

Quelle grammaire d'action collective pour formuler le projet d'entreprise ? une étude exploratoire des « raisons d'être » des entreprises du SBF120

Blondet, Pierre
Université Paris Panthéon Assas, LARGEPA

Résumé :

Pour contribuer à l'examen de la « responsabilité politique de l'entreprise » (Aggeri, 2021), ce projet d'article envisage les grandes entreprises comme des organisations autonomes à domestiquer. A cet effet, une grammaire d'action collective à même d'orienter la création sous contrainte est façonnée à partir d'une anthropologie des techniques de domestication (Haudricourt, 1962). Mettant à jour 4 principes d'action collective (diriger, générer, laisser-faire, empêcher), cette grammaire est mobilisée pour étudier les « raisons d'être » du SBF 120 et ainsi qualifier les potentielles conceptions du collectif entrepreneurial à l'action dans l'environnement. En synthèse, cette recherche propose un vademécum pour élaborer, actualiser et/ou commenter un projet d'entreprise.

Mots-clés : responsabilité politique de l'entreprise, action collective, projet d'entreprise, raison d'être, théorie des organisations

Quelle grammaire d'action collective pour formuler le projet d'entreprise ? une étude exploratoire des « raisons d'être » des entreprises du SBF120

INTRODUCTION

« La mort nous a dit la fin du roman ». Ainsi se conclut *La disparition* (1969), un polar de Georges Perec dont la particularité est d'avoir été créé sans mobiliser l'une des ressources principales de notre idiome commun : la voyelle « e », la lettre la plus abondante de la langue française. Nos manières de parler « management stratégique » ne pourraient-elles pas s'inspirer d'une telle esthétique éthique de la contrainte ? Quid d'imaginer un nouvel art de lecture et d'écriture de l'action collective (soit une grammaire à proprement parler) pour manipuler les organisations qui peuplent nos économies ?

Car ce n'est pas romancer l'économie ni héroïser la firme que d'avancer que l'entreprise¹ qui veut survivre dans le « capitalisme de l'innovation intensive » (Lemasson et al., 2006 in Acquier et al. 2021) semble réfractaire à la contrainte. Plutôt que de se diriger dans un monde citoyen administré par des gouvernements, l'entreprise se déploie dans des écosystèmes transnationaux de gouvernances et de standards (Brunsson et al., 2012 ; Scherer et Palazzo, 2011). Plutôt que de s'envisager comme une entité interdépendante à la fois source et destinataire des dérèglements du système Terre (Heikkurinen et al., 2016 ; Borland et al. 2016 ; Renouard, 2021), l'entreprise collabore avec les parties prenantes sélectionnées en accord avec ses actionnaires pour « accélérer la transition vers un capitalisme plus inclusif » (Freeman, 2022).

¹ L'Organisation de Coopération et de Développement Économique définit l'entreprise comme « la plus petite combinaison d'unités légale consistant en une unité organisationnelle produisant des biens et des services, bénéficiant d'un certain degré d'autonomie dans ses processus de décision, tout particulièrement concernant l'allocation de ses ressources. » notre traduction, OCDE, 2008)

Un double argument soutient cette mise à l'écart de la contrainte administrative et planétaire. En premier lieu, en responsabilité économique, sociale, environnementale, l'entreprise est une instance de création (notamment de valeur plus ou moins partagée, Porter et Kramer, 2011). Et indubitablement, l'entreprise est un espace d'inventions, un creuset de socialisation et une structure qui génère de la rémunération du travail et du capital indispensable pour animer nos économies d'organisations et de marchés (Simon, 1991). En second lieu, d'autant plus lorsqu'elle est grande², l'entreprise est une actrice politique. La dimension politique de l'entreprise est un phénomène à la fois historique, controversé et d'actualité. D'abord un phénomène historique car ses linéaments peuvent être repérés dès la fin du XIX^{ème} siècle dans les entreprises paternalistes (Aggeri, 2021 ; Acquier et Aggeri, 2015). Ensuite un objet de controverse car penser la dimension politique de l'entreprise implique d'étudier comment s'articulent les stratégies politiques des entreprises³ et l'institutionnalisation de l'entreprise comme partie au système politique (Acquier et al., 2021). Enfin un sujet d'actualité car de récentes innovations ratifient *de jure* ce rôle politique de la grande entreprise (Hatchuel et al., 2021) à travers l'instauration de « *benefit corporations* aux États-Unis (depuis 2010), *Community Interest Companies* au Royaume-Uni (depuis 2005), *società benefit* en Italie (depuis 2016), sociétés à mission en France depuis 2019 » (Aggeri, *op. cit* :29).

Résultant d'une double nécessité de « domestiquer une rationalité conceptrice, créatrice de progrès et de dangers » (Hatchuel, 2019 :45) et de protéger l'activité d'innovation responsable des entreprises face aux « risques de prédation des actionnaires » (Aggeri, *op. cit* :29), ces consécutions juridiques de l'essence politique et de l'existence civile des entreprises nous semblent relever d'une rupture anthropologique insuffisamment qualifiée.

² L'OCDE considère comme « grande entreprise » toute unité employant plus de 250 collaborateurs

³ cf. Rival et Chanut, 2015 pour les discussions relatives à l'appréhension de ce domaine comme un champ d'investigation en tant que tel

D'une part, elles interviennent alors que nos savoirs sur la magnitude du phénomène entrepreneurial restent somme toute parcellaires. A titre d'illustration, à notre connaissance, il n'existe pas de base statistique mondiale dénombrant les entreprises. Si l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques comptait en 2015 près de 35 millions d'entreprises dans ses pays membres (dont 1,5 millions de grandes entreprises), ce recensement « démographique »⁴ reste approximatif pour trois raisons. Premièrement, des zones structurantes dans l'économie mondiale, telles que la Chine ou l'Inde, ne sont pas observées. Deuxièmement, de nombreuses entreprises parties au monde contemporain telles que les entreprises agricoles ou relevant de l'administration publique sont exclues de ces recensements. Troisièmement, les entreprises relevant de la méta-organisation à l'instar des initiatives multi-parties-prenantes par exemple (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008 ; de Bakker et al., 2019) ne sont pas non plus inventoriées à notre connaissance.

D'autre part, la consécration civile d'un rôle politique de l'entreprise s'inscrit dans une dynamique de recomposition de l'ordre juridique qui questionne la constitution même des sociétés humaines (Supiot, 2022). Comment penser la concomitance de la protection juridique de l'entreprise à mission et l'extension empirique de la théorie de *l'efficient breach of contract* qui rend « calculable et prévisible le coût de la violation de la loi » (ibid.) ? Les dynamiques de responsabilisation des entreprises ne seraient-elle pas en train de franchir une frontière et d'autonomiser plus que de raison « les grandes organisations productives dont nous dépendons pour subvenir à nos besoins » (Maclouf, 2017 :104) ?

Comment qualifier la responsabilité politique de la grande entreprise pour penser la contrainte à l'œuvre dans la création collective ? Quels principes d'actions collective peuvent-être mobilisés par les grandes entreprises ? Afin d'adresser ce questionnement de recherche et en

4 <https://stats.oecd.org/> NB nous n'avons pas mobilisé les dernières statistiques publiées en 2019 car les données étasuniennes n'y sont pas consolidées

premier lieu, nous proposons une grammaire d'action collective à même d'enrichir les conceptions actuelles de la responsabilité politique de la grande entreprise, préciser et fertiliser la notion d'action collective, et ainsi contribuer à adresser un « grand challenge » (George et al., 2016) : les dérèglements du système Terre s'accélèrent (Valiorgue, 2020) quand bien même (à mesure que ?) les entreprises sont de plus en plus responsabilisées politiquement. En deuxième lieu, nous mettons cette grammaire d'action collective à l'épreuve en procédant à une étude des « raisons d'être » des entreprises du SBF120. Nous mettons tout particulièrement en évidence les représentations de l'action collective véhiculées par ces artefacts stratégiques pour les entreprises concernées. Nous discutons enfin les limites de travail, ses perspectives théoriques et proposons un vademécum pour qui souhaite orienter, réorienter et/ou commenter un projet d'entreprise (Bréchet et Desreumaux, 2019). Nous concluons ce travail en invitant les recherches en management stratégique à revisiter leur lien aux processus anthropologiques de domestication.

1. CADRAGE THÉORIQUE

Afin de mieux comprendre la responsabilité politique des entreprise et préciser la notion d'action collective, nous proposons d'abord d'envisager les grandes organisations dont nous dépendons pour subvenir à nos besoins comme des entités à domestiquer (1.1.). Nous nous appuyons alors sur les perspectives de l'anthropologue André-George Haudricourt sur la domestication pour ébaucher un nouvel art de lecture et d'écriture de l'action collective prenant en charge la contrainte, une grammaire à proprement parler (1.2.).

1.1.FACE A LA RESPONSABILISATION POLITIQUE DE L'ENTREPRISE...

Un célèbre adage fréquemment attribué à Gandhi (qui ne l'a jamais écrit, mais ceci est une autre histoire) suggère qu' « on reconnaît le degré de civilisation d'un peuple à la manière dont il

traite ses animaux ». Dans nos « économies d'organisations et de marchés » (Simon, 1991), ne pourrions-nous pas également envisager que la manière dont on traite nos entreprises permet de qualifier comment nous sommes en train de nous civiliser ?

1.1.1. L'entreprise comme entité autonome

Penser les entreprises comme des entités vivantes est une métaphore classique en théories des organisations (Morgan, 2011 ; Oswick et Grant, 2016). Mintzberg (2009) va jusqu'à suggérer qu'il y a des « espèces d'organisations » et entrevoit des animaux dans les 10 courants de pensée du management stratégique qu'il a identifiés dans son « safari » : le caméléon pour l'école de la configuration, le loup pour l'école entrepreneuriale, le lion pour l'école du pouvoir, l'écureuil pour l'école de la planification, etc. Au-delà la métaphore, de récentes recherches à l'intersection de la biologie et de la théorie des organisations interrogent explicitement la qualité des grandes entreprises contemporaines. Constatant l'accélération des dérèglements écologiques malgré la multiplication d'initiatives visant un développement durable, Maclouf (2017, 2020) envisage l'organisation industrielle comme une entité émergente et autonome dans un environnement⁵ naturel en transition. Ce faisant, cette ligne de recherche nous invite à nous demander « si nous sommes en mesure d'exercer une influence significative sur les trajectoires des grandes organisations productives dont nous dépendons pour subvenir à nos besoins, et plus largement sur nos trajectoires industrielles » (2017 :104).

1.1.2. De l'autonomie à la responsabilité politique

Une des manières de ratifier l'autonomie des entreprises est de les envisager comme des acteurs politiques en responsabilité. Les travaux s'attachant à documenter et à tirer les conséquences

⁵ Cf Feuerhahn, 2022 pour un état des lieux sur la notion d' « environnement » dont le recours est systématique dans les conceptualisations de la stratégie depuis les années 1960 (Ronda-Pupo et Guerras-Martin, 2012)

de l'extension et de la politisation de la grande entreprise offrent alors un éclairage important pour penser nos marges de manœuvre (Acquier et al., 2021). Conceptualisant la responsabilisation des entreprises dans un contexte d' « accélér(ation de) la transition vers un capitalisme de parties prenantes plus inclusif » (Freeman, 2022 :69), ces lignes de recherche ouvrent notamment un espace pour repenser ensemble action privée et publique. Mobilisant la notion de commun pour dépasser le clivage entre « business management de l'efficacité » et « administration responsable » (Acquier et Aggeri, 2015 ; Levillain et al, 2012, 2014 ; Segrestin et al., 2014 ; Crété et al, 2018 ; Hatchuel, 2019 ; Ostrom, 2015), certains de ces travaux permettent de repenser l'entreprise comme un « vecteur de création collective » (Hatchuel et al., 2021). Ce faisant, un cadre d'analyse fécond est généré pour comprendre le processus par lequel les entreprises deviennent des sujets politiques à protéger de la prédation (de leurs actionnaires notamment). Ce processus est présentement consacré juridiquement par l'instauration de « *benefit corporations*, *Community Interest Companies*, *società benefit* en Italie ou de « sociétés à mission » en France.

Cependant, si l'on revient à notre adage préliminaire, on peut se demander si nous ne traitons pas mieux les entreprises que les animaux. A observer comment l'animal existe en droit français, on constate ainsi qu'il est soit « bien sensible » doté de droits⁶, soit « *Res Nullius* », une « chose de personne » à protéger et appropriable⁷. Si l'on regarde l'encadrement juridique de l'entreprise, on peut suggérer que l'artefact « société » dispose de plus de civilité qu'un être vivant « animal ». Avec la loi PACTE et la consécration juridique de la notion d' « intérêt social », l'article 1883 du Code Civil stipule que « La société est gérée dans son intérêt social,

⁶ c'est la catégorie des animaux domestiques, soit « des animaux appartenant à des populations animales sélectionnées ou dont les deux parents appartiennent à des populations animales sélectionnées », catégorie à laquelle s'interface la notion de propriété qui est la condition de l'application de l'article L214-1 du code rural et qui stipule que tout « animal étant un être sensible doit être placé par son propriétaire dans des conditions compatibles avec les impératifs biologiques de son espèce. »

⁷ c'est la catégorie des espèces non domestiques, soit « celles qui n'ont pas subi de modification par sélection de la part de l'homme. » (article R411 du code de l'environnement)

en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». En ratifiant qu'elles ne « sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite des fins qui lui sont propres » (exposé des motifs de la Loi, 2019), les entreprises se voient attachées une civilité, soit une manière courtoise et polie de vivre et de se comporter en société.

1.2. LES DEFIS DE LA RESPONSABILISATION POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

Sanctuariser le projet de création collective de l'entreprise sous la forme d'une reconnaissance de sa civilité nous semble participer d'une dynamique de responsabilisation politique doublement problématique.

Premièrement, cette dynamique nous semble véhiculer une représentation floue de l'action collective. Préoccupation transversale aux sciences humaines et sociales⁸, la notion d'action collective fait l'objet d'une attention soutenue en sciences de gestion et du management, cette « science générique de conception de l'action collective organisable » (Martinet et Pesqueux, 2013 ; David et al., 2012). A partir d'Arendt, Dumez (2006 : vi) rappelle pourtant que cette notion relève du pléonasme, car en articulant novation individuelle et nécessité d'un concert humain, l'« action est par nature collective ». Qu'elle soit subsumée en « création collective » (Hatchuel et al., 2021) ou spécifiée en « action collective organisée » (Aggeri, 2021) pour désigner le projet d'entreprise, l'« action collective » nous apparaît ainsi comme une notion à réinterroger sous deux angles. En premier lieu, que recouvre le « collectif » de l'action collective ? Est-ce que le concert à l'action est exclusivement composé d'humains (cf. Olson in Ostrom, 2010) ? Si la littérature documente comment des entreprises sont parties à des collectifs à l'action (Berkowitz et Dumez, 2015), qu'en est-il d'autres artefacts et entités vivantes (Callon,

⁸Au 3 août 2022, la requête « action collective » sur CAIRN renvoyait 69 388 articles scientifiques francophones (dont 16 654 en sociologie, 16 330 en sciences politiques et 12 997 en économie/gestion).

1986) ? En second lieu, que recouvre l' « action » de l'action collective ? Dans un contexte d'injonction à l'action où Carrefour « act for food », Axa « agit pour le progrès humain », Engie « agi(t) pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone », etc, comment enrichir notre vocabulaire de l'agir collectif et de l'actionnable ?

Deuxièmement, cette dynamique nous apparaît découplée des enjeux de redirection liés aux dérèglements du système Terre (Valiorgue, 2020). Alors qu'il est nécessaire de reprendre le contrôle de nos trajectoires industrielles (Bonnet et al., 2021) et que certaines pratiques organisationnelles confèrent à la bestialité (Palpacuer et Seignour, 2012 ; Banerjee, 2008) ne serait-il pas opportun de réfléchir explicitement aux manières de domestiquer des grandes entreprises autonomes ? Alors que le mot même de « management » pourrait être né au XVI^{ème} siècle de l'italien *maneggiare*, (désignant alors une pratique de dressage de chevaux pour les conditionner à trotter en rond dans une cour⁹) recharger le management d'une dimension domesticatoire pourrait sembler archaïque.

Nous suggérons pourtant qu'explorer ce sentier peut être fertile pour manœuvrer dans la mondialité contemporaine et tout particulièrement naviguer dans le « *tressage continu* » (Hatchuel, 2019) de l'hominisation et de l'humanisation (Delmas-Marty, 2009). L'hominisation relève de la dynamique d'évolution biologique par laquelle on peut se voir comme une espèce parmi d'autres avec certaines caractéristiques génétiques, physiologiques, comportementales, une espèce qui domestique et qui cultive, une espèce qui fabrique des artefacts¹⁰. L'humanisation relève de l'édification d'une culture de la réflexivité par laquelle on s'oblige et on s'engage à se reconnaître des droits et des devoirs en tant qu'espèce et sujets.

⁹ mot apparu dans un contexte de multiplication d' académies équestres, mot ayant également généré le mot « manège », Tomassini, 2014 ; O'Doherty, 2016 ; Mant, 1976

¹⁰ on pourrait également parler de castorisation ou de termitisation pour les castors et les termites, ces espèces dites « ingénieuses » qui construisent des habitats familiaux ou collectifs, développent des techniques de transformation de leur environnement et s'organisent en sociétés ; cf. Moffet et al., 2021 pour une contribution collective s'inspirant de la socialité des fourmis pour discuter la construction d'organisations complexes

L'humanisation s'appuie notamment sur le statut juridique de personne qui est le réceptacle de la sacralisation des droits humains (Joas, 2013). La dynamique d'humanisation étend ce statut de personne à des entités avec lesquelles nous sommes en interdépendance sans pour autant être dans une relation de réciprocité : des entités qui n'existent pas encore (les « générations futures » qui sont la cible finale du « développement durable », Brundtland, 1987), des entités « écosystémique », « proto-humaines » des animaux et des artefacts, notamment des entreprises dotées de missions (Garthoff, 2019).

1.3.... FAÇONNER UNE NOUVELLE GRAMMAIRE D'ACTION COLLECTIVE

C'est pour stimuler nos conceptions de l'action collective et raisonner la domestication des grandes entreprises que nous mobilisons les vues d'André-Georges Haudricourt (1911-1996). Fondateur de l'ethnobotanique, linguiste et théoricien de la technique, cet élève de Mauss a aussi bien inspiré Deleuze pour façonner le concept de « rhizome » (1980), Descola pour penser son modèle ontologique (2015) que des propositions méthodologiques pour étudier les outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013 : 19-36). Nous nous appuyons pour cette recherche sur « Domestication animale, culture des plantes et traitement d'autrui », un court article paru en 1962 dans la revue d'anthropologie « l'Homme » et amorçant une théorie originale de l'action. A rebours de ses collègues anthropologues qui cherchent à l'époque à établir des corrélations entre les modes d'organisations sociales et des mesures biologiques des corps humains, Haudricourt se demande si la manière dont nous agissons collectivement n'est pas plutôt liée aux manières dont nous domestiquons et cultivons les animaux et les plantes (soient des entités autonomes dont nous dépendons pour subvenir à nos besoins). Compilant l'histoire des modes de domestication animale et de culture végétale et les techniques associées en Occident et en Orient, Haudricourt en vient à identifier deux modalités d'action entrelaçant vivants, techniques et humains. Tout d'abord, la modalité d'« **action indirecte négative** ». L'action est dite

« indirecte », car sa production et son résultat sont à distance de l'opération initiale. L'action est dite « négative », car elle se manifeste par une soustraction, un retranchement. La quintessence de cette modalité initialement orientale est la culture de l'igname, un rhizome dont l'épanouissement nécessite le creusement de cavités dans le sol dans lesquelles vont pouvoir se développer ce tubercule. Un sol sur lequel il convient de ne rien faire une fois la plantation faite. Ensuite, la modalité d'« **action directe positive** ». L'action est dite « directe », car son initiateur est en contact permanent avec les instruments ou les adjuvants aboutissant au résultat souhaité. L'action est dite « positive », car elle procède par l'addition d'une pression sur la situation originelle. La quintessence de cette modalité résolument occidentale est l'activité du berger, qui par le biais de son chien et de sa baguette, mène son cheptel de moutons domestiqués à l'endroit souhaité.

Haudricourt contemple alors comment l'administration peut se situer dans cette polarité entre « action indirecte négative » et « action directe positive »¹¹. Rappelant l'origine grecque et maritime du mot « gouvernement » (le « gouvernail »), il met à jour ce qui distingue une bonne gestion occidentale (un imaginaire pastoral où l'on dirige et conduit des collectivités) d'une bonne gestion orientale (qu'il qualifie de « traitement horticole » des humains, une configuration où l'on travaille imperceptiblement les contextes pour qu'advienne ce qui est souhaitable). A travers l'examen de l'imaginaire du jardin, il met ensuite en lumière des caractérisations possibles de ces administrations : jardin français où les interventions sont visibles ; jardin chinois où le paysage a été remodelé sans que cela ne soit perceptible ; parc zoologique, notamment dans un contexte indien où les populations humaines et animales sont organisées en castes et où certaines espèces d'animaux ont plus de valeur sociale que des humains.

¹¹ Nous insistons ici sur l'absence de connotation péjorative ou méliorative dans la caractérisation négative ou positive d'une action. Il s'agit bien d'une appréciation analytique de l'action et aucunement une appréciation morale.

Pour la présente recherche, nous extrapolons la proposition d'André-George Haudricourt autour de deux dimensions distinguant les caractéristiques négative ou positive (axe horizontal) et directe ou indirecte (axe vertical) de l'action. Nous concevons ainsi à un cadran nous permettant de repérer quatre principes d'action collective que nous présentons et illustrons ci-après (figure 1).

Figure 1 : les principes d'action collective



Empêcher : ce principe d'action collective se caractérise par ses dimensions négative et directe.

Sa figure de prédilection (le profil de l'initiateur de l'action) est *le gardien* qui façonne des environnements et des instruments qui segmentent et séparent des collectifs dans le but d'entraver la libre circulation. Son ressort principal est *l'interdiction* entendue ici comme la soustraction à la possibilité d'une action.

Pour illustrer ce principe, mentionnons d'abord la culture du riz en terrasse, une action collective millénaire qui a transformé certains paysages par la construction de digues permettant de retenir l'eau nécessaire à la croissance de cette céréale. On peut également évoquer la construction d'un mur à la frontière mexico-étasunienne, une action collective qui vise à entraver la libre circulation d'êtres humains. On rappellera les politiques de confinement déployées dans de nombreux pays au début de la pandémie de Covid-19, des actions collectives visant à limiter la circulation d'un virus en réduisant la fréquence de contacts physiques entre les individus humains. On signalera enfin comment dans un parc zoologique, différents espaces sont segmentés pour représenter certaines zones du monde et maintenir en captivité des animaux exposés pour divertir des humains

Diriger : ce principe d'action collective se caractérise par ses dimensions positive et directe.

Sa figure de prédilection est *le conducteur* qui manipule ainsi directement un instrument dans le but de mener un collectif de manière plutôt linéaire. Son ressort principal est *le gouvernement* entendu comme la conduite dirigée.

Pour illustrer ce principe, mentionnons d'abord le collectif à l'action dans une course d'aviron soit une équipe de rameurs menés par un barreur dont le rôle est de donner la cadence, corriger les erreurs et motiver les rameurs. Ce collectif humain entraîné coordonne ses gestes pour manier dans un même tempo les rames et le bateau à aviron. On peut également évoquer l'action collective consistant à se transporter via un traîneau, des chiens sont attelés ensemble et mobilisés comme forces motrices pour transporter des humains ou divers objets selon plusieurs rôles qui leur sont affectés selon leur caractère : du plus au moins éloigné de l'humain tenant le traîneau, nous avons le leader qui est « obéissant, intelligent et rapide » ; puis les « swing dogs » qui soutiennent le ou les leaders, puis les « team dogs » qui constituent le corps de l'attelage et soutiennent les « wheel dogs » qui sont les chiens les plus puissants. Par ailleurs, lors d'un défilé militaire comme celui du 14 juillet 2021 sur les Champs Élysées, paradent sous l'autorité hiérarchique du chef des armées un cortège constitué d'unités à pied (en général, 4 000 militaires et policiers), d'unités montées (en général 240 chevaux), d'unités motorisées et mécanisées notamment aériennes. Prenons enfin l'exemple d'un berger, de son chien et de son troupeau. Dans cette configuration, un collectif composé d'un berger équipé d'une baguette pour contenir d'éventuels débordements, un chien dressé pour maintenir en groupe un troupeau d'autres animaux et de nombreux moutons interagissent pour se déplacer. Dans cette configuration d'action collective, le chien et le berger « forment une équipe qui doit gérer au mieux le troupeau » (Vosges Matin, 2018).

Laisser-faire : ce principe d'action collective se caractérise par ses dimensions négative et indirecte. Sa figure de prédilection est *l'inspireur* dont les actions exemplaires sont reproduites par mimétisme dans d'autres configurations. Son ressort principal est *la confiance* entendue ici comme un « sentiment de sécurité (...) en dépit des risques actuels et potentiels susceptibles d'en découler » (Guibert, 1999).

Pour illustrer ce principe, mentionnons d'abord l'initiative Vercors Vie Sauvage menée par l'Association pour la protection des animaux sauvages, une initiative qui vise à limiter les interventions humaines pour favoriser une « forêt spontanée ». On peut également évoquer le choix des services de la ville de Paris de laisser des grumes (des troncs d'arbres abattus) dans le bois de Boulogne pour attirer différents insectes et ainsi favoriser la biodiversité. Par ailleurs, on peut citer la posture consistant à laisser croître la population humaine mondiale qui peut être interprétée comme la confiance envers le principe moral « *Soyez fécond, multipliez-vous* » (Arendt et al., 2021 :179). Enfin, on rappellera évidemment le principe de la main invisible proposé par Adam Smith, un principe d'action selon lequel la non-intervention est justifiée tant les activités marchandes s'harmonisent naturellement d'elles-mêmes.

Générer : ce principe d'action collective se caractérise par ses dimensions positive et indirecte. Sa figure de prédilection est *le concepteur* qui mobilise et assemble des instruments dans le but de provoquer des changements sur une cible éloignée. Son ressort principal est *la technologie* entendue comme la conjugaison de techniques.

Pour illustrer ce principe, mentionnons d'abord le « nudge marketing » qui est une forme d'action indirecte positive visant à générer de nouveaux comportements collectifs potentiellement plus vertueux. Un exemple récurrent de nudge marketing est l'invention d'un dispositif à l'aéroport d'Amsterdam visant à stimuler une miction masculine n'impliquant pas un nettoyage systématique de l'environnement des urinoirs. A cet effet, un collectif d'action singulier a été mis en place et associant un urinoir, une représentation d'une mouche au plus près du trou d'évacuation de l'urine, et les personnes amenées à uriner et à viser ladite représentation de mouche. Par ailleurs, on peut indiquer comment dans le cadre de la conception des vaccins contre la COVID-19, des souris génétiquement modifiées pour exprimer le gène humain ACE2 et ainsi être contaminable par le SARS-CoV-2 ont été parties au processus d'expérimentation visant à mettre rapidement sur le marché une solution thérapeutique dont le principe même est de générer la fabrication d'anticorps dans notre organisme. (Arce et Costoya, 2021). Enfin, on peut rappeler le principe de l'acupuncture qui consiste à agir à distance sur des pathologies à travers l'insertion d'aiguilles sur des méridiens de circulation d'énergie.

Ce cadre de lecture et d'écriture de l'action collective présente un double intérêt. Premièrement, il précise le collectif de l'« action collective » en mettant en lumière comment il peut être

constitué par-delà les seuls humains, et inclure tout aussi bien des artefacts que des êtres vivants non-humains, ce qui ouvre un espace pour penser l'articulation entre domestication, culture et management stratégique. Tout particulièrement, il invite à envisager comment ce collectif s'insère dans un espace-temps singulier (Bansal et al., 2018). Secondement, il met à jour et permet de repérer des principes d'action collective potentiellement combinables et à l'œuvre à de multiples échelles. Notamment, il envisage la figure du concepteur comme une métaphysique parmi d'autres, ce qui ouvre de nouveaux espaces de description, d'imagination et de conceptualisation de l'action collective.

Nous mettons ce cadran grammatical de l'action collective à l'épreuve de la grande entreprise en formulant le questionnement de recherche suivant : Quels principes d'action collective sont mobilisés par les entreprises dans la promulgation de leur Projet (Bréchet et Desreumaux, 2019) ? Comment apprécier la qualification de l'entreprise dans l'initiation de l'action ? Comment caractériser le collectif partie à l'action ?

2. MÉTHODOLOGIE

Nous explorons ce questionnement en procédant à une étude des « raisons d'être » des entreprises du SBF (Société des Bourses Françaises) 120. Nous justifions d'abord la sélection de ce contexte empirique avant de présenter notre dispositif de collecte et d'analyse de données.

2.1. LE CAS DES « RAISONS D'ÊTRE » DES ENTREPRISES DU SBF120

Pourquoi étudier les « raisons d'être » des entreprises du SBF120 ? Nous présentons d'abord l'opportunité d'étudier des « raisons d'être » d'entreprises avant de souligner l'intérêt de se concentrer sur les entreprises répertoriées dans l'indice SBF120.

Introduite en droit par la Loi Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise (dite PACTE) votée le 11 avril 2019, la notion de raison d'être est mentionnée à l'article 1835 du Code Civil pour stipuler que « *Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* ». Reprenant le rapport « l'entreprise, objet d'intérêt collectif » réalisé par Jean-Dominique Senard et Nicole Notat, l'exposé des motifs de la Loi indique « *que la notion de raison d'être peut être définie « comme l'expression de ce qui est indispensable pour remplir l'objet social ». La raison d'être peut ainsi « avoir un usage stratégique, en fournissant un cadre pour les décisions les plus importantes ». A la manière « d'une devise pour un État, la raison d'être pour une entreprise est une indication, qui mérite d'être explicitée, sans pour autant que des effets juridiques précis y soient attachés* ». La notion de raison d'être invite les sociétés à ne plus être guidées par une seule « raison d'avoir », une « forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter vers une recherche du long terme. » (Hatchuel in Communauté des entreprises à mission, 2020).

Artefact conçu par l'équipe dirigeante et associant plus ou moins le corps social de l'entreprise dans sa définition et son déploiement, la « raison d'être » nous apparaît comme un instrument de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013) doublement intéressant à étudier. D'une part en tant qu'instrument de gestion, la « raison d'être » est désormais porteuse d'une philosophie qui consacre juridiquement le rôle politique de l'entreprise . D'autre part, elle est nécessairement éditée et formulée dans un contexte organisationnel singulier et à ce titre nous semble être un matériau fécond pour observer les représentations du projet d'entreprise. Plus ou moins formulé et formalisé, le Projet est consubstantiel à l'entreprise car il vient constituer l'action collective (Bréchet et Desreumaux, 2019). Pour autant Bréchet et Desreumaux nous le rappellent, une « grammaire des projets reste (...) à construire pour caractériser les projets d'entreprise dans

leur variété » (ibid. : 63). L'étude des raisons d'être d'entreprises nous semble à cet effet prometteur pour contribuer à ce projet de caractérisation des Projets.

Par convenance et en raison de la dimension exploratoire de notre recherche, nous avons concentré notre étude des raisons d'être aux entreprises du SBF120. Nous sommes doublement conscients des limites de cet échantillonnage au SBF120. En premier lieu, cet échantillonnage n'a pas vocation à être représentatif de la magnitude des « raisons d'être » ou « purpose » (Levillain et al., 2014) des entreprises. Ne serait-ce qu'à l'échelle française, si l'Observatoire des Sociétés à Missions recensait au 8 janvier 2023 960 sociétés à mission (et donc au minimum 960 sociétés s'étant doté d'une raison d'être), il n'existe pas aujourd'hui de recensement exhaustif des raisons d'être à notre connaissance. En second lieu, les entreprises répertoriées au sein du SBF120 ne représentent qu'une part infinitésimale de la magnitude du phénomène entrepreneurial : ne serait-ce qu'à l'échelle française, les entreprises du SBF120 représentaient en 2020 2,45% du nombre total de grandes entreprises (soit les 4 882 entreprises françaises ayant plus de 250 employés et 0,004% du nombre total d'entreprises (3 048 732 ; sources OCDE).

Pour autant, reflétant la valeur des 120 plus grandes capitalisations boursières françaises, le SBF120 présente un double intérêt d'exploration scientifique. Premièrement, les entreprises du SBF120 peuvent être considérées comme un ensemble consistant rassemblant des unités suffisamment variées. En effet, ces entreprises sont françaises, elles relèvent d'une variété de secteurs économiques et chacune d'elle repose sur une capitalisation conséquente bien que d'envergure différente. A titre d'illustration de cette variété capitalistique, au 8 janvier 2023, Solutions 30 était valorisé à 230 millions d'€ tandis que LVMH était valorisé à 382, 27 milliards d'€, soit un rapport de 1 à 1662 entre la 120^{ème} et la 1^{ère} entreprise considérée. Secondement, dans un monde régi par l'essor des classements et des standards (Brunsson et al., 2012), les entreprises du SB120 sont un terrain classique pour chroniquer des performances financières,

documenter les mutations et les permanences du capitalisme de la rente à la française ou plus spécifiquement investiguer les effets des pratiques de responsabilité sociale (Aziz Djibrilla, 2022 ; Huyn, 2019 ; Monot, 2014 ; Fomont et al., 2022 ; Gillet-Montjaret et al., 2012).

2.2.COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

L'objectif de la collecte de données a été d'élaborer une base fiable des « raisons d'être » formulées et promulguées par les entreprises du SBF120 au 10 janvier 2023. 74 raisons d'être ont ainsi préalablement été recensées en croisant deux sources primaires¹² et trois sources secondaires¹³. Nous avons procédé à une triangulation des données qui nous a amenée à retirer 14 « raisons d'être » du corpus car elles n'étaient pas publiques et accessibles sur les sites web des entreprises concernées au 10 janvier 2023. Ce retrait des « raisons d'être » non publiques a été motivé par le souhait d'étudier des raisons d'être suffisamment aboutie pour constituer un objet de promulgation externe par les entreprises concernées. Leur retrait ne signifie pas que ces entreprises n'aient pas enclenché un travail de formulation de leur raison d'être, ni qu'elle n'ait pu promulguer préalablement une raison d'être, ni d'ailleurs que d'autres entreprises du SBF120 n'y travaillent pas présentement. Nous avons ainsi consolidé une base de données de 60 « raisons d'être » d'entreprises du SBF120 au 10 janvier 2023 consultable en annexe A.

L'objectif de l'analyse de données a été d'apprécier les représentations d'action collective véhiculées dans les raisons d'être envisagées comme expressions des projets d'entreprises. En lien avec la dimension exploratoire de notre questionnement de recherche, un « bricolage méthodologique » (Pratt et al., 2022) a été assumé. Aussi, une première lecture générale et répétée des raisons d'être a été effectuée afin d'enclencher un codage au prisme du cadran

¹² liste du SBF120 au 10.01.2023¹², sites web des entreprises du SBF120

¹³ Etude WEMEAN – Raison d'être et société à mission : Où en est le SBF120 ? Octobre 2021 ; étude BCG Brightouse – Raison d'être des entreprises : de l'intention à l'action ? Trois ans après la loi PACTE, état des lieux, mai 2022, réalisée au 1^{er} trimestre 2022 et concentré sur les entreprises du CAC40 ; Renouard, 2021 qui étudie les raisons d'être du CAC40 au 5 janvier 2021

d'action collective modélisé et présenté *supra*. Cette première phase d'analyse est venue confirmer l'omniprésence d'une rhétorique indéfinie de l'action et un recours récurrent au principe d'action collective « générer » sous la forme de verbes relatifs à l'imaginaire de l'ingénierie (bâtir, construire, contribuer, proposer, trouver des solution, innover, améliorer). Cette première phase a également permis de recenser les caractéristiques des collectifs représentés dans la formulation des raisons d'être. Cette première phase nous a également permis de repérer deux raisons d'être très singulières dans le corpus. D'abord, Groupe FDJ dont la raison d'être est la seule du corpus à mentionner explicitement les parties à préserver de ses activités : les mineurs et les personnes souffrant d'addiction. Ensuite Rémy Cointreau, un des groupes familiaux du SBF120 et dont la raison d'être propose une perspective originale sur la notion de transmission. La mise en rapport de ces deux raisons d'être avec les 58 autres nous a permis de mieux appréhender l'homogénéité et la variété du corpus.

Cette première phase a également permis de mettre en évidence trois dimensions qui ont donné lieu à un codage complémentaire à l'occasion d'une deuxième phase d'analyse. Tout d'abord, nous avons repéré un recours fréquent au registre sémantique du vivant et du vécu que nous avons donc cherché à comprendre. Ensuite, nous avons remarqué une hétérogénéité dans la manière de représenter l'entreprise en relation avec son corps social, ce qui a donné lieu à une catégorisation des raisons d'être entre celles ne mentionnant que l'entreprise, celles ne mentionnant que son corps social, celles mentionnant les deux et celles n'en mentionnant aucun. Enfin nous avons également noté une grande variété de représentation de l'échelle espace-temps, qui a également donné lieu à une catégorisation des raisons d'être selon qu'elle soit atemporelle et/ou a-spatiale. Ceci nous a permis de spécifier les conceptions du temps et/ou de l'espace véhiculés par les représentations étudiées (Bansal et al., 2018).

Il est important de noter qu'en lien avec la dimension exploratoire de notre recherche et notre volonté de saisir génériquement les représentations d'action collective à l'œuvre dans les

grandes entreprises, nous avons fait le choix de ne pas intégrer dans notre analyse le secteur d'activité, le niveau de capitalisation, le statut de la raison d'être (inscrite ou non dans les statuts de l'entreprise), l'amplitude de la formulation (de la devise au manifeste) ni les pratiques effectives des entreprises. En contrepoint de l'étude de Renouard (2021) des raisons d'être du CAC40 et des inquiétudes éthiques vis-à-vis du « purpose-washing » nous ne souhaitons pas évaluer individuellement ces raisons d'être ni discuter leur degré d'hypocrisie organisationnelle (Dumez, 2016), un phénomène de découplages des discours et des pratiques à l'œuvre dans toutes les grandes organisations, qu'elles relèvent du public, du privé ou du commun. De la même façon, au regard de la taille de l'échantillon (n=60), nous nous sommes interdits un traitement statistique des données et une extrapolation en pourcentage.

3. RÉSULTATS

Dans cette section, nous nous appuyons sur l'étude des raisons d'être du SBF120 pour mettre à jour les conceptualisations de l'action collective de l'entreprise dans l'environnement. En analysant les références au corps social et aux principes d'actions collectives, nous mettons d'abord en évidence les potentielles qualifications de l'entreprise à l'action (3.1.). En procédant à une analyse des références à l'échelle spatio-temporelle et au vivant, nous soulignons dès lors les caractérisations possibles de l'environnement du collectif de l'entreprise (3.2.)

3.1.L'ENTREPRISE A L'ACTION

3.1.1. Entre identité et corps

Dans le cadre de notre étude des raisons d'être du SBF120, nous avons été marqués par les diversités de formulations et notamment par la présence et l'absence de références au corps social de l'entreprise et à l'identité même de l'entreprise. 44 des 60 raisons d'être ne mentionnent ainsi pas le nom de l'entreprise. Si de nombreuses raisons d'être sont ramassées

sous la forme d'une devise, ceci n'est pas systématique. Parallèlement 32 des 60 raisons d'être ne mentionne pas le corps social de l'entreprise, ses collaborateurs. A contrario, quand ils sont mentionnés, ils deviennent parfois le sujet de l'entreprise (notamment via une conjugaison à la première personne du pluriel).

Afin de mieux appréhender ce phénomène, nous avons étudié comment les raisons d'être référencent ou non l'identité de l'entreprise et son corps social. Nous mettons dès lors en évidence 4 catégories additionnelles pouvant qualifier le projet d'entreprise (cf. tableau 3).

Tableau 3 : les catégorisations de l'entreprise et de son projet vis-à-vis de son identité et de son corps social

	Référence à l'identité de l'entreprise (16/60)	Absence de référence à l'identité de l'entreprise (44/60)
Référence au corps social (28/60)	<i>L'entreprise incorporée</i> (9/60)	<i>Le nous entrepreneurial</i> (19/60)
Absence de référence au corps social (32/60)	<i>L'acteur entreprise</i> (7/60)	<i>La mission entreprise</i> (25/60)

Premièrement, dans 9 des 60 raisons d'être, il est fait état de l'identité de l'entreprise et du corps social qui l'anime. Nous désignons cette qualification potentielle sous le terme de « ***l'entreprise incorporée*** » pour souligner une conceptualisation de l'entreprise qui n'a d'identité que parce qu'elle animée par un collectif de collaborateurs. Deuxièmement, dans 7 des 60 raisons d'être, il est fait état de l'identité de l'entreprise mais pas du corps social qui l'anime. Nous désignons cette qualification potentielle sous le terme de « ***l'acteur entreprise*** » pour souligner une conceptualisation de l'entreprise autonome vis-à-vis de ses collaborateurs. Troisièmement, dans 19 des 60 raisons d'être, il est fait état du corps social qui anime l'entreprise mais pas de l'identité de l'entreprise. Nous désignons cette qualification potentielle sous le terme de « ***nous entrepreneurial*** » pour souligner une conceptualisation de l'entreprise hétéronome vis-à-vis

d'un collectifs de collaborateurs résolument à l'action. Quatrièmement, dans 25 des 60 raisons d'être, il n'est fait état ni de l'identité de l'entreprise ni du corps social qui l'anime. Nous désignons cette qualification potentielle sous le terme de « *la mission entreprise* » pour souligner une conceptualisation de l'entreprise autonome vis-à-vis de son corps social et de son identité.

3.1.2. Mise en rhétorique des principes d'action collective

Pour gagner en compréhension sur la manière dont l'entreprise à l'action peut être conceptualisée dans son environnement, nous avons précisément étudié comment les principes d'action collectives sont mobilisés dans les « raisons d'être » des entreprises du SBF120.

Nous mettons en évidence deux éléments. Premièrement, nous observons dans la plupart des raisons d'être étudiées un recours rhétorique au principe d'action collective « générer ». Ce principe est notamment édité au travers d'une mobilisation des imaginaires de l'architecture (construire, bâtir), de la solution (trouver des solutions, simplifier, améliorer, innover), de l'aide (contribuer, proposer, aider), de la technologie et de la science.

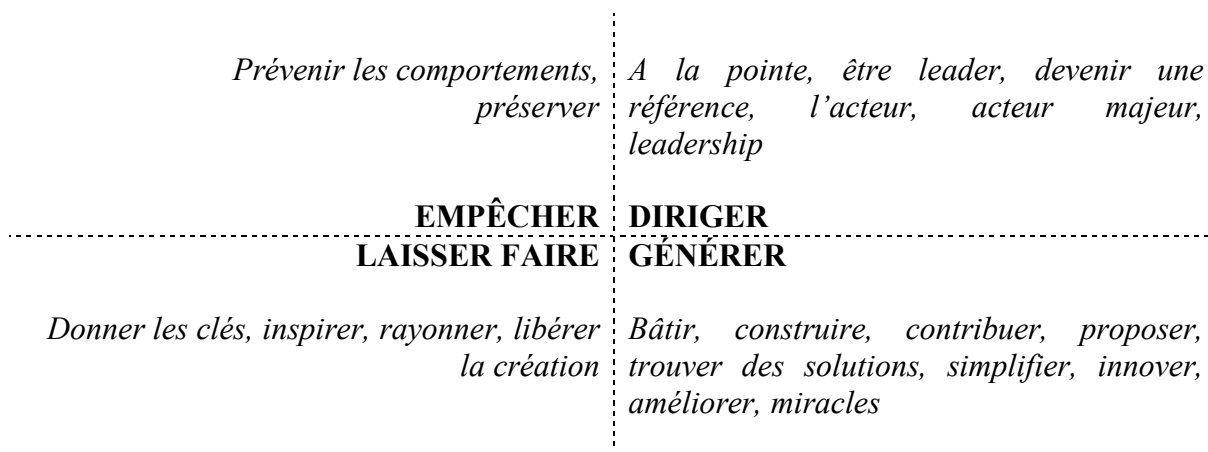
Secondement, nous observons très marginalement un recours rhétorique aux principes d'action collectives « empêcher », « diriger » et « laisser faire ». En ce qui concerne le principe « empêcher », seule la raison d'être de FDJ fait référence à une interdiction pour se présenter en gardien qui agit pour « prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs ». Veolia mobilise également une rhétorique de la « préservation » des ressources. En ce qui concerne le principe « diriger », 6 raisons d'être mentionnent la configuration ou l'ambition de conduire un collectif : AIR France KLM « à la pointe d'une aviation européenne », Carrefour « leader de la transition alimentaire », ERAMET qui veut « devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la terre, Orange qui est « l'acteur de confiance », Valéo qui détient le « leadership technologique dans des métiers »). En ce qui

concerne le principe « laisser-faire », 3 raisons d'être mobilisent une rhétorique de l'inspiration.

Vivendi entend « libérer la création ». TF1 entend « inspirer positivement la société » et « faire rayonner la création ». SOMFY entend « inspiring a better way of living ». Orange entend également « donner (..) les clés d'un monde numérique ».

La figure 2 met en lumière les déclinaisons rhétoriques des principes d'action collective.

Figure 2 : déclinaisons rhétoriques des principes d'action collective.



3.2.L'ENVIRONNEMENT DU COLLECTIF

3.2.1. Espace et temps

En étudiant comment l'espace et le temps sont référencés dans les raisons d'être, nous observons que 29 raisons d'être font référence au temps et que 26 font références à l'espace.

Parmi les 29 raisons d'être faisant référence au temps, nous notons une prédominance du présent (aujourd'hui, chaque jour) attendu que la totalité des raisons d'être sont rédigées au présent (indicatif et infinitif). Seules 4 raisons d'être mentionnent le passé : Danone dont le cadre d'action « s'appuie sur plusieurs décennies d'une démarche d'entreprise responsable », FDJ qui rappelle être « héritiers de la loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre mondiale », Rémy Cointreau qui rappelle son « héritage pluricentenaire » et Véolia qui rappelle « l'histoire de l'entreprise » et « sa création en 1853 ». Les références au « futur », à l'« avenir », à « demain » sont également généralisées.

Parmi les 26 raisons d'être faisant référence à l'espace nous observons une grande variété et gradations de représentations : du lieu de vie à la « planète » en passant par l'immeuble, le quartier, la ville, le(s) territoire(s), la France, l'Europe, l'international, le monde, l'air et l'espace.

Pour gagner en résolution sur l'encastrement spatio-temporel des raisons d'être, nous avons croisé comment y sont référencés ou non l'espace et le temps. Nous mettons ainsi en évidence 4 catégories pouvant qualifier le projet d'entreprise (cf. tableau 1).

Tableau 1 : les catégorisations spatio-temporelle de l'entreprise et de son projet

	Référence spatiale (26/60)	Absence de référence spatiale (34/60)
Référence temporelle (29/60)	<i>Le projet d'entreprise matériel</i> (12/60)	<i>Le projet d'entreprise en apesanteur</i> (17/60)
Absence de référence temporelle (31/60)	<i>Le projet d'entreprise éternel</i> (14/60)	<i>Le projet d'entreprise idéal</i> (17/60)

Premièrement, dans 12 des 60 raisons d'être, l'espace et le temps sont référencés. Nous caractérisons le projet d'entreprise sous-jacent ces raisons d'être comme « ***matériel*** » pour souligner l'expression d'une forme de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement. Deuxièmement, dans 14 des 60 raisons d'être, l'espace est référencé mais pas le temps. Nous caractérisons le projet d'entreprise sous-jacent ces raisons d'être comme « ***éternel*** » pour souligner une conception de l'entreprise hors du temps quand bien même est-elle insérée dans un espace. Troisièmement, dans 17 des 60 raisons d'être, le temps est référencé mais pas l'espace. Nous caractérisons le projet d'entreprise sous-jacent ces raisons d'être comme « ***en apesanteur*** » pour souligner une conception de l'entreprise en présence mais non insérée dans un espace. Quatrièmement, dans 17 des 60 raisons d'être, ni le temps ni l'espace ne sont référencés. Nous caractérisons le projet d'entreprise sous-jacent ces raisons d'être comme

« *idéal* » pour souligner une conception de l'entreprise comme idée autonome de l'environnement.

3.2.2. Collectif et vivant

Pour gagner en compréhension sur la manière dont l'entreprise peut être conceptualisée dans son environnement, nous avons étudié comment le collectif était représenté. Nous confirmons la présence d'une rhétorique utilitariste (Renouard, 2021) avec un recours fréquent des expressions « le plus grand nombre », « chacun », « pour tous ». Nous notons également un recours aux catégories de la théorie des parties prenantes avec la mention régulière des clients (21 raisons d'être les mentionne), des collaborateurs, des fournisseurs, des actionnaires.

En lien avec notre cadre d'analyse fondé sur un intérêt pour le processus de domestication par lequel des entités non humaines sont incluses dans la communauté humaine, nous avons cherché à mieux comprendre les représentations autour de la notion de « vie » qui sont présentes dans 24 des 60 entreprises. Nous avons ainsi déplié cette notion de vie en deux sous-notions. D'une part le vivant, une sous-notion qui nous ouvre le monde du biologique, de la naissance et de la mort, du métabolisme et du cycle. D'autre part le vécu, une sous-notion qui nous ouvre le monde du biographique, du destin individuel et collectif.

Au prisme de ces sous-notions, nous observons ainsi que 21 raisons d'être font référence au vécu et que 26 font référence au vivant. Parmi les 21 références au vécu, nous observons une polarité entre le vécu individuel mentionné avec la notion de qualité de vie et le vécu collectif représenté avec les expressions « le monde dans lequel on vit », la « convivialité », le « way of living » ou le « bien vivre ensemble ». Parmi les 26 références au vivant, nous observons deux thématiques. D'une part, le vivant est référencé en lien avec la dimension physiologique des humains (avec les vocables « alimentation », « santé », « maladie », « addiction »). D'autre part, le vivant est référencé en lien avec la nature de l'entreprise en tant que telle dans trois cas :

Schneider qui encapsule sa raison d'être dans le slogan « Life is On », Renault qui entend « faire battre le cœur de l'innovation » ou Thalès qui considère agir « au cœur des systèmes vitaux de la société ».

Pour gagner en résolution sur le rapport à la vie des raisons d'être, nous avons croisé comment y sont référencés ou non le vivant et le vécu. Nous mettons ainsi en évidence 4 catégories supplémentaires pouvant qualifier le projet d'entreprise (cf. tableau 2).

Tableau 2 : les catégorisations de l'entreprise et de son projet vis-à-vis du vivant

	Référence au vivant (14/60)	Absence de référence au vivant (46/60)
Référence au vécu (21/60)	<i>L'entreprise qui favorise la vie</i> (11/60)	<i>L'entreprise du vivre ensemble</i> (10/60)
Absence de référence au vécu (39/60)	<i>L'entreprise vivante</i> (3/60)	<i>L'entreprise abiotique</i> (36/60)

Premièrement, dans 11 des 60 raisons d'être, les notions de vivant et de vécu sont référencés. Nous désignons cette configuration sous l'expression « ***l'entreprise qui favorise la vie*** » pour souligner l'expression d'une ambition spécifique du projet d'entreprise de contribuer à la formation biographique et biologique des sociétés humaines. Deuxièmement, dans 10 des 60 raisons d'être, la notion de vécu est référencée mais pas la notion de vivant. Nous désignons cette configuration sous l'expression « ***l'entreprise du vivre ensemble*** » pour souligner l'expression d'une ambition spécifique du projet d'entreprise de contribuer à « la coexistence pacifique d'individus veillant uniquement à leurs propres intérêts » (Supiot, 2022). Troisièmement, dans 3 des 60 raisons d'être, la notion de vivant est référencée mais pas la notion de vécu. Au regard de notre matériau, nous désignons cette configuration sous l'expression « ***l'entreprise vivante*** » pour souligner l'expression d'une dimension biologique au projet d'entreprise. Quatrièmement, dans 36 des 60 raisons d'être, ni la notion de vivant ni

celle de vécu ne sont référencée. Nous désignons cette configuration sous l'expression « *l'entreprise abiotique* » pour souligner l'indépendance du projet d'entreprise vis-à-vis des êtres vivants.

4. DISCUSSION

A partir d'une nouvelle grammaire d'action collective, nous nous sommes demandés quels principes sont mobilisés par les entreprises dans la promulgation de leur Projet, comment apprécier la qualification de l'entreprise dans l'initiation de l'action, et comment caractériser le collectif partie à l'action. En explorant ce questionnement dans le contexte empirique des raisons d'être des entreprises du SBF120, nous avons mis en évidence les caractérisations possibles de l'entreprise et de son projet vis-à-vis de son insertion spatio-temporelle, de son rapport au vivant et de l'expression de son identité et de son assimilation à un corps social. Nous avons souligné un recours fréquent au principe d'action collective « générer », un recours limité au principe « diriger », et mis en lumière la possibilité de recourir au principe « empêcher » dans la formulation du projet d'entreprise. Nous discutons d'abord les contributions de ce travail au champ de la responsabilité politique de l'entreprise (4.1.) avant de détailler ses implications pratiques (4.2.). Nous examinons enfin ses limites et esquissons de futures pistes de recherches (4.3).

4.1.CONTRIBUTION AUX RECHERCHES SUR LA RESPONSABILITE POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

Ce travail contribue empiriquement et conceptuellement aux recherches s'intéressant à la responsabilité des entreprises et notamment à la compréhension de la dimension politique de la grande entreprise. Empiriquement, notre travail examine pour la première fois à notre connaissance les raisons d'être des entreprises du SBF120, des artefacts reflétant le projet et/ou la mission d'entreprise (Bréchet et Desreumaux, 2019 ; Levillain et al., op. cit.). En étudiant

ces raisons d'être comme des instruments de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013) stratégiques à la fois porteur d'une philosophie et édités dans un contexte organisationnel spécifique, nous avons mis en évidence plusieurs caractérisations du projet d'entreprise. Ce faisant, nous répondons à l'appel d'Acquier (in Acquier et al., 2021) d'articuler l'étude des stratégies politiques des entreprises et l'étude des entreprises comme institution partie au système politique. De fait, en tant qu'instrument politique, les « raisons d'être » étudiées nous semblent signaler tout autant une participation au jeu politique qu'un laboratoire d'idées programmatiques.

Conceptuellement, alors qu'Aggeri (2021) invite à examiner le champ de *la responsabilité politique de l'entreprise*, notre travail interroge la qualité de la grande entreprise et suggère un chemin pour penser spécifiquement *le processus de responsabilisation politique de l'entreprise*. En conceptualisant la grande entreprise comme une entité autonome à domestiquer, ce travail nous amène à envisager le processus de responsabilisation politique actuellement à l'œuvre dans nos économies d'organisations et de marchés comme un apprivoisement. Processus réversible par lequel nous habituons des entités autonomes à notre présence en interagissant avec elles, en contribuant à subvenir à leurs besoins et en leur prêtant des intentions dont nous n'avons pas connaissance, l'apprivoisement - tout comme la domestication dont il est un préalable - est un anthropomorphisme (Michelet et Stépanoff, 2016). A cet égard, notre recherche suggère d'assumer cet anthropomorphisme par lequel nous envisageons les grandes entreprises comme des acteurs politiques, des entités civiles qui ont une existence et qui peuvent être dotées d'une raison d'être, voire d'une mission. Plus encore, notre recherche invite à nous demander si par-delà une forme d'apprivoisement inconscient, il ne serait pas nécessaire d'entreprendre explicitement un processus de domestication des « grandes organisations productives dont nous dépendons pour subvenir à nos besoins » (Maclouf, *op. cit.*). Une telle entreprise nous apparaît prometteuse pour deux motifs. En premier lieu, elle peut contribuer à

habiliter *l'Homo strategicus*, une figure anthropologique capable de concevoir des mondes habitables que Martinet invite à faire émerger (2022). En second lieu, par sa dimension anthropologique et tellurique, une telle entreprise théorique nous semble venir compléter utilement les perspectives nous envisageant dans un « système post-hégélien » dont les acteurs sont les États, les entreprises et la société civile (Levillain et al., 2014) ou une « constellation post-nationale » (Scherer et Palazzo, 2011) marquée par un affaiblissement du contrôle démocratique et de l'ordre juridique d'une part, et une hétérogénéité croissante des valeurs d'autre part.

4.2. IMPLICATIONS PRATIQUES POUR FORMULER ET COMMENTER UN PROJET D'ENTREPRISE

Notre travail esquisse un nouvel art de lecture et d'écriture de l'action collective, une grammaire qui pourrait équiper les créateurs, les transformateurs mais également les commentateurs de projets d'entreprises, que ces commentateurs s'inscrivent dans une dynamique d'observation scientifique, politique, économique ou protestataire (Blondet, 2022). Tout particulièrement, ce travail contribue à dénaturer l'imaginaire technologique de l'activité entrepreneuriale en envisageant que l'action collective d'une entreprise peut tout aussi bien viser à générer que diriger, laisser-faire et/ou empêcher. Plus génériquement, cette recherche invite les théoriciens de l'action collective, nous chercheurs en management en premier lieu, à réfléchir à la manière dont nous envisageons cette notion. Cette grammaire de l'action collective favorise du questionnement pouvant contribuer à « domestiquer une rationalité conceptrice » (Hatchuel, 2019 : 45) (synthétisé sous la forme d'un vademécum en encadré 1) et de la modélisation (cf. annexe B qui tente un modèle épuré du Projet d'entreprise en combinant qualité de l'entreprise et mobilisation des principes d'action collective).

Encadré 1 : Vadémécum pour formuler et/ou commenter un projet d'entreprise (soit l'entreprise à l'action dans l'environnement)

⇒ **Comment l'entreprise s'insère dans l'espace-temps ?**

A-t-elle un passé ? Ce passé l'oblige-t-il ? Quel est son horizon temporel ? Pense-t-elle trimestre ? Année ? Décennie ?

L'entreprise est-elle locale, hexagonale, continentale ? Intervient-elle dans la globalisation économique ? La mondialité des cultures ? Le système-Terre dérèglé ?

⇒ **Comment l'entreprise envisage son collectif ?**

L'entreprise est-elle autonome (son projet dépasse-t-il les existences des individus qui y contribuent) ? hétéronome ? (son projet n'existe-t-il que parce qu'il est lié aux existences des individus qui y contribuent) Le cas échéant, est-ce que l'entreprise prime sur le collectif entrepreneurial ou non ?

L'entreprise contribue-t-elle au vivant ? Au vécu ? Comment ?

⇒ **Comment l'entreprise agit ?**

Qu'est-ce que l'entreprise génère ? De quoi l'entreprise peut et doit-être le concepteur ?

Qu'est-ce que l'entreprise dirige ? De quoi l'entreprise peut et doit-être le conducteur ?

Qu'est-ce que l'entreprise empêche ? De quoi l'entreprise peut et doit-être le gardien ?

Qu'est-ce que l'entreprise laisse faire ? De quoi l'entreprise peut et doit-être l'inspirateur ?

➔ quelles réponses à ces questions relèvent du domaine public ?

4.3.LIMITES & PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Par sa dimension exploratoire, ce travail présente deux limites qui constituent autant d'ouvertures pour de prochaines recherches. Une première limite est liée au postulat que nous avons formulé selon lequel la « raison d'être » reflétait le Projet d'entreprise (Bréchet et Desreumaux, 2019). De fait, si la raison d'être, en tant qu'instrument politique de l'entreprise est bien un marqueur de son projet fondateur, elle ne le subsume pas. Autrement dit, de prochaines recherches pourraient utilement explorer comment la structuration et le déploiement de « raisons d'être » contribuent au renouvellement des règles du jeu collectif entrepreneurial.

Une seconde limite est liée à la nature de notre échantillon qui se concentre sur les entreprises du SBF120, ce qui peut générer un effet de loupe sur certaines conceptions de l'entreprise. L'investigation de trois contextes empiriques complémentaires pourrait réduire ce biais. En premier lieu, à l'échelle des entreprises cotées, une étude des entreprises du SBF n'ayant pas promulgué de raison d'être pourrait être initiée en mettant à l'épreuve la grille d'analyse et le vadémécum élaborés dans cet article sur un matériau empirique plus consistant. Dans la même

dynamique, une étude comparative d'entreprises européennes, américaines et asiatiques pourrait être initiée sur cette base. En deuxième lieu, alors que plusieurs centaines d'entreprises françaises se sont dotées de ce statut, le contexte des sociétés à mission pourrait être prometteur pour mieux appréhender comment s'articule la mission, la raison d'être et les activités au sein d'une entreprise politiquement responsabilisée. En troisième lieu, il pourrait être opportun d'examiner la portée de l'analyse développée dans ce projet d'article dans des contextes où les entreprises ne sont pas des firmes : des entreprises temporaires notamment mais aussi des organisations de l'économie sociale et solidaire ou encore des méta-organisations notamment multi-parties prenantes (Berkowitz et al., 2020 ; Saniossian et al., 2022), des formes d'entreprises qui contribuent également à la dynamique de responsabilisation politique à l'œuvre dans nos économies d'organisations et de marchés.

CONCLUSION

Cet article a esquissé une grammaire d'action collective à même de qualifier la dynamique de responsabilisation politique des grandes entreprises explicitement envisagées comme des organisations potentiellement bestiales qu'il s'agirait de domestiquer pour orienter leur potentiel créatif. Alors que l'animal était le thème de culture générale des concours d'entrée en école de commerce en 2021, il nous semble opportun que les recherches en management stratégique continuent à investiguer leur cousinage avec les pratiques de dressage, d'élevage, de sélection, de mise en captivité et de libération et plus généralement avec les processus anthropologiques de domestication et de culture.

A cet égard, si l'on revient à l'étymologie équestre du mot même de management, on peut signaler que l'origine de la domestication des chevaux reste un mystère, intervenant plusieurs millénaires après la domestication des autres herbivores (ce qui exclut l'hypothèse alimentaire) et 1 500 ans avant l'invention de la traction (invention de la roue à rayons il y a 4000 ans) et la

généralisation de l'équitation (il y a 2 700 ans), l'invention de la selle (début de l'ère chrétienne) et des étriers (il y a 1200 ans). Le mystère de la domestication du cheval est encore plus intrigant si l'on considère sa circulation géopolitique. En effet, avec la colonisation du continent américain (concomitante à l'émergence du *maneggiare*) sont arrivés des pandémies, des *conquistadores* mais également des chevaux (une espèce qui n'était pas présente sur ce continent). Or de nombreux chevaux sont redevenus sauvages en Amérique (les mustangs) avant d'être parfois domestiqués de nouveau par les populations aborigènes. (Digard, 2021 ; Taylor et al., 2023). La domestication ouvre un monde éminemment contemporain avec des allers-retours entre sociétés humaines et environnement terrestre, un monde qui peut intéresser nos conceptualisations de l'action collective. Alors que la formation d'une culture de la docilité chez les humains a pu être suggérée pour prospérer dans nos économies d'organisations et de marchés (Simon, 1991 ; Knudsen, 2003), nous suggérons de raisonner tout autant la docilité des grandes entreprises. Tout en alimentant une certaine appétence de notre discipline pour le jeu des petits chevaux, le pronostic de la performance ou la compréhension de l'organisation de la compétition (Arora-Jonsson et al., 2021), l'objectif d'une telle entreprise culturelle est bien de ne pas trotter en rond.

Références

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 387-413. <https://doi.org/10.3166/RFG.180.131-157>
- Acquier, A., Bellaredj, F., Fridenson, P., & Robé, J.-P. (2021). Comment comprendre la politisation contemporaine des entreprises ? *Entreprises et histoire*, 104(3), 198-212.
- Aggeri, F. (2021). L'entreprise comme acteur politique : Un cadre d'analyse: *Entreprises et histoire*, n° 104(3), 19-31. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0019>
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar.
- Arce, V. M., & Costoya, J. A. (2021). SARS-CoV-2 infection in K18-ACE2 transgenic mice replicates human pulmonary disease in COVID-19. *Cellular & Molecular Immunology*, 18(3), 513-514.
- Arendt, H., Leibovici, M., & Mréjen, A. (2021). *Cahier de L'Herne n°135 : Hannah Arendt. L'Herne*.
- Arora-Jonsson, S., Brunsson, N., Hasse, R., & Lagerström, K. (Éds.). (2021). *Competition : What It Is and Why It Happens* (1^{re} éd.). Oxford University Press.
- Aziz Djibrilla, A. (2022). État des lieux des publications de résultats pro forma et étude comparative de la capacité prédictive des différentes formes de résultat. Cas des sociétés de l'indice SBF 120. *Management & Avenir*, 130(4), 91-110. <https://doi.org/10.3917/mav.130.0091>
- Banerjee, B. (2008). Necrocapitalism. *Organization Studies*, 29(12), 1541-1563.
- Bansal, P., Kim, A., & Wood, M. O. (2018). Hidden in Plain Sight: The Importance of Scale in Organizations' Attention to Issues. *Academy of Management Review*, 43(2), 217-241.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année sociologique*, Vol. 65(2), 333-356.
- Berkowitz, H., Crowder, L. B., & Brooks, C. M. (2020). Organizational perspectives on sustainable ocean governance: A multi-stakeholder, meta-organization model of collective action. *Marine Policy*, 118, 104026. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104026>
- Blondet, P. (2022). *Comment l'organisation d'enquête irrite l'environnement stratégique : Le cas de l'agribashing*. XXXI^{ème} conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Annecy.
- Bonnet, E., Landivar, D., & Monnin, A. (2021). *Héritage et fermeture : Une écologie du démantèlement*. Editions Divergences.
- Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2016). Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 293-307.
- Bréchet, J.-P., & Desreumaux, A. (2019). Une théorie englobante de l'entreprise pour une fécondité interprétative. *Revue française de gestion*, 285(8), 59-71.
- Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613-632.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
- Crété, M., Hatchuel, A., & Weil, B. (2018). La « gestion » à l'époque romaine : Naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective: *Entreprises et histoire*, n° 90(1), 161-177.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES.
- de Bakker, F. G. A., Rasche, A., & Ponte, S. (2019). Multi-Stakeholder Initiatives on Sustainability : A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 29(3), 343-383. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.10>

- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *1000 PLATEAUX CAPITALISME ET SCHIZOPHRENIE I*. Éditions de Minuit.
- Delmas-Marty, M. (2009). Hominisation et humanisation. *La lettre du Collège de France*, 27, Art. 27.
- Descola, P. (2015). *Par-delà nature et culture*. Éditions Gallimard.
- Dumez, H. (2006). Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale. *Le Libellio d'Aegis*, 2(3), 10-24.
- Digard, J.-P. (2021). Entre l'homme et les animaux : La domestication. *DIACRITIK*. <https://diacritik.com/2021/04/27/entre-lhomme-et-les-animaux-la-domestication/>
- Feuerhahn, W. (2022). Chapitre I. Les catégories de l'entendement écologique : Milieu, Umwelt, environnement, nature.... In G. Blanc & É. Demeulenaere (Éds.), *Humanités environnementales : Enquêtes et contre-enquêtes* (p. 19-41). Éditions de la Sorbonne.
- Freeman, R. E. (2022). My Own Book Review. Strategic Management : A Stakeholder Approach. *M@n@gement*, 25(1), Art. 1. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.8519>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Fromont, E., Vo, T. L. H., & Lux, G. (2022). Impact de la Qualité de la Communication GES sur la Valorisation des Investisseurs dans un Contexte Réglementaire : Le Cas des Entreprises du SBF 120. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28(1), 133-162. <https://doi.org/10.3917/cca.281.0133>
- Garthoff, J. (2019). Decomposing Legal Personhood. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 967-974.
- Gillet-Monjarret, C., & Martinez, I. (2012). La vérification sociétale des entreprises du SBF 120 : L'impact de la structure de propriété et du conseil d'administration: *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 18(3), 43-66. <https://doi.org/10.3917/cca.183.0043>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges Through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Groupe de Travail #1. (2020). *RAISON D'ÊTRE ET MISSION : RAISON D'ÊTRE ET MISSION : Deux niveaux d'ambition pour une dynamique d'engagement* (p. 24). Communauté des Entreprises à Mission.
- Guibert, N. (1999). La confiance en marketing : Fondements et applications. *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1), 1-19.
- Hatchuel, A. (2005). Pour une épistémologie de l'action collective. In *Gouvernement, organisation et Gestion. L'héritage de Michel Foucault*. (Les presses de l'université, p. 12).
- Hatchuel, A. (2019). Exit to the past and voice for the future. Sciences de gestion, sciences fondamentales de l'action collective. *Revue française de gestion*, 285(8), 43-57.
- Hatchuel, A., Levillain, K., & Segrestin, B. (2021). Comment la loi a instauré l'entreprise comme un acteur politique. Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance. *Entreprises et histoire*, 104(3), 184-197. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0184>
- Haudricourt, A.-G. (1962). Domestication des animaux, culture des plantes et traitement d'autrui. *Homme*, 2(1), 40-50. <https://doi.org/10.3406/hom.1962.366448>
- Heikkurinen, P., Rinkinen, J., Järvensivu, T., Wilén, K., & Ruuska, T. (2016). Organising in the Anthropocene : An ontological outline for ecocentric theorising. *Journal of Cleaner Production*, 113, 705-714. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.016>
- Huynh, Q. T. (2019). Le mécénat des sociétés cotées du SBF 120 : Quelles sont les conditions favorisant l'existence d'une fondation d'entreprise ? *Revue de l'organisation responsable*, 14(1), 21-32.

- Joas, H. (2013). *The Sacredness of the Person: A New Genealogy of Human Rights*. Georgetown University Press.
- Khenissi, M., Serret, V., & Khemir, S. (2019). L'influence du système de gouvernance sur l'intégration des critères de responsabilité sociétale de l'entreprise dans la rémunération variable des dirigeants des sociétés de l'indice boursier SBF 120. *Revue de gestion des ressources humaines*, 113(3), 47-68.
- Koenig, G. (2012). Business Ecosystems Revisited. *M@n@gement*, 208-224.
- Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE. La révision du cadre légal de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 38(228-229), 185-200.
- Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2014). Repenser les finalités de l'entreprise. *Revue française de gestion*, N° 245(8), 179-200.
- Maclouf, É. (2017). *Les sciences de gestion face à la révolution paradigmatique de l'émergence. Rapprochement avec les sciences du vivant*. [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Paris II Panthéon Assas.
- Maclouf, E. (2020). *Pourquoi les organisations industrielles ne sauveront pas la planète*. Le Bord de l'Eau. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03014203>
- Mant, A. (1977). *Rise and Fall of the British Manager*. Macmillan.
- Martinet, A. C. (2022). *Homo Strategicus : Capitalisme liquide, destruction créatrice et mondes habitables* (1er édition). Éditions EMS.
- Michelet, A., & Stépanoff, C. (2016). Comment l'anthropomorphisme nous a rendus humains : L'anthropomorphisation des animaux et des nourrissons et ses impacts dans l'évolution. In *Étrangement humain* (Persona, p. 45-50). Actes Sud.
- Mintzberg, H. (2009). *Safari en pays stratégie*. PEARSON.
- Moffett, M., Garnier, S., Eisenhardt, K., Furr, N., Warglien, M., Sartoris, C., Ocasio, W., Knudsen, T., Bach, L., & Offenberger, J. (2021). Ant colonies : Building complex organizations with minuscule brains and no leaders. *Journal of Organization Design*, 10.
- Monnot, A. (2014). Les pratiques d'évaluation de la formation professionnelle et leurs déterminants dans les entreprises du SBF 120. *Management & Avenir*, 68(2), 92-111.
- O'Doherty, D. P. (2016). Feline politics in organization : The nine lives of Olly the cat. *Organization*, 23(3), 407-433. <https://doi.org/10.1177/1350508416629450>
- Ostrom, E. (2010). Analyzing collective action. *Agricultural Economics*, 41(s1), 155-166.
- Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action* (Reissue édition). Cambridge University Press.
- Oswick, C., & Grant, D. (2016). Re-Imagining Images of Organization : A Conversation With Gareth Morgan. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 338-343. <https://doi.org/10.1177/1056492615591854>
- Palpacuer, F., & Seignour, A. (2012). Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale. Le cas d'une restructuration dans les télécommunications. *Revue française de gestion*, 38(220), 149-163.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, janvier 1). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Pratt, M. G., Sonenshein, S., & Feldman, M. S. (2022). Moving Beyond Templates : A Bricolage Approach to Conducting Trustworthy Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, 25(2), 211-238. <https://doi.org/10.1177/1094428120927466>
- Renouard, C. (2021). Fondements éthiques de la responsabilité politique de l'entreprise dans l'anthropocène : De la raison d'être à la responsabilité systémique. *Entreprises et histoire*, 104(3), 164-183. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0164>

- Rival, M., & Chanut, V. (2015). Les stratégies politiques des organisations. De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 41(252), 71-88.
- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008 : A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Saniossian, J., Lecocq, X., & Beaucourt, C. (2022). Meta-Organizations in the Making. A Multiple Case Study of Multi-Stakeholder Meta-Organizations for Social Innovation. *M@n@gement*, 25(2), Art. 2.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World : A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior, 4th Edition by Herbert A. Simon*. Free Press.
- Supiot, A. (2022). Le crédit de la parole. *Le Grand Continent*.
- Taylor, William Timothy Treal, Librado, Pablo, Hunska Tašunke Icu, Mila, Shield Chief Gover, Carlton, Arterberry, Jimmy, Luta Win, Anpetu, Nujipi, Akil, Omniya, Tanka, Gonzalez, Mario, Means, Bill, High Crane, Sam, Mažasu, Dull Knife, Barbara, Win, Wakiñyala, Tecumseh Collin, Cruz, Ward, Chance, Pasqual, Theresa A., Chauvey, Lorelei, Tonasso-Calviere, Laure, ... Orlando, Ludovic. (2023). Early dispersal of domestic horses into the Great Plains and northern Rockies. *Science*, 379(6639), 1316-1323.
- Tomassini, G. B. (2014). *The Italian Tradition of Equestrian Art : A Survey of the Treatises on Horsemanship from the Renaissance and the Centuries Following*. Xenophon Press.
- Valiorgue, B., Coriat, B., & Wallenhorst, N. (2020). *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène* (1er édition). Éditions Le Bord de l'eau.

Crédits & sources photos / illustrations de la **figure 1** (de gauche à droite et de haut en bas) :

EMPÊCHER (Les rizières en terrasse des Hani de Honghe -Chine, classées au patrimoine mondial de l'UNESCO, © Jialiang Gao, www.peace-on-earth.org) (Le 13 août 2021, le mur sépare la ville d'Otay Mesa, en Californie, partie gauche de la photo, d'avec le Mexique. © SANDY HUFFAKER/AFP) (photo : Dans un quartier confiné de Shangaï. 25 mars 2022. — © ALY SONG / REUTERS) (photo : plan du parc zoologique de Paris, <https://www.parczoologiquedeparis.fr/fr/preparer-sa-visite/les-parcours/plan-du-parc-2732#menu-parcours>)

DIRIGER (Oxford-Cambridge Boat Race dead heat finish – B&W engraving – 1877)(<https://montagnetrekking.fr/chiens-de-traineaux>)(Emmanuel Macron au défilé du 14 juillet, en 2021. – AFP)(© Philippe BRIQUELEUR) ;

LAISSER-FAIRE (© Rémy Collange) ((<https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/jeux/la-population-mondiale/>) (© Guillaume Bontemps / Ville de Paris) (<https://www.amazon.fr/Invisible-Hand-Adam-Smith/dp/0141042540>) ;

GÉNÉRER (<https://nudges.wordpress.com/the-amsterdam-urinals/>)(maprimenov.gouv.fr) (Arce et Costoya, 2021) (Somme d'acupuncture et de moxibustion - époque Ming 1368-1644)

Annexe A : raisons d'être des entreprises du SBF120 étudiées (n=60) par ordre alphabétique du nom d'entreprise

NB : en raison de la contrainte du nombre de pages, nous avons préféré pour cette communication présenter *in extenso* le corpus de raisons d'être sans la grille de codage qui a été élaborée dans le cadre de son analyse.

ADP : Accueillir les passagers, exploiter et imaginer des aéroports, de manière responsable et à travers le monde.

AIR FRANCE KLM : À la pointe d'une aviation européenne plus responsable, nous rapprochons les peuples pour construire le monde de demain.

ATOS : Chez Atos, notre mission est de contribuer à façonner l'espace informationnel. Avec nos compétences et nos services, nous supportons le développement de la connaissance, de l'éducation et de la recherche dans une approche pluriculturelle et contribuons au développement de l'excellence scientifique et technologique. Partout dans le monde, nous permettons à nos clients et à nos collaborateurs, et plus généralement au plus grand nombre, de vivre, travailler et progresser durablement et en toute confiance dans l'espace informationnel.

AXA : Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte.

BIOMERIEUX : NOUS CONTRIBUONS À AMÉLIORER LA SANTÉ DANS LE MONDE

BNP PARIBAS : Nous sommes au service de nos clients et du monde dans lequel nous vivons.

BUREAU VERITAS : Bâtir un monde de confiance assurant un progrès responsable.

Entreprise de services Business to Business to Society, Bureau Veritas contribue à transformer le monde dans lequel nous vivons. Nous collaborons étroitement avec nos clients pour répondre aux défis cruciaux qu'ils rencontrent, en les mettant en regard des nouvelles aspirations sociétales qui se dessinent. Nous jouons un rôle central dans la construction et la protection de la réputation des entreprises, et les accompagnons pour bâtir les fondations d'une confiance pérenne.

CAP GÉMINI : Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable.

CARMILA : Par la proximité, simplifier la vie et améliorer le quotidien des commerçants et des clients au cœur des territoires

CARREFOUR : Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution.

Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous.

COFACE : Nous soutenons nos clients partout où ils opèrent, en les protégeant et en les aidant à prendre les décisions de crédit nécessaires pour renforcer leur capacité à vendre sur leurs marchés domestiques et d'exportation.

En partageant notre passion pour le commerce, nous collaborons avec nos clients pour bâtir des entreprises prospères, dynamiques et en croissance. Et en aidant à bâtir des entreprises plus fortes, nous contribuons au bon fonctionnement de l'économie. **C'est notre raison d'être.**

COVIVIO : Construire du bien-être et des liens durables.

CRÉDIT AGRICOLE : Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société.

DANONE : Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre

La raison d'être de la Société est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cette raison d'être se traduit par le cadre d'action «One Planet. One Health.» dont s'est dotée la Société et qui reflète la conviction que la santé des hommes et la préservation de la planète sont interdépendantes et doivent être au cœur de la stratégie d'une entreprise alimentaire. Ce cadre d'action s'appuie sur plusieurs décennies d'une démarche d'entreprise responsable au service d'un double projet économique et social.

DASSAULT SYSTÈMES : Dassault Systèmes propose aux entreprises et aux particuliers des univers virtuels 3DEXPERIENCE afin d'imaginer des innovations durables, capables d'harmoniser les produits, la nature et la vie.

EDENRED : Enrich connections. For good. Renforcer les liens. Pour le bien. Pour de bon.

EDF : Construire un avenir énergétique neutre en CO2 conciliant préservation de la planète, bien-être et développement grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants.

Engie : La raison d'être d'ENGIE, c'est d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement. Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires et concilie performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. L'action d'ENGIE s'apprécie dans sa globalité et dans la durée.

ERAMET : Devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la terre, pour le bien vivre ensemble.

ESSILORLUXOTTICA : La mission d'EssilorLuxottica est d'aider chacun à mieux voir, mieux être pour profiter pleinement de la vie. Nos innovations corrigent, protègent et subliment la beauté des yeux, nos organes sensoriels les plus précieux. EssilorLuxottica rassemble une expertise inégalée dans la conception des verres et la fabrication de lunettes, un portefeuille de marques plébiscitées et un réseau de distribution international. Grâce à cette combinaison unique, nous aidons des milliards de personnes dans le monde à apprendre, à travailler, à se révéler et à réaliser leur plein potentiel.

EUROFINS SCIENTIFIC : Contribuer au bien-être et à la santé de tous en fournissant à nos clients des services d'analyse, de recherche et de conseil de haute qualité, tout en offrant des carrières motivantes à nos salariés et en créant durablement de la valeur pour nos actionnaires.

FDJ : Le groupe FDJ propose à tous ceux qui aspirent à jouer et vivre des instants d'émotions, une offre de jeux diversifiée et responsable. Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence.

Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'accompagnement de nos clients, l'intégrité de nos jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à notre activité. Ainsi, nous agissons pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs.

Héritiers de la loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre mondiale, nous perpétons nos actions sociétales et solidaires et notre participation au financement de l'intérêt général.

Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires. Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société, et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes.

FNAC DARTY : S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable.

GEICINA : Faire partager des expériences humaines au cœur de nos lieux de vie durables.

GTT : La mission de la Société est de concevoir des solutions technologiques de pointe sur une meilleure performance énergétique. GTT met sa passion de l'innovation et son excellence technique au service de ses clients, afin de répondre à leurs enjeux de transformation d'aujourd'hui et de demain. Les collaboratrices et les collaborateurs de GTT sont au cœur de cette mission. Engagés et solidaires, ils sont déterminés à contribuer à la construction d'un monde durable.

ICADE : Concevoir, construire, gérer et investir dans des villes, des quartiers, des immeubles qui soient des lieux innovants, des lieux de mixité, des lieux inclusifs, des lieux connectés et à l'empreinte carbone réduite. Des lieux où il fait bon vivre, habiter, travailler. Telle est notre ambition, tel est notre objectif.
Telle est notre Raison d'être.

IPSEN : Améliorer la qualité de vie du patient est notre raison d'être, trouver des solutions nouvelles à des maladies invalidantes ciblées, notre raison de faire.

IPSOS : Délivrer des informations fiables qui apportent une compréhension claire de la société, des marchés et des gens

L'ORÉAL : Créer la beauté qui fait avancer le monde.

LEGRAND : Améliorer les vies, en transformant les espaces où les gens vivent, travaillent et se rencontrent, avec des infrastructures électriques et numériques et des solutions connectées simples, innovantes et durables.

MICHELIN : Nous partageons la même aventure et innovons avec passion pour améliorer la mobilité de chacun partout dans le monde. A BETTER WAY FORWARD"

NEXANS: Electrify the future. Electrifier le futur.

NEXITY : La vie ensemble.

ORANGE : Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable. Notre mission est de garantir que, dans tous nos champs d'activité, le numérique soit pensé, mis à disposition et utilisé de façon plus humaine, plus inclusive et plus durable. Orange s'engage à renforcer les libertés et la sécurité du quotidien numérique des

personnes et des organisations. Partout et pour toutes et tous, Orange déploie des technologies et des services innovants, grâce à l'engagement et à l'expertise de la communauté des femmes et des hommes du Groupe.

PERNOD RICARD : Créateurs de convivialité: chez Pernod Ricard, la convivialité est notre raison d'être et notre métier.

REMY COINTREAU : Rémy Cointreau prend soin des terres essentielles à ses Maisons et développe les savoir-faire des femmes et des hommes du groupe, afin d'offrir à ses clients des spiritueux et des expériences sensorielles d'exception. C'est en valorisant ainsi son patrimoine que l'entreprise familiale écrit l'avenir et transmet avec fierté cet héritage pluricentenaire aux générations futures.

RENAULT : Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres.

SAFRAN : Grâce à l'engagement de ses collaborateurs, grâce à l'innovation et à l'excellence opérationnelle, Safran invente, fabrique et soutient en service des solutions de haute technologie pour contribuer durablement à un monde plus sûr, où le transport aérien devient toujours plus respectueux de l'environnement, plus confortable et plus accessible. Safran engage aussi ses compétences au service d'enjeux stratégiques tels que la défense et l'accès à l'espace.

SAINT-GOBAIN : Making the World a better Home. Avec et pour nos clients, nous concevons, produisons et distribuons des matériaux et des solutions qui ont un impact positif sur la vie de chacune et de chacun, et apportent bien-être, qualité de vie et performance, tout en prenant soin de la planète.

SANOFI : Poursuivre les miracles de la science pour améliorer la vie des gens.

SCHNEIDER ELECTRIC : Contribuer à assurer à chacun l'accès à une énergie sécurisée et intelligente. La raison d'être de Schneider est de permettre à chacun de tirer le meilleur de notre énergie et de nos ressources, en conciliant progrès et développement durable pour tous. Nous nommons cette ambition : Life is On.

SCOR SE : Mobiliser l'Art et la Science du risque pour protéger la Société.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : Construire ensemble, avec nos clients, un avenir meilleur et durable en apportant des solutions financières responsables et innovantes.

SODEXO : Chez Sodexo notre Raison d'Être est que nous offrons un meilleur quotidien à chacun pour construire une vie meilleure pour tous.

SOITEC : Nous sommes le terreau innovant de technologies intelligentes et économes en énergie, qui transforment durablement nos vies quotidiennes.

SOLVAY : Unir les personnes, les idées et les éléments pour réinventer le progrès.

SOMFY : « Inspiring a better way of living accessible to all »

STELLANTIS : Forts de notre diversité, nous façonnons la mobilité de demain

TECHNIP ENERGIES: Breaking boundaries together to engineer a sustainable future

TF1 : Inspirer positivement la société, cela veut dire enrichir la vie des gens en leur faisant vivre des émotions positives. Raconter le monde et ses évolutions. Mais aussi faire rayonner la création française et européenne, et soutenir toutes les entreprises, petites ou grandes.

THALES : Construisons ensemble un avenir de confiance.

Par son activité et les marchés qu'il sert, le Groupe est au cœur des systèmes vitaux de nos sociétés.

Par ses investissements en recherche et développement, il contribue à inventer les technologies qui modèlent notre avenir commun.

UBISOFT ENTERTAINMENT : Notre raison d'être est de construire des marques fortes, de développer et de fidéliser des communautés actives, mais aussi de définir et exécuter les stratégies de lancement de produits afin de dynamiser les ventes et d'augmenter nos parts de marché.

UNIBAIL&RODAMCO&WESTFIELD: Reinvent being together.

VALEO : Valeo, entreprise technologique, a pour ambition d'être un acteur majeur de la mobilité de demain. Au cœur des enjeux environnementaux et sociétaux de notre époque, celle-ci doit être plus respectueuse de l'environnement, plus sûre et plus diverse. Elle doit aussi contribuer au bien-être et à la sécurité des citoyens et des consommateurs.

Nous atteindrons notre ambition grâce à notre positionnement unique et à notre leadership technologique dans des métiers au cœur de la transformation de l'industrie automobile et de la mobilité durable, dans le monde entier.

Ce positionnement et ce leadership sont fondés sur notre savoir-faire, nos innovations et notre excellence opérationnelle. Ils sont portés par nos valeurs et notre culture d'entreprise, au service de nos clients, de nos employés, de nos actionnaires et des territoires dans lesquels nous sommes implantés.

VEOLIA ENVIRONNEMENT : La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement.

Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long.

Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation.

Nous constituons une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel.

Par la formation, Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif.

Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'éthique largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation, et de sens du client.

La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes – clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – dans les différents territoires dans lesquels elle intervient. Sa performance doit donc être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent à ces différents publics. L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions.

C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité."

VERALLIA : Réimaginer le verre pour construire un avenir durable.

VINCI : Faire œuvre utile.

Mission, vision, réalisations et ambition

Notre mission est de concevoir, financer, construire et gérer des infrastructures et des équipements qui contribuent à améliorer la vie quotidienne et la mobilité de chacun.

Parce que notre vision de la réussite est globale et va au-delà de nos résultats économiques, nous nous engageons sur la performance environnementale, sociale et sociétale de nos activités.

Parce que nos réalisations sont d'utilité publique, nous considérons l'écoute et le dialogue avec les parties prenantes de nos projets comme des conditions nécessaires à l'exercice de nos métiers.

Notre ambition est de créer de la valeur à long terme pour nos clients, nos actionnaires, nos salariés, nos partenaires et pour la société en général."

VIRBAC : Faire avancer la santé des animaux avec ceux qui en prennent soin chaque jour pour mieux vivre tous ensemble

VIVENDI SE : Vivendi offre un environnement privilégié à tous les talents des industries créatives. Dans ce cadre, le Groupe a défini par la signature Creation Unlimited sa raison d'être, soit libérer la création en révélant tous les talents, en valorisant toutes les idées, toutes les cultures et en les partageant avec le plus grand nombre.

Cette raison d'être est créatrice de valeur pour l'entreprise et pour toute la communauté des créateurs. Elle constitue un véritable engagement de la part de Vivendi, de son management et de l'ensemble de ses salariés.

La raison d'être revêt trois dimensions:

- mettre en œuvre tous les moyens pour favoriser une création plurielle, intégrative et originale;
- guider les nouveaux talents et accompagner les talents confirmés dans leur démarche artistique et professionnelle ;
- faire rayonner le plus largement possible les plus beaux contenus et talents.

Worldline : Nous concevons et exploitons des services de paiement et de transactions numériques pour contribuer à une croissance économique durable, renforcer la confiance et la sécurité dans nos sociétés. Nous les rendons respectueux de l'environnement, accessibles au plus grand nombre, tout en accompagnant les transformations sociétales.

Annexe B : essai de modélisation du projet d'entreprise

Nous tentons un modèle épuré du projet d'entreprise comme résultant de la combinaison de la qualité de l'entreprise dans l'environnement avec les principes d'action collective qu'elle mobilise.

Soient

Pⁱ = le **Projet** d'entreprise (noté **P**), un dispositif plus ou moins formulé et formalisé qui constitue l'action collective (Bréchet et Desreumaux, 2019) d'une entreprise (notée ⁱ)

Qⁱ = la **Qualité** (noté **Q**) de l'entrepriseⁱ qui résulte de l'addition de :

- la qualification de l'autonomie ou de l'hétéronomie de l'entreprise qui est nécessairement soit « entreprise incorporée » (noté **ei**), soit « nous entrepreneurial » (noté **ne**), soit « acteur entreprise » (noté **ae**), soit « mission entreprise » (noté **me**) ;
- la qualification de l'insertion spatio-temporelle de l'entreprise qui est nécessairement soit « matérielle » (noté **ma**), soit « éternelle » (noté **ee**), soit « en apesanteur » (noté **ar**), soit « idéelle » (noté **ie**) ;
- la qualification du vivant et du vécu par l'entreprise qui nécessairement soit « favorise la vie » (noté **vf**), soit est « vivante » (noté **vt**), soit « du vivre ensemble » (noté **ve**), soit « abiotique » (noté **ab**).
^m**Aⁱ** = la mobilisation (notée ^m) des principes d'Action collective (noté **A**) par l'entrepriseⁱ qui résulte de l'addition des profils de :

- Conducteur qui Dirige (noté **D**)
- Concepteur qui Génère (noté **G**)
- Inspirateur qui Laisse faire (noté **L**)
- Gardien qui Empêche (noté **E**)

Nous pouvons noter :

$$\mathbf{P}^i = \mathbf{Q}^i \times \mathbf{mA}^i$$

Où :

$$\mathbf{Q} = (\mathbf{ei} \text{ ou } \mathbf{ne} \text{ ou } \mathbf{me}) + (\mathbf{ma} \text{ ou } \mathbf{ee} \text{ ou } \mathbf{ar} \text{ ou } \mathbf{ie}) + (\mathbf{vf} \text{ ou } \mathbf{vt} \text{ ou } \mathbf{ve} \text{ ou } \mathbf{ab})$$

$$\mathbf{mA} = \mathbf{D} + \mathbf{G} + \mathbf{L} + \mathbf{E}$$

➔ Ce modèle permet de prédire l'existence de 960 types de Projets d'entreprise, soit la combinaison des 64 qualités d'entreprises potentielles et des 15 mobilisations possibles des principes d'Action collective. Ce modèle peut être mobilisé comme un substrat pour formuler un projet d'entreprise et une grille d'analyse pour commenter un projet d'entreprise promulgué.

Nous illustrons ce modèle en prenant l'exemple d'Air France KLM dont la raison d'être est « **À la pointe d'une aviation européenne plus responsable, nous rapprochons les peuples pour construire le monde de demain.** »

La Qualité **Q** de l'entreprise Air France KLM est :

- « nous entrepreneurial » **ne** car la 1^{ère} personne du pluriel est mobilisée (« nous rapprochons »)
- « matérielle » **ma** car mentionne l'échelle « européenne » et « demain »
- « abiotique » **ab** car apparaît indépendante des vivants

Les principes d'action collective mobilisés ^m**A** sont :

- Le Conducteur qui Dirige **D** car « à la pointe d'une aviation européenne »
- Le Concepteur qui Génère **G** car « rapproch(e) les peuples pour construire le monde de demain »
- Laisser faire **L** et Empêcher **E** sont absents

Le Projet d'entreprise **P** d'Air France KLM peut ainsi être écrit :

$$\mathbf{P}^{\text{Air France KLM}} = \mathbf{Q}^{\text{Air France KLM}} \times \mathbf{mA}^{\text{Air France KLM}}$$

Où

$$\mathbf{Q}^{\text{Air France KLM}} = \mathbf{ne} + \mathbf{ma} + \mathbf{ab}$$

Et

$$\mathbf{mA}^{\text{Air France KLM}} = \mathbf{D} + \mathbf{G}$$