



Journée i3 - Doctoriales ■ ■

CONCEVOIR LA MISSION COMME UN ENGAGEMENT GÉNÉRATIF

ENJEUX, ÉCUEILS ET PRINCIPES DE FORMULATION

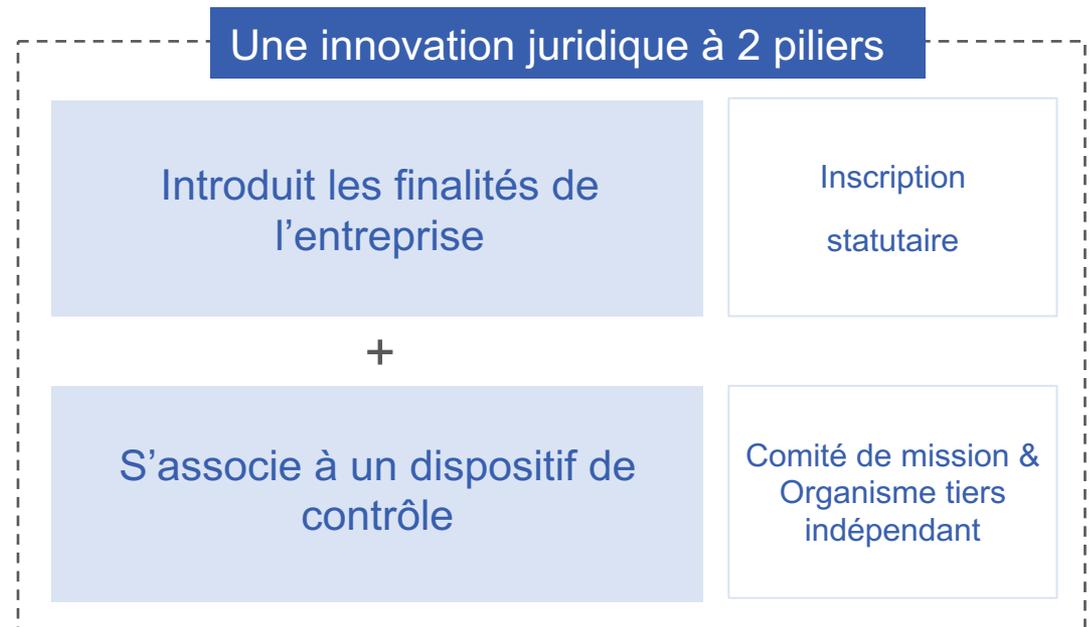
POUR LES SOCIÉTÉS À MISSION

Jérémy LEVEQUE,
Centre de Gestion Scientifique,
i3 UMR CNRS 9217

Thèse réalisée sous la direction de :
Blanche Segrestin & Kevin Levillain

18 mai 2022

- Le levier de la gouvernance pour responsabiliser l'entreprise
- Responsabiliser l'entreprise : l' « esprit de la loi » PACTE



- De nombreuses questions soulevées par la mise en pratique



600 sociétés à mission
référéncées à ce jour*



- Membre comité de pilotage (2019-2020)
- Rapporteur du conseil scientifique (2021)
- Participation/animation groupes de travail thématiques (4 à ce jour depuis 2019)
- Observatoire des SàM (2020)



- La question de la formulation de la mission

Caractère engageant



Enjeux d'innovation

- Une question théorique inédite

Un contrat dans l'inconnu (*Grandori & Furlotti, 2019*) ?

Mais rationalité « substantive » et non procédurale (*Simon, 1976*)

- De nombreuses questions soulevées par la mise en pratique



600 sociétés à mission
référéncées à ce jour*



- Membre comité de pilotage (2019-2020)
- Rapporteur du conseil scientifique (2021)
- Participation/animation groupes de travail thématiques (4 à ce jour depuis 2019)
- Observatoire des SàM (2020)



- La question de la formulation de la mission

Caractère engageant



Enjeux d'innovation

- Une question théorique inédite



Comment formuler un engagement génératif et contrôlable ?

Revue de littérature

Quelles difficultés théoriques dans l'articulation entre engagement et innovation ?

Questions de recherche

Quels sont les effets des formulations de missions génératives ? A quelles limites se confrontent-elles ?

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

Quelles méthodes pour formuler un engagement génératif et contrôlable ?

Méthodologie adoptée

Analyse de différents cas
Mobilisation des théories de la conception (CK)

Formalisation d'un modèle et relecture des cas

Deux recherche-interventions (RI)

Conclusion et perspectives

Les difficultés d'articulation entre engagement et innovation

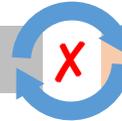
Organisations hybrides

Pas une revue systématique du concept de mission - **Purpose** (Barnard, 1938; Selznick, 1947)
ou de **organizational Goals** (Perrow, 1972; Thompson, 1968)
(Battilana & Dorado, 2010)

Paradoxes organisationnels

Explotivité des grands enjeux sur lequel la responsabilité s'exprime (George et al., 2016)

Engagement



Innovation

- Cohabitation compliquée entre logiques (Mair et al., 2010)
- Crainte d'une dérive de mission (Cornforth, 2014)
- L' *accountability*, la mesure d'impact comme focale (Ebrahim et al., 2014)

- Nécessité de s'adapter à des enjeux changeants, contradictoires (Jay, 2013)
- Principes de la « Robust action » (Ferraro et al., 2015, Gehman et al., 2022)

Difficultés

- Tout changement est-il dérive ? (Jones, 2007; Beisland et al., 2021)
- Gestion des « échafaudages sociaux » ? (Seelos et Mair, 2016)

Difficultés

- Risque d'illégitimité perçue (Voetglin et al. 2020)
- Pas de « *Guardrails* » ? (Grimes et al., 2021)
- Difficulté à formuler un engagement stable
Comment juger de l'intégrité ?

Anchors Aweigh: The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift

Matthew G. Grimes, Trenton Alma Williams and Eric Yanfei Zhao

Academy of management
review, 2019

Anchors Aweigh? Then Time to Head Upstream: Why We Need to Theorize “Mission” Before “Drift”

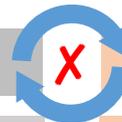
Cecelia Varendh-Mansson, Tyler Wry and Ariane Szafarz

Academy of management
review, 2020

- Nécessite de formaliser un lien avec le contenu de l'activité ? (*Beisland et al., 2021*)

Engagement

- Tout changement est-il dérive ?
(*Jones, 2007; Beisland et al. 2021*)
- Gestion des échafaudages sociaux ?
(*Seelos et Mair, 2016*)



Innovation

- Risque d'illégitimité perçue (*Voetglin et al. 2020*)
- Pas de « *Guardrails* » ? (*Grimes et al., 2021*)
- Difficulté à formuler un engagement stable
Comment juger de l'intégrité ?

Research Gap

Comment discriminer un *drift* d'une transformation de l'activité par rapport d'une mission?
i.e. Comment formuler la mission pour juger des révisions acceptables de l'activité ?

Cas choisis

- **Des situations assimilables à la mission**
 - *Model dwelling companies (Tarn 1973, Koch 2012)*
- **Données primaires** (observations de terrains, entretiens) et **secondaires** (document d'archives)

Deux objectifs en tension dans les chartes d'incorporation



Des critères d'impact scellés dans le contrat

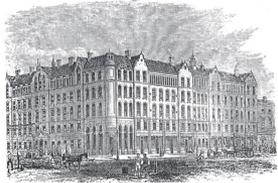


Méthode

- Analyse historique et longitudinale
- Mobilisation des outils de la conception (*Hatchuel & Weil, 2003,2009*)

A. Qualification des risques associés à une mission mêlant engagement et innovation

Obsolescence



un logement ouvrier urbain
rentable & décent

Qui prévient les
épidémies

En s'assurant d'un air
non-vicié

Par la qualité de
l'eau ingérée

Grâce à une meilleure
circulation d'air

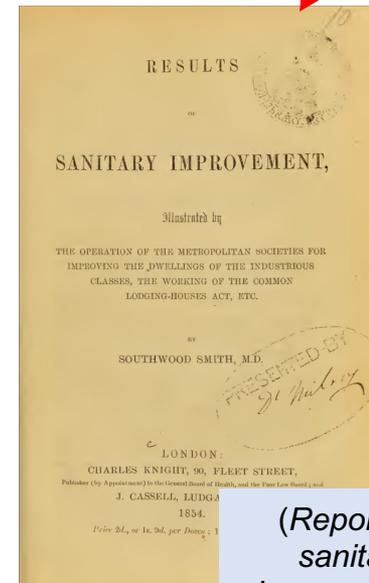
Via l'acheminement
des eaux

?

K1 - logement

Qualité de l'air

K2 -
Philanthropie



(Report on
sanitary
improvement)

A. Qualification des risques associés à une mission mêlant engagement et innovation

Obsolescence

Quiproquo



un logement ouvrier urbain rentable & décent

Qui prévient les épidémies

Promettant un confort accru

Qui élève les mœurs

En s'assurant d'un air non-vicié

Par la qualité de l'eau ingérée

Grâce à une meilleure circulation d'air

Via l'acheminement des eaux

K1 - logement

K2 - Philanthropie

Normes de **Décence**

Renvoient à

Salubrité

Confort

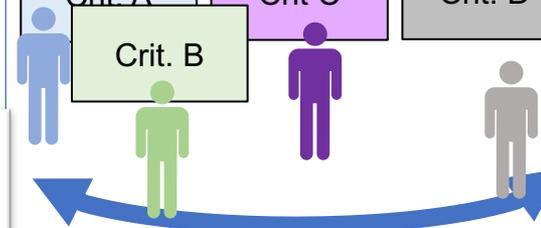
Morale

Crit. A

Crit. B

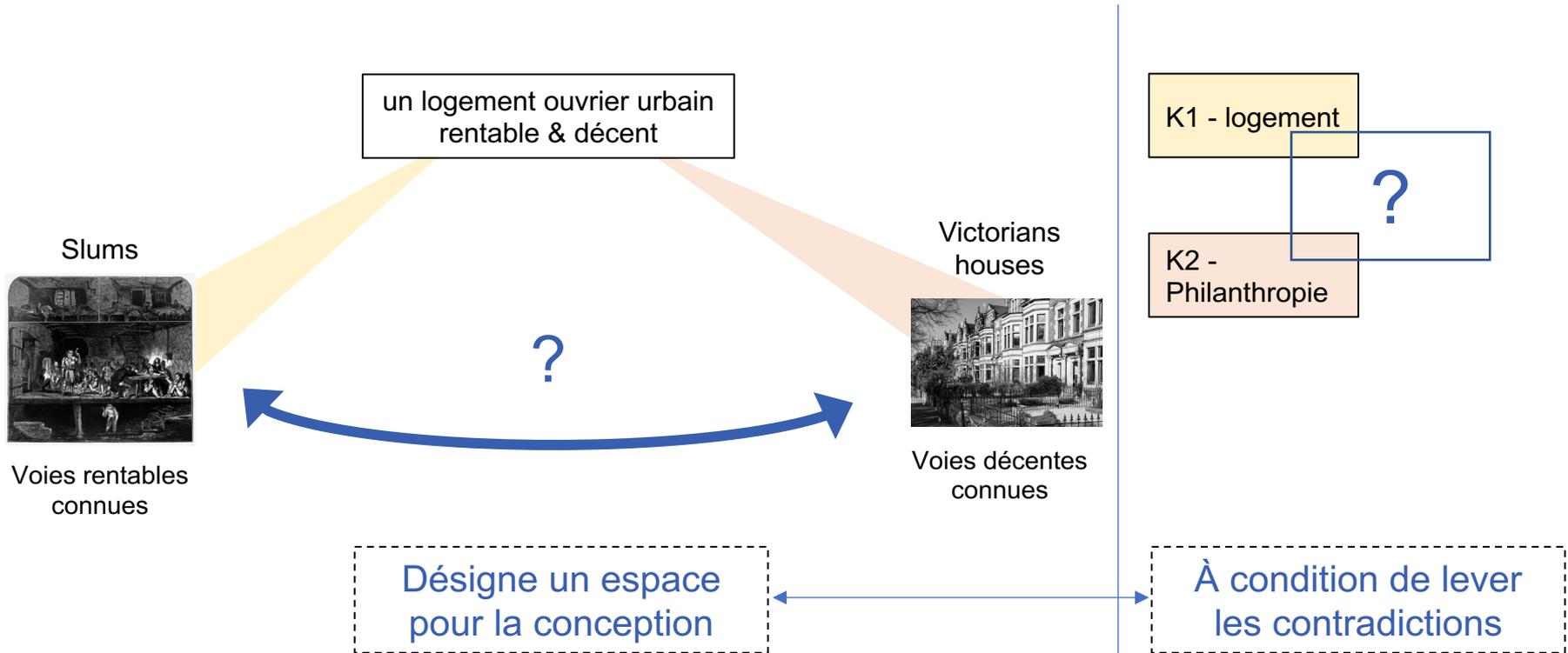
Crit. C

Crit. D



B. Caractérisation des formulations génératives

La mission - un *not-yet-designed*

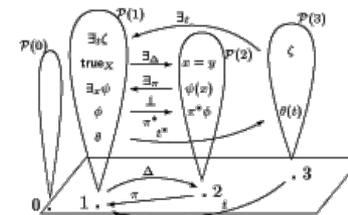


*Co-évolution des réponses et des normes pour en juger :
Comment qualifier l'intégrité ? (et la modéliser !)*

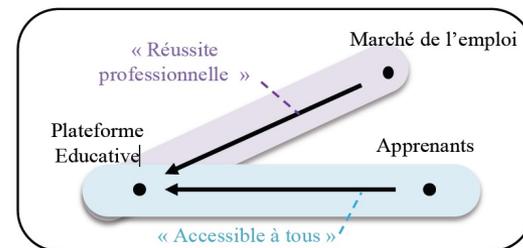
Comment représenter l'intégrité ?

Un détour par les topos de A. Grothendieck (1986)

- « **Patrimoine de création** » (Carvajal, 2018, Carvajal et al 2019)
- Relier le **texte** et ses **interprétations** (Hatchuel, 2019)
- Un enrichissement de la notion de « **vérité** » (Connes, 2016)



1. Proposition de modélisation et d'une définition de la mission



2. Portée analytique et interprétative



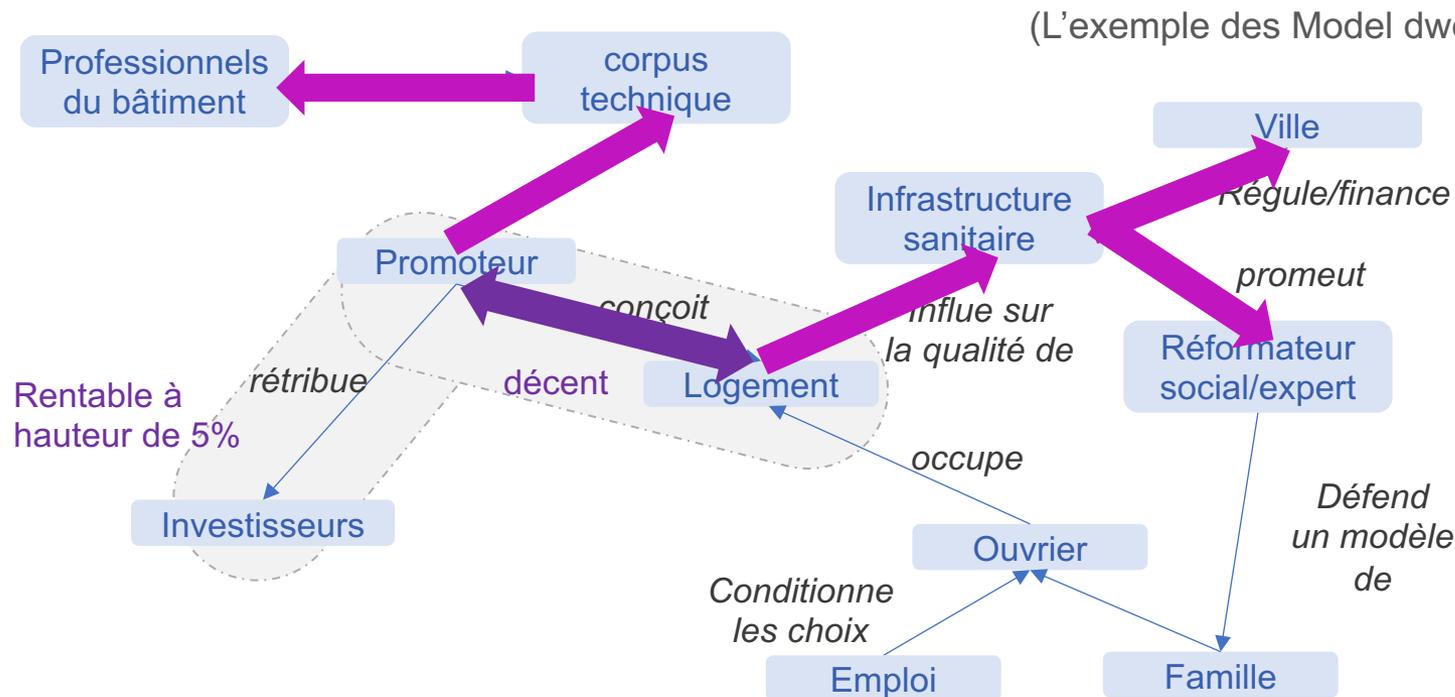
CITIZEN
CAPITAL



3. Portée normative

	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).

Quel modèle de la mission générative et contrôlable ?



Respect d'une promesse ?

1. Formalisation d'un modèle de la mission

Des **promesses** qui portent sur des **objets**..

- En **relation** : désignent des **interdépendances**
- potentiellement **dynamiques** et partiellement **inconnus**

Et des conditions de validation : **conformité locale** et **intégrité globale**

Quel modèle de la mission générative et contrôlable ?

Une modélisation qui fournit une grille d'analyse :

	Connus/identifiés	Inconnus/dynamiques
Objets	Recouvrement Quels objets sont explicités ? Sur quels objets des promesses s'expriment ?	Apprentissage Niveaux de connaissance sur les objets ? Connaissances que les promesses exprimées imposent ?
Relations	Interdépendance Quelles relations sont rendues visibles ? Comment les promesses les intègrent ?	Intégrité Règles pour qualifier le respect des promesses ?

1. Formalisation d'un modèle de la mission

Des **promesses** qui portent sur des **objets**..

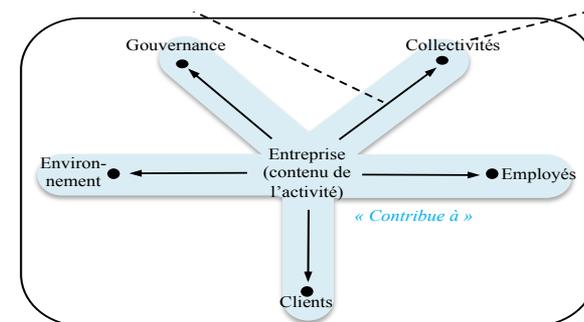
- En **relation** : désignent des **interdépendances**
- potentiellement **dynamiques** et partiellement **inconnus**

Et des conditions de validation : **conformité locale** et **intégrité globale**

Quel modèle de la mission générative et contrôlable ?

2. Portée interprétative de la grille analytique : illustration sur le cas Bcorp

	Connus/identifiés	Inconnus/dynamiques
Objets	Recouvrement Représentation « 360° »	Apprentissage Thématiques selon liste d'options fixes
Relations	Interdépendance Séparation thématique	Intégrité Si score > 80 points



(illustration à partir du label BCorp)

Quel modèle de la mission générative et contrôlable ?

2. Portée interprétative de la grille analytique : illustration sur le cas Bcorp

	Connus/identifiés	Inconnus/dynamiques
Objets	Recouvrement Représentation « 360° »	Apprentissage Thématiques selon liste d'options fixes Instruction hors questionnaire
Relations	Interdépendance Séparation thématique Les « controversial issues »	Intégrité Si score > 80 points

L'exemple des sujets
de « controverses »

Déclaration de B Lab concernant **l'industrie de l'eau en bouteille** et la
certification B Corp
Mise à jour en avril 2021



Quel modèle de la mission générative et contrôlable ?

3. Portée normative : proposition d'un cahier des charges pour l'élaboration d'une mission

Recouvrement portant sur les objets susceptibles d'évoluer

Interdépendances explicitées et prises en considération dans l'expression des promesses

Apprentissage sur les objets que couvrent les promesses et sur ceux qui les impactent

Intégrité qui précise les régimes de propagation/révision acceptables

Cas

Entreprises en cours de formalisation de leurs engagements (Raison d'être)

- GRTgaz
- Groupe MACIF



Données **primaires** et **secondaires** pour le suivi et diagnostic des initiatives en cours
Ateliers avec panel d'experts + **comités de pilotage** réguliers

Méthode

Recherche-intervention (*Hatchuel et David, 2007 ; David, 2012*)

- Etude des méthodes à l'œuvre, analyse à partir du cahier des charges de la mission
- Conception et expérimentation d'une méthode de mise à l'épreuve une formulation

1. Analyse des méthodologies au prisme du modèle

- Un panel de méthodes issues de l'observation...

Consultation large des parties prenantes

Consultation d'experts

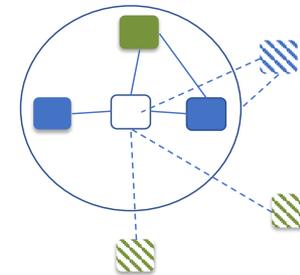
Scénarii de prospective stratégique

Exercice de « singularisation » (Identité de l'entreprise)

Travail de matérialité des enjeux RSE

- ...ayant fait l'objet d'une analyse comparée

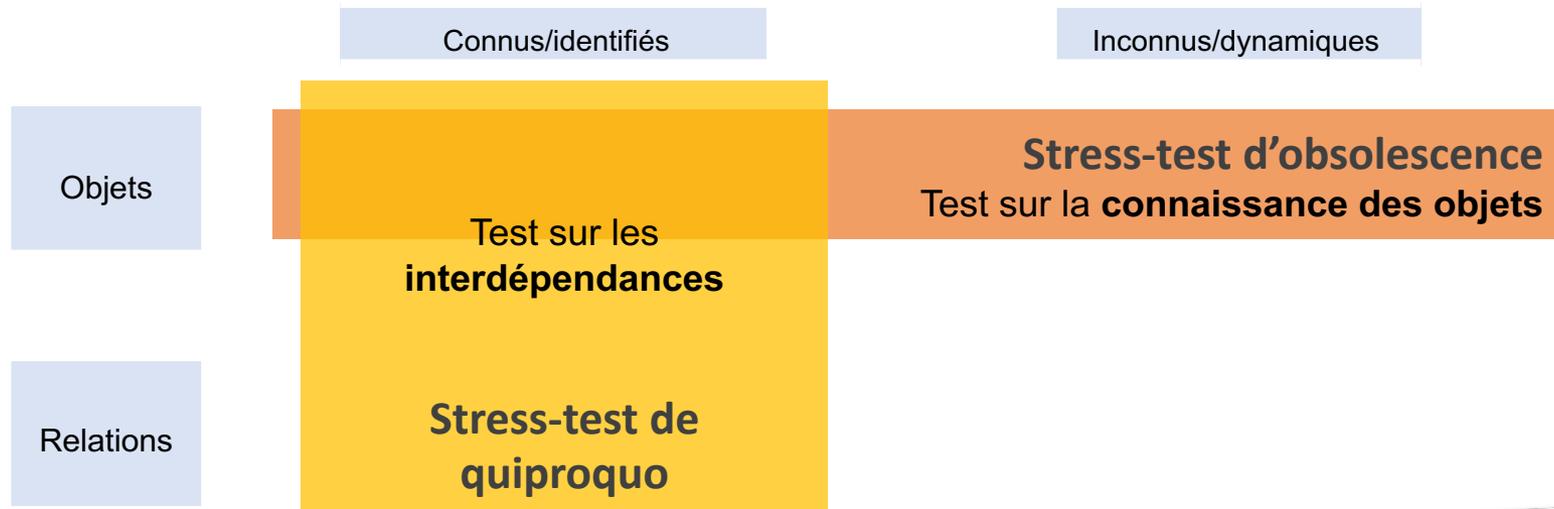
<p>Recouvrement</p> <p>N/A</p>	<p>Apprentissage</p> <p>(++) Préfiguration des enjeux futurs. Exercice d'anticipation de l'écosystème qui promet une robustesse accrue vis-à-vis de l'avenir</p>
<p>Interdépendance</p> <p>(-) Raisonnement par rapport à ce « que veut » le marché qui peut apparaitre éloigné 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>



(illustration sur la prospective stratégique)

2. Conception d'une méthode complémentaire – les stress-tests

- **Conception et expérimentation d'une méthode de mise à l'épreuve**
 - mise en situations typifiée
 - Deux modalités : éviter les **quiproquos** et les risques d'**obsolescences**



FICHE STRESS TEST – Scénario 1

Un élu qui se sent floué par la solidarité inter-territoriale



FICHE STRESS TEST – Scénario 2

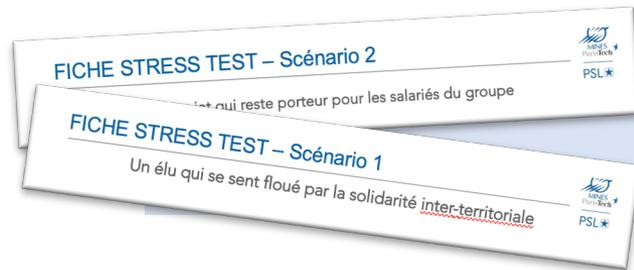
Projet qui reste porteur pour les salariés du groupe



2. Conception d'une méthode complémentaire – les stress-tests

GRT GAZ CHAMPION DE LA TE A VISAGE HUMAIN

GRT GAZ ORCHESTRATEUR DE L'INNOVATION DANS LA TE



Ateliers de stress-tests



Connus/identifiés

Inconnus/dynamiques

Objets

« Accueillir les nouveaux gaz dans le réseau ... »

- Être en pointe sur :
 - les techniques d'accueil
 - Les capacités d'équilibrage
- Instruire et partager les conditions du gaz soutenable

Relations

...qui assurent la stabilité d'un mix énergétique décarboné »

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

Engagement

Tout changement est-il dérivé ? (Jones, 2007)

Gestion des échafaudages sociaux ?
(Seelos et Mair, 2016)

Innovation

Risque d'illégitimité perçue (Voetglin et al., 2020)
Pas de Guardrails ? (Grimes et al., 2021)
Comment juger de l'intégrité ?

Principaux résultats de la thèse et contributions théoriques

R1 : Possibilité d'un engagement génératif

R2 : Conditions de formulation d'un *not-yet-designed* qui rend possible engagement et innovation

interdépendances

Apprentissages

Intégrité

Le *not-yet-designed* : redevabilité au-delà des frontières du connu

Capacité à intégrer les enjeux d'échafaudages sociaux (Seelos et Mair, 2016)

Un Guardrail de l'action robuste
(Grimes et Vogus, 2021)

R3 : Des principes méthodologiques

Les stress-tests

LIMITES DE LA RECHERCHE

- **Robustesse de la proposition - à l'épreuve des années**

PERSPECTIVES MANAGÉRIALES

- **Caractère appropriable des outils ?**
 - Poursuivre et élargir les expérimentations pratiques pour cerner le potentiel et limites des outils et méthodes (avec la CEM)
- **Au delà de la formulation, explorer l'effectivité du contrôle**
 - Accompagner et outiller le travail d'instruction du comité de mission par les stress-tests



PERSPECTIVES THÉORIQUES

- **Modéliser l'engagement pour l'innovation responsable ?**
 - Des approches pour penser la régulation d'activités singulières ou de filières ?
- **De nouveaux outils d'interprétation de l'intégrité**