptable et de la gestion des arbitrages subsistent, aussi bien du point de vue théorique que pratique.

D'un côté, figer un cadre de représentation assure d'une forme de conformité de jugement, mais expose à rendre la nouveauté ininterprétable, en particulier eu égard aux innovations conduites à l'endroit de cet engagement. De l'autre, énoncer un concept large, pour autoriser une appréhension dynamique de ces enjeux, expose à rendre l'action initiée « irréfutable », c'est-à-dire toujours vraie. Demeure en creux de ces discussions, un problème de fond qui est la capacité de qualification, de jugement de la nouveauté.

2. DISCUSSION – A QUOI SERT LA MAITRISE DE LA FORMULATION DE LA MISSION ?

Il apparaît que la définition que l'on s'est donnée de la mission rend compte à la fois des difficultés rencontrées précédemment et suggère des attributs de la mission pour concilier engagement contrôlable et innovation.

2.1. ÉTENDRE LA REDEVABILITE DE L'ACTION RESPONSABLE AU-DELA DES FRONTIERES DU CONNU

Nous proposons ici d'organiser la discussion en deux temps : d'abord proposer une interprétation du phénomène de dérive de mission à partir de notre modèle de mission (2.1.1), ensuite de montrer en quoi il permet d'étendre la discussion sur la crédibilité de l'engagement sur les dimensions inconnues (2.1.2).

2.1.1. La question du *drift* — Formalisation et interprétation du phénomène

Une revue du champ académique a précédemment permis d'illustrer le fait que la notion de dérive de mission était née de la volonté de souligner les risques spécifiques auxquels se confrontent les organisations qui portent à la fois des aspirations sociales et des ambitions commerciales. Derrière l'apparente simplicité du terme, l'étendue des recherches sur le sujet conduit à faire état d'une difficulté persistante, à en juger par les écarts entre un engagement et des activités concrètes. Dès lors, un modèle s'avère nécessaire pour permettre de qualifier le périmètre des changements admissibles. Ce faisant, le concept de *mission drift* s'apparente à une lecture prudentielle : il convient d'émettre des réserves vis-à-vis de l'ensemble des écarts constatés par rapport à une situation initiale, qu'elle résulte de la volonté d'un fondateur (M. B. Jones, 2007), ou de la partition nette qui a pu exister entre activités sociales et non sociales (Ebrahim et al., 2014).

Si cela permet de préciser les situations qui conduisent à des présomptions de dérives (*shifts*), il ressort toutefois que ces réserves ne permettent pas de trancher fermement du caractère désirable ou non de ces transformations. L'ambiguïté demeure, car dans ces études on ne dispose pas du critère de jugement qui permet de trancher.

Cette difficulté interprétative, couplée au potentiel génératif d'un engagement vis-à-vis d'un inconnu désirable, mise en évidence avec le concept de *not-yet-designed*, nous a conduit à proposer qu'il puisse exister une série de situations conduisant des transformations de l'activité, qui constituent toutefois des changements « intègres », en ce sens qu'ils participent bien de la réalisation de l'inconnu désirable porté par l'engagement juridique.

Néanmoins, mettre en évidence le potentiel de changements ou *shifts* admissibles nécessite en retour d'établir rigoureusement les conditions d'appartenances à l'une ou l'autre des situations (*shift* ou *drift*).

Si tant est que la transformation (*shift*) ne soit pas forcément préjudiciable, et qu'à certains égards elle soit même souhaitable dans la réalisation de la promesse formulée, le caractère a priori indécidable de ces transformations est à prendre au sérieux. Dans ces termes, la question de la lutte contre la dérive de mission se pose sous un angle nouveau. Elle réside moins dans la capacité d'empêcher ces changements, que dans le fait de savoir juger de la compatibilité du dit-changement vis-à-vis de la promesse formulée et des contraintes que ce changement oppose au réseau maillé dans lequel il s'exprime. Il s'agit donc de **préciser les conditions d'un changement intègre**.

À cet égard, notre modèle de mission permet d'apporter une clarification qui peut être utile pour analyser ce type de situation et mettre en évidence les enjeux associés à la dérive de mission. En particulier, ce il distingue deux niveaux pour juger, pour « parler de » l'intégrité des actions d'une

entreprise sur son environnement : le réseau maillé et la capacité de description associée à ce réseau. Le premier réside dans l'explicitation des objets et de leurs relations à travers la description d'un réseau maillé, sur lequel on dispose d'une structuration de connaissances utiles pour qualifier les liens et les diverses manières de décrire les objets. Le réseau donne à voir le cadre de représentation de l'action et permet d'y exprimer les promesses que formule l'entreprise à son endroit, par le biais d'une mission. Il dresse les contours d'un modèle de responsabilisation particulier, car recouvrir le réseau maillé avec la mission est une manière de préciser les points d'attention particuliers sur lesquels l'entreprise va porter son engagement. Notons que se doter d'un tel cadre de représentation, c'est aussi potentiellement construire en retour les conditions de son obsolescence.

Au moment où la mission est exprimée, elle organise un premier bilan sur ce réseau. À partir des connaissances dont l'entreprise dispose, c'est-à-dire les différentes manières, connues par elle, de décrire les éléments du réseau, s'organise alors, par promesses, une partition entre :

- i) ce qui fait désirable dans la poursuite de l'activité, et symétriquement ;
- ii) les points de vigilance au regard de certains risques ou situations indésirables (Figure 53).

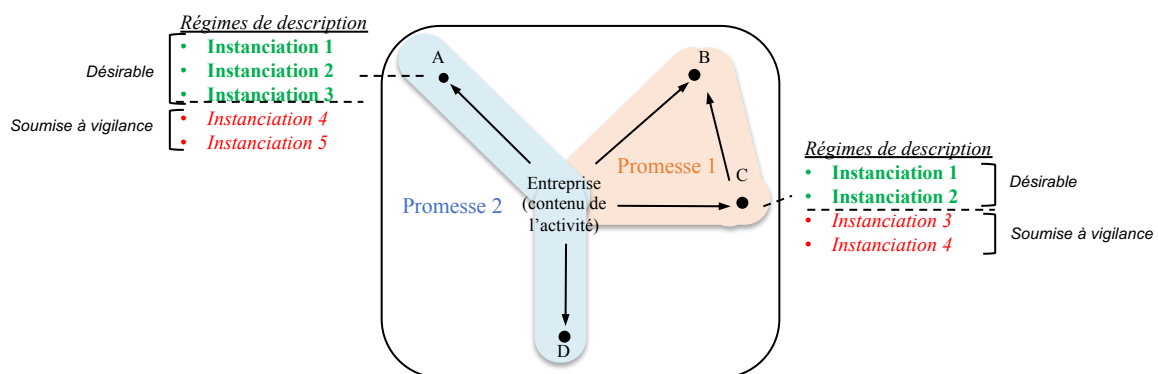


Figure 53 — exemple de partitions entre les instanciations désirables et les instanciations soumises à vigilance connues sur un réseau donné.

C'est sur cette base que peut finalement se prononcer un jugement sur l'intégrité de l'action menée au moyen d'un critère de validation particulier. Le jugement de l'intégrité d'une action s'organise en premier lieu en fonction de ces ensembles de descriptions connues, et donc de la partition faite sur les objets du réseau entre les « bons » et les « mauvais » régimes de descriptions que dessinent les promesses.

Notons que la génération d'une nouvelle instanciation d'un des objets du réseau provoque a priori une indécidabilité puisqu'elle interroge sur le caractère désirable ou non de cette nouveauté. Localement, cette nouvelle instanciation est-elle désirable au regard de la promesse qui s'exprime sur cette partie du réseau ? Globalement, étant donné les relations des objets du réseau entre eux, est-ce que les effets que cette nouveauté risque de propager sont souhaitables ? (Figure 54).

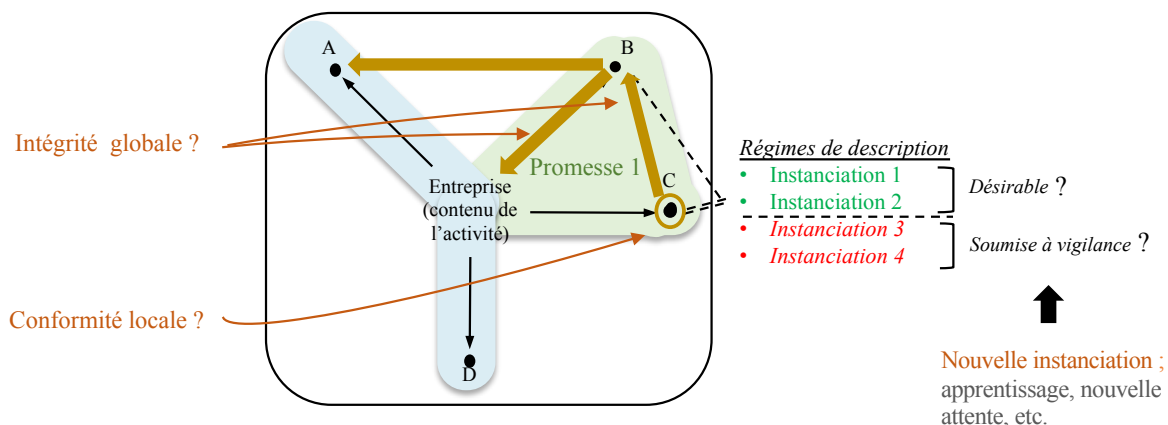


Figure 54 Réinterrogations multiples pour juger l'intégrité d'une nouvelle instantiation d'un point du réseau

Ce double niveau d'interrogation conduit finalement à arbitrer du caractère ou non désirable de la nouvelle instantiation, qui enrichit désormais l'ensemble des régimes de descriptions accessibles sur l'objet en question (ici C). Suivant le critère du jugement qu'on se donne, l'instruction peut aboutir à deux issues : intégrité ou non (Figure 55).

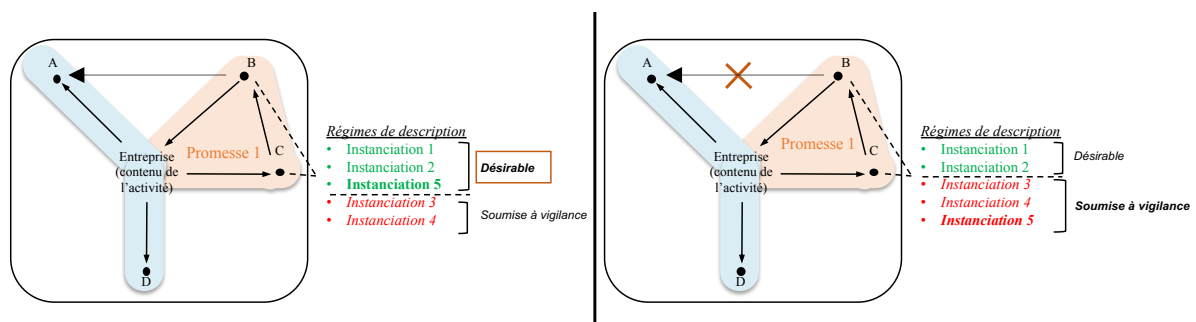


Figure 55 Jugement d'intégrité (figure de gauche) ou de non-intégrité (figure de droite) de la nouvelle instantiation

2.1.2. L'explicitation d'un not-yet-designed pour ouvrir des modalités de redditions élargies de l'activité

Nos travaux ont *in fine* permis de rendre compte d'une fixation des principes de reddition de l'activité responsable. Ils s'articulent aujourd'hui massivement autour du contrôle selon des principes de mesures, et à fortiori de mesures d'impact. Nous avançons ici que la validation d'une action responsable qui s'appuie sur une telle logique, c'est-à-dire la qualification d'une contribution (envers une logique institutionnelle, ou envers un *grand challenge*) n'est qu'une forme particulière de reddition de l'activité responsable. Cette forme d'*accountability* a été pensée pour répondre à des exigences bien précises qui sont apparues pour faire face à une situation d'asymétrie de contrôle (voir le problème 1 – ci-devant).

En retour, elle éprouve des difficultés à s'exprimer en dehors des éléments déjà connus. Cette difficulté s'exprime autour de l'incertitude à qualifier ce qui fait *dérive de mission* en situation d'innovation.

Nous défendons ici que le modèle de la mission *not-yet-designed* ouvre une variété plus étendue de modalités de reddition, et signale l'intérêt d'enrichir l'outillage de contrôle de l'engagement pour prétendre suivre ceux qui s'expriment selon des enjeux d'innovations. Plus précisément, dès lors que l'on est en mesure d'explicitier les termes et les frontières de l'engagement avec précision par la formulation de la mission, quand bien même il porterait sur des dimensions partiellement inconnues, la thèse montre qu'il devient possible de défendre des modalités de reddition de natures différentes. Le *not-yet-designed* exprimé devient discutable, on peut juger de la bonne exécution de l'activité à l'endroit de la mission selon des postures variées (voir par exemple la Figure 37) et avec des conditions : critères de mesures révisables, requalifiables suivants l'évolution des connaissances sur le *not-yet-designed*, etc. S'ouvre ainsi une écologie de régimes de suivi de la mission. On a commencé à rendre compte partiellement de l'étendue de cette variété, à l'occasion de l'étude de formes particulières de missions (Partie II – chapitre 3.3) : vigilance dans l'inconnu, exclusion normative, contribution désirable, en sus de la contribution avérée.

Finalement, l'élargissement de la discussion académique sur la reddition n'invalidé pas l'intérêt du régime de la contribution avérée, pour attester de la préservation de certaines caractéristiques fixes de la mission. En revanche, elle signale des voies nouvelles pour suivre et qualifier de manière plus convaincante la nouveauté sans entacher à priori pas la crédibilité de l'engagement.

2.2. LA PRISE EN COMPTE DU RESEAU COMME UN MOYEN D'INTEGRER LES ENJEUX D'ECHAFAUDAGE SOCIAUX

Un article de Johanna Mair et Christian Seelos (2016) tente ici de signaler la difficulté à suivre et à protéger durablement les impacts des initiatives portées par les entreprises dotées d'une mission sociale. Ils prennent pour exemple les organismes de microcrédits à destination des femmes entrepreneures au Bangladesh. Dans certains cas, les auteurs précisent que la prospérité financière acquise par nombre des femmes, ayant eu accès à un accompagnement par des organismes de microcrédits, se trouvait intégralement captée par les hommes qui les entourent. Ce faisant, le projet d'émancipation par le travail ici défendu se retrouve largement compromis quand bien même le programme en lui-même serait qualifié de réussite¹⁹¹.

¹⁹¹ du point de vue du nombre de femmes accompagnées, ou du nombre de projets à succès par exemple.

Ce constat, et l'exemple développé servent dans l'article deux objectifs. D'une part, défendre l'idée qu'on ne peut pas durablement et efficacement lutter contre un problème social, si l'on ne s'intéresse pas aussi aux structures (sociales), aux causes profondes, qui l'ont généré. D'autre part, relever que derrière la tentative de résolution d'un problème social quel qu'il soit, réside une part d'inconnu, des *goals* multiples et parfois cachés, qui font que la réalisation de l'action sociale peut conduire des conséquences inattendues.

Les auteurs qualifient cette posture théorique de structure en échafaudage (ou *scaffolding*). Elle consiste à signaler l'outillage associé à la gestion de programmes de développements, et plus largement à l'impact, se retrouve confrontée à des difficultés fondamentales. En effet, derrière la volonté de *monitoring* de l'action sociale (suivi de près par les pourvoyeurs de fonds des programmes de développement par exemple, qui adoptent des *theory of change*) qui se concentre sur les conséquences tangibles des actions, demeurent des aspects plus profonds liés à ces problématiques sociales, qui en creux mettent en péril le succès de ces actions. En faire abstraction c'est ainsi tendre à rendre les résultats de l'action peu robustes, ou inefficaces.

Il semble là encore que la discussion fournit un point d'entrée intéressant pour signaler l'intérêt ici de penser la mission, moins comme une contribution donnée, que comme un *not-yet-designed*. Ce cas permet des correspondances assez nettes avec le cas du logement ouvrier qui nourrit le début de la partie II et à l'issue duquel on fait la démonstration que l'exploration de ce qui fait un logement ouvrier décent et intimement lié à l'exploration de ce que le concept de logement décent veut dire et aux structures sociales et cognitives qui ont conduit à déplorer une absence de réponse satisfaisante à ce problème.

Ce développement signale une fois encore l'intérêt d'énoncer des cadres directeurs de l'action qui ne se réduisent pas au sujet/à l'objet concerné par l'action sociale, mais qui tiennent en compte des structures sous-jacentes qui l'enserme. La mission, avec cette logique d'engagements duaux, semble être dotée de bonnes propriétés ici. Premièrement, elle pense la promesse au sein d'une structure, un réseau. Elle donne ainsi à voir des interdépendances entre l'objet du programme de développement et son « écosystème » (dont ses évolutions). Deuxièmement, elle pose les jalons d'une expertise nécessaire au suivi de l'action suivi malgré la part d'inconnu qui demeure dans la promesse. Elle désigne les zones du « non-art » et les principes dont on se dote pour en explorer les contours. Et enfin, elle conserve la préoccupation de la discutabilité, du jugement, notamment pour les parties, qui sont ici les pourvoyeurs de capitaux.

La mission, telle que défendue dans ces travaux, permet de poser plus sereinement les conditions de réalisation d'un engagement pérenne vis-à-vis de ces enjeux de responsabilité.

Enfin, une mission, définie comme l'expression de promesses sur un réseau maillé, insiste premièrement sur l'intérêt d'intégrer, dans l'explicitation de ses responsabilités, une dimension, que l'on a qualifié de recouvrement. C'est-à-dire de signaler l'inscription globale, le maillage, dans lequel s'inscrivent les enjeux ou acteurs vis-à-vis desquels de telles promesses sont énoncées. Prendre en considération ce recouvrement, c'est d'abord rendre compte de la difficulté à s'en tenir à l'expression de promesses, qui s'énoncent comme des contributions ciblées et indépendantes, c'est-à-dire qui ne tiennent pas compte de la dynamique du réseau et des interrelations au sein desquelles elles évoluent. Ne pas maîtriser les constituantes de ce réseau et ses directions futures, c'est ainsi faire prendre le risque d'une contribution précaire, parce qu'en proie à une obsolescence précoce (en refusant le caractère dynamique de la situation) ou sujette aux quiproquos (en rendant largement discutables la valeur d'une contribution imprécise dans un environnement en mutation). L'attention portée à cette question des composantes sous-jacentes à l'action est pleinement discutée dans le champ des théories des organisations.

2.3. LA MISSION FACE AUX MANQUES DE *GUARDRAILS* DE L'ACTION ROBUSTE

Nous défendons ici que la mission *not-yet-designed*, permet de poser les conditions de réalisation d'un engagement pérenne et qui conserve les attributs d'une *action robuste*

À l'instar de Fabrizio Ferraro et ses collègues (2015), Matthew Grimes et Tim Vogus (2021) mobilisent le concept sociologique de *robust action* (Leifer, 1991) pour souligner l'intérêt de cette logique d'action au regard de la complexité et des multiples incertitudes que pose un *grand challenge*. La proposition s'oppose à la représentation classique de la rationalité de l'entrepreneur, à savoir l'effectuation (Sarasvathy, 2009). Les auteurs suggèrent de penser l'action entrepreneuriale selon un mode « possibiliste ». Ils reprennent les caractéristiques de l'*action robuste* à savoir trouver des modalités de décision qui permettent aujourd'hui l'exploration d'alternatives, qui assurent d'apprendre sur la situation, sans que cela n'entrave les facultés de choix futurs, en cas de conséquences inattendues, ou de mutations de l'environnement par exemple. Le mode de pensée possibiliste s'ancre alors dans l'idée qu'il faille élargir les horizons décisionnels. Pour ce faire, il prévoit de valoriser plutôt sur les potentiels de réalisations futurs promis par l'alternative (au regard d'un *grand challenge*), plutôt que sur la probabilité d'occurrence de l'évènement au moment où la décision est prise. Par rapport à la thèse, on retrouve ici le parallèle de la contribution désirable dans l'inconnu, une forme caractérisée de *not-yet-designed*.

En retour, la limite immédiate à laquelle s'expose ce modèle de décision est précisée par Matthew Grimes et son collègue. C'est le risque accru de dérive, de dévoiement au grand challenge, qu'une telle représentation du futur rend possible. L'exemple d'Elizabeth Holmes et Theranos est notamment

mobilisé pour illustrer cette mise en garde et souligner le trouble associé à des promesses potentiellement un peu hâtives de lendemains qui chantent. L'absence de stabilité de l'engagement et les potentielles « discontinuités » que ce mode de raisonnement permet mettent en péril, le risque d'irréfuitabilité. Cette interrogation est résumée ainsi :

"As such, how do actors engaged in possibilistic thinking consider, discuss, govern, and negotiate (e.g., with stakeholders) the potential societal consequences of their discontinuous innovations? What are the most effective guardrails to ensure against such unintended consequences?" (p.9).

Ce que déplore la discussion c'est l'absence de garde-fous (*guardrails*), qui permettrait d'aiguiller la gouvernance d'une telle situation, en précisant l'articulation souhaitable entre explorations de ces alternatives futures, potentiellement désirables, et la préservation d'un cadre pérenne, étant donné les conséquences possibles de ces explorations sur le réseau d'acteurs mobilisé ou affecté par la proposition. Les candidats les « plus créatifs » se heurtent à des problèmes d'« intégrité ». Les parties ne sont plus en mesure de juger si une telle proposition est souhaitable.

Les auteurs appellent ainsi de leurs vœux des propositions d'outillage pour répondre à ce vide méthodologique. Il nous semble précisément ici que la thèse peut défendre une proposition singulière. Juger ces *loonshoot*¹⁹² comme autant de concepts ne suffit pas à déterminer les limites acceptables de l'exploration ni à penser les principes que l'on souhaite préserver ou à l'inverse exclure. La mission comme un ensemble de « règles qui façonnent le jugement » est un moyen possible d'outiller la gouvernance d'un *grand challenge*, car il prévoit justement de rendre compte des possibles transformabilités du réseau, induit par la poursuite de certains enjeux (dont *grand challenge*), tout en précisant les promesses à l'endroit des parties intéressées par la réalisation des activités.

Il fournit un cadre d'instruction et de discussion de ces alternatives, sans renier l'intérêt défendu par le modèle « possibiliste ». La mission, telle que défendue dans ces travaux, permet de poser les conditions de réalisation d'un engagement pérenne qui conserve les attributs d'une *action robuste* : à savoir une dimension réflexive (*multivocal inscription* et *distributed experimentation*) et délibérative (*participatory architecture*) – d'après (Ferraro et al. 2015). Une mission solidement formulée permettrait de prétendre à des avancées sur ces deux aspects.

Sur la dimension réflexive d'abord. Le raisonnement poursuivi dans la thèse suggère la possibilité d'exprimer des promesses, non pas ce uniquement au regard de ce à quoi on contribue aujourd'hui, mais précisément sur la variété des aspects qui restent à concevoir pour prétendre à la soutenabilité de

¹⁹² Les *loonshot* sont présentées dans l'article comme un ensemble des propositions prometteuses en considération d'un problème donné, comme un *grand challenge*. Elles revêtent toutefois une part importante d'incertitude. De ce fait, ces propositions sont traditionnellement mal considérées dans une perspective décisionnelle classique.

ces promesses demain. Ces *not-yet-designed*, peuvent s'exprimer selon des natures variées, sur un spectre qui s'étend de « préserver ce à quoi l'on tient aujourd'hui », jusqu'à « explorer ce vers quoi l'on aimerait tendre », éventuellement considérant les incompatibilités, ou les contradictions actuelles. Exprimer un engagement vis-à-vis des *not-yet-designed* du réseau, c'est ainsi faire la promesse d'instruire les conditions d'une innovation tout en s'assurant que cette activité de conception ne mette pas en péril la stabilité d'ensemble. Ce que le champ de l'innovation responsable a conceptualisé sur sous la perspective « *doing good and avoid harm* » (Voegtlin & Scherer, 2017). L'engagement envers un *not-yet-designed*, permettrait dans cette perspective de restaurer la possibilité d'une dimension dynamique dans l'engagement envers grands challenges, que ces théoriciens appelaient de leurs vœux. En complément, le fait d'exprimer dans les missions des engagements précisément sur une ambition d'apprentissage permet d'assurer la posture réflexive de l'action.

Sur la dimension participative ensuite. La mission que l'on propose ouvre plusieurs pistes en ce sens. La première procède de l'importance de prendre en compte les interdépendances. Cette compréhension des multiples interrelations entre les objets et les parties requiert en effet une connaissance étendue des points de vue et intérêts de chacun. Des promesses qui s'expriment en considération de ces interdépendances se parent d'atours intéressants pour maintenir un dialogue élargi avec la variété de parties mobilisées ou affectées par les conséquences de l'action de l'entreprise. Les conditions de ce dialogue sont néanmoins à instruire et à préciser. En particulier, ne faudrait-il pas prévoir justement dans cette perspective que la mission soit écrite, discutée ou validée par ce collègue de parties prenantes ?

Ensuite, nous défendons ici que la formalisation de promesses NYD offre également un support renouvelé au délibératif. Le principe d'engagement défendu dans ces travaux stipule la nécessité pour l'entreprise de s'exprimer de manière concomitante sur deux dimensions : sur les *not-yet-designed* du réseau d'abord, mais aussi sur leurs conditions de transformabilités acceptables – apprentissages ou conditions d'arbitrages des compromis (intégrité). L'engagement de la mission devient aussi un engagement à l'apprentissage pour que le *not-yet-designed* demeure contrôlable d'une part, et toujours couvrant les tensions constitutives du réseau maillé d'autre part. S'engager sur un apprentissage des évolutions du réseau précise en effet les conditions singulières et crédibles d'un jugement des actions menées au regard du *not-yet-designed*. *Singulière*, car décrit les expertises propres à un engagement spécifique et prescrit sans les prédéterminer les renouvellements réguliers des états de l'art, qui permettent de rester à jour des évolutions de l'engagement. *Et crédible*, car s'engager à suivre les mutations du réseau, c'est construire les conditions de validité et d'obsolescence des engagements pris sur ce réseau, et cela fournit les bases d'une discutabilité accrue avec les tiers.

« Entrer dans la carrière veut dire : s'avancer dans le chemin de la vie. »

Jules Vallès, Le Bachelier (1881)

<p>CONCLUSION GENERALE – SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RESULTATS ET PERSPECTIVES</p>

SOMMAIRE

1. Synthèse des principaux résultats	291
1.1. L'importance de représenter la variété des enjeux de responsabilité.....	291
1.2. La mission comme désignation des tensions à surmonter : le <i>not-yet-designed</i>	292
1.3. La mission comme engagement à l'apprentissage	292
1.4. De l'intérêt de mettre à l'épreuve les formulations par les stress-tests.	293
2. Quelques limites du travail de recherche.....	294
3. Quelques perspectives ouvertes par la recherche	295

La mission occupe une place croissante dans les débats sur la responsabilité de l'entreprise. L'accroissement du nombre d'entreprises qui se forment des missions soulève de nouveaux enjeux. La libre énonciation d'une finalité opposable ou « mission » est une caractéristique originale du schéma de gouvernance de l'entreprise à mission. Mais avec cette liberté, se pose la question des attributs d'une bonne mission et des principes de formulation. Cette question est posée par les dirigeants eux-mêmes, pour leurs propres entreprises, mais elle renvoie plus largement à la crédibilité du schéma de gouvernance tout entier.

Dans cette thèse, nous avons mis en avant les facteurs qui expliquent la complexité de formuler une mission. Nous avons exploré les conditions d'une mission qui concilie enjeu d'innovation et engagement contrôlable. Nous résumons ici les grands résultats de la thèse, puis discutons les limites méthodologiques de ces travaux pour enfin ouvrir sur de nouvelles perspectives de recherche.

1. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RESULTATS

1.1. L'IMPORTANCE DE REPRÉSENTER LA VARIÉTÉ DES ENJEUX DE RESPONSABILITÉ

La mission rassemble l'expression de promesses spécifiques, que l'entreprise formule à l'égard de son environnement. Du fait de cette liberté laissée à l'entreprise dans le choix du contenu des engagements, il apparaît de prime abord naturel que les entreprises focalisent leur réflexion sur la part de leurs activités et de leur écosystème la plus visible, celle sur laquelle les parties prenantes attendent des engagements. Plusieurs méthodes analysées dans la thèse conduisent ainsi à identifier les enjeux qui mobilisent, par exemple, le plus frontalement les parties prenantes interrogées. Nos travaux montrent cependant les limites de telles approches si l'on souhaite concilier engagement contrôlable et innovation. Cette dernière, en effet, tend à transformer au cours du temps l'importance des enjeux de responsabilité associés aux différentes constituantes de l'activité. Aussi, une représentation trop simple ou trop générique de l'activité et de l'écosystème de l'entreprise, laisse craindre de passer sous silence des discussions essentielles qui participent de la crédibilité de la réponse à la mission. Quand bien même l'ambition serait d'explicitier des engagements ciblés, nos travaux insistent sur l'intérêt de mobiliser, dans la représentation de ces enjeux, un « réseau » adapté au modèle d'action. Nous avons parlé de **recouvrement** pour caractériser l'adéquation des objets pris en compte et l'activité de l'entreprise. En ce sens, ce « recouvrement » est spécifique à chaque entreprise, et ne saurait se rapprocher d'une approche systématique (ou « 360° ») propre à certains dispositifs d'évaluation ou de labélisation.

1.2. LA MISSION COMME DESIGNATION DES TENSIONS A SURMONTER : LE *NOT-YET-DESIGNED*

Notre analyse montre ensuite que la mission a habituellement été pensée comme une collection de promesses indépendantes. Par exemple, chaque promesse s'adresse à une des parties prenantes choisies, sans interagir avec les engagements formulés envers les autres parties. Nous avons souligné les risques qu'il peut y avoir à ne pas exprimer l'action à conduire précisément là où les interrelations entre les enjeux de responsabilité de l'entreprise pourraient être sources de tensions. Par exemple, lorsqu'une promesse faite à certaines parties prenantes internes rend sceptique sur la capacité à répondre aux engagements environnementaux, pourtant pensés comme indépendants l'une de l'autre. Cette deuxième préoccupation, qualifiée **d'interdépendance**, interroge les promesses sur leur capacité à s'exprimer sur des « nœuds » du réseau, et donc d'anticiper les questions relatives aux compromis à gérer, ou aux incompatibilités à lever grâce à un effort de conception par exemple. Insister sur les interdépendances invite à réfléchir à ce qu'il faut préserver lorsque la réponse à une promesse a des effets sur d'autres : **à quelle condition accepter une nouvelle réponse à une promesse en fonction de ses effets sur les autres ? C'est ce que nous avons appelé l'intégrité.**

Pour prendre en considération de manière satisfaisante cette interdépendance, nous suggérons qu'il s'agit moins de qualifier des contributions souhaitables *a priori*, que de préciser les contradictions ou les tensions identifiées entre deux enjeux. S'engager sur une mission consisterait alors davantage à identifier comment y répondre simultanément, et donc à expliciter les efforts à mener pour surmonter leurs incompatibilités, ou maintenir un équilibre souhaitable dans le réseau. Puisque la contradiction naît de l'absence de solution disponible *a priori* pour répondre à ces enjeux simultanément, nous avons proposé de nommer « *not-yet-designed* » les engagements qui désignent l'effort de conception nécessaire à inventer cette réponse.

1.3. LA MISSION COMME ENGAGEMENT A L'APPRENTISSAGE

Enfin, nous montrons que la mission est habituellement formulée en fonction d'un état de connaissance donné. Ainsi entend-on par exemple caractériser « l'ADN » d'une entreprise en focalisant sur les manières de parler historiquement et aujourd'hui de l'activité et des contributions de l'entreprise. Cette pratique expose pourtant les **promesses à des risques d'obsolescence et de quiproquos** et rend particulièrement difficile l'engagement en faveur d'enjeux qui supposent de l'innovation. En effet, la transformation des activités, des technologies, ou des parties prenantes en interaction avec l'entreprise peut conduire rapidement à des interprétations de la mission très différentes de l'intention portée en la formulant initialement. Dans cette thèse, et de manière cohérente avec l'engagement envers des *not-yet-designed*, nous insistons sur l'intérêt d'ajouter des engagements « à apprendre », c'est-à-dire qui visent précisément à maintenir l'état de l'art sur les objets désignés par la mission. S'engager sur une

révision récurrente des connaissances, c'est introduire au cœur du dispositif, un mécanisme qui autorise la réflexivité et la requalification des enjeux.

1.4. DE L'INTERET DE METTRE A L'EPREUVE LES FORMULATIONS PAR LES STRESS-TESTS.

Enfin, sur la base d'une série de recherche-interventions, nous avons mis au point une méthode qui vise à mettre à l'épreuve des formulations de missions provisoires face à des situations particulières, les *stress-tests*. Le *stress-test* est conçu comme une manière de forcer la robustesse d'une mission. En miroir des risques rappelés ci-dessus, nous avons pu établir deux types de tests : un test d'obsolescence et un test de quiproquo.

Un stress-test de quiproquo s'appuie sur la génération d'un scénario dans lequel, un tiers est susceptible d'interpréter la mission différemment du rédacteur de la mission. On met ici à l'épreuve les interrelations entre les promesses : « vue depuis » une position particulière dans le réseau, qui suscite ses propres enjeux, la réponse apportée à d'autres promesses peut être interprétée comme contradictoire à la mission. C'est un mécanisme central au cœur du « *mission drift* » identifié par la littérature sur les organisations hybrides. Le stress test permet ainsi d'ajuster la formulation de la mission sur le *not-yet-designed* généré par cette contradiction potentielle ainsi que de préciser le critère qui permet de juger de l'intégrité des réponses à la mission.

Un stress-test d'obsolescence s'articule au contraire autour d'un changement, technologique ou réglementaire par exemple, qui transforme les conditions dans lesquelles l'activité de l'entreprise serait considérée comme « responsable. » On met ici à l'épreuve le caractère plus ou moins connu des objets : alors que la réponse à la mission peut apparaître acceptable à un moment donné, le manque de prise en compte de la transformation due à l'innovation conduit dans le temps à un décalage. Le stress test permet ainsi d'identifier les apprentissages nécessaires à une pérennité de la mission.

Ces mises à l'épreuve donnent des directions pour la requalification des promesses éprouvées par le scénario. Nos travaux signalent l'intérêt donc de mobiliser cette modalité méthodologique, en complément des dispositifs existants, pour parvenir à l'élaboration d'une mission qui satisfasse les multiples exigences associées à la formulation d'une mission robuste et contrôlable : i) des *not-yet-designed* qui s'appuient sur une couverture large des enjeux et de leurs interrelations, ii) des engagements à apprendre sur la manière de lever contradictions relevées, et iii) des précisions quant à la manière de qualifier l'intégrité des actions conduites à l'égard de la mission.

2. QUELQUES LIMITES DU TRAVAIL DE RECHERCHE

Nos travaux de thèse comportent certaines limites méthodologiques.

Tout d'abord, malgré une attention soutenue concernant la sélection des cas et leurs variétés, nos recherches sont le produit de méthodes qualitatives qui s'appuient sur un corpus restreint de données empiriques. Nous avons par exemple choisi d'analyser des situations historiques ou passées, avec le cas des sociétés de logements anglaises ou celui d'OpenClassrooms, du fait du caractère particulièrement intrigant de leurs engagements « doubles ». Cette posture génère une dépendance de nos résultats à une interprétation souvent a posteriori des développements et des crises, et à une reconstitution de la formulation des missions, sur des données parfois secondaires. Dans ce travail, on a davantage cherché à comprendre comment les formulations de missions étaient susceptibles d'expliquer les crises, que de reconstituer une histoire fidèle des conséquences de la formulation de la mission.

De même, nous avons sélectionné pour analyser les écueils de la mission générative, des cas ancrés dans l'investissement à impact, qui font état majoritairement des préoccupations de l'investisseur au moment d'informer sa prise de participation. L'analyse de cas complémentaires mobilisant des parties prenantes défendant d'autres intérêts aurait pu ajouter des éléments importants ainsi que préciser nos résultats. Toutes ces limites sont autant d'appels à poursuivre la recherche. Maintenant que nous disposons d'une grille de lecture pour la formulation des missions, des perspectives s'ouvrent quant aux possibilités d'une instruction rigoureuse du phénomène, en multipliant les cas, voire en mobilisant des bases de données plus larges.

Plus significativement, nous avons adopté une approche de recherche-intervention pour les cas d'accompagnement à la formulation, qui ne laisse guère le temps de confirmer la robustesse des formulations et de leurs effets concrets sur les organisations sur le long terme. La validation des formulations auxquelles les stress-tests permettent de parvenir repose ainsi davantage sur la perception par les acteurs eux-mêmes de la pertinence des enjeux ainsi soulevés, que d'une analyse objective sur le temps long. La relative jeunesse du phénomène permet d'expliquer cette posture méthodologique, mais pose inévitablement question. Des analyses plus nourries, concernant les conditions de maintien et de contrôlabilité d'une mission *not-yet-designed* sur des horizons de temps plus longs, seraient nécessaires pour valider ou préciser une partie des résultats défendus dans la thèse. Là, encore le suivi des missions pourra l'objet de développement plus nourri à l'avenir.

Enfin, si l'on s'est beaucoup intéressé au contenu de la formulation de la mission, nous avons largement passé sous silence la question des publics avec lesquels ces missions pourraient être formulées. Nous avons défendu l'élaboration de missions *not-yet-designed*, qui sur le plan cognitif, pourraient présenter des capacités d'interpellation plus concrètes pour les parties mobilisées par les promesses qu'elle

exprime. En revanche, il n'en reste pas moins qu'à l'heure actuelle nous n'avons que peu ou pas discuté des conditions collectives ou sociales d'élaboration de la mission. Est-il tenable que l'entreprise décide seule des engagements qui affecteront des publics plus larges ?

3. QUELQUES PERSPECTIVES OUVERTES PAR LA RECHERCHE

Malgré les limites évoquées, la thèse porte un regard inédit sur les exigences de formulation de la mission statutaire. Elle s'est efforcée en particulier de construire de premiers outils pour penser sa robustesse et les conditions de son contrôle, y compris en situation d'innovation. Nos travaux de thèse ouvrent ainsi de nouvelles perspectives de recherche sur l'entreprise à mission. Nous proposons ici quelques pistes pour de futurs travaux en la matière.

Au cours de notre recherche, nous nous sommes employés en particulier à discuter des conditions de formulations de la mission. Une mission formulée de manière robuste devant fournir des bases plus solides pour permettre le contrôle par les instances qui en sont chargées, au premier rang desquels le droit français a placé le comité de mission. Le travail de cette instance de contrôle demeure encore largement inconnu de la recherche. Nous pouvons ici dessiner deux directions pour des travaux futurs.

La première consiste à signaler que les conditions de bon exercice du contrôle de la mission restent largement à explorer quand bien même ce travail d'instruction s'appuierait sur une mission formulée de manière robuste. Il revient à la recherche de continuer à comprendre de quelles compétences et selon quelles modalités pratiques de fonctionnement pourrait s'outiller cette instance de gouvernance, pour conduire efficacement ce travail de contrôle. En particulier, si le contrôle porte sur le suivi de *not-yet-designed*, on pose l'hypothèse ici que la nature des expertises pourrait être relativement pointue, et que l'instruction nécessite un travail nourri et régulier. Une étude des conditions de fonctionnement des comités de mission à l'œuvre permettrait de préciser ces éléments.

La seconde direction pour des recherches futures concerne le rôle des stress-tests dans la perspective du contrôle de la mission. On a pour l'instant sondé l'intérêt de mobiliser ce genre de scénarii de mises à l'épreuve, à la fois comme outil de test et d'aide à la formulation de la mission. On pourrait imaginer faire jouer un autre rôle à ces outils, cette fois en les employant comme appui dans l'exercice du contrôle. La génération de *stress-tests* commandités par le comité de mission lui-même pourrait donner du corps à son instruction et préciser les directions de son mandat. Les résultats issus de stress-tests, de quiproquos ou d'obsolescences permettraient de désigner les éventuelles faiblesses de la mission telle que formulée aujourd'hui et anticiper des révisions futures.

Plus largement, la modélisation de la mission comme l'expression de promesses dans un réseau pourrait rencontrer des perspectives plus larges concernant les discussions traitant d'innovation responsable. La représentation de l'action en réseau et en particulier la mise en évidence des nœuds d'interrelations propose des modalités nouvelles pour préciser les enjeux de responsabilité des entreprises, suivant le type de réseau qu'elles génèrent. À titre d'illustration, cela peut apparaître comme un moyen de cerner une partie des difficultés à penser la responsabilité et les conditions de régulations des plateformes numériques, dites « structurantes ». Et de soutenir la discussion académique et réglementaire sur le sujet.

TABLES

TABLE DES RÉFÉRENCES

- Adamson, R. E. (1952). Functional fixedness as related to problem solving : A repetition of three experiments. *Journal of experimental psychology*, 44(4), 288.
- Agogué, M. (2012). *Modéliser l'effet des biais cognitifs sur les dynamiques industrielles : Innovation orpheline et architecte de l'inconnu* [PhD Thesis]. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alijani, S., & Karyotis, C. (2018). Coping with impact investing antagonistic objectives : A multistakeholder approach. *Research in International Business and Finance*.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.04.002>
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010). *The ambitions and challenges of SROI*.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction : Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals : Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@ n@ gement*, 21(4).
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinnck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing : A review and roadmap for future research. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 2, 133-169.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Obloj, T., Pache, A.-C., & Sengul, M. (2020). Beyond Shareholder Value Maximization : Accounting for Financial/Social Tradeoffs in Dual-Purpose Companies. *Academy of Management Review*.
<https://doi.org/10.5465/amr.2019.0386>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations : The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.

- Baudot, L., Dillard, J., & Pencle, N. (2020). Hybrid organizations and an ethic of accountability : The role of accountability systems in constructing responsible hybridity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Bédarida, F. (1960). L'Histoire sociale de Londres au XIXe siècle, Sources et problèmes. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 15(5), 949-962.
- Beisland, L. A., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2019). The commercialization of the microfinance industry : Is there a 'personal mission drift' among credit officers? *Journal of Business Ethics*, 158(1), 119-134.
- Ben-Amar, W., Francoeur, C., Marsat, S., & Wahid, A. (2021). How do firms achieve corporate social performance? An integrated perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2107>
- Bensebaa, F., & Béji-Becheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63-95.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Campbell, A., & Tawadey, K. (1990). *Mission and business philosophy : The basis for a committed organization*. Heinemann.
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing out and fitting in : Charting the emergence of Certified B Corporations by industry and region. In *Hybrid ventures*. Emerald Publishing Limited.
- Capron, M., & Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 9.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise* (La Découverte). <https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707190642.htm>
- Carmagnac, L., & Carbone, V. (2019). Making supply networks more sustainable 'together' : The role of meta-organisations. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20(1), 56-67.
- Carmine, S., & Smith, W. K. (2021). *Organizational paradox*. Oxford University Press.
- Carpenter, M., & Larceneux, F. (2008). Label equity and the effectiveness of values-based labels : An experiment with two French Protected Geographic Indication labels. *International Journal of Consumer Studies*, 32(5), 499-507. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00704.x>
- Carvajal perez, D. (2018). *Gérer le patrimoine de création Dom Pérignon : Modéliser et organiser la transmission de connaissances pour la générativité* [These de doctorat, Paris Sciences et Lettres (ComUE)]. <http://www.theses.fr/2018PSLEM058>
- Chadwick, E. (1842). *Report on the sanitary conditions of the labouring population of Great Britain*. <https://navigator.health.org.uk/theme/report-sanitary-conditions-labouring-population-great-britain>

- Choffel, D., & Aldrin, J. (2015). Réflexions autour de la notion « d'accountability » à travers l'application d'une grille d'analyse sur deux études de terrain en management public. *Gestion et management public, Volume 4 / n° 1(3)*, 45-58.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2019). Adoption of CSR and sustainability reporting standards : Economic analysis and review. *European Corporate Governance Institute-Finance Working Paper*, 623.
- Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. (2013). Strange brew : Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. In *Institutional logics in action, part B*. Emerald Group Publishing Limited.
- Club des Juristes. (2018). Le rôle sociétal de l'entreprise—Éléments de réflexion pour une réforme. *avril. Articles*.
- Conger, M., McMullen, J. S., Bergman, B. J., & York, J. G. (2018). Category membership, identity control, and the reevaluation of prosocial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 179-206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.004>
- Connes, A. (2017). *Un topo sur les topos*. Lectures grothendieckiennes, Ecole Normale Supérieure.
- Copestake, J. (2007). Mainstreaming microfinance : Social performance management or mission drift? *World development*, 35(10), 1721-1738.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>
- Cornforth, C. (2020). The governance of hybrid organisations. In *Handbook on Hybrid Organisations*. Edward Elgar Publishing.
- Couret, A., & Lacan, A. (2009). La valeur ajoutée du modèle mutualiste : Origines et mise en perspective à travers les exemples de la Macif et de la Maif. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 312, 35. <https://doi.org/10.7202/1020935ar>
- Creed, W. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change : Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of management journal*, 53(6), 1336-1364.
- Davenport, R. J. (2020). Urbanization and mortality in Britain, c. 1800–50. *The Economic History Review*, 73(2), 455-485. <https://doi.org/10.1111/ehr.12964>
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management? In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES.
- De Colle, S., Henriques, A., & Sarasvathy, S. (2014). The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 177-191.
- Dennis, R. (1989). The geography of victorian values : Philanthropic housing in London, 1840–1900. *Journal of Historical Geography*, 15(1), 40-54. [https://doi.org/10.1016/S0305-7488\(89\)80063-5](https://doi.org/10.1016/S0305-7488(89)80063-5)
- Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2007). Innovations, stakeholders & entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 267-283.

- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp Movement : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(5), 2508. <https://doi.org/10.3390/su13052508>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations : A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse University Press.
- Duflo, E. (2009). *Expérience, science et lutte contre la pauvreté*. Fayard.
- Duncker, K., & Lees, L. S. (1945). On problem-solving. *Psychological monographs*, 58(5), i.
- Dyos, H. J. (1967). The Slums of Victorian London. *Victorian Studies*, 11(1), 5-40.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases : Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Engels, F. (1844). *The condition of the working class in England*. Oxford University Press, USA.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism : Stability and change as a duality. *Academy of management review*, 35(2), 202-225.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically : Robust action revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363-390.
- Fink, L. (2018). *A Sense of Purpose ; Larry Fink's 2018 Letter to CEOs*. BlackRock. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). *Bringing society back in : Symbols, practices, and institutional contradictions*. Powell WW, DiMaggio PJ, eds. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory : Effective use of theories of change and logic models* (Vol. 31). John Wiley & Sons.
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2019). Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>
- Garçon, A.-F. (2020). Inventer le Bessemer et perdre l'acier : Histoire d'une disruption cognitive (1855-1875). *Entreprises et histoire*, 1, 78-93.

- Garric, N., L glise, I., & Point, S. (2007). Le rapport RSE, outil de légitimation? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. *Revue de l'organisation responsable*, 2(1), 5-19.
- Gautier, A., & Berger-Douce, S. (2016). La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(1), 143-170. <https://doi.org/10.7202/1036772ar>
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity : An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative science quarterly*, 55(1), 1-46.
- Glynn, M. A. (2008). Beyond constraint : How institutions enable identities. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 41, 3-430.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization studies*, 9(3), 293-316.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change : Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5, 317-371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises : A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(6), 1173-1193.
- Grimes, M. G., & Vogus, T. J. (2021). Inconceivable ! Possibilistic thinking and the sociocognitive underpinnings of entrepreneurial responses to grand challenges. *Organization Theory*, 2(2), 263178772110057. <https://doi.org/10.1177/26317877211005780>
- Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh : The sources, variety, and challenges of mission drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819-845.
- Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2020). Beyond Hybridity : Accounting for the Values Complexity of All Organizations in the Study of Mission and Mission Drift. *Academy of Management Review*, 45(1), 234-238. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0209>
- Grimes, M., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant : Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.001>
- Grimes, M., Williams, T., & Zhao, E. Y. (2018). Anchors Aweigh : The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0254>

- Grothendieck, A. (1957). Sur quelques points d'algèbre homologique. *Tohoku Mathematical Journal, Second Series*, 9(2), 119-183.
- Habermas, J. (1990). *Moral consciousness and communicative action*. MIT press.
- Habermas, J. (1992). De l'éthique de la discussion. *Les éditions du Cerf, Paris*.
- Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions : Edison and the design of the electric light. *Administrative science quarterly*, 46(3), 476-501.
- Harji, K., & Jackson, E. T. (2012). Accelerating impact : Achievements, challenges and what's next in building the impact investing industry. *New York, NY: The Rockefeller Foundation*.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Hatchuel, A. (2000). Intervention Research and the Production of Knowledge. In Cerf, M., Gibbon, D., Hubert, B., Ison, R., Jig (Éd.), *Cow Up a Tree : Knowing and Learning for Change in Agriculture. Case Studies from Industrialised Countries* (INRA Editions, p. 55-58). Editions Quae.
- Hatchuel, A., Le Masson, P., Reich, Y., & Subrahmanian, E. (2018). Design theory : A foundation of a new paradigm for design science and engineering. *Research in Engineering Design*, 29(1), 5-21. <https://doi.org/10.1007/s00163-017-0275-2>
- Hatchuel, A., Le Masson, P., Weil, B., Agogué, M., Kazakçi, A., & Hooge, S. (2016). Multiple Forms of Applications and Impacts of a Design Theory : 10 Years of Industrial Applications of C-K Theory. In A. Chakrabarti & U. Lindemann (Éds.), *Impact of Design Research on Industrial Practice* (p. 189-208). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19449-3_12
- Hatchuel, A., Le Masson, P., Weil, B., & Carvajal-Perez, D. (2019). Innovative Design Within Tradition-Injecting Topos Structures in CK Theory to Model Culinary Creation Heritage. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, 1(1), 1543-1552.
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2007). La société contre l'entreprise? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif. *Droit et société*, 1, 27-40.
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2009). L'entreprise, une invention moderne en attente de droit? *Entreprises et Histoire*, 57, pp.218-232. (hal-00737114).
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2003). A new approach of innovative Design : An introduction to CK theory. *DS 31: Proceedings of ICED 03, the 14th International Conference on Engineering Design, Stockholm*.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2009). CK design theory : An advanced formulation. *Research in engineering design*, 19(4), 181.
- Haug, C. (2013). Organizing Spaces : Meeting Arenas as a Social Movement Infrastructure between Organization, Network, and Institution. *Organization Studies*, 34(5-6), 705-732. <https://doi.org/10.1177/0170840613479232>

- Hengst, I.-A., Jarzabkowski, P., Hoegl, M., & Muethel, M. (2019). Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action. *Academy of Management Journal*, 63(1), 246-271. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0960>
- Henriques, A. (2010). *Corporate impact : Measuring and managing your social footprint*. Earthscan.
- Höchstädter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a name : An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449-475.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). *Organizations with purpose*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Hsieh, N. (2015). The Social Contract Model of Corporate Purpose and Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 25(4), 433-460. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.1>
- Ileri, E. C., Mure, E., & Shakirova, R.-E. (2019). *Labels RSE : état des lieux des pratiques et attentes des parties prenantes*.
- Jackson, E. T. (2013). Interrogating the theory of change : Evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776257>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing : The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jay, J. (2012). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Jones, G. S. (2014). *Outcast London : A study in the relationship between classes in Victorian society*. Verso.
- Jones, M. B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299-307. <https://doi.org/10.1177/0899764007300385>
- Kim, S., & Schifeling, T. (2016). *Varied Incumbent Behaviors and Mobilization for New Organizational Forms : The Rise of Triple-Bottom Line Business amid Both Corporate Social Responsibility and Irresponsibility* (SSRN Scholarly Paper ID 2794335). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2794335>
- Koch, F. (2012). *The new corporate philanthropy : How society and business can profit*. Springer Science & Business Media.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2017). Institutional pluralism revisited. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 532-557.
- Le Masson, P., & Weil, B. (2014). Chapitre 3. La domestication de la conception par les entreprises industrielles : L'invention des bureaux d'études. Les nouveaux régimes de la conception. In A. Hatchuel, *Les nouveaux régimes de la conception* (p. 51-66). Hermann. <https://doi.org/10.3917/herm.hatch.2014.01.0051>

- Leeuw, F. L., & Vaessen, J. (2009). *Impact evaluations and development : NONIE guidance on impact evaluation*. Network of networks on impact evaluation.
- Leifer, E. M. (1991). *Robust Action*. New York: Garland.
- Levillain, K. (2015). *Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif*. 307.
- Levillain, K., Agogué, M., & Berthet, E. T. (2016). Innovation sociale et innovation radicale sont-elles contradictoires ?, Are social innovation and radical innovation irreconcilable ? The importance of formulating a generative common purpose. *Revue française de gestion*, 255, 41-55. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00021>
- Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2018). *Profit-with-Purpose Corporations An Innovation in Corporate Law to Meet Contemporary Corporate Social Responsibility Challenges*.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox : Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of management Journal*, 53(6), 1305-1335.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities : Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634436>
- M. Artin, A. Grothendieck, J.-L. Verdier. (1972). *Théorie des topos et Cohomologie étale des schémas*. <http://pi.math.cornell.edu/~dkmiller/bin/sga4-3.pdf>
- MacKeith, J. (2011). The development of the outcomes star : A participatory approach to assessment and outcome measurement. *Housing, Care and Support*, 14(3), 98-106.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids : A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>
- Mair, J., Wolf, M., & Seelos, C. (2016). Scaffolding : A Process of Transforming Patterns of Inequality in Small-Scale Societies. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2021-2044. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0725>
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2016). Institutional equivalence : How industry and community peers influence corporate philanthropy. *Organization Science*, 27(5), 1325-1341.
- Mason, C., & Doherty, B. (2016). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 451-469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- McEachern, M. G., & Warnaby, G. (2008). Exploring the relationship between consumer knowledge and purchase behaviour of value-based labels. *International Journal of Consumer Studies*, 32(5), 414-426.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). Chicago University of Chicago Press.

- Meadows, M., & Pike, M. (2010). Performance management for social enterprises. *Systemic practice and action research*, 23(2), 127-141.
- Mersland, R., Nyarko, S. A., & Szafarz, A. (2019). *Do Social Enterprises Walk the Talk? Assessing Microfinance Performances with Mission Statements*. ULB–Université Libre de Bruxelles.
- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2010). Microfinance mission drift? *World Development*, 38(1), 28-36.
- Meunier, V., & Marsden, É. (2009). *Analyse coût-bénéfices : Guide méthodologique*. FonCSI.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mocsary, G. A. (2016). Freedom of Corporate Purpose. *Brigham Young University Law Review*, 78.
- Moe, R. (2015). The brief & expansive history (and future) of the MOOC : Why two divergent models share the same name. *Current issues in emerging elearning*, 2(1), 2.
- Moisdon, J.-C., & Hatchuel, A. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX*, 6.
- Morris, S. (1998). *Private profit and public interest : Model dwellings companies and the housing of the working classes in London, 1840-1914*. [PhD Thesis]. University of Oxford.
- Morris, S. (2001). Market Solutions for Social Problems : Working-Class Housing in Nineteenth-Century London. *The Economic History Review*, 54(3), 525-545.
- Mudaliar, A., Schiff, H., Bass, R., & Dithrich, H. (2016). Annual impact investor survey. *New York: Global Impact Investing Network*.
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Soc Innov Rev*, 8(3), 38-43.
- Nabiyeva, A., & Haigh, N. (2020). *What are the attributes of de-certified B Corps? Preliminary results*.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 755-769.
- Nicholls, A., Emerson, J., & Oleksiak, A. (2015). *Impact Investing : A Market in Evolution*.
- Notat, N., Senard, J.-D., & Barfety, J.-B. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* (p. 123) [Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail].
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Olson, O., Humphrey, C., & Guthrie, J. (2001). Caught in an evaluatory trap : A dilemma for public services under NPFM. *European Accounting Review*, 10(3), 505-522.
- Ometto, M. P., Gegenhuber, T., Winter, J., & Greenwood, R. (2018). From Balancing Missions to Mission Drift : The Role of the Institutional Context, Spaces, and Compartmentalization in the Scaling of Social Enterprises. *Business & Society*, 000765031875832. <https://doi.org/10.1177/0007650318758329>
- Owen, R., Bessant, J. R., & Heintz, M. (2013). *Responsible innovation : Managing the responsible emergence of science and innovation in society*. John Wiley & Sons.

- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide : The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization : Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation : A communicative framework. *Journal of business ethics*, 66(1), 71-88.
- Pedersen, J. S., & Dobbin, F. (2006). In search of identity and legitimation : Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American behavioral scientist*, 49(7), 897-907.
- Peredo, A. M., Haugh, H. M., & McLean, M. (2018). Common property : Uncommon forms of prosocial organizing. *Enterprise Before and Beyond Benefit, Part 2: Prosocial Organizing*, 33(5), 591-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.003>
- Perrow, C. (1961a). The Analysis of Goals in Complex Organizations. *American Sociological Review*, 26(6), 854-866. <https://doi.org/10.2307/2090570>
- Perrow, C. (1961b). The analysis of goals in complex organizations. *American sociological review*, 854-866.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Prouté, A. (2011). *Pourquoi les topologies de Grothendieck intéressent-elles les logiciens ?* 18.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation : Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Ragot, S., & Segrestin, B. (2018). Le concept de mission : Généalogie et perspectives. *13^{ème} congrès du RIODD*.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter : How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307-322.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement : Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- Rocher, B., & Miallon, A. (2021). *Rapport Rocher. Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte* (p. 135).
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation : Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science : Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schapira, P. (2016). Catégories : De zéro à l'infini. *Inference: International Review of Science*, 2(1). <https://doi.org/10.37282/991819.16.7>

- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments : Sustainable development in a globalized world. *Journal of management studies*, 50(2), 259-284.
- Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2020). Corporate Governance for Responsible Innovation : Approaches to Corporate Governance and Their Implications for Sustainable Development. *Academy of Management Perspectives*, 182-208. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0175>
- Scheuerle, T., & Glänzel, G. (2016). *Five per cent philanthropy as an early form of social impact investing – differences, parallels, and what can be learned for today.*
- Seelos, C., & Mair, J. (2017). *Innovation and scaling for impact : How effective social enterprises do it.* Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press.
- Segrestin, B., Hatchuel, A., & others. (2011). L'entreprise comme dispositif de création collective : Vers un nouveau type de contrat collectif. *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales. Collèges des Bernardins*, 219-272.
- Segrestin, B., Hatchuel, A., & others. (2012). *Refonder l'entreprise.* <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-00684515.html>
- Segrestin, B., & Levillain, K. (2018). *La mission de l'entreprise responsable : Principes et normes de gestion.* Mines ParisTech-PSL.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : A sociological interpretation.*
- Sharma, G., Beveridge, 'Alim J., & Haigh, N. (2018). A configural framework of practice change for B corporations. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 207-224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.008>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Sibille, H., Langendorff, C., Leroy Themeze, C., & Voisin, N. (2014). *Comment et pourquoi financer des investissements à impact social? [Rapport du comité français sur l'investissement à impact social].*
- Siew, R. Y. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of environmental management*, 164, 180-195.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity : Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public administration*, 93(2), 433-448.
- Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time : Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531-549.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>

- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions : A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). *Institutional complexity and paradox theory : Complementarities of competing demands*. <https://doi.org/10/255022>
- Sobczak, A., & Cam, C. (2013). Certification RSE : La quête du label. *L'Expansion Management Review*, N° 151(4), 10-19.
- Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 331, 76-92.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Szipirglas, M. (2006). *Genèse et mécanismes du quiproquo : Approches théoriques et organisationnelles des nouvelles formes de gestion des risques* [Phdthesis, École Nationale Supérieure des Mines de Paris]. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00002027>
- Tarn, J. N. (1973). *Five per cent philanthropy : An account of housing in urban areas between 1840 and 1914*. Univ. Press.
- Termeer, C. J., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314.
- Thompson, J. D., & McEwen, W. J. (1958). Organizational goals and environment : Goal-setting as an interaction process. *American sociological review*, 23(1), 23-31.
- Thompson, P., & Williams, R. (2014). Taking your eyes off the objective : The relationship between income sources and satisfaction with achieving objectives in the UK third sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 109-137.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture : Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations : Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840(2008), 99-128.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective : A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms : A Multilevel Model. *Organization Science*, 22(1), 60-80. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>

- Valiorgue, B. (2020, juin 29). Comment définir la raison d'être de son entreprise ? *Harvard Business Review France, Chroniques d'experts-Stratégie*.
- Van der Byl, C., Slawinski, N., & Hahn, T. (2020). Responsible management of sustainability tensions : A paradoxical approach to grand challenges. In *Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing.
- Varendh-Mansson, C., Wry, T., & Szafarz, A. (2020). Anchors Aweigh? Then Time to Head Upstream: Why We Need to Theorize "Mission" Before "Drift". *Academy of Management Review, 45*(1), 230-233. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0081>
- Veldman, J., Gregor, F., & Morrow, P. (2016). *Corporate Governance for a Changing World*. 104.
- Voegtlin, C., Georg Scherer, A., Stahl, G. K., & Hawn, O. (2019). Grand societal challenges and responsible innovation. *Journal of Management Studies*.
- Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2017). Responsible innovation and the innovation of responsibility : Governing sustainable development in a globalized world. *Journal of Business Ethics, 143*(2), 227-243.
- Voegtlin, C., Scherer, A., Stahl, G., & Hawn, O. (2022). Grand Societal Challenges and Responsible Innovation. *Journal of Management Studies, 59*(1), 1. <https://doi.org/10.1111/joms.12785>
- von Hippel, E. A. (1988). *Sources of Innovation*. Oxford University Press.
- Watt, K. A. (1990). *Nineteenth century brickmaking innovations in Britain : Building and technological change*. [PhD Thesis]. University of York.
- Weber, M. (1978). *Economy and society : An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). Univ of California Press.
- Weisbrod, B. A. (2004). *The pitfalls of profits*.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited : Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry, 15*(3), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Wijen, F. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields : Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. *Academy of Management Review, 39*(3), 302-323.
- Wry, T., & Haugh, H. (2018). Brace for impact : Uniting our diverse voices through a social impact frame. *Journal of Business Venturing, 33*(5), 566-574.
- Wry, T., & Zhao, E. Y. (2018). Taking Trade-offs Seriously : Examining the Contextually Contingent Relationship Between Social Outreach Intensity and Financial Sustainability in Global Microfinance. *Organization Science, 29*(3), 507-528. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1188>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE.
- Yunus, M. (1999). *Banker to the Poor : Micro-lending and the Battle against World Poverty*. *Public Affairs*.
- Zhao, E. Y., & Grimes, M. G. (2016). Staying True to Purpose : How Commercial Pressures Affect Mission Drift among Social Enterprises. *Academy of Management Proceedings, 2016*, 13440.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 Typologie des entreprises sociales (d'après Ebrahim et al., 2014)	36
Figure 2 Comparaison entre les logiques bancaires et de développement avec la logique émergente de la microfinance (d'après Battilana & Dorado 2010 — traduit par nos soins).....	37
Figure 3 Variables de contrôle de l'activité suivant le mission statement (d'après Mersland et al., 2019) — traduit par nos soins.	41
Figure 4 Représentation simplifiée – Organisation hybride.....	42
Figure 5 Différentes approches de l'évaluation de l'impact social (D'après Stievenart & Pache, 2014)	69
Figure 6 Le modèle logique de l'impact social (d'après Ebrahim & Rangan, 2014 et; Wry & Haugh, 2018).....	70
Figure 7 Schématisation de l'activité de labélisation	74
Figure 8 Liste des sociétés londoniennes de logements.....	94
Figure 9 Évolution de la Population totale de la Grande-Bretagne en comparaison de celles de la France et de l'Allemagne entre 1750 et 1877 (à gauche). Population du district de Manchester entre 1800 et 2020 (à droite). Source : GB Historical GIS / University of Portsmouth.....	96
Figure 10 Le premier développement de la SICLC en 1844 : The Bagnigge Wells estate (1844). Source : (Tarn, 1973).....	98
Figure 11 Comparaison entre les prix moyen des loyers entre les principales Model dwellings corporations et les autres bailleurs de logements. Source Morris (2001)	102
Figure 12 Représentation du formalisme C-K sous forme arborescente : l'exemple du système de vélos partagés (Source Hooge & Lévêque 2019, cours d'introduction à la théorie C-K – Chaire Théories et Méthodes de la Conception Innovante)	105
Figure 13 Arborescence C-K de la mission MDCs prise comme un concept. Représentation des premières années du mouvement	107
Figure 14. Exemples de systèmes d'ouvertures développés dans les MDCs : système d'escaliers clos (a), escalier en retrait de la façade desservant deux appartements voisins (b), ou longue galerie externe (c).	107
Figure 15 Bases de connaissances mobilisées dans l'exploration et apprentissages associés	109
Figure 16 Article d'Abry Booth, ingénieur-chimiste, traitement de la toxicité d'un air non-ventilé. The Builder, 1843, volume 2.	109
Figure 17 : Couverture d'un exemplaire de la revue The Builder	110
Figure 18 Représentation en C-K du travail d'exploration poursuivi par les MDCs : 1845 – 1914..	113
Figure 19 Citizen Capital Partenaires - structure de la société de gestion et écosystème d'affaires – exemple de souscripteurs et de sociétés en portefeuille.....	120

Figure 20 Extrait des statuts d'OpenClassroom –2019.....	130
Figure 21 - Représentation originelle de l'ambition d'accessibilité à l'éducation	131
Figure 22 stratégie de couverture – enrichissement progressif de la norme par réinterprétations successives des propriétés de la mission.....	137
Figure 23 Schématisation d'une activité de réinvention pour surmonter un conflit généré par une connaissance externe.....	141
Figure 24 Exemple d'une catégorie liant maître et chien.....	152
Figure 25 L'exemple de la société canine (Alain Prouté, 2011).....	153
Figure 26 Illustrations de réseau maillé (gauche) et de promesses (droite) — l'exemple d'Openclassrooms	159
Figure 27 Illustration des régimes de descriptions sur le réseau — l'exemple d'OpenClassrooms...	160
Figure 28 Instanciation d'une promesse — l'exemple de l'accessibilité « pour tous » d'OpenClassrooms (en rouge, les descriptions jugées non favorables à la promesse d'accessibilité. En vert, les réponses proposées par l'entreprise).....	160
Figure 29 La thèse d'impact comme construction du réseau maillé	168
Figure 30 Régimes de descriptions des objets du réseau — cas de Citizen Capital.....	169
Figure 31 Formalisation du cas — Model dwellings	173
Figure 32 Illustration de la variété des régimes de description —Le cas des Model Dwellings.....	175
Figure 33 Les thématiques du label.....	177
Figure 34 Représentation du réseau maillé associée au questionnaire BIA (à gauche) et à l'expression des promesses (à droite).....	182
Figure 35 Régimes de descriptions liés à l'objet collectivités — contenu des questions du BIA	183
Figure 36 Relecture d'un sujet controversé dans le cas B Corp — l'exemple de l'industrie des eaux en bouteilles	190
Figure 37 Mise en évidence de quatre régimes de responsabilité sur un même réseau (Régime 1 à 4) — et réponses de B Lab associées (encadrés).....	194
Figure 38 Aperçu du Groupe MACIF. Source : Rapport annuel, 2020.	206
Figure 39 Illustration d'un mécanisme de gouvernance participative à travers le mécanisme de vœux, en usage jusqu'en 2016. Source : Rapport mutualiste Macif, 2007.	207
Figure 40 Premier enseignement de la consultation — expression d'un ancrage identitaire fort.....	211
Figure 41 Bilan de la consultation : entre volonté de renforcement d'une branche identitaire et génération d'indécidables	213
Figure 42 Exercice de singularisation opéré	216
Figure 43 Représentation partielle du nœud d'engagements exprimés par les dirigeants	226
Figure 44 Enrichissement du réseau de départ et périmètre concerné par le stress-test. En couleur apparaissent les nouveaux objets du réseau (bleu ou vert) ainsi que les relations qui ont été mises en tension (rouge).	231
Figure 45 Exemple de concept intégrateur tiré d'un stress-test : la couverture réelle	232

Figure 46 Synthèse des travaux conduits en prospective et en RSE - GRTgaz.....	240
Figure 47 Maillage d'ensemble — Écosystème de GRTgaz et expression de promesses	244
Figure 48 Redécoupage du réseau et nouvelles promesses à l'issue des discussions d'experts.....	248
Figure 49 État des discussions du premier scénario stress-test, GRTgaz.....	251
Figure 50 Figure 12 État des discussions du second scénario stress-test, GRTgaz	252
Figure 51 couverture des engagements réécrits sur le réseau	255
Figure 52 Représentation de l'activité de couverture du réseau de l'exercice de consultation.....	259
Figure 53 — exemple de partitions entre les instanciations désirables et les instanciations soumises à vigilance connues sur un réseau donné.....	282
Figure 54 Réinterrogations multiples pour juger l'intégrité d'une nouvelle instanciation d'un point du réseau	283
Figure 55 Jugement d'intégrité (figure de gauche) ou de non-intégrité (figure de droite) de la nouvelle instanciation	283
Tableau A Panorama de l'accès au terrain.....	13
Tableau B Variété des données mobilisés.....	15
Tableau C Aperçu de la démarche collaborative du point de vue des données	16
Tableau D Aperçu général de la thèse.....	22
Tableau E Deux figures archétypales de la dérive de mission	48
Tableau F Paradigmes fondamentaux — Théorie néo-institutionnelle et Paradoxes (D'après Smith & Tracey, 2016).....	52
Tableau G Les dimensions constitutives d'un Grand Challenge (d'après Ferraro et al. 2015).....	55
Tableau H Synthèse du chapitre 3 — Revue de dispositifs pratiques	81
Tableau I Résumé des deux modèles extraits de la littérature	83
Tableau J Synthèse des questionnements de la thèse.....	84
Tableau K Typologie des missions - restrictive, générative ou générique. Source (Levillain 2015) .	103
Tableau L Synthèse des données recueillies sur le cas.....	121
Tableau M Synthèse des dispositifs de gestion relatifs à l'audit d'impact - Citizen Capital.....	125
Tableau N Comparaison des deux modèles - Balistique et Citizen Capital.....	128
Tableau O Synthèse des données - Analyse longitudinale du cas Citizen Capital	129
Tableau P Mise en évidence d'une série d'événements notables.....	132
Tableau Q Résumé des conséquences en termes de contrôle d'une mission not-yet-designed	144
Tableau R Correspondances entre l'origine toposique des termes et leurs traductions gestionnaires dans la thèse	162
Tableau S Synthèse des questionnements concernant les modalités de jugements	164
Tableau T Synthèse des questionnements - grille de lecture de la mission.....	165
Tableau U Synthèse du cas : investissement à impact.....	170
Tableau V Cas Citizen Capital selon la grille de lecture.....	172

Tableau W Synthèse du cas — Model Dwellings companies	173
Tableau X Cas des models dwellings companies selon la grille de lecture.....	175
Tableau Y Synthèse des questions du B - Impact assesement selon le type de mesure	179
Tableau Z Synthèse des questions par section et pondération associée.....	180
Tableau AA Synthèse du formalisme sur le cas B Corp.....	184
Tableau BB Exemples de questions de mesures nulles — extrait d'un BIA d'une entreprise fictive candidate	187
Tableau CC Écueils formalisés sur le cas B Corp — modèle de la mission type « contribution ».....	193
Tableau DD Synthèse d'un cahier des charges pour la mission.....	196
Tableau EE— Extrait de l'herbier et des données associées. Étude réalisée entre décembre 2019 et mai 2020.	203
Tableau FF Synthèse de la consultation selon principe d'adhésion. Source : interne Macif.....	214
Tableau GG Support de travail proposé au membre de la réunion des 30 dirigeants Macif	218
Tableau HH Synthèse des propositions formulées par les six groupes de dirigeants	219
Tableau II Retraitement du corpus produit par les dirigeants par l'équipe d'animation.....	221
Tableau JJ Liste des participants à la démarche expérimentale - Macif	223
Tableau KK Synthèse des scénarii stress-tests	228
Tableau LL Réinterprétation de la couverture dans les termes du cahier des charges.....	233
Tableau MM Dynamique de transformation du secteur de l'énergie et du gaz et risques associés...240	
Tableau NN Liste des participants à la démarche expérimentale — GRTgaz	243
Tableau OO Synthèse des scénarii stress-tests.....	245
Tableau PP Promesses exprimées par les experts à l'issue de l'atelier 1 — Engagements provisoires pour la suite du protocole.....	247
Tableau QQ Synthèse des propositions associées aux trois thématiques retenues	253
Tableau RR représentation de la promesse duale dans le cahier des charges – l'exemple de la thématique 1	254
Tableau SS Résumé de la méthode (1) « Recours à la consultation » selon le cahier des charges	259
Tableau TT Résumé de la méthode (2) « travail de singularisation » selon le cahier des charges...260	
Tableau UU Résumé de la méthode (3) « Exercice de prospective stratégique » selon le cahier des charges	262
Tableau VV Résumé de la méthode (4) « Exercice de prospective stratégique » selon le cahier des charges.....	263
Tableau WW Résumé de la méthode (5) « Inventaire des tensions métiers » selon le cahier des charges	265
Tableau XX Résumé des préconisations méthodologiques issues des stress-tests.....	273
Tableau YY Exemples de promesses suivant les recommandations méthodologiques	273

TABLE DES ENCADRÉS

Encadré 1 La mesure de l'impact, un héritage ancré dans les évaluations de politiques publiques	68
Encadré 2 L'institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO) et les labels	76
Encadré 3 Statuts et objectifs de la SICLC	99
Encadré 4 Quelques éléments de formalismes (Schapira, 2016)	150
Encadré 5 Alain Connes sur l'apport des topos de Grothendieck sur la notion de vérité	155
Encadré 6 Le mécanisme de la controverse au B Lab.....	190
Encadré 7 Proposition de manifeste associé à la raison d'être provisoire – GRTgaz	241

TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

Table des matières	iii
Remerciements	vii
INTRODUCTION	1
Sommaire de l'introduction	2
1. La mission de l'entreprise face aux défis du déploiement	3
1.1. Le mouvement de la mission.....	3
1.2. Débat sur la mise en œuvre concrète : l'émergence de nouvelles questions sur la formulation	5
1.3. Problématique générale de la thèse.....	7
2. Le verrou scientifique : formuler un engagement à innover crédible et contrôlable.....	8
3. Quelle méthodologie pour aborder la question de la formulation de la mission ?	11
3.1. La mission en situation d'innovation, une opportunité d'étude par la mobilisation de cas multiples	11
3.2. Mobiliser les outils et méthodes de la conception innovante pour étudier le couplage entre activité et responsabilité.....	14
4. Synopsis du manuscrit.....	17
PARTIE I – REVUE DE LA LITTÉRATURE : COMMENT CONCILIER ENGAGEMENT RESPONSABLE ET INNOVATION ?.....	25
Sommaire de la première partie	26
Introduction et présentation générale de la partie	28
Chapitre 1 La mission dans les organisations hybrides : la préservation de logiques institutionnelles pour éviter la dérive de mission	29
1. Le cadre des organisations hybrides : multiplicité des logiques à respecter	29
1.1. Genèse et développement du concept d'hybridité organisationnelle.....	29
1.1.1. Le concept d'hybridité comme point de convergence du champ d'études sur les organisations	29
1.1.2. Les logiques institutionnelles comme éléments de prescription et de conformation	31

1.1.3. Hybridation et compatibilité des prescriptions.....	32
1.2. La mission face aux enjeux de maintien de l'hybridité.....	33
1.2.1. L'entreprise sociale : un modèle d'hybridation.....	33
1.2.2. Entreprise sociale : une catégorisation suivant le niveau d'intégration des logiques.....	35
2. Les organisations hybrides face au défi du « mission drift ».....	37
2.1. L'innovation face aux logiques institutionnelles : une source de dérive ?	37
2.2. Le <i>mission drift</i> : un phénomène difficile à qualifier	39
2.3. Quelle gouvernance pour prévenir les <i>drifts</i> ? L'enjeu de l'« <i>accountability</i> » et de la mesure.....	43
3. La mission selon la littérature sur l'hybridité : un modèle de conformité	44
3.1. Synthèse du modèle : la mission comme conformité à des logiques institutionnelles	44
3.2. Mission drift et apprentissage sur les stratégies adaptées	46
Résumé du chapitre 1	49
 Chapitre 2 : La responsabilité face aux « grand challenges » — la gestion des paradoxes.....	50
1. L'organisation confrontée à des paradoxes	50
1.1. Les contradictions liées à la dynamique de l'action.....	50
1.2. Les « <i>grand challenges</i> » : une source de paradoxes questionnant la légitimité des organisations.....	54
2. La gestion des paradoxes	55
2.1. La question du changement admissible : la gestion de la légitimité	55
2.2. La gestion stratégique du paradoxe : les principes d'une « action robuste ».....	57
3. La mission selon la littérature sur les paradoxes : un modèle d'adaptation locale sans engagement	58
Résumé du chapitre 2	62
 Chapitre 3 : les modalités de suivi d'un engagement dans les pratiques d'investissement à Impact et de certification RSE.....	63
1. Le rôle de la mesure dans le suivi de l'investissement à impact	63
1.1. Mise en contexte et définition par les acteurs : l'importance de l'intentionnalité	63
1.2. Enjeux du contrôle.....	65
1.3. Les principes du contrôle : une mesure de l'impact.....	66
1.4. Différentes modalités de la mesure d'impact	67
1.4.1. Logiques et moyens d'actions : la quête de l'impact social.....	67
1.4.2. Vers un modèle logique	69
1.5. Effets de la mesure comme premier objet de redevabilité et de fixation des représentations.....	70
1.6. Risque des indicateurs de performance fixants	71
2. La labélisation RSE comme modèle de signalement et d'apprentissage	72
2.1. La certification RSE dans le paysage académique.....	72
2.1.1. La certification RSE : mécanismes institutionnels.....	72
2.1.2. La certification RSE comme outil de signalement	75
2.1.3. La Certification RSE comme outil d'amélioration continue	75
2.1.4. Effets et risques possibles d'un label	77
2.2. Conclusion : un mécanisme d'apprentissage centré sur des enjeux propres au label.....	78
Résumé du chapitre 3	80

Conclusion de la première partie et rappel des questions de recherche.....	82
PARTIE II : FORMULER UNE MISSION GENERATIVE ET CONTROLABLE.....	87
Analyse et modélisation des effets de la formulation.....	87
Sommaire de la deuxième partie.....	88
Introduction et présentation générale de la partie	90
Chapitre 1 : La mission exprimée comme un <i>not-yet-designed</i> - Le cas historique des <i>model dwellings</i>	92
1. Les <i>model dwellings</i> – une initiative en faveur du logement des plus modestes	93
1.1. Introduction au cas du logement.....	93
1.2. Le contexte – la question du logement ouvrier.....	95
1.3. Les premières sociétés à mission en faveur du logement ouvrier.....	98
2. L’engagement pour un logement ouvrier décent et rentable.....	100
3. Concilier rendements financiers et conditions de logements améliorées ? Les résultats d’une conception distribuée.....	102
3.1. Une mission commune	102
3.2. Le cadre théorique de la conception pour évaluer le caractère génératif de la mission.....	104
3.3. Renouveler ce que « logement ouvrier acceptable » veut dire : un éternel concept entre 1845 – 1914	105
3.3.1. La période des pionniers – 1843 – 1851 : espace d’exploration acceptable et apprentissages collectifs.....	105
3.3.2. La constitution d’un écosystème – et le rôle de la revue <i>The Builder</i>	109
3.3.3. Bilan d’une exploration distribuée – 1845 – 1914 : transformer ce que « bon logement » veut dire	110
4. Résultats et discussion : la Mission comme un « <i>not yet designed</i> ».....	114
Résumé du chapitre 1	117
Chapitre 2 : Les risques d’une mission formulée comme un concept - le cas d’un investissement à impact	118
1. Citizen Capital : des outils novateurs de mesure d’impact.....	119
1.1. Présentation du cas et motivations de ce choix pour la thèse	119
1.2. Le processus d’investissement au travers des outils employés par le fonds.....	122
1.2.1. La fiche d’opportunité comme outil de tri préalable	122
1.2.2. La note d’investissement : robustesse du deal et élaboration d’une thèse d’impact.....	123
1.2.3. Diagnostic Diagnostic annuel et révision conditionnelle des critères	125
1.2.4. Citizen Capital, au cœur d’un nœud d’engagements qui se cristallise autour du business plan impact.....	126
1.3. Citizen Capital – une ingénierie du contrôle qui s’appuie sur une exploration <i>ad hoc</i>	127
2. Étude d’un cas au portefeuille : OpenClassrooms ou la mission face aux risques de quiproquo	128
2.1. Présentation succincte du cas	129
2.1.1. Une entreprise qui s’est récemment dotée de la qualité de société à mission.....	129

2.1.2. Petit historique de l'entreprise - du site du Zéro à OpenClassrooms, genèse d'une quête de l'accessibilité.....	131
2.2. La période Site du Zéro : une expansion qui se nourrit de l'apport de chacun.....	133
2.3. Les défis liés à l'équilibrage économique : la question de la gratuité dans l'accès au contenu.....	135
2.4. Stratégie de couverture : vers une représentation de plus en plus large de l'exclusion.....	136
2.5. L'exigence de réinvention pour surmonter les épisodes de conflit.....	138
2.6. Lorsque le changement conduit à deux interprétations irréconciliables d'une même mission : l'exemple de Zeste de Savoir.....	141
3. réinterprétation des résultats en termes de contrôle.....	142
Résultats et Conclusion du Chapitre 2.....	145
Chapitre 3 : Les éléments d'une bonne mission - Essai de modélisation.....	146
1. Comment penser l'intégrité dans l'innovation ? Détour par le formalisme des topos.....	147
1.1. Motivations du détour mathématique.....	147
1.2. Quelques éléments pour situer les travaux sur les topos : la théorie des Catégories en mathématique.....	148
1.3. Les topos : ce que juger de la nouveauté veut dire.....	149
2. Une modélisation de la mission inspirée des topos.....	157
2.1. 1 ^{er} niveau : la caractérisation d'un ensemble de promesses sur un réseau maillé.....	157
2.2. 2 ^e niveau : la logique de jugement pour vérifier le respect de la mission.....	161
3. Une grille de lecture pour analyser des missions.....	163
Résumé du chapitre 3.....	166
Chapitre 4 : Un outil d'analyse des formulations de mission.....	167
1. Une mission « focus » : l'investissement à impact chez Citizen Capital.....	167
1.1. Description du cas à l'aide du formalisme.....	167
1.2. Confrontation à la grille de lecture : risques de fixation sur des critères et sur l'interdépendance des promesses.....	170
2. Une mission « exploratoire » : l'exemple des sociétés pour un logement ouvrier décent.....	172
3. Le cas de la mission par contribution : l'exemple du label B Corp.....	176
3.1. Le label B Corp – Le modèle d'une labélisation volontaire qui veut signaler une contribution à une certaine éthique managériale.....	176
3.1.1. Présentation du label.....	176
3.1.2. Contenu du BIA —Que mesure le BIA ? — un modèle de la contribution.....	177
3.1.3. L'exemple d'une entreprise candidate.....	179
3.2. Formalisation : description du réseau et ses attributs.....	180
3.2.1. Description des termes du formalisme pour la labélisation.....	181
3.2.2. Résultats préliminaires — ce que dit la structure du BIA du modèle de responsabilisation... ..	184
3.3. Comment fait-on cas des sujets inédits ou paradoxaux ? le mécanisme des controverses et les questions de mesure nulle.....	186
3.3.1. Questions de mesures nulles — le BIA comme mécanisme d'auscultation du monde.....	187
3.3.2. Mécanismes de blocage.....	188
3.3.3. La gestion des paradoxes.....	189

3.4. Discussion : les risques liées aux interdépendances et à la fixation	192
Principaux résultats et conclusion de la partie - vers un cahier des charges pour la mission robuste	195
PARTIE III - ÉLÉMENTS DE METHODE POUR L'ÉLABORATION D'UNE MISSION.....	199
Sommaire de la troisième partie.....	200
Introduction – Dresser un état des lieux des pratiques : choix des cas et éléments de méthode ...	202
Chapitre 1 : La MACIF, une raison d'être dans la tradition mutualiste.....	205
1. La Macif : une mutuelle qui souhaite formaliser sa raison d'être.....	205
1.1. Le groupe MACIF.....	205
1.2. Présentation de la démarche engagée : grandes étapes de la réflexion	207
2. Les étapes de l'élaboration de la raison d'être.....	208
2.1. 1re étape : une large consultation.....	208
2.1.1. Un dispositif ambitieux de recueils de propositions	208
2.1.2. Analyse : identification de tendances et de préoccupations cœurs	209
2.2. 2 ^e Étape. L'exercice de la « singularisation »	215
2.2.1. Atelier collaboratif au niveau des dirigeants	215
2.2.2. Méthode. Singularisation des enjeux de responsabilité	216
2.2.3. La formulation retenue par la Macif de la raison d'être.....	220
3. Une expérimentation de mise à l'épreuve de la raison d'être.....	222
3.1. Confrontation à l'activité - Mise en opposabilité de la raison d'être.....	222
3.1.1. Enjeux théoriques	222
3.1.2. La conception d'un atelier expérimental pour mettre à l'épreuve la raison d'être	223
3.2. Face à la dynamique des risques, la notion de couverture réelle	225
3.2.1. Interprétation ouverte des « pré-engagements »	225
3.2.2. Construction des stress-tests : quiproquo et obsolescence	226
3.2.3. Les stress-tests mettent en évidence l'indétermination du régime de jugement de la raison d'être.....	229
3.2.4. Enrichissement du réseau de départ : le cas de la « couverture réelle »	229
3.2.5. Spécification d'un régime de jugement	231
Résumé du chapitre et résultats principaux.....	234
Chapitre 2 : GRTgaz — la quête d'une nouvelle identité pour le gaz	235
1. GRTgaz — un impératif de réinvention.....	235
1.1. Présentation du groupe GRTgaz - un opérateur de réseau.....	235
1.2. La raison d'être de GRTgaz : éléments de contexte et principales étapes	237
1.2.1. GRTgaz : une activité régulée confrontée au discrédit du gaz	237
1.2.2. L'exercice de la raison d'être : impulsion de départ et principales étapes	238
1.2.3. Travail initié par le département de la RSE et porté à la réflexion du CPP : le type de propositions produites et confrontation au cahier des charges.....	239
2. Révision de la raison d'être : nouveaux Stress-tests	243

2.1. Organisation des ateliers collectifs.....	243
2.2. Les enseignements de l'atelier stress-test	246
2.2.1. Interdépendances au sein du réseau : comment concilier préservation du réseau et décarbonation ?.....	246
2.2.2. La nécessaire prise en compte des interdépendances d'ensemble et l'enjeu de gestion des propagations dans le réseau.....	249
2.3. La construction d'un critère de jugement.....	252
Resume du chapitre.....	256
Chapitre 3 : Recommandations méthodologiques — Rendre robuste la formulation d'un <i>not-yet-</i> <i>designed</i>	257
1. Revue comparée des méthodes observées.....	257
1.1. Confrontation des dispositifs explorés au cahier des charges.....	258
1.2. Inventaire des tensions métiers– étouffement du réseau et explicitation des interdépendances.....	264
1.3. Synthèse préliminaire : comparaison des méthodes rencontrées	265
2. stress-tests comme test de robustesse de la formulation des promesses sur le réseau	266
2.1. 1 ^{er} type de stress-test : tester la capacité à prendre en compte l'inconnu	267
2.2. 2 ^{ème} type de stress-test : tester la prise en compte des interdépendances	269
2.3. Préconisations méthodologiques : la qualification d'un <i>not-yet-designed</i> robuste.....	271
Résumé du chapitre et principaux résultats.....	274
Chapitre 4 Discussion : la mission face aux défis contemporains.....	277
1. L'énigme : articuler stabilité de l'engagement et transformations souhaitables de l'activité.....	277
1.1. Problème 1 : Risque de dérive et enjeu de contrôle	278
1.2. Problème 2 : Dynamique des enjeux de responsabilité et intérêts d'une <i>robust action</i>	279
1.3. Problème 3 : le problème de la générativité acceptable, de l'expansion et de l'arbitrage	279
2. Discussion – A quoi sert la maîtrise de la formulation de la mission ?	280
2.1. Étendre la redevabilité de l'action responsable au-delà des frontières du connu.....	280
2.1.1. La question du <i>drift</i> — Formalisation et interprétation du phénomène.....	281
2.1.2. L'explicitation d'un <i>not-yet-designed</i> pour ouvrir des modalités de redditions élargies de l'activité	283
2.2. la prise en compte du réseau comme un moyen d'intégrer les enjeux d'échafaudage sociaux.....	284
2.3. La mission face aux manques de <i>guardrails</i> de l'action robuste.....	286
CONCLUSION GENERALE – SYNTHESE DES PRINCIPAUX RESULTATS ET PERSPECTIVES	290
Sommaire.....	290
1. Synthèse des principaux résultats.....	291
1.1. L'importance de représenter la variété des enjeux de responsabilité.....	291
1.2. La mission comme désignation des tensions à surmonter : le <i>not-yet-designed</i>	292
1.3. La mission comme engagement à l'apprentissage.....	292
1.4. De l'intérêt de mettre à l'épreuve les formulations par les stress-tests.	293
2. Quelques limites du travail de recherche	294
3. Quelques perspectives ouvertes par la recherche.....	295

Tables	297
Table des références	297
Table des illustrations.....	310
Table des encadrés.....	314
Table des matières détaillée.....	314

RÉSUMÉ

À l'instar de la France, de nombreux pays proposent désormais des cadres juridiques qui permettent aux sociétés commerciales de s'engager sur une finalité opposable ou « mission » qui ne se résume pas à la poursuite de leurs simples profits. Cette innovation juridique donne lieu aujourd'hui à l'expression de missions très variées, autant sur le fond que la forme. Le droit a en effet laissé une grande liberté aux entreprises à cet égard. L'analyse des premières formes tend à montrer que l'élaboration d'une mission soulève des défis importants : comment définir des engagements pérennes dans des environnements par nature turbulents, et a fortiori quand l'entreprise se donne des objectifs de rupture ou d'innovation ? L'objet de cette thèse est de caractériser les principes et les méthodes qui permettent de formuler une mission conciliant engagement pérenne et contrôlable, et qui en même temps favorise l'innovation.

Partant de cas historiques et contemporains d'engagements génératifs, la thèse analyse des cas de dérives par rapport à une mission et leurs causes. Elle propose une modélisation de la mission qui permet alors de caractériser les principaux écueils des formulations de missions. L'analyse montre qu'ils sont liés d'une part au caractère partiellement inconnu des objets sur lesquels portent les promesses et d'autre part aux interrelations entre ces objets. Ce modèle rend donc compte des différents types de missions et de leurs risques associés.

Ce travail de recherche permet aussi d'analyser les méthodes déployées par les entreprises pour formuler leur mission et proposer des voies pour surmonter les écueils identifiés. En particulier, la thèse suggère des mises à l'épreuve systématiques des formulations selon une modalité double, soit en éclairant des zones inconnues, soit en montrant les propagations possibles des promesses et les risques de contradictions qu'elles génèrent. La thèse dégage ainsi des propositions méthodologiques pour assurer la cohérence entre les promesses et la possibilité de juger de l'intégrité des conduites futures.

MOTS CLÉS

Société à mission, Formulation, Innovation, Impact, Responsabilité de l'entreprise

ABSTRACT

Many countries, such as France, now offer legal frameworks that allow business corporations to commit to an opposable purpose or « mission » that goes beyond the mere pursuit of profits. This legal innovation now gives rise to the development of a wide variety of purposes, both in terms of form and content. Indeed, the law has given considerable freedom to companies in this respect. The analysis of the first forms tends to show that the elaboration of a mission raises important challenges: how to define long-lasting commitments in turbulent environments, and a fortiori when the company gives itself objectives of rupture or innovation? The aim of this thesis is to characterize the principles and methods for formulating a mission that reconciles sustainable and controllable commitments, and which at the same time promotes innovation.

Starting with historical and contemporary cases of generative engagements, the thesis analyzes cases of mission drift and their causes. It proposes a mission model that enables the characterization of the main pitfalls of mission formulations. The analysis shows that they are linked on the one hand to the partially unknown character of the objects on which the promises are made and on the other hand to the interrelations between these objects. This model thus accounts for the different types of missions and their associated risks.

This research work also provides an opportunity to analyze the methods used by companies to formulate their mission and to propose ways to overcome the pitfalls identified. In particular, the thesis suggests systematically testing the formulations in a double modality, either by shedding light on unknown areas, or by showing the possible propagations of the promises and the risks of contradictions they generate. The thesis draws out some methodological proposals to ensure the coherence between promises and the possibility of judging the integrity of future conduct.

KEYWORDS

Profit-with-purpose corporation, Formulation, Innovation, Impact, Corporate Responsibility