

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	5
SOMMAIRE .....	9
INTRODUCTION GENERALE .....	12
<b>PREMIERE PARTIE - ÉLEMENTS THEORIQUES.....</b>	<b>29</b>
CHAPITRE 1 <sup>ER</sup> – LA GESTION DES PROBLEMES DE SOCIETE : APPORTS DES CONCEPTS DE <i>MESS</i> , <i>WICKED PROBLEM</i> , <i>METAPROBLEM</i> .....	31
<i>Introduction</i> .....	31
1. <i>Une généalogie des concepts de mess, de wicked problem et de méta-problème</i> .....	33
2. <i>Les apports théoriques des concepts de mess, wicked problem et méta-problème</i> .....	37
3. <i>Enseignements de la littérature relative aux mess, wicked problem et méta-problème : de stratégies             systémiques à des stratégies d'action</i> .....	44
<i>Synthèse du chapitre 1<sup>er</sup></i> .....	48
CHAPITRE 2 <sup>EME</sup> – APPORTS DU CONCEPT DE GRANDS DEFIS DANS LA GESTION DES PROBLEMES DE SOCIETE .....	49
<i>Introduction</i> .....	49
1. <i>L'apport théorique de la littérature des grand challenges dans la gestion des problèmes de société : le             modèle stratégique d'action robuste</i> .....	51
2. <i>Les apports empiriques des grands défis dans la gestion des problèmes de société</i> .....	58
3. <i>Enseignement de la littérature relative aux grands défis et nouvelles opportunités de recherche</i> .....	65
<i>Synthèse du chapitre 2<sup>eme</sup></i> .....	70
CHAPITRE 3 <sup>EME</sup> – NOUVEAUX IMAGINAIRES SOCIO-ENVIRONNEMENTAUX ET UTOPIES REELLES INSPIRANT LES CONTRIBUTIONS ORGANISATIONNELLES AUX GRANDS DEFIS .....	71
<i>Introduction</i> .....	71
1. <i>L'imaginaire comme concept pour penser la gestion des problèmes de société</i> .....	72
2. <i>L'utopie réelle comme concept pour observer la gestion des problèmes sociétaux</i> .....	87
<i>Synthèse du chapitre 3<sup>eme</sup></i> .....	95
SYNTHESE DE LA PARTIE THEORIQUE ET PROBLEMATISATION DE LA THESE .....	97
<b>DEUXIEME PARTIE – ÉLEMENTS EMPIRIQUES.....</b>	<b>100</b>
PROPOS LIMINAIRES : LA VENTE EN VRAC COMME REPONSE AUX DEFIS DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE ? .....	101
CHAPITRE 4 <sup>EME</sup> – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	105
1. <i>Une recherche inductive par étude de cas en cohérence avec l'étude des grands défis</i> .....	105
2. <i>Immersion dans le terrain de recherche et évolution du questionnaire</i> .....	118
3. <i>Collecte et analyse des données</i> .....	124

4. Réflexions sur la validité de la recherche .....	138
Synthèse du chapitre 4 <sup>ème</sup> .....	144
CHAPITRE 5 <sup>EME</sup> – ANALYSE NARRATIVE D’ULTERIA .....	145
Introduction : une description immersive pour marquer l’étrangeté d’Ulteria.....	145
1. Éléments biographiques des co-fondateurs d’Ulteria.....	148
2. Les séquences narratives de l’histoire d’Ulteria .....	162
Synthèse et apports analytiques du chapitre 5 <sup>ème</sup> .....	200
CHAPITRE 6 <sup>EME</sup> – MECANISMES EXPLICATIFS DE LA CONTRIBUTION DES DIRIGEANTS D’ULTERIA AUX GRANDS DEFIS .....	202
Introduction .....	202
1. Les éléments micro affectant la contribution des dirigeants d’Ulteria aux grands défis.....	203
2. Éléments macro affectant la contribution des dirigeants d’Ulteria aux grands défis.....	212
3. Mécanismes marquant la contribution des dirigeants d’Ulteria aux grands défis à travers le concept d’épreuve-défi.....	218
Synthèse du chapitre 6 <sup>ème</sup> .....	221
CHAPITRE 7 <sup>EME</sup> : ÉMERGENCE ET CONSTRUCTION DU PROCESSUS STRATEGIQUE D’ACTION ROBUSTE CHEZ ULTERIA POUR S’ATTAQUER AUX GRANDS DEFIS .....	222
Introduction .....	222
1. Le rôle premier des expérimentations locales dans la construction d’un modèle stratégique d’action robuste chez Ulteria .....	222
2. La structure organisationnelle d’Ulteria pour s’attaquer aux grands défis : l’érosion d’un système participatif.....	235
3. Les éléments constitutifs de la multivocité du discours d’Ulteria.....	246
Synthèse et apports analytiques du chapitre 7 <sup>ème</sup> .....	259
<b>TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS .....</b>	<b>261</b>
CHAPITRE 8 <sup>EME</sup> : LE MODELE STRATEGIQUE D’ACTION ROBUSTE POUR S’ATTAQUER AUX GRANDS DEFIS REVISITE A L’AUNE DES ORGANISATIONS ORDINAIRES .....	261
1. Synthèse des résultats de la recherche.....	261
2. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la thèse .....	266
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>282</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>286</b>
<b>INDEX DES AUTEURS.....</b>	<b>301</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>304</b>

<i>Annexe 1 : Définitions des concepts de mess, wicked problem, meta-problem, grand challenges issus de la littérature.....</i>	<i>304</i>
<i>Annexe 2 : Cas empiriques étiquetés comme mess (ME), wicked problem (WP), méta-problème (MP) et grand challenge (GC) .....</i>	<i>310</i>
<i>Annexe 3 : Tableau de codage (chapitre 6<sup>ème</sup>).....</i>	<i>312</i>
<i>Annexe 4 : Extrait du tableau de codes relatif à la place de l'imaginaire dans le discours d'Ulteria (chapitre 7<sup>ème</sup>) .....</i>	<i>322</i>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>327</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>329</b>
<b>LISTE DES ENCADRES.....</b>	<b>330</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>330</b>
<b>SOMMAIRE DETAILLE.....</b>	<b>331</b>

*Rapport-gratuit.com*   
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

# INTRODUCTION GENERALE

La question écologique : le constat global de l'effondrement des écosystèmes

Le 6 mai 2019, la plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES<sup>1</sup>), couramment appelé le « GIEC de la Biodiversité », publie un rapport préoccupant concernant l'état de la biodiversité et des écosystèmes sur Terre. Le premier message clef du rapport résume ainsi la question écologique.

*La Nature et ses contributions vitales aux populations, qui ensemble constituent la biodiversité et les fonctions et services des écosystèmes, se détériorent dans le monde entier*<sup>2</sup>. (Díaz et al., 2019, p. 10)

Par Nature, les rédacteurs englobent de nombreux concepts, y compris les plus ésotériques : biodiversité, écosystèmes, Terre mère, systèmes de vie, Gaïa, etc. La Nature est entendue dans une acception très large incluant toutes les contributions que celle-ci peut apporter aux populations en termes de bien-être à la fois matériel et spirituel. A travers le suivi de 26 indicateurs, parmi lesquels la superficie des espaces habitables, la diversité des pollinisateurs, l'abondance de ressources halieutiques ou encore la capacité des écosystèmes à absorber les gaz à effet de serre, le rapport indique que cinq facteurs directs affectent négativement la Nature. Par ordre d'importance supposée, ceux-ci couvrent : les changements d'usages de terres et de la mer, l'exploitation directe de certains organismes, le changement climatique, la pollution et les espèces exotiques envahissantes. Pour atténuer l'ampleur de ces facteurs sur la dégradation de la biodiversité, le rapport préconise que la durabilité des écosystèmes ne peut être envisagée qu'au prix de « changements en profondeur » dont la définition est la suivante.

---

<sup>1</sup> L'acronyme IPBES fait référence au nom anglais de l'organisation : *Intergovernmental science-policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*.

<sup>2</sup> Traduction par l'auteur : « *Nature and its vital contributions to people, which together embody biodiversity and ecosystem functions and services, are deteriorating worldwide* ».

*Réorganisation fondamentale, à l'échelle du système, des facteurs technologiques, économiques et sociaux, y compris les paradigmes, les objectifs et les valeurs*<sup>3</sup>. (Díaz et al., 2019, p. 14)

Dans le communiqué de presse accompagnant le rapport, les membres de l'IPBES soulignent « *combien il est important, selon leurs observations, d'adopter **une gestion intégrée et des approches intersectorielles** qui prennent en compte les compromis entre la production alimentaire et celle de l'énergie, les infrastructures, la gestion de l'eau douce et des zones côtières, ainsi que la conservation de la biodiversité* » (IPBES, 2019).

Nous souhaitons souligner deux points essentiels du rapport qui intéresse cette recherche. Premièrement, avant même la thèse du dérèglement climatique, l'IPBES formule comme raison première à l'effondrement de la biodiversité une explication relative aux échanges économiques humains. Ce sont spécifiquement les modes d'usage de la terre et des océans et l'exploitation de certaines espèces biologiques qui sont incriminés. La plupart des activités productives humaines, où entrepreneurs et entreprises jouent un rôle incontestable de premier plan, sont directement pointées comme facteurs clés (*drivers*) de l'effondrement des écosystèmes terrestres. Deuxièmement, le rapport préconise une solution purement gestionnaire au constat d'effondrement des écosystèmes, aussi vertigineuse que concise : celle de la nécessité d'un « changement transformatif ». L'organisation intergouvernementale appelle ainsi à une réorganisation complète des activités et des relations humaines, à une modification en profondeur des valeurs et des objectifs de nos sociétés ainsi que des organisations qui les composent. Le changement doit ainsi s'opérer de manière totale, de l'individu jusqu'au niveau supranational.

### Les réactions du monde de l'entreprise face à l'effondrement des écosystèmes

Face à ce terrible constat, le monde de l'entreprise se saisit progressivement de la question écologique, *a minima* dans les discours. La grande entreprise, notamment, s'empare de ces enjeux. Au fur et à mesure que la société du risque se globalise, les entreprises transnationales sont amenées

---

<sup>3</sup> Traduction par l'auteur : « *Fundamental, system-wide reorganization across technological, economic and social factors, including paradigms, goals and values.* »

à prendre des décisions *de facto* politiques et qui ont tendance à échapper aux États et à leurs dispositifs organisationnels de régulation.

*Corporations are making de facto political decisions while still attempting to shift responsibility for their long-term risks onto others. In other words, corporations engage in a form of subpolitics that shares many attributes with traditional formal politics but bypasses the established institutions. (Beck & Holzer, 2007, p.17)*

Cette redistribution des tâches entre organisations publiques et privées a poussé les grandes entreprises à entreprendre un « tournant politique » dans leurs stratégies de responsabilité sociale (RSE). Désormais, certaines grandes firmes ont tendance à s’engager de plus en plus en faveur du bien commun et ce phénomène dépasse largement le cadre du simple *lobbying* (Scherer et al., 2016). Cela témoigne du fait que certaines grandes entreprises deviennent des acteurs politique et institutionnel de premier plan cherchant à s’investir dans la question environnementale. Dans certains cas, des grandes entreprises participent à la construction de communautés résilientes locales bien au-delà de leur activité de base (Hamann et al., 2020), se positionnent vis-à-vis des objectifs du développement durable définis par l’Organisation des Nations-Unis (Howard-Grenville et al., 2019) et reconfigurent leur gouvernance à l’aune d’une mission – *ou raison d’être* - d’entreprise à caractère social, environnemental ou humanitaire inscrite dans les statuts de société (Levillain, 2017 ; Valiorgue, 2020). La conversion de Danone à la qualité d’entreprise à mission illustre cet état de fait. L’entreprise agroalimentaire s’est engagée « *à apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre* ». La grande entreprise entend devenir une force de transformation vers un avenir durable, au même titre que les États, les organisations internationales et les organisations non gouvernementales.

Des petites et moyennes entreprises (PME) contribuent également à la question écologique. Certaines se convertissent au développement soutenable, et tiennent à le faire savoir. Dans une tribune publiée le 27 juin 2020 dans le Journal du Dimanche, un collectif regroupant 76 réseaux d’entrepreneurs et d’entreprises (majoritairement des PME) accueillait ainsi très favorablement les 150 propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat, voulue par le Président de la République française Emmanuel Macron comme réponse aux revendications du mouvement des

Gilets Jaunes né quelques mois plus tôt (Rédaction JDD, 2020). La tribune articule une dialectique en trois temps. Premièrement, elle fait sienne le constat de l'IPBES présenté ci-avant : « *l'avenir de nos entreprises est directement lié à la mobilisation de notre pays face au défi environnemental.* » Deuxièmement, le collectif entend prendre ses responsabilités et agir de manière pragmatique.

*Comptez sur nous, entrepreneurs et dirigeants d'entreprise, pour vous apporter notre concours, pour montrer que notre engagement collectif nous donnera les moyens d'y parvenir. Il ne s'agit pas d'une lecture partisane ou idéologique, mais d'un constat pragmatique. Le monde change, nos clients changent, nos salariés changent. Nos entreprises doivent donc changer.* (Rédaction JDD, 2020)

Troisièmement, le collectif promet une révision totale des modèles économiques et appelle de ses vœux le développement de stratégies de développement de leurs organisations au service du vivant et de l'harmonie, passant par un esprit fraternel et coopératif au sein du pays.

*Nous devons en effet adapter nos stratégies, nos modèles économiques, nos missions pour que nos entreprises soient compétitives sur le long terme, pour qu'elles puissent durablement jouer leur rôle de création de valeur dans la société, non pas aux dépens de l'environnement mais au service du vivant et de notre santé. [...] Nous nous devons la solidarité et la coopération qui seront source de concorde et apaiseront les tensions qui secouent le pays. Soyons ambitieux, osons, engageons-nous et faisons équipe.* (Rédaction JDD, 2020)

Dans les discours, l'engagement des PME est total. Mais concrètement, dans la réalité opérationnelle et quotidienne, comment de petites structures « ordinaires » peuvent-elles être susceptibles d'influer le cours des événements écologiques ? Comment des structures économiques communes peuvent-elles contribuer à la reconstitution des écosystèmes ? De prime abord, les défis induits par la question écologique semblent trop incertains, trop complexes, trop globaux pour être traités par de petites structures ordinaires. Pourtant, de petites ou jeunes entreprises contribuent aux enjeux sociétaux de notre temps. Trois modes d'action semblent particulièrement utilisés pour

intégrer la question écologique dans leur développement. D’abord, ces entreprises se regroupent pour, semble-t-il, accroître la flexibilité de leur développement (i). Ensuite, elles certifient la valeur de leurs pratiques (ii). Enfin, elles fondent et structurent des utopies concrètes (iii).

(i) Depuis les années 1990 en France, un mouvement de fond témoigne de la tendance des petites et moyennes entreprises à se regrouper. En effet, l’Institut National de la Statistique des Études Économiques (INSEE) observe et documente ce phénomène. Sur les 133.989 groupes de sociétés enregistrés en France en 2017, plus de 95% d’entre eux faisaient partie de la catégorie des microgroupes et des groupes moyens et petits (INSEE, 2019). Ces groupes de PME, appelés aussi hypogroupes par la littérature spécialisée (Debray, 2012 ; Marchesnay, 1991) sont des groupes de sociétés « *unies par des relations financières qui donnent à l’une d’entre elles, la société mère, le pouvoir de décision sur les autres, les filiales* » (Debray, 2012). Ce mode d’organisation des PME constitue un outil organisationnel spécifique permettant d’appréhender le développement organisationnel de petites entreprises. Les raisons poussant à ces regroupements capitalistiques sont traditionnellement présentées de deux manières. D’une part, le regroupement apparaît comme une ressource favorisant la survie, *a fortiori* dans des environnements marqués par la densité concurrentielle, et, d’autre part, permet d’accroître la variété de l’offre en renforçant ainsi la position des petites entreprises face à de grands groupes intégrés (Mallard, 2004). La stratégie d’hypogroupement combine ainsi plusieurs avantages pour accroître l’adaptation des PME à des environnements turbulents et globaux tout en assurant la flexibilité de ses réponses stratégiques. Dès lors, si la tendance des PME à s’organiser en hypogroupe ne s’explique pas originellement par la question écologique, cette forme d’organisation pourrait constituer un avantage, pour de petites structures, afin de contribuer à des enjeux plus globaux.

(ii) Le contexte climatique incite également les PME à certifier leurs pratiques et les capacités transformatives de leurs modèles économiques (Martí, 2018). Cela leur permet à la fois de démontrer leur légitimité tout en attestant leur caractère distinctif (Cao et al., 2017; Gehman et al., 2019). Un des mouvements d’entreprises les plus contemporains illustrant un tel phénomène est celui de *B-Corp* (pour *Benefit Corporation*). Revendiquant plus de 3000 membres (majoritairement des PME) à travers plus de 70 pays (dont environ une centaine en France), *B-Corp* est une communauté née en 2006 aux États-Unis, plus exactement en Californie, qui s’est fixée comme



mission de faire du monde des affaires “*a force to good*”. Pour ce faire, celle-ci a élaboré et amélioré depuis lors un questionnaire de plus de 200 questions ayant pour ambition de certifier les pratiques supposément les plus vertueuses en matière de performances sociales et environnementales, de transparence et de responsabilité sociale. Le but de *B-Corp* est de proposer un référentiel commun à destination des entreprises lucratives conjuguant recherche du profit et poursuite d’une mission à caractère social, environnemental ou humanitaire. En France, le mouvement *B-Corp* reçoit un écho particulier dans le monde des affaires. D’une part, il est parent du concept d’entreprise à mission (Levillain, 2017). D’autre part, la France est aujourd’hui considérée comme la locomotive de l’Europe en termes de nombre d’entreprises certifiées.

(iii) Enfin, c’est à travers de petits collectifs, parfois en marge de la société, que se créent et se diffusent des utopies concrètes proposant des modèles alternatifs et durables pour repenser les échanges économiques humains. Sur le plan social, des utopies concrètes ont nourri des expérimentations organisationnelles et institutionnelles depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle. Des chercheurs en économie sociale se sont aussi emparés de la notion d’utopie réelle dans un dossier de la revue internationale de l’économie sociale (RECMA) paru en 2021 pour désigner des courants de pensée alternatifs au capitalisme. Ainsi peut-on inscrire le coopératisme de Charles Gide, le solidarisme de Léon Bourgeois, plus récemment le « délibéralisme » ou plus largement les théories relatives au communalisme comme des pensées utopiques (Cossart, 2017; Dacheux & Goujon, 2021; Defalvard & Ferraton, 2021). En outre, les utopies réelles s’inscrivent aussi dans des expérimentations de terrain. Elisabetta Bucolo et Vincent Lhuillier montrent ainsi comment l’expérience sud-américaine des magasins gratuits constitue une utopie nourrissant de nouveaux imaginaires économiques (Bucolo & Lhuillier, 2021). Le sociologue Michel Lallement a aussi rendu compte d’utopies concrètes pour désigner les espaces où les hackers inventent de nouvelles formes de travail ou, encore, pour faire part de l’expérience historique du familistère de Guise (Lallement, 2015 ; Lallement, 2009).

Sur le plan écologique, des utopies concrètes se diffusent également à la faveur des défis induits par le changement climatique. Ces utopies sont autant conceptuelles que pratiques. Des termes comme « économie symbiotique » ou « biomimétisme » apparaissent ainsi pour tenter de décrire les conditions dans lesquelles les synergies visibles et prévisibles entre les écosystèmes terrestres

pourraient faire l'objet de modélisations mathématiques transposables sur le plan économique (Delannoy, 2017). Pour donner à voir des alternatives écologiquement viables, des modèles théoriques émergent aussi à partir d'expérimentations réelles. A titre d'exemple, critiquant le modèle agricole conventionnel pour ses impacts négatifs sur l'environnement, des expérimentations dites « micro-agricoles » ou « intensivement bio », inspirées des principes de la permaculture, émergent (Hervé-Gruyer, 2019; Morel & Léger, 2016). Ces modèles cherchent à montrer la possibilité de produire des denrées alimentaires en grandes quantités sur de petites surfaces tout en éliminant progressivement les intrants chimiques et fossiles qui fragilisent la biosphère.

Suivant le même schéma, des expérimentations sont menées dans l'industrie. L'entreprise nordiste Pocheco, spécialisée dans la production d'enveloppes, est l'une d'entre elles. En 2010, le dirigeant de cette PME d'une centaine de salariés (pour un chiffre d'affaires d'environ 20 millions d'euros), Emmanuel Druon, conscient du risque que fait peser la numérisation croissante des échanges humains sur son activité, réfléchit à des alternatives stratégiques. Il théorise alors le concept de « écolonomie » pour expliquer en quoi l'alliage de l'économie et de l'écologie peut engendrer la pérennité de l'entreprise (Druon, 2012). Emmanuel Druon investit alors dans de multiples expérimentations orientées vers la baisse de l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement, l'élimination de la dangerosité et de la pénibilité du travail, et l'amélioration de la productivité. L'entreprise rénove aussi ses bâtiments industriels ainsi que son parc de machines, dépose de nouveaux brevets relatifs à l'emballage automatique ou, encore, modifie son organisation managériale (Berger-Douce, 2014; Cardinal, 2013). Comme le note Sandrine Berger-Douce, une telle inflexion stratégique a engagé Pocheco dans une logique d'innovation continue incarnée par des valeurs humanistes et écologiques (Berger-Douce, 2014). Nous le voyons, de petites structures (des micro-fermes, des PME, etc.) agencent des réponses stratégiques spécifiques aux défis posés par la question écologique. Ces réponses recoupent des modes d'actions divers : stratégies d'hypogroupement, certification des pratiques, ou mise en route d'utopies concrètes.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons spécifiquement aux stratégies et aux modes d'organisations déployés par de petits acteurs pour s'attaquer aux défis de société. Par petits acteurs, nous visons des collectifs de taille restreinte, tant en termes de chiffre d'affaires que de

nombre de membres, s'appuyant sur des ressources financières et matérielles limitées et géographiquement en marge des centres urbains (et donc des centres de décision). Nous visons ainsi, par exemple, les très petites entreprises (TPE) ou PME. Pour caractériser ces petites structures, nous utilisons le qualificatif « ordinaire » en référence à de récents travaux en psychosociologie étudiant les impacts de l'utopie sur des collectifs dits ordinaires en termes de changement sociétal (Badaan et al., 2020; Fernando et al., 2018, 2020; Kashima & Fernando, 2020). Le terme de collectif « ordinaire » doit se comprendre en opposition aux collectifs dits activistes (collectifs politiques ou artistiques). En conséquence, dans le but de comprendre les stratégies et modes d'organisations déployés par des acteurs économiques « ordinaires », nous nous sommes immergé dans le cadre de cette thèse dans un groupe de PME appelé Ulterïa, et évoluant dans un secteur économique porteur d'utopie : le marché de la distribution alimentaire en vrac.

### Étude empirique

En cohérence avec notre approche centrée sur la compréhension des modalités par lesquelles des acteurs ordinaires contribuent à des enjeux de société, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative. A ce titre, nous avons réalisé une étude de cas, sur le long cours, portant sur le groupe de PME Ulterïa, basé sur plusieurs territoires ruraux (Yonne, Dordogne, Bretagne), et impliqué dans la transition écologique du secteur de l'agencement de magasins. Plus précisément, le groupe Ulterïa opère dans le secteur de la distribution de produits alimentaires biologiques et innove pour mettre sur pied des magasins « zéro déchet » en s'appuyant sur le développement de la vente en « vrac ». En effet, un des enjeux pour un groupe comme Ulterïa, au regard des mutations que connaît le secteur de la distribution alimentaire, est d'expérimenter des épiceries et supermarchés ne proposant plus de produits pré-emballés. La contribution d'Ulterïa aux enjeux de société est aussi plus large. Le groupe est fortement engagé dans la transition écologique à d'autres niveaux que son marché : il cherche aussi à repenser son inscription sur ses territoires d'implantation, ses modalités de production, ainsi que ses modalités de management. Ulterïa investit ainsi dans le développement d'une école Montessori, dans des actions philanthropiques, dans la construction d'une usine suivant les préceptes du *Cradle to Cradle*<sup>4</sup> et expérimente des

---

<sup>4</sup> Le *Cradle to Cradle* (ou C2C), du berceau au berceau en français, est un concept théorisé par Michael Braungart et William McDonough qui vise à intégrer dans la conception, la production et la fin de vie d'un produit un principe de zéro pollution (McDonough et Braungart, 2005).

modes de management plus horizontaux s’inspirant notamment de l’entreprise libérée ou de l’holacratie (Robertson 2016 ; Gilbert et al., 2017 ; Mattelin-Pierrard et al., 2020).

Notre recherche est construite à partir de l’observation des acteurs du groupe Ulterïa. Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur trois types de méthodes inductives conseillées pour l’étude des défis de société (Eisenhardt et al., 2016) : la construction théorique à partir d’études de cas (*theory building from cases*), l’interprétation de discours d’acteurs (*interpretativist studies*) et l’ethnographie.

Durant la première année de thèse (Septembre 2017 – Décembre 2018), la première phase d’observation s’est déroulée dans la principale entreprise du groupe, Mobil Wood. L’entreprise est une menuiserie industrielle. Elle compte près de 70 personnes pour un chiffre d’affaires d’environ 11 millions d’euros. 70% de son chiffre d’affaires concerne les magasins alimentaires biologiques de type Biocoop. Les observations se sont concentrées sur l’adoption au sein de Mobil Wood d’une nouvelle forme organisationnelle, l’holacratie. Cette première année d’observation nous a permis de réunir un matériau important à la base de la narration que nous avons construite du cas Ulterïa (cf. chapitre 5<sup>ème</sup>). Les deuxième et troisième années de la thèse ont été l’occasion de concentrer l’observation sur l’émergence de l’entité Ulterïa en tant que telle (de Janvier 2019 à Septembre 2020). Ulterïa est la transformation en 2018 d’une holding à but capitalistique créée par deux jeunes entrepreneurs en 2006, Boris S. et Nicolas A.<sup>5</sup>. Après la constitution d’un groupement d’entreprises entre 2006 et 2016 dans le secteur de l’agencement de magasins alimentaires biologiques, les deux entrepreneurs s’engagent explicitement dans le développement d’un « écosystème » d’entreprises dédiées au développement des valeurs économiques, sociales et environnementales générées par le groupe. L’ensemble du groupe est alors réuni sous la bannière Ulterïa pour promouvoir une consommation responsable à travers l’aménagement écologique des espaces commerciaux et l’innovation dans les concepts de vente en vrac.

Parallèlement à cette réorganisation, le groupe investit également dans ses territoires d’implantation de deux manières. D’une part, Ulterïa s’engage dans la construction d’un site expérimental rassemblant sur un même terrain des activités de natures diverses (une usine

---

<sup>5</sup> L’ensemble des prénoms et noms des personnes citées a été modifié.

écologique, une école Montessori, une ferme caprine et un centre de formation pour adultes). Ce site est censé favoriser les externalités positives entre ces activités. Ulterïa présente cette initiative comme un nouveau modèle de développement pour les PME et poursuit l'intention de répliquer de tels projets dans ses territoires d'implantation. D'autre part, les fondateurs d'Ulterïa donnent 10% de leurs actions à une fondation actionnaire dont l'objectif est de réinvestir les bénéfices accumulés par le groupe dans des projets locaux et socio-environnementaux. Plus largement, Ulterïa vise aujourd'hui à construire des écosystèmes créateurs de valeurs pour l'Homme et le Vivant. En son sein, Ulterïa met en avant son fonctionnement coopératif afin que chaque organisation membre du groupe cultive sa culture, sa différence, son autonomie. Néanmoins, les entrepreneurs occupent une place spécifique, étant la source du projet global, c'est-à-dire les garants d'une transition vers un nouvel ordre positif.

A partir de l'observation du quotidien des acteurs engagés dans le développement d'Ulterïa, nous avons progressivement cadré une réflexion théorique interrogeant les modalités par lesquelles un groupe de PME *a priori* ordinaire comme Ulterïa est en mesure de construire une stratégie visant expressément à contribuer à des défis de société.

### Cadrage théorique de la thèse et principales contributions

Les organisations ordinaires, à l'instar des PME, sont autant en mesure d'apporter des contributions significatives aux enjeux de société du XXIème siècle que les grandes entreprises ou que les États. Pour ce faire, elles formulent et mettent en œuvre des stratégies spécifiques. Mais concrètement, comment procèdent-elles ? Quelles sont les incidences organisationnelles et stratégiques de l'engagement de petites et moyennes structures dans la résolution de problèmes de société ? Par quels processus les contributions de petits acteurs aux enjeux sociétaux émergent et se pérennisent-elles ? Ces questionnements sont au cœur de cette recherche et en constitue en quelque sorte le fil rouge. Nous avons fait le choix de les synthétiser par l'interrogation unique suivante.

**Comment des organisations ordinaires concrétisent-elles leurs contributions aux enjeux de société sur les plans stratégique et organisationnel ?**

Du point de vue de la littérature, des pistes de réflexion sont depuis longtemps abordées. Une des premières à laquelle nous pensons est celle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ce courant de recherche, abondant, s'attache notamment à analyser les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société et de son environnement. Les nombreuses études relatives à la RSE ont permis de développer des cadres théoriques ambitionnant d'accroître la performance sociétale des entreprises tout en conciliant une approche économique viable (Carroll, 1999; Dahlsrud, 2008). La recherche managériale sur la RSE compte plusieurs avancées notables. D'abord, penser l'intégration de la RSE dans l'entreprise permet d'envisager la manière dont celle-ci porte son attention sur des enjeux sociétaux, au-delà de ses obligations purement légales, réglementaires et contractuelles (Bastianutti & Dumez, 2012; Levillain et al., 2012). Dans cette perspective, la recherche sur la RSE a ainsi considéré les outils concrets, à destination des entreprises, pour manager cette « attention sociétale ». Ces moyens sont multiples, à la fois juridiques et conceptuels (cf. la notion de parties prenantes par exemple - Bourgel, 2018 ; Freeman, 2010). Cependant, si la RSE est ainsi utile pour penser l'attention organisationnelle aux enjeux sociétaux, celle-ci éclaire peu les manières dont les firmes « s'attaquent » concrètement à ces enjeux, ce qui, sur le plan opérationnel (managériale et organisationnel), limite sa portée (Daudigeos & Valiorgue, 2010 ; Acquier et al., 2011 ; Segrestin & Levillain, 2018). Dès lors, il s'agit d'orienter notre réflexion sur les manières dont les entreprises conjuguent actions économiques et engagements de société en partant de l'identification de problèmes concrets, plus ou moins proches de son activité (Lanciano, 2019). Sur ce point, une autre littérature s'intéresse depuis longtemps à la manière dont des organisations publiques ou privées sont en mesure de contribuer à des problèmes complexes, à fortes dimensions humaines, sociales et environnementales. Dans cette optique, Ainsi, à partir des années 1960, la littérature sur les *wicked problems* est le point de départ d'une réflexion sur la manière de gérer des problèmes sociétaux, à l'instar des questions liées à l'urbanisme, au développement du nucléaire civil ou à l'extension des droits civils aux populations discriminées (King, 1993; Rittel & Webber, 1973; Skaburskis, 2008).

A partir des années 2010, cette littérature connaît un regain à la faveur du concept de *grand challenge* (ou en français, grands défis – George et al., 2012). C'est en s'intéressant notamment aux manières dont les entreprises peuvent contribuer et apporter des réponses concrètes aux conséquences liées au changement climatique, aux inégalités, à la surconsommation, à

l'accumulation des déchets, etc. qu'une théorie de la gestion des problèmes sociétaux émerge (George et al., 2016). Parmi ces contributions théoriques, un modèle dit d'action robuste propose un processus stratégique par lequel les organisations contribuent aux défis sociétaux. Ce modèle combine trois dimensions structurelle (architecture participative), discursive (inscription multivoque) et pragmatique (expérimentation distribuée) - (Etzion et al., 2017; Ferraro et al., 2015). La théorie de l'action robuste dans le contexte de la gestion des *grand challenges* offre ainsi une lecture synthétique de la gestion des enjeux sociétaux, tout en s'ancrant sur un corpus théorique issu de la sociologie de l'action robuste et de la philosophie pragmatiste américaine (Joas, 1996; Leifer, 1983; Mead, 1934; Padgett & Ansell, 1993).

Néanmoins, si les apports du modèle stratégique de l'action robuste sont séduisants sur le plan théorique, celui-ci n'a pas fait l'objet, à notre connaissance, d'une confrontation empirique approfondie. Cet état de fait questionne son assise et sa validité en même temps qu'il offre une formidable perspective de recherche dans laquelle nous nous inscrivons. En outre, aujourd'hui, la littérature empirique étudiant l'engagement stratégique des entreprises dans la résolution de défis de société tend à montrer un mécanisme de déplacements des objectifs vers des préoccupations moins ambitieuses (Brammer et al., 2019; Grodal & O'Mahony, 2017; C. Wright & Nyberg, 2017). Ces preuves empiriques avancent l'hypothèse de l'incomplétude du modèle stratégique d'action robuste, ne serait-ce que dans la capacité des entreprises à poursuivre un engagement sociétal sur le long terme. Pour pallier ce manquement, une partie de la littérature argue de la nécessité d'approfondir l'étude de la gestion des *grand challenges* en explorant les rôles joués par les imaginaires et les utopies dans les contributions des organisations aux enjeux sociétaux (Gümüşay et Reinecke, 2021 ; Wright et al., 2018). Il s'agit de comprendre en quoi les imaginaires et utopies seraient en mesure d'alimenter un futur désirable permettant aux organisations lucratives - *acteurs centraux de la réponse climatique de par les innovations et les solutions de marché qu'elles sont capables de générer* (C. Wright & Nyberg., 2017) - d'inventer et d'explorer de solutions nouvelles et non-conventionnelles (Ferraro et al., 2015).

Les imaginaires constituent effectivement des représentations qui donnent sens à l'action collective, voire la suscitent. Les imaginaires donnent une représentation de l'espace, du temps et de l'altérité en s'incarnant dans les arts, les mythes, la mémoire collective, etc. (Castoriadis, 1975 ;

Bouchard, 2003). Les utopies sont également un moyen d'incarnation des imaginaires dans un univers plus concret (Levitas, 2008 ; E. O. Wright, 2010). De ce fait, les utopies réelles, ou concrètes, pourraient effectivement jouer un rôle de premier plan dans l'engagement de collectifs dans des actions ayant pour objet de donner à voir les prémisses d'un monde meilleur où seraient expérimentées des solutions innovantes à des problèmes non résolus (Kashima & Fernando, 2020).

Ces éléments nous conduisent à affiner notre problématique de recherche de départ. Nous nous intéressons au processus de construction, par des acteurs, de leurs contributions aux enjeux sociétaux sur les plans stratégique et organisationnel. Dans ce processus nous interrogeons particulièrement le rôle de l'imaginaire et de l'utopie. Cette problématique s'articule autour de trois questions de recherche exprimant trois points de vue complémentaires.

**(i) D'un point de vue micro, comment la contribution de dirigeants d'entreprise aux grands défis se construit-elle ?**

Cette première sous-question cherche à éclairer la contribution individuelle de dirigeants à des enjeux sociétaux. Nous nous efforcerons notamment de comprendre le rôle que joue l'imaginaire dans cette contribution. Nous montrons que cette contribution s'apparente à la construction d'une épreuve personnelle. Celle-ci comprend trois éléments caractéristiques. Le premier correspond à la mise en résonance d'un vécu personnel avec un contexte socio-historique empreint de grandes problématiques. Le deuxième est la prise de conscience de défis à relever dans une situation quotidienne insoluble. Ces défis constituent alors une sortie par le haut de ces problématiques quotidiennes vécues difficilement par les acteurs. Enfin, les défis à relever sont mis en forme comme des contributions à des enjeux sociétaux et sont envisagés comme appelant une réponse d'ordre systémique orientée vers des finalités supérieures.

Ces résultats montrent que la gestion de *grand challenges* se joue incontestablement à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et sectoriel. Cet état de fait n'était bien évidemment pas inconnu mais délibérément occulté par la littérature relative à la gestion des problèmes sociétaux (Etzion et al., 2017 ; Ferraro et al., 2015). Notre analyse montre que la contribution aux *grand*



*challenges* se construit à l'interface entre les niveaux individuel et organisationnel en réponse à des enjeux identifiés aux niveaux sectoriel et global.

**(ii) Du point de vue processuel, dans le cadre d'une organisation ordinaire, comment un modèle stratégique d'action robuste se construit-il et évolue-t-il pour s'attaquer à des grands défis ?**

La deuxième sous-question entend préciser plus en détail le processus par lequel émergent les réponses stratégiques et organisationnelles d'une PME à des enjeux sociétaux. Notamment, il s'agit de comprendre l'incarnation empirique du modèle stratégique d'action robuste (Etzion et al., 2017 ; Ferraro et al., 2015). Dans ce processus, nous relevons l'importance première des initiatives et des expérimentations locales ainsi que leur mise en rapport avec des enjeux sociétaux auxquels le groupe entend contribuer. Ce dernier point évoque un mécanisme de transcendentalisation des activités et des expérimentations locales d'Ulteriã vers une finalité supérieure visant à connecter des expériences locales avec des enjeux globaux. Cela nous permet d'affirmer qu'un processus de mise en réseau des expérimentations locales au regard de *grand challenges* constitue un élément renforçant la capacité des organisations à contribuer aux enjeux sociétaux. Nous montrons aussi qu'une stratégie visant à s'attaquer à des enjeux sociétaux se construit par la capacité à générer et revitaliser des expérimentations locales qui sont également attestées comme exemplaires par des acteurs globaux. Cette capacité se base sur la diffusion d'un discours multivoque mêlant les dimensions imaginaire et rationnelle et reposant sur une rhétorique du Nouvel-Âge. Celle-ci véhicule l'idée d'un changement d'ère caractérisant notre époque, ainsi que la nécessité de modifier nos cadres de pensée et d'opérer une transformation profonde et locale des organisations. En contrepoint, nous montrons que la dimension structurelle d'Ulteriã, initialement construite autour d'un modèle participatif s'érode progressivement.

Ces résultats mettent en évidence que le processus stratégique pour s'attaquer à des enjeux sociétaux n'est pas mis en route *ex nihilo* à partir de la seule intuition de leader-visionnaires (Westley & Vredenburg, 1997). Une telle stratégie s'incarne d'abord dans des expérimentations locales. Celles-ci constituent même le carburant d'une stratégie ayant pour objet de contribuer à des défis de société. Sur ce point, nous complétons la littérature relative aux *grand challenges*

concernant le rôle des expérimentations locales (Ferraro et al., 2015; Trist, 1983) en mettant l'accent sur le phénomène de cristallisation, de mise en réseau des expérimentations et de solidification des expérimentations locales. Par ailleurs, nous nuancions l'importance de la dimension structurelle participative pour contribuer à des enjeux sociétaux (Etzion et al. 2017 ; Ferraro et al., 2015). Le cas que nous étudions dans le cadre de cette recherche est à ce sujet exemplaire puisqu'il montre l'érosion d'un fonctionnement basé sur une structure participative et ouverte. Pour autant, cette érosion ne remet pas en cause la capacité d'impact de l'entreprise.

### **(iii) Transversalement, quelles sont les influences de l'imaginaire dans ces processus ?**

Cette dernière sous-question se concentre sur les rôles et les influences que l'imaginaire est susceptible de jouer dans la construction stratégique d'un acteur ordinaire pour s'attaquer aux enjeux sociétaux. Nous montrons la force de l'imaginaire dans la construction des choix stratégiques du groupe d'entreprises Ulterïa selon les niveaux d'analyse. Au niveau individuel, les dirigeants d'Ulterïa convoquent un imaginaire systémique afin de projeter et visualiser la contribution sociétale que leur organisation pourrait apporter. Au plan organisationnel, la rigidité et le caractère organisant de l'imaginaire systémique semble délicat à mettre en œuvre, comme le montre l'érosion du fonctionnement holocratique du groupe. C'est pourquoi les acteurs opèrent un regroupement d'un ensemble hétéroclite d'imaginaires (que nous appelons mécanisme de panthéonisation des imaginaires). Cela enrichit la vision et la conceptualisation du futur tout en accroissant les opportunités d'attirer au sein du groupe des porteurs de nouvelles solutions relatives au marché et/ou d'expérimenter des modèles organisationnels innovants permettant de contribuer plus efficacement aux enjeux de société. Ces résultats enrichissent la littérature relative aux effets des nouveaux imaginaires sociaux et environnementaux dans les organisations entendant contribuant aux enjeux sociétaux (Roux-Rosier et al., 2018; C. Wright et al., 2018). Notamment, nous montrons que l'attraction d'imaginaires variées pour caractériser l'organisation permet sa constitution en utopie réelle.

#### **Plan de la thèse**

La thèse se compose de trois parties (cf. figure n°1). La première partie est théorique. Elle vise à clarifier la construction de notre problématique. Le chapitre premier propose un panorama de la

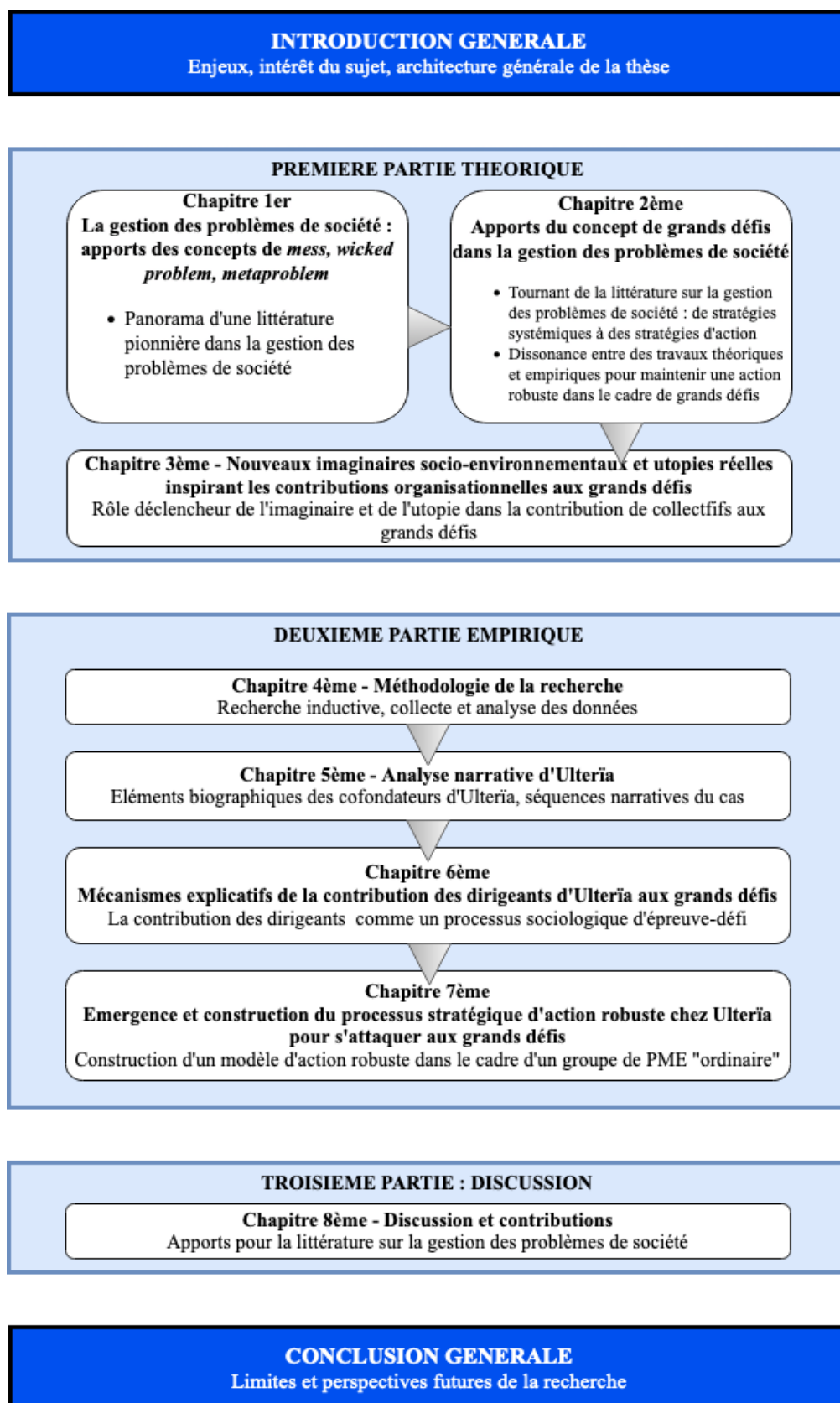
littérature relative à la gestion des problèmes sociétaux en mobilisant et démêlant les concepts proches, et d'origine systémique, de *mess*, *wicked problem* et *meta-problem*. Le deuxième chapitre vise à compléter cette littérature en y adjoignant le concept de *grand challenge*, mobilisé plus récemment et réorientant la littérature sur la gestion des problèmes de société vers des stratégies d'action plutôt que des stratégies systémiques. Enfin, actant une certaine dissonance entre des travaux théoriques et empiriques dans la littérature relative à l'étude des *grand challenges*, nous détaillons une perspective de recherche suggérée par des travaux récents sur le rôle que seraient susceptibles de jouer les imaginaires et les utopies dans la gestion des *grand challenges*. Ce faisant, nous consacrons le troisième chapitre à l'exploration de ces concepts et de leurs traductions en stratégie, en théorie des organisations et dans le cadre de l'action collective. A l'issue de la première partie théorique, nous synthétisons le cheminement ayant conduit à faire émerger la problématique de recherche.

La deuxième partie est empirique et présente nos choix méthodologiques et les résultats de cette étude. Le quatrième chapitre évoque la méthodologie de la recherche. Le cinquième chapitre est une narration du cas Ulterïa. Il constitue une analyse de premier niveau permettant une restitution synthétique de l'histoire d'Ulterïa et de ses tournants les plus significatifs. Les sixième et septième chapitres restituent l'analyse et les résultats de notre étude de cas.

La troisième partie présente les contributions de la recherche à travers une mise en discussion des résultats au regard de la littérature relative à la gestion des problèmes de société (chapitre 8<sup>ème</sup>).

Enfin, une conclusion générale récapitule les apports de la thèse et précise ses limites et les pistes de recherches futures en lien avec cette recherche.

Figure n°1 : Architecture de la thèse



## PREMIERE PARTIE - ÉLÉMENTS THEORIQUES

*Greatness in chess is tied to the ability to push uncertainty far into the horizon of the game. Great chess players are thought to be great planners. (Leifer, 1983, p. 1)*

La littérature en sciences de gestion a exploré plusieurs pistes de réflexion sur les façons dont les organisations s'attaquent à des problèmes complexes impliquant des dimensions sociales et environnementales. Ainsi, à partir des années 1960, une littérature se développe en ce sens et propose les concepts de *mess*, *wicked problems*, et de méta-problèmes pour penser la gestion des problèmes sociétaux sur les plans stratégiques et organisationnels. Si cette littérature est le point de départ d'une réflexion sur l'amélioration de la contribution des organisations aux problèmes sociétaux auxquelles elles sont confrontées, elle connaît toutefois un essoufflement dû aux résultats ambivalents qu'elle a produits (chapitre 1<sup>er</sup>).

A partir des années 2010, la littérature relative à la gestion des problèmes sociétaux connaît un regain à la faveur du concept de *grand challenges* (grands défis en français). L'importation de cette notion conduit à des avancées théoriques notables, proposant notamment un modèle stratégique d'action robuste dans le cadre des grands challenges (Ferraro et al., 2015). En parallèle, du point de vue empirique, la littérature s'enrichit également et tend à démontrer l'existence de mécanismes de déplacement, voire de dégradation, des objectifs sociétaux poursuivis par les organisations vers des préoccupations moins ambitieuses (chapitre 2<sup>ème</sup>).

Pour pallier et enrayer ce phénomène de déplacement des objectifs, des travaux récents évoquent la nécessité de coupler la littérature sur les grands défis avec les notions d'imaginaire et d'utopie. L'enjeu est d'utiliser ces concepts pour enrichir les modèles théoriques de gestion des *grand challenges*. L'hypothèse sous-jacente, que nous reprenons à notre compte, réside dans le fait que ce sont aux niveaux de l'imaginaire et de l'utopie que se forment des nouvelles solutions non-

conventionnelles et susceptibles de nourrir des modèles théoriques pour penser la gestion des *grand challenges*. A ce titre, nous montrons dans quels cadres analytiques et à travers quels mécanismes les imaginaires et les utopies inspirent les contributions des organisations aux enjeux de société (chapitre 3<sup>ème</sup>).

Grâce aux éléments théoriques que nous avons cités, nous concluons cette première partie par une synthèse et une clarification de notre problématique. Notre interrogation initiale interroge la manière dont les organisations ordinaires concrétisent leurs contributions aux grands défis sur les plans stratégique et organisationnel. Nous explorons cette question à travers trois questions de recherches :

- (i) D'un point de vue micro, comment la contribution de dirigeants d'entreprise aux grands défis se construit-elle ?
- (ii) Du point de vue processuel, dans le cadre d'une organisation ordinaire, comment un modèle stratégique d'action robuste se construit-il et évolue-t-il pour s'attaquer à des enjeux sociétaux ?
- (iii) Transversalement, quelles sont les influences de l'imaginaire dans ces processus ?

# CHAPITRE 1<sup>ER</sup> – LA GESTION DES PROBLEMES DE SOCIETE : APPORTS DES CONCEPTS DE *MESS*, *WICKED PROBLEM*, *METAPROBLEM*

## Introduction

La gestion des crises sanitaires, des conséquences de la guerre en Syrie, des effets du changement climatique sur les écosystèmes, ou encore de la transformation des systèmes de distribution vers le zéro déchet, sont autant de problématiques délicates à gérer du fait de l'impossibilité à identifier clairement leurs origines et à les décomposer en une chaîne causale de problèmes plus modestes. Ces problèmes, que la littérature en gestion a baptisé *wicked problem* (problème pernicieux ou épineux), *mess* (désordre) ou encore *meta-problem* (méta-problème<sup>6</sup>), s'opposent à la notion de *tamed problem* (problème apprivoisé). En sciences de gestion, « *taming a problem* » correspond à une méthodologie de résolution de problème appartenant à la tradition de la Recherche Opérationnelle (*Operations Research*). Cette méthode analytique, pour un problème de gestion donné, suit six étapes : (i) la définition du problème, (ii) l'analyse du système dans lequel est inséré le problème, (iii) le développement d'un modèle mathématique, (iv) le calcul de la solution, (v), la vérification du modèle et de la solution, (vi) l'application de la solution (Roy, 1985; Roy & Bouyssou, 1993; Sciarrino, 1967).

Cette manière d'aborder et de résoudre des problèmes est très proche de celle préconisée par le mathématicien David Hilbert qui énuméra, en 1900, vingt-trois problèmes mathématiques à résoudre pour le XX<sup>ème</sup> siècle dans le dessein de préserver la vitalité de sa discipline. Pour percer un problème mathématique, Hilbert (1900) admet la nécessité de réduire un problème en une chaîne de plus petits problèmes et insiste sur la rigueur des mathématiques, c'est-à-dire l'utilisation stricte des principes élémentaires. La rigueur conduit à trois stratégies principales de résolution de problèmes mathématiques.

- (i) La généralisation pour comprendre une chaîne de problèmes similaires.

---

<sup>6</sup> Pour la suite de la thèse, nous utiliserons le terme français, celui-ci étant totalement transparent.

- (ii) La spécialisation pour résoudre des problèmes plus simples que ceux auxquels le chercheur se confronte.
- (iii) La preuve de l'impossibilité de la solution.

Hilbert expose ainsi une méthodologie systématique et rigoureuse de résolution des problèmes mathématiques qui se sont posés au début du XX<sup>ème</sup> siècle dans le but de faire converger les énergies autour de ces problèmes et d'élargir, de cette manière, la compréhension de la discipline.

Mais les stratégies utiles et efficaces pour résoudre des problèmes mathématiques le sont-elles dans le domaine de la gestion ? Churchman, pourtant l'un des pères fondateurs de l'école de la Recherche Opérationnelle, actait dès 1967 l'impossibilité de l'apprivoisement complet d'un problème de gestion (Churchman, 1967). Pour l'auteur, cette impossibilité emportait pour conséquence la proposition de solutions nécessairement incomplètes que le chercheur ne pouvait qu'admettre. En résumé, tout problème de gestion garde une part nécessairement obscure, mal comprise, épineuse, pernicieuse, en un mot : *wicked*.

*Sometimes the taming consists of trying to generate an aura of good feeling or consensus. Sometimes, as in OR, it consists of "carving off" a piece of the problem and finding a rational and feasible solution to this piece. In the latter case, it is up to someone else (presumably a manager) to handle the untamed part. A better way of describing the OR solution might be to say that it tames the growl of the wicked problem: the wicked problem no longer shows its teeth before it bites. (Churchman, 1967, p. 141-142)*

Par la même, Churchman introduit dans la littérature une nouvelle manière d'appréhender et de traiter les problèmes de nature organisationnelle : le « *wicked problem* » (en français, problème pernicieux ou épineux), concept inspiré de Horst Rittel, professeur de design, qu'il appliqua notamment à l'urbanisme. Depuis lors, la conceptualisation de la notion de problème a évolué et a permis de développer des méthodologies de résolution plus adaptées à la nature des problèmes d'ordre social ou environnemental. Dans les mêmes années 1960 et 1970, alors même que la notion de problème pernicieux gagnait en popularité, d'autres concepts similaires se sont imposés en sciences de gestion : les notions de *mess* et de méta-problème. Pour Ackoff, un *mess* est un système



de problèmes interconnectés qu'il est impossible de décomposer (Ackoff, 1981). Il prend notamment l'exemple d'une large machinerie industrielle confrontée à des brusques variations de la demande. Éric Trist, quant à lui, définit le méta-problème comme étant de nature inter-organisationnelle où différents acteurs s'accordent pour désigner un problème commun. C'est le cas par exemple de l'appauvrissement d'un territoire subissant par ailleurs des pénuries énergétiques chroniques.

Ce chapitre vise à fournir une meilleure compréhension de la littérature traitant de la gestion des problématiques sociales et environnementales. L'objectif est notamment de mettre en évidence les réponses stratégiques et organisationnelles préconisées par la littérature pour gérer ces types de problèmes. Pour ce faire, ce chapitre comprend trois parties. La première vise à réaliser une généalogie des concepts de *mess*, de *wicked problem* et méta-problèmes afin d'en cerner les origines. Nous évoquons notamment les papiers séminaux ayant introduit ces divers concepts dans la littérature (1). La deuxième partie souligne les apports de ces notions en théorie des organisations et en stratégie. L'objectif est de définir plus clairement ces concepts à partir des nombreux articles qu'ils ont suscités dans la littérature et de mettre en évidence les réponses stratégiques et organisationnelles qu'ils ont inspirées (2). La troisième partie est l'occasion d'évoquer les enjeux actuels de cette littérature relative à la gestion des problèmes sociétaux. Nous montrons notamment que les concepts identifiés au centre des modèles de gestion des problèmes sociétaux connaissent une efficacité relative démontrant la nécessité de stimuler ce champ d'étude à travers l'apport de nouveaux concepts (3).

## 1. Une généalogie des concepts de *mess*, de *wicked problem* et de méta-problème

Dans cette section, nous analysons les papiers séminaux afin de montrer les spécificités des concepts de *mess* (1.1), de *wicked problem* (1.2) et de méta-problème (1.3).

### 1.1. La requalification des problèmes à l'âge du système : le *mess*

En 1974, lorsque Ackoff propose sa conceptualisation du concept de *mess*, il prend grand soin, en amont, de caractériser la nouvelle ère dans laquelle l'humanité est entrée depuis la seconde guerre mondiale : l'âge du système, succédant selon lui à l'âge des machines.

*Although eras do not have precise beginnings or ends, the 1940s can be said to have contained the beginning of the end of the Machine Age and the beginning of the Systems Age. (Ackoff, 1974, p.3)*

Pour l'auteur, la particularité de ce « Nouvel-Âge » réside dans le fait qu'il vient supplanter les modes de pensées et d'analyses dominants traditionnels (le réductionnisme et le mécanisme) au profit d'une nouvelle doctrine à la fois expansionniste et téléologique qu'il décrit comme une nouvelle manière synthétique, ou systémique, de penser le monde. Pour étayer ses propos, Ackoff fait état d'un tournant philosophique ayant eu lieu dans les années 1920 et 1930 – citant au passage les philosophes américains Susanne Langer et Charles W. Morris – où les penseurs délaissèrent les réflexions autour des implications philosophiques des particules élémentaires au profit de la notion de symbole, qui contrairement aux particules élémentaires, n'a pas de propriété physique essentielle. A partir de là, des théories générales sur le langage et la communication, le contrôle de la communication, ou sur le rôle de la communication dans les systèmes, ont été élaborées. Le système devient alors un concept permettant de penser l'activité d'organiser. Partant de là, Ackoff pose deux postulats directement applicables aux sciences de gestion.

- (i) L'organisation d'un groupe social dépend nécessairement d'un groupe plus large (c'est la doctrine de l'expansionnisme).
- (ii) La recherche d'objectifs et de comportements organisationnels intentionnels devient un sujet d'étude de première importance (c'est la doctrine téléologique).

Dans ce « Nouvel-Âge » du système, une autre implication principale tient à la transformation de la façon de conceptualiser les problèmes qui se posent aux décideurs. En effet, s'appuyant sur la philosophie pragmatiste américaine, Ackoff nous dit que les problèmes sont pris en charge par les décideurs et ne sont pas « donnés » tels quels aux managers.

*Problems are taken up by, not given to, decision makers. William James argued that problems are extracted from unstructured states of confusion. John Dewey referred to such states as indeterminate or problematic. I prefer to call them 'messes'. (Ackoff, 1974, p. 5).*

Pour préciser la pensée d'Ackoff, les acteurs de l'organisation ne font pas face à des problèmes qu'ils seraient capables de résoudre par des moyens réductionnistes, mais plutôt à des enchevêtrements de problèmes. Ackoff parle ainsi de *mess* pour désigner un « système de conditions externes qui produit de l'insatisfaction » ou un « système de problèmes dans le sens où un corps physique peut être conceptualisé comme un système d'atomes.<sup>7</sup> »

En conséquence, la principale méthode permettant d'affronter un *mess* consiste à tenter de le « dissoudre » dans un ensemble plus vaste de problèmes de manière à en modifier sa nature et à le confronter à l'environnement dans lequel le problème est encastré. L'idée centrale du *mess* se base sur le fait qu'un problème organisationnel n'est pas donné *a priori*, et sa solution ne saurait être découverte.

## **1.2. Les wicked problems pour qualifier les problèmes sociaux insolubles**

Parallèlement à la conceptualisation du *mess*, d'autres chercheurs américains, notamment en *design* et en architecture, théorisèrent le concept de *wicked problem*. Dans les années 1960, la société américaine était effectivement aux prises avec un paradoxe apparent. Si la capacité des organisations à résoudre des problèmes techniques n'avait jamais été aussi élevée (i.e. le succès de la mission Apollo XI en 1969), l'incapacité des pouvoirs publics à gérer la question des *Civil Rights* au profit des citoyens afro-américains devenait de plus en plus évidente pour le grand public (Skaburskis, 2008). Si le progrès scientifique a permis d'apprivoiser de plus en plus de problèmes techniques (Rittel et Webber (1973) évoquent le pavage des rues, l'interconnexion des routes ou encore le traitement des eaux usées), le développement des approches ayant permis ces progrès ne permettait pas une prise en compte satisfaisante des préoccupations croissantes relatives à l'équité

---

<sup>7</sup> *What decision makers deal with, I maintain, are messes, not problems. This is hardly illuminating, however, unless I make more explicit and precise the meaning of 'mess'. A mess is a system of external conditions that produces dissatisfaction. It can be conceptualized as a system of problems in the same sense in which a physical body can be conceptualized as a system of atom. (Ackoff, 1974, p. 5)*

(Rittel et Webber, 1973, p. 156). Pour Rittel et Webber (1973), il y a donc une incompatibilité entre les méthodes mathématiques de résolution de problèmes techniques et les stratégies pour affronter les problématiques de société, pernicieuses par nature.

Les *wicked problems* se caractérisent par des frontières floues, impliquent de nombreux acteurs (essentiellement inconnus) aux intérêts divergents et aux valeurs diverses. Ils sont aussi dotés de dix caractéristiques. (i) Ils n'ont pas de formulation définitive (ii) ni de fin. (iii) Leurs solutions ne sont ni vraies ni fausses, mais bonnes ou mauvaises, (iv) et ne peuvent pas être testées immédiatement. (v) Leurs solutions nécessitent des « opérations ponctuelles », (vi) ne sauraient être exhaustives, (vii) ou uniques. Enfin, (viii) les *wicked problems* ne sont que les symptômes d'autres problèmes, (ix) explicables de plusieurs manières, et (x) où le manager n'est pas autorisé à se tromper (Rittel et Webber, 1973, pp. 161-167).

### **1.3. Les méta-problèmes pour affronter spécifiquement les questions inter-organisationnelles**

Tout comme Ackoff, Rittel et Webber se sont inspirés d'une vision systémique de la société, où le développement de réseaux sociaux de plus en plus denses accroît la complexité de la société. La transposition de l'étude de la théorie des systèmes aux sciences de gestion a également inspiré le concept de méta-problème dans les années 1960 par le biais de la prise en compte de la turbulence de l'environnement et de son impact sur les organisations (F. E. Emery & Trist, 1965). Dans de tels contextes, les organisations auraient intérêt à se regrouper autour de problèmes sociétaux communs auxquels elles sont confrontées en même temps. Ces questions inter-organisationnelles, des méta-problèmes (Trist, 1983) requièrent, pour être résolues, une coopération entre organisations. Trist évoque notamment deux facteurs clés de résolution des méta-problèmes.

- (i) L'appréciation par un groupe d'organisations d'un domaine (c'est-à-dire un groupe de problèmes sociétaux communs), dont les caractéristiques reposent sur une compréhension commune, une mission et un accord sur la forme organisationnelle en mesure de soutenir l'action collective.
- (ii) La nécessité de s'appuyer sur une « organisation référente » dont nous détaillerons plus précisément les contours plus bas dans la section suivante.

## 2. Les apports théoriques des concepts de *mess*, *wicked problem* et méta-problème

Dans cette section, nous nous attachons à articuler les définitions de *mess*, de *wicked problem* et de méta-problème au regard des littératures respectives (2.1) avant de montrer les apports de ces concepts en théories des organisations et en stratégie (2.2).

### 2.1. Articuler les définitions de *mess*, *wicked problem* et méta-problème

Sur la base d'une revue de littérature traitant des notions de *mess*, de *wicked problem* et de méta-problèmes, nous avons passé en revue l'évolution des définitions théoriques et des attributs des concepts étudiés. Ce travail poursuit un double objectif : d'une part, apporter une clarification conceptuelle de ces concepts sur un temps long, et d'autre part, interroger les spécificités de chacun des concepts les uns par rapport aux autres. Sur la base de cette analyse, nous proposons des définitions avec une liste des attributs principaux pour chaque concept. En général, les auteurs se réfèrent aux articles fondateurs que nous avons présentés ci-dessus. Par exemple, dans le cas d'un *wicked problem*, la plupart des auteurs se réfèrent à Rittel et Webber (1973). Néanmoins, au fur et à mesure que des études empiriques sont menées, les définitions de ces concepts s'affinent, permettant de synthétiser leurs attributs et de mettre en valeur de nouvelles caractéristiques.

Le tableau n°1 ci-dessous est donc une proposition de synthèse des définitions et attributs des concepts de méta-problème, de *wicked problem* et de *mess* à partir de l'ensemble des définitions issues de la littérature (cf. annexe 1).

**Tableau n°1 : Proposition de définitions de *mess*, *wicked problem* et méta-problème**

Concepts	Définitions	Attributs du concept
<b><i>Mess</i></b>	Sac de problématiques diverses et interdépendantes les unes des autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigu</li> <li>• Incertain</li> <li>• Changeant</li> </ul>
<b><i>Wicked problem</i></b>	Classe de problèmes sociaux difficiles à identifier du fait de leur décroissement géographique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertitudes des connaissances</li> <li>• Conflits de valeurs entre parties prenantes</li> <li>• Complexité dynamique, pas de résultat ou de solution unique au problème</li> </ul>
<b>Meta-problème</b>	Type de problématique imparfaitement connue dans sa portée et sa nature et requérant une collaboration inter et multi-organisationnelle entre acteurs hétérogènes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité plusieurs organisations pour être attaqué</li> </ul>

## 2.2. L'apport des concepts de *mess*, *wicked problem* et méta-problèmes aux théories des organisations et à la stratégie

Les conceptualisations des manières de penser les problèmes ont eu des impacts en termes d'organisation et de stratégies que la littérature s'est efforcée de souligner. L'ensemble de ces apports est récapitulé dans le tableau n°2 ci-dessous.

**Tableau n°2 : Récapitulatif des stratégies et formes organisationnelles associés aux *mess*,  
*wicked problem*, méta-problème**

Concepts	Stratégies associées	Formes organisationnelles associées
<b>Mess</b>  (Ackoff, 1974, 1981)	<b>Stratégie systémique ou holistique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assemblage des problèmes les uns aux autres</li> <li>- « Humanisation » et « environnementalisation » des problèmes</li> </ul>	Organisation circulaire
<b>Wicked problem</b>  (Rittel et Webber, 1973 ; Daviter, 2017 ; Dentoni et al., 2018)	<b>Stratégie systémique (cf. mess)</b>  <b>Stratégies d'adaptation, de parcellisation et de cadrage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation à la complexité par des solutions approximatives (<i>coping</i>)</li> <li>- Parcellisation des problèmes (<i>taming</i>)</li> <li>- Cadrage des problèmes (priorisation et compréhension des enjeux locaux)</li> </ul>	Organisation pluraliste ou multi-partenariale
<b>Meta-problème</b>  (Trist, 1983 ; Westley & Vredenburg, 1997 ; Toussaint & Dumez, 2020)	<b>Stratégie de planification participative</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche processuelle d'amélioration continue</li> </ul> <b>Stratégies d'action :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confinement du problème (non-propagation d'une catastrophe annoncée)</li> <li>• Mitigation (empêcher son aggravation)</li> <li>• Remédiation (atténuer ses effets passés)</li> </ul>	Organisation référente avec émergence en trois étapes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification d'un problème par un leader-visionnaire</li> <li>• Choix d'une direction de résolution avec les parties prenantes concernées</li> <li>• Structuration de l'organisation référence</li> </ul>

**Messes** - La littérature associe la notion de *mess* à celle de système. Il s'agit de mettre en place des stratégies et des organisations permettant non pas de résoudre un problème, mais de le

« dissoudre » dans un système plus large (Ackoff, 1981 ; Cunningham & Farquharson, 1989). Ackoff explicite cette idée par la nécessité de « humaniser » et de « environnementaliser » les problèmes qui se posent dans les organisations (Ackoff, 1974). L'humanisation d'un problème consiste à concevoir l'organisation comme un système social dont les parties, c'est-à-dire les personnes qui les composent, ont des raisons d'être propres, distinctes de celle de l'organisation. Dès lors, les tâches du manager consistent à servir les raisons d'être de ses subordonnées afin d'éviter l'aliénation, la désertion ou la révolte (Ackoff, 1974, p. 11). « L'environnementalisation » est une étape complémentaire à son humanisation. Elle consiste à comprendre dans quelle mesure une organisation affecte un système plus large dans lequel elle est elle-même incluse. Il en résulte la nécessité de tenir responsables les entreprises de leurs actions affectant leurs environnements sociaux ou physiques directs.

Du point de vue organisationnel, la « dissolution » des problèmes s'appuie sur des organisations dites circulaires (Ackoff, 1974, p. 12) dont les principes sont la participation (Ashmos et al., 2002) et la maximisation des objectifs de ses membres (Ackoff, 1974). Plus pragmatiquement, l'organisation circulaire consiste à multiplier les « conseils d'administration » pour l'ensemble des managers d'une organisation. Il s'agit de créer un organe où chaque manager rend compte de sa gestion. Chaque manager est ainsi membre de deux conseils : le conseil qu'il préside dans lequel ses subordonnés immédiats participent, et le conseil dans lequel son propre manager rend compte. Ces conseils d'administration n'ont pas vocation à manager, mais à établir les principes de management et évaluer la performance des managers, et le cas échéant, à les révoquer (mais non les licencier). De ce fait, l'organisation circulaire propose une sorte de contrôle par les subordonnés directs.

***Wicked problems*** - Ce sont des problèmes ouverts ancrés dans un système social en pleine croissance. Les difficultés pour les résoudre sont principalement dues à deux éléments : la délicate définition des problèmes, à savoir distinguer une condition observée d'une condition souhaitée, et la localisation des problèmes dans le réseau complexe où se pose effectivement le problème (Rittel et Webber, 1973, p. 159). Ce dernier point justifie que des auteurs considèrent les notions de *mess* et de *wicked problem* comme synonymes (King, 1993; Waddock et al., 2015). Néanmoins, une littérature plus récente (Daviter, 2017; Head, 2019) souligne l'évolution du concept de *wicked*



*problem* et met en lumière des stratégies alternatives à celles développées à partir des années 1970 et d'essence systémique. En effet, à côté des stratégies visant à dissoudre un problème pernicieux dans un ensemble plus large pour le comprendre, la littérature évoque également des stratégies dites de *coping* (adaptation) et de *taming* (apprivoisement) (Daviter, 2017). La résolution d'un *wicked problem* consiste alors à le séparer en des composantes simples afin de réduire son périmètre et confier sa résolution à des expertises administratives préexistantes. Nous retrouvons ici la logique de résolution de problèmes mathématiques que Hilbert avait déjà énoncée au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Une autre solution consiste à s'adapter (*coping*), c'est-à-dire à mettre en œuvre un ensemble de solutions approximatives pour confronter des problèmes mal-formulés. Dans la même veine, cette évolution de la littérature sur les *wicked problems* marque une approche de seconde génération (Head, 2019) regroupant les littératures relatives aux *wicked problems* et aux *policy studies*. Ainsi, une partie de la littérature insiste sur la nécessité de cadrer les *wicked problems* par une double opération de priorisation et de compréhension des enjeux locaux permettant une adaptation des mesures à envisager.

Du point de vue organisationnel, au cœur de la notion de *wicked problem* réside la question du pluralisme (Rittel & Webber, 1973). Les organisations visant à résoudre les problèmes pernicieux ont vocation à intégrer les intérêts et les valeurs multiples des parties prenantes et évoluent généralement dans des contextes institutionnels multi-niveaux (Head & Alford, 2015). Ces caractéristiques rappellent celles de l'organisation pluraliste, qui se définit à l'aide du concept de multiplicité : multiplicité des pouvoirs, multiplicité des préférences et multiplicités des logiques (Brès et al., 2018; Denis et al., 2001). Reprenant l'idée que pour assurer la réponse organisationnelle à un problème pernicieux aucune partie prenante ne saurait agir efficacement sans le concours des autres, une partie de la littérature propose le recours à la notion de *multi-stakeholder partnership* (Dentoni et al., 2018). Entendue comme une forme de pilotage sociopolitique dans laquelle des acteurs privés sont directement impliqués dans la régulation d'un groupe d'acteurs (Pattberg, 2006), cette forme de partenariat met l'accent sur l'interdépendance des parties prenantes et permettrait de répondre efficacement aux trois difficultés principales induites par les problèmes pernicieux : les incertitudes et la complexité liées à la connaissance du problème ainsi que les conflits de valeurs entre parties prenantes (Dentoni et al., 2018).

**Meta-problèmes** – Leur traitement implique par nature un ensemble de parties prenantes plus ou moins au courant du problème. La principale difficulté repose ainsi dans la construction d'une perception commune du méta-problème alors même que cette perception évolue dans le temps. Dès lors, la stratégie de résolution est adaptative et nécessite un processus de planification participative.

*« One of the most important features of planning for meta-problems, is that the process should be open to participation by all those who may significantly affect or be affected by the problem. This conclusion is not based on ethics but on practicality. »* (Cartwright, 1987, p. 96)

La littérature a également développé des stratégies d'action relatives aux méta-problèmes. Considérant la gestion des débris spatiaux comme un méta-problème, Toussaint et Dumez ont mis en avant trois modalités stratégiques de confrontation aux méta-problèmes : la mitigation, la remédiation et le confinement du problème (Toussaint & Dumez, 2020). Ces trois stratégies font directement référence à trois types de mesures. Le confinement vise à éviter la propagation d'une catastrophe annoncée résultant du méta-problème dans une logique d'empêchement. La remédiation conduit à envisager des mesures cherchant à atténuer les effets passés du méta-problème tandis que la mitigation vise à enrayer son aggravation.

Du point de vue organisationnel, la réflexion sur les méta-problèmes a très tôt accouché du concept d'organisation référente. Cette dernière inclut les parties prenantes qui sont directement intéressées par un domaine de problèmes inter-organisationnels et remplit les fonctions suivantes : régulation des activités et des relations, appréciation des évolutions et des problématiques actuelles, et fourniture d'infrastructures d'accompagnement en termes d'informations, de ressources, de projets structurants, etc. (Trist, 1983).

La littérature a mis en évidence un processus linéaire de formation des organisations référentes en trois phases (Westley & Vredenburg, 1997).

- (i) Un leader-visionnaire identifie un nouveau type de problème social ou environnemental commun à de nombreuses organisations et lance des initiatives de réseaux. Il peut s'agir de la montée des tensions raciales, de la pollution accrue d'un

bien public, etc. Ici, l'objectif est d'identifier les parties prenantes concernées, de les mettre d'accord sur une définition commune du problème, de générer des informations appropriées et d'identifier les ressources de départ.

- (ii) Les parties prenantes concernées s'entendent sur des valeurs communes et répartissent le pouvoir entre elles. L'objectif principal est de fixer une direction en définissant un processus de facilitation. Il s'agit d'établir les règles de base, de fixer les ordres du jour, d'organiser des sous-groupes, d'explorer des options à envisager, etc. A ce stade, l'organisation référente commence à être conçue à travers des méthodes de type *search conference*. Il s'agit d'un événement participatif permettant à de grands groupes de créer collectivement un plan que ses membres mettront eux-mêmes en œuvre (M. Emery & Purser, 1996, p. 4).
- (iii) L'organisation référente est structurée et commence à mettre en place des actions de résolution des problèmes du domaine en assurant ses fonctions de régulation, d'évaluation et de soutien. Il s'agit de traiter avec les parties prenantes, construire un soutien externe, structurer et surveiller le respect des accords (Westley & Vredenburg, 1997, p. 382). Dans les moments critiques, l'organisation référente doit également faire évoluer l'appréciation du domaine de problèmes en incluant tous ses membres.

A chacune de ces étapes, des enjeux politiques peuvent limiter le consensus dans l'organisation référente. La littérature insiste par exemple sur la légitimité des actionnaires pour amener de nouveaux membres et sur la résistance de certaines parties prenantes aux interventions de l'organisation référente (Gray & Hay, 1986). La figure n°2 ci-dessous résume le processus de formation des organisations référentes mis en évidence par la littérature.

**Figure n°2 : Processus de formation des organisations référentes**  
(Westley & Vredenburg, 1997)



La littérature a donc associé aux concepts de *mess*, *wicked problem*, et méta-problème des stratégies et des formes organisationnelles spécifiques. Avec le recul dont nous bénéficions, il nous est possible de tirer des enseignements plus généraux.

### 3. Enseignements de la littérature relative aux *mess*, *wicked problem* et méta-problème : de stratégies systémiques à des stratégies d'action

Dans cette section, nous montrons que la littérature relative aux concepts étudiés, bien qu'issue d'une même approche systémique de la résolution de problème (3.1), connaît actuellement un renouveau et propose désormais des stratégies d'action basées sur une approche pratique de la gestion des problèmes complexes sociaux et environnementaux (3.2).

#### 3.1. La prépondérance de la pensée systémique dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux

Grâce au travail conceptuel que nous avons mené, nous déduisons que les concepts de *mess*, *wicked problem* et méta-problème ont une assise théorique commune. Ceux-ci sont enracinés dans la pensée systémique et la complexité. Cartwright (1987) parle des méta-problèmes comme allant au-delà des problèmes complexes et les définit comme « les *plus déroutants de*

tous [...] où ni leur pleine portée ni leur nature détaillée ne sont comprises<sup>8</sup> » (Cartwright, 1987 p. 93). Les *wicked problems* sont également liés à une pensée complexe. Rittel et Webber (1973) se réfèrent à un « système d'ouverture interactif » ou un « réseau systémique » (Rittel et Webber, 1973, p. 156) pour les évoquer.

Bien qu'issues d'une même famille théorique, des spécificités permettent de distinguer ces concepts. A l'instar du *mess*, le *wicked problem* repose sur l'idée qu'un problème n'est pas donné *a priori*, et sa solution découverte à proprement parler. Celle-ci dépend du contexte des opinions, des jugements de valeur, des intérêts concurrents, des jeux de pouvoir et d'influence, et a tendance à se « dissoudre » au sein d'un plus grand groupe de problèmes : des méta-problèmes. En effet, le concept de méta-problème, par nature inter-organisationnelle, se pense dans une échelle spatiale plus large que celle du *wicked problem* et s'en différencie par la collaboration requise pour être abordé.

### **3.2. L'efficacité relative des concepts de *mess*, *wicked problem* et méta-problèmes en pratique dans leur conception systémique**

Bien que l'essentiel de la littérature enracine les concepts étudiés dans une pensée systémique, des approches alternatives émergent, rompant avec cette logique. C'est notamment l'expérience des modes de gouvernance holistique dans le management public, à l'instar des *joined-up government* (O'Flynn et al., 2011), qui tendent à conclure à la sous-performance de ces types de dispositifs.

*Holistic approaches to wicked problems risk reviving the ideals of synoptic problem-solving despite decades of research that shows why this route is often ill-advised and potentially counter-productive, especially in the case of complex and cross-cutting policy problems. (Daviter, 2017, p. 584)*

---

<sup>8</sup> Traduction par l'auteur : « Meta-problems are the most perplexing of all. Meta-problems are problems where neither their full scope nor their detailed nature is understood. » (Cartwright, 1987, p. 93)

S'inscrivant dans ce mouvement, Daviter plaide par exemple pour la reconnaissance de la nature insoluble de certaines problématiques et, de ce fait, met en garde contre les propositions de méthodes de résolution de problèmes qui représenteraient la panacée. Pour renouveler la gestion des problématiques sociales et environnementales, Daviter propose de centrer l'analyse sur deux points.

- (i) Les critères d'évaluation à utiliser prioritairement pour choisir une organisation adaptée.
- (ii) La connaissance de la nature du problème à affronter.

Le premier point sous-tend la question de l'équilibre entre gestion et réflexivité du problème pour penser sa résolution, tandis que le second pose la question d'une typologie selon la nature de *wickedness* des problèmes à affronter. Néanmoins, les approches alternatives relatives aux problématiques sociales et environnementales, c'est-à-dire non holistiques, ne sont encore que peu étudiées dans la littérature (Daviter, 2017 ; Head, 2019 ; Toussaint et Dumez, 2020). Ces stratégies de seconde génération, que nous dénommons aussi d'action par contraste aux stratégies systémiques, émergent depuis les années 2010. Le tableau n°3 ci-dessous rappelle les différences entre ces deux approches stratégiques.

**Tableau n°3 : Approches stratégiques relatives à la gestion des problèmes sociaux et environnementaux au travers des concepts de *mess*, *wicked problem* et méta-problème**

Approche de 1 <sup>ère</sup> génération (Stratégies systémiques)	Approche de seconde génération (Stratégies d'action)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblage des problèmes les uns aux autres</li> <li>« Humanisation » et « environnementalisation » des problèmes</li> <li>Planification participative</li> </ul> <p><i>Ackoff, 1974 ; Rittel &amp; Webber, 1973 ; Trist, 1983</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation à la complexité par des solutions approximatives (<i>coping</i>)</li> <li>Parcellisation des problèmes (<i>taming</i>)</li> <li>Cadrage des problèmes (priorisation et compréhension des enjeux locaux)</li> <li>Confinement du problème (non-propagation d'un problème annoncé)</li> <li>Mitigation (empêcher l'aggravation d'un problème)</li> <li>Remédiation (atténuer les effets passés d'un problème)</li> </ul> <p><i>Daviter, 2017 ; Head, 2019 ; Toussaint &amp; Dumez, 2020</i></p>

Ainsi, les approches théoriques relatives à la gestion des problèmes sociétaux se diversifient afin d'améliorer leurs applications pratiques. C'est pourquoi un courant de recherche récent, celui des *grand challenges*, a régénéré la littérature sur la gestion des problèmes de société à travers la mise en évidence de nouvelles stratégies d'action. En effet, à la différence des approches de seconde génération citées dans le tableau n°3, la notion de *grand challenge* a renouvelé la gestion des problèmes de société à travers l'apport conceptuel de l'action robuste. Le chapitre suivant propose une mise en perspective du concept de *grand challenge* et de ses apports.

## Synthèse du chapitre 1<sup>er</sup>

La spécificité des problèmes sociétaux (i.e. sociaux et/ou environnementaux) a conduit, dès les années 1960, à la théorisation de plusieurs concepts – *mess*, *wicked problem* ou *méta-problème*. La généalogie de ces concepts nous a permis de les définir plus précisément et de comprendre leurs apports successifs en théorie des organisations et en stratégies.

Un *mess* est un sac de problématiques diverses et interdépendantes, chacune étant ambiguë, incertaine et changeante. Un *wicked problem* constitue une classe de problèmes sociaux difficiles à identifier du fait de leur décroissement géographique, des incertitudes quant aux connaissances acquises dans les domaines étudiés, des conflits de valeurs entre parties prenantes et de la complexité dynamique de ces problèmes. Le méta-problème, quant à lui, est imparfaitement connue dans sa portée et sa nature et requiert une collaboration inter et multi-organisationnelle entre acteurs hétérogènes. Le méta-problème dépasse ainsi les frontières d'une organisation donnée.

Les concepts de *mess*, *wicked problem* et méta-problème ont aussi inspiré des formes organisationnelles censées favoriser leur gestion : l'organisation circulaire, l'organisation pluraliste ou multi-partenaire et l'organisation référente.

Les stratégies associées à la gestion des *mess*, *wicked problem* et méta-problème ont fait l'objet dans les années 2010 d'un tournant théorique délaissant les fondamentaux systémiques de ces concepts pour se focaliser sur des approches pratiques et d'action. La littérature évoque ainsi des stratégies relatives à l'adaptation à la complexité par des solutions approximatives (*coping*), à la parcellisation des problèmes (*taming*), au cadrage des problèmes (priorisation et compréhension des enjeux locaux), au confinement du problème (éviter la propagation un problème annoncé), à la mitigation (empêcher l'aggravation d'un problème) ou encore à la remédiation (atténuer les effets passés d'un problème) pour gérer les problèmes sociaux et environnementaux.



## CHAPITRE 2<sup>EME</sup> – APPORTS DU CONCEPT DE GRANDS DEFIS DANS LA GESTION DES PROBLEMES DE SOCIETE

### Introduction

En même temps que la littérature relative aux *mess*, *wicked problem* et aux méta-problèmes proposait des manières plus adéquates d'opérationnaliser ces concepts pour la gestion des problèmes sociétaux et environnementaux, complexes par nature, un autre concept, celui de *grand challenge* (ou, en français, grand défi), s'est développé et a aussi alimenté la réflexion pratique concernant la gestion des problèmes sociétaux. Le concept de *grand challenge* repose sur une idée simple. Les problèmes auxquels sont confrontées diverses organisations sont si aigus et interconnectés avec d'autres problèmes qu'ils se transforment en défis. Les défis sont plus que des problèmes. Ils requièrent des capacités inédites de mobilisation des parties prenantes. A titre d'exemple, prenons la déclaration du Président de la République française Emmanuel Macron le 16 mars 2020 lorsqu'il s'adressait à la Nation pour préparer ses concitoyens au contexte du Covid-19.

*Mais croyez-moi, cet effort, je vous le demande, je sais qu'il est inédit. Mais les circonstances nous y obligent. Nous sommes en guerre. En guerre sanitaire certes, nous ne luttons ni contre une armée, ni contre une autre nation, mais l'ennemi est là, invisible, insaisissable et qui progresse, et cela requiert notre mobilisation générale.*

La gestion d'une pandémie est par nature un *grand challenge*. Les grands défis sociétaux possèdent quatre caractéristiques majeures : ils sont globaux, complexes, incertains, et dit « évaluatifs », c'est-à-dire qu'ils outrepassent les frontières juridictionnelles établies, impliquent de multiples critères de valeur et révèlent de nouvelles préoccupations en même temps qu'ils sont abordés (Ferraro et al., 2015). Les *grand challenges* sont définis de la façon suivante.

*Specific critical barriers that, if removed would help solve an important societal problem with a high likelihood of global impact through widespread implementation. (George et al., 2016, p. 3)*

Ce concept s'est diffusé à partir des années 2010 dans la littérature en gestion à la faveur de l'examen des conditions d'une croissance et d'une innovation durable et de la proposition d'un modèle d'innovation inclusive où se pose justement la question de la résolution de défis mondiaux. Assimilés à des moteurs de l'innovation, les défis mondiaux sont considérés comme des incitations à la créativité dans la recherche de solutions nouvelles et non conventionnelles (Ferraro et al., 2015), se basant sur la capacité à repenser les contraintes individuelles et collectives (George et al., 2012).

La notion de défi global a ensuite été précisée théoriquement par celle de *grands challenge*. Fondée à partir de la sociologie de l'action robuste, les grands défis sociétaux sont fondamentalement soutenus par la recherche d'approches originales pour résoudre les problèmes mondiaux et actuellement non résolus (Ferraro et al., 2015). Ainsi, la littérature relative aux *grand challenges* a pour but d'exprimer les conditions dans lesquelles les organisations peuvent accroître la robustesse de leurs réponses stratégiques et organisationnelles face à des enjeux sociétaux. A ce titre, la littérature sur les *grand challenges* a renouvelé l'étude de la gestion des problèmes sociétaux. Pour exprimer cette idée, nous montrons les apports théoriques (1) et empiriques (2) de la notion de *grand challenges*. Ces enseignements offrent de nouvelles opportunités de recherche dans le domaine de la littérature sur la gestion des problèmes sociétaux (3).

# 1. L'apport théorique de la littérature des *grand challenges* dans la gestion des problèmes de société : le modèle stratégique d'action robuste

La littérature sur les *grand challenges* a développé un modèle stratégique dit de l'action robuste. Dans une première partie, nous explicitons les origines du concept d'action robuste (1.1) avant de dégager sa pertinence dans le cadre de la gestion des défis de société (1.2).

## 1.1. L'action robuste comme nouveau fondement théorique des réponses organisationnelles pour contribuer plus efficacement aux enjeux sociétaux

Nous montrons que la théorie des *grand challenges* repose sur le concept sociologique de l'action robuste. Nous exposons ce concept (1.1.1) avant d'évoquer son application en sciences de gestion (1.1.2).

### 1.1.1. Les origines sociologique et politiste de l'action robuste

Comment répondre à des défis sociétaux par nature complexes, incertains et dont les solutions peuvent varier selon les acteurs concernés ? Pour trouver des réponses, la littérature s'est penchée sur la sociologie de l'action robuste. Fabrizio Ferraro, Dror Etzion et Joel Gehman (2015) établissent les origines de l'action robuste aux années 1980 et aux travaux de Eric Leifer qui étudia les stratégies employées par les joueurs d'échecs (Leifer, 1983). Dans le contexte des échecs, l'action robuste désigne la capacité d'un joueur à anticiper plusieurs coups tout en concevant, sur la base d'une vision limitée, une stratégie particulière préservant la possibilité d'improviser en fonction des mouvements de l'adversaire.

*Great chess players could still be great planners if their albeit limited visions were secure guides for future plays. [...] Great chess players must actually « see » ahead, and this is what distinguishes their greatness. [...] In order to “see” ahead in chess, the sequential aspect of interaction must be “reduced” into a “normal form” selection between multiple*

*move strategies. [...] The strategy fixes the player's response to each possible response of his opponent's, so that implementation is completely unproblematic for a strategy that anticipates the opponent's possibilities (Leifer, 1983, p. 2).*

La stratégie d'action robuste est donc à penser en termes d'actions séquentielles et de court terme où il reste en permanence une incertitude latente (les coups de l'adversaire ne pouvant jamais être exactement prédits). La stratégie d'action robuste est avant tout souple et s'adapte non seulement aux circonstances mais à l'incertitude de l'environnement.

Deux autres auteurs ont ensuite contribué à diffuser la théorie de l'action robuste : il s'agit des politistes John Padgett et Christopher Ansell dans leur célèbre étude portant sur la montée en puissance de la famille des Médicis dans la politique de la Florence médiévale. Les deux auteurs utilisent l'expression d'action robuste pour faire référence au style de contrôle exercé par Cosme de Médicis (1389-1464) à l'égard de ses contemporains. Padgett et Ansell décrivent notamment Cosme comme un sphinx capable d'exécuter des actions stratégiques interprétables de manière cohérente selon plusieurs points de vue (Padgett & Ansell, 1993). Pour leurs auteurs, ce comportement peut être désigné par le concept de « *multivocality* » (ou multivocité en français). Utilisée d'abord dans le langage documentaire pour parler de classification, la multivocité évoque le fait pour une même notion d'être rattachée à des classifications diverses. C'est l'idée de trouver des mêmes termes mais classés différemment. Concernant Cosme de Médicis, la multivocité désigne son comportement qui par son ambiguïté lui offre un positionnement favorable entre des nœuds relationnels multiples.

Pour Padgett et Ansell, l'intérêt pour un stratège d'adopter des comportements multivoques consiste à se doter d'un opportunisme flexible pour maintenir des options de choix ouvertes malgré l'imprévisibilité du futur.

*The "only" point of this, from the perspective of ego, is flexible opportunism - maintaining discretionary options across unforeseeable futures in the face of hostile attempts by others to narrow those options. (Padgett et Ansell, 1993, p. 1263)*

A cet égard, le concept de multivocité se rapproche de celui de ruse, dans son sens dépréciatif. Les données utilisées par Padgett et Ansell, en l'occurrence celles archivées par l'historienne Alison Brown (Brown, 1961), font d'ailleurs état d'un Cosme agissant toujours de manière discrète, pratiquant l'art de la dissimulation et communiquant par des réponses brèves, souvent sous la forme d'oracles delphiques, pourtant réputés pour leur obscurité (Padgett et Ansell, 1993, p. 1263).

A partir de ces travaux, l'action robuste devient donc un facteur de réussite pour les stratégies politiques. Une définition est aussi stabilisée.

*Noncommittal actions that keep future lines of action open in strategic contexts where opponents are trying to narrow them.* (Padgett et Powell in Ferraro et al., 2015, p. 371).

La résonnance des travaux de Padgett et Ansell (1993) ouvre la voie à leur application et leur raffinement en sciences de gestion, tant au niveau du manager qu'à celui de l'organisation.

#### 1.1.2. L'importation du concept d'action robuste en sciences de gestion

En 1993, Robert Eccles et Nitin Nohria font l'éloge de l'action robuste comme manière pour les managers de s'adapter à des nouvelles situations en même temps qu'elles évoluent. Les auteurs proposent sept principes de l'action robuste managériale : agir sans certitude, préserver la flexibilité, cultiver le sens de la politique, avoir un sens aigu du timing, juger la situation en cours, utiliser la rhétorique de manière efficace et travailler sur des agendas multiples. (Eccles et Nohria in Ferraro et al., 2015, p. 371).

L'action robuste est aussi réutilisée dans le champ de l'innovation à travers le rôle positif que jouerait le *design* skeuomorphiste<sup>9</sup> d'une innovation. Par exemple, pour diffuser la lampe à bulbe, Thomas Edison choisit sciemment un *design* proche de la lampe à gaz pour garder un aspect familier pour le grand public alors même qu'un tel *design* n'améliorait pas les qualités intrinsèques du produit (Hargadon & Douglas, 2001). Pour les auteurs, cela démontre l'importance de la

---

<sup>9</sup> Le skeuomorphisme désigne les éléments d'un *design* ne jouant pas un rôle décisif dans la fonction d'un objet mais déterminant dans sa diffusion de par la compréhension de ce à quoi il peut servir dans l'esprit du public.

multivocité comme catalyseur dans l'émergence d'une innovation radicale. Pour Ferraro et al. (2015), ce rôle de la multivocité les conduit à considérer l'action robuste non pas dans sa dimension individuelle mais collective. L'action robuste est en fait distribuée dans un réseau d'acteurs. C'est d'ailleurs dans ce réseau que se jouent la robustesse et la flexibilité de l'action, à savoir dans la capacité du groupe à faire face à une faillite personnelle. La multivocité a donc un champ d'application collectif et peut expliquer, à ce titre, l'action collective.

## **1.2. La pertinence théorique et pratique d'un modèle stratégique fondé sur l'action robuste dans le contexte des *grand challenges***

Une fois diffusée dans la littérature académique managériale, l'action robuste a été utilisée pour fonder des approches stratégiques soutenables pour les organisations (1.2.1), avant de faire l'objet d'un modèle stratégique ayant pour objet de montrer la contribution des organisations aux *grand challenges* (1.2.2).

### **1.2.1. L'action robuste comme réponse aux enjeux de soutenabilité des organisations**

Pour les organisations publiques ou privées, la soutenabilité est un enjeu primordial. Or, garantir la soutenabilité de ses activités est problématique à trois niveaux au moins (Garud & Gehman, 2012).

- (i) La soutenabilité pose des questions en termes de durabilité d'un modèle de production. Par exemple, dans un contexte de changement climatique et de hausses des émissions de gaz à effet de serre, la dépendance du secteur des énergies fossiles est une question préoccupante.
- (ii) Le sens du terme de soutenabilité n'est pas arrêté et a tendance à varier selon les acteurs concernés et impliqués. Ainsi, certains peuvent voir la technique de fracturation hydraulique pour exploiter les gaz de schiste comme une solution tout à fait soutenable tandis que d'autres la considéreront problématique.

(iii) La soutenabilité est un concept induisant une intertemporalité. Une des plus célèbres définitions du développement soutenable le caractérise comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Brundtland, 1987, p. 40). Cela implique que certaines activités sont évaluées en comparaison avec des performances futures et passées. A titre d'exemple, les biocarburants ont pu être perçus au moment de leur émergence comme une solution aux pénuries annoncées des combustibles fossiles avant d'être reconsidérés comme une pratique posant d'autres problèmes (en termes d'occupation des sols fertiles par exemple).

Ces trois niveaux mettent en évidence trois facettes analytiques différentes et complémentaires de la soutenabilité. Certains chercheurs ont alors tenté de combiner l'analyse de ces différents niveaux et proposer des approches conceptuelles permettant de développer une vision complète de la soutenabilité. Ainsi, Raghu Garud et Joel Gehman ont développé trois perspectives théoriques de la soutenabilité : évolutionniste, relationnelle et durative, c'est-à-dire relative à la durée (Garud & Gehman, 2012). Pour ces auteurs, ce construit théorique a vocation à éclairer les défis auxquels sont confrontés les acteurs impliqués dans la recherche de solutions soutenables. Explicitons tour à tour ces trois perspectives de la durabilité. La perspective évolutionniste met en avant le fait que le développement soutenable, pour un secteur donné, s'effectue par une transition d'un ensemble d'exigences sociotechniques à un autre. Le mécanisme clé est donc celui de la sélection, qui explique le passage d'un régime sociotechnique à un autre (cf. Geels, 2010). La perspective relationnelle explique le développement soutenable par un mécanisme de traduction permettant la reconfiguration et l'émergence de nouveaux réseaux d'acteurs. C'est par la constitution de nouveaux cadres d'actions que des groupes d'acteurs s'impliquent dans la réalisation d'un développement soutenable. La perspective durative explique la transformation d'un secteur vers plus de soutenabilité par le temps et par la capacité à effectuer des retours en arrière si nécessaire.

Pour exprimer leur point de vue, les auteurs illustrent leur propos à travers le développement actuel du véhicule électrique tout au long du XXème siècle. Dans une perspective évolutionniste, l'échec du véhicule électrique au début du XXème siècle s'explique par ses performances moindres vis-à-vis du véhicule à moteur à combustion. Dans la période contemporaine, les performances environnementales des véhicules électriques ont relancé l'intérêt des industriels pour ce type de

véhicules, permettant ainsi, par le développement d'une niche, un nouveau marché. Dans une perspective relationnelle, l'échec du véhicule électrique au début du XXème siècle n'est pas seulement lié à leur performance moindre. Les véhicules à moteur pouvaient d'ailleurs être vus comme tout aussi inefficaces, ils étaient bruyants, fumants et très difficiles à conduire. Mais plutôt que de surmonter les défis relatifs à l'autonomie des batteries, les réseaux d'ingénieurs se sont d'abord constitués autour des véhicules à moteur. Ce sont d'ailleurs des initiatives portées par des énergéticiens ou des motoristes qui expliquent le retour du véhicule électrique à partir des années 1970. Dans une perspective durative, le développement du véhicule électrique tout au long du XXème siècle est jalonné de tensions intertemporelles, comme par exemple, des promesses non-tenues sur l'amélioration de l'autonomie des batteries par Thomas Edison ou encore des dates-butoirs ordonnées arbitrairement pour présenter, au début des années 1980, des nouveaux concept-cars de véhicules électriques.

Ces trois facettes de la recherche de solutions soutenables ont inspiré l'application du concept d'action robuste au contexte des *grand challenges*. L'action robuste est vue comme capable d'offrir des approches conceptuelles unifiant les trois perspectives évolutionniste, relationnelle et durative de la soutenabilité.

### 1.2.2. Le développement d'un modèle stratégique de l'action robuste pour faire face aux *grand challenges*

La clarification des approches complémentaires explicatives de solutions soutenables a ensuite donné lieu à une réflexion relative aux réponses stratégiques que les organisations pouvaient développer dans ce cadre. Par articulation des littératures portant sur les *grand challenges*, la sociologie de l'action robuste et les trajectoires de soutenabilité, un modèle stratégique d'action robuste a été présenté dans deux articles académiques publiés en 2015 et 2017 (Etzion et al., 2017 ; Ferraro et al., 2015). Ce modèle combine trois stratégies dites d'action robuste préservant la capacité des acteurs à agir malgré un futur incertain. Les trois stratégies d'action robuste incarnent des dimensions structurelle, interprétative, et pratique. Développons plus en détails ces dimensions.



La première stratégie est celle de l'architecture participative (*participatory architecture*) et fait référence à la dimension structurelle du modèle. L'architecture participative désigne une structure et un ensemble de règles d'engagement qui permettent à des acteurs divers et hétérogènes d'interagir sur des périodes de temps successives. Ce type de structure a pour but de favoriser l'entrée de nouveaux acteurs dans l'organisation afin de répondre au besoin d'interdisciplinarité pour appréhender la complexité d'un défi sociétal.

La deuxième stratégie est d'ordre interprétatif, c'est celle de l'inscription multivoque (*multivocal inscription*) ou stratégie de multivocité. Elle vise à rendre les normes, processus ou tout guide de l'action collective multivoque. La multivocité se définit comme l'activité discursive et matérielle permettant de soutenir des interprétations différentes d'un problème porté à l'attention d'un public aux intérêts hétérogènes, voire divergents. La multivocité a ici pour objectif de favoriser une coordination sans requérir de consensus explicite.

La troisième stratégie, l'expérimentation distribuée (*distributed experimentation*), est d'ordre pratique, et part du principe que les solutions à un défi sociétal sont potentiellement multiples. L'expérimentation distribuée désigne ainsi les actions itératives générant des *small wins*. Ceux-ci favorisent l'apprentissage et accroissent l'engagement des parties prenantes tout en permettant l'abandon des efforts infructueux. La stratégie d'expérimentation distribuée se matérialise donc dans les innombrables efforts portés par une organisation pour contribuer à un enjeu sociétal.

Pour les auteurs, les trois stratégies de ce modèle de l'action robuste constituent la base d'un même processus et fonctionnent, de ce fait, en concomitance. Une fois reliées les unes aux autres, ces stratégies permettent à l'organisation de s'adapter à un environnement changeant et à faire face à des préférences hétérogènes de la part des parties prenantes.

*When linked together in an ongoing process, the three strategies are resilient and adaptive in the face of changing dynamics, divergent and evolving preferences, and heterogeneous criteria of worth* (Ferraro et al., 2015, p. 378).

## 2. Les apports empiriques des grands défis dans la gestion des problèmes de société

La résolution des problèmes sociétaux est associée à des difficultés intrinsèques. De nombreuses études empiriques portant sur la gestion des *grand challenges* ont permis d'en cerner plus précisément les enjeux. Trois d'entre eux sont particulièrement prégnants.

- L'enjeu relatif à l'attention portée par les organisations aux problèmes de société (2.1).
- L'enjeu de la confrontation des organisations à une grande diversité des problèmes sociétaux (2.2).
- L'enjeu de maintenir dans le temps des actions efficaces contribuant à des *grand challenges* (2.3).

### 2.1. *Grand challenges* et attention organisationnelle

Dans un article de 2018, Pratima Bansal, Anna Kim et Michael Wood posent la question suivante : pourquoi les organisations ne remarquent-elles que certains problèmes ? Une des raisons tient à l'existence d'un biais épistémologique relatif à la notion de problème. Les auteurs notent que la littérature a tendance à définir les problèmes auxquels sont confrontées les organisations à partir du moment où les problèmes sont justement identifiés comme tels par les acteurs de l'organisation. Plus précisément, pour les chercheurs en gestion, un problème se définit généralement comme un évènement ou une tendance que les membres d'une organisation reconnaissent collectivement comme une menace pour l'organisation. Or, il est tout à fait concevable de considérer le problème comme réalité ontologique. Celui-ci existe alors indépendamment de la capacité des organisations à les percevoir. Prenons l'exemple de la crise financière de 2008 : celle-ci a eu lieu alors même que certaines organisations ne l'ont pas vu venir (Bansal et al., 2018).

Dès lors, comment expliquer de telles difficultés à porter une attention fine à des problématiques latentes ? Un des éléments de réponse est que certaines problématiques connaissent une dynamique spatiale et temporelle allant au-delà de la capacité d'attention de l'organisation.

*Organizations fail to notice issues with temporal and spatial properties that lie outside their attentional structures (e.g. procedural and communication channels) (Bansal et al., 2018, p. 3).*

Les auteurs expriment cette idée à travers la notion de *scale*, qu'il est assez difficile de traduire en français. Le concept de *scale* pourrait s'entendre comme l'incidence de l'échelle spatiale et temporelle appliquée à l'étude d'un phénomène donné (Bansal et al., 2018; Bowen et al., 2018). Le *scale* illustre le couplage spatio-temporel à l'œuvre dans une lecture processuelle que l'on peut faire d'un phénomène et tend à montrer l'enchevêtrement de processus existant dans l'étude d'un phénomène selon l'échelle spatio-temporelle que l'on prend en compte. Prenons l'exemple de l'étude de la météorologie. A une échelle locale et de quelques heures, voire de quelques jours, on pourra observer des variations de température, et la succession de cyclones ou d'anticyclones. A une échelle spatio-temporelle plus vaste (plusieurs mois et des centaines de kilomètres), on pourra déduire l'existence de saisons. A une échelle encore plus vaste, il est possible d'expliquer la circulation des masses d'eaux et d'airs ou la dynamique de la composition atmosphérique. A chacune de ces échelles, les périodes de stabilité et d'instabilité seront plus ou moins longues et s'exerceront sur des espaces plus ou moins larges. Pour les auteurs, il en va de même pour le contexte organisationnel. De tels couplages spatio-temporels entre des éléments de différents niveaux s'observent également. Par exemple, les individus sont susceptibles de changer plus rapidement que les cultures organisationnelles (Bansal et al., 2018).

Généralement, les phénomènes de bas niveau ont des dynamiques plus rapides que les phénomènes de haut niveau. Mais les humains ont acquis la capacité à découpler la relation espace-temps de certains phénomènes. Les auteurs prennent l'exemple de l'agriculture où,

grâce aux avancées technologiques (fertilisant, tracteurs, etc.), les agriculteurs ont pu accélérer certains cycles biologiques. Or, c'est justement ce type de découplage qui peut compliquer l'attention organisationnelle. En effet, généralement, les processus sociaux ou biophysiques présentent des variations dites normales (cycles normaux), permettant aux organisations de s'y adapter et d'en comprendre les mécanismes. Mais lorsqu'il y a des déviations de cette normalité, c'est-à-dire l'observation d'anomalies, l'organisation a des difficultés à analyser l'échelle à laquelle le problème a lieu. L'organisation rate l'avènement du problème.

Dans ce contexte, les problèmes se posant à des petites échelles sont plus simples à résoudre que les problèmes à grandes échelles (Bowen et al., 2018). Deux raisons expliquent cela selon ces auteurs. La première, c'est que les problèmes à grande échelle ont tendance à rendre floues les frontières entre collaboration et compétition pour les organisations potentiellement intéressées par le problème. En effet, certains acteurs peuvent avoir intérêt à collaborer dans une zone géographique donnée et à se concurrencer dans une autre. La seconde, c'est que les problèmes à grande échelle incluent davantage d'éléments à considérer pour sa résolution. Les auteurs mettent ainsi en évidence la difficulté à relier des problématiques se posant à des échelles locales avec d'autres se posant à une échelle globale.

## **2.2. La diversité des enjeux sociétaux**

Un autre enjeu lié à la gestion des problèmes sociétaux tient à leur extrême diversité, ce qui rend leur lisibilité délicate. Une analyse fine de la littérature permet de mettre en évidence une grande variété de cas qualifiés de *mess*, *wicked problem*, méta-problème ou *grand challenge*, allant du changement climatique de la gestion des métaux rares en passant par les inégalités de genre. Nous avons recensé en annexe l'ensemble des cas recensés comme tels par la littérature (cf. annexe 2).

Dans le but de clarifier la nature de ces problèmes afin de les classer et d'améliorer leur compréhension, des auteurs se sont essayés à l'exercice de la typologie. Ce travail de classification a d'ailleurs été réalisé pour catégoriser les problèmes complexes. Dès 1973, Cartwright distinguait par exemple quatre types de problèmes : les problèmes simples, les

problèmes composés (*compound*), les problèmes complexes et les méta-problèmes. Deux variables permettaient selon lui de distinguer ces différentes natures de problèmes : la possibilité de spécifier ou non le nombre de variables du problème, et la possibilité de les calculer ou non (Cartwright, 1973). Plus tard, s'appuyant cette fois sur la notion de *wicked problem*, John Alford et Brian Head (2017) ont proposé également une typologie selon deux axes décomposés chacun en trois dimensions : le degré de complexité du problème et le degré de coopération des parties prenantes (Alford & Head, 2017). Il en ressort une typologie distinguant neuf types de problèmes et proposant une montée en difficulté des problèmes selon la conflictualité politique qu'ils engendrent entre parties prenantes et leurs complexités techniques intrinsèques. S'agissant des *grand challenges*, un article récent note également la grande hétérogénéité des *grand challenges* caractérisés dans la littérature académique et professionnelle (Brammer et al., 2019). Les auteurs proposent ainsi deux critères de différenciation des *grand challenges* : leurs portées géographiques (nationale ou globale) ainsi que l'ampleur des systèmes et des parties prenantes intéressés au *challenge* considéré. Ces typologies permettent d'identifier les critères les plus usuels pour caractériser des problèmes sociétaux. Ceux-ci font référence à la technicité du problème (i.e. sa complexité), le nombre de parties prenantes impliquées dans la gestion du problème (indiquant sa potentielle conflictualité) ou encore la portée géographique du problème.

Néanmoins, à la lueur d'articles récents, de nouvelles études portant sur la gestion de problèmes sociétaux laissent poindre d'autres variables potentiellement pertinentes. En effet, certains problèmes sociétaux se posent avec plus ou moins de pression externe (liée à des évolutions technologiques ou à des pressions étatiques par exemple) dans des contextes de plus ou moins fortes pénuries (reconstruire une ville après un cataclysme naturel par exemple). Des auteurs mettent ainsi en évidence comment des communautés organisent des activités sociales et économiques dans des contextes de fortes contraintes en ressources comme chez certains producteurs de thé en Afrique de l'est (Kim et al., 2019) ou dans les camps de réfugiés (De La Chaux et al., 2018). D'autres soulignent également dans quelles mesures des programmes de transformation d'origine étatique peuvent contribuer à réduire les inégalités au sein de communautés locales en Inde (Mair et al., 2016), tandis que, dans d'autres secteurs économiques, des communautés professionnelles, en l'occurrence des chimistes, arrivent de

manière autonome à transformer leurs méthodes de travailler en adoptant des standards plus respectueux pour l'environnement (Howard-Grenville et al., 2019). L'urgence avec laquelle la problématique sociétale doit être gérée tend également à devenir un critère différenciant pour certains auteurs, avançant le terme de *super-wicked problem* pour les qualifier (Lazarus, 2008. ; Levin *et al.*, 2012). Cette question de la perception du temps dans la prise en compte de problèmes sociaux et environnementaux a d'ailleurs fait l'objet de divers travaux (Kim et al., 2019; Lê, 2013). A titre d'exemple, Natale Slawinski et Pratima Bansal, étudiant les réponses stratégiques au changement climatique de cinq entreprises de pétrochimie dans l'Alberta au Canada ont montré que la manière dont l'entreprise concevait le temps avait un impact sur la qualité des réponses. Pour les deux auteurs, les entreprises ayant une approche « intégrée du temps » avaient tendance à investir davantage dans des activités variées visant à atténuer les effets du changement climatique, et à collaborer davantage dans des initiatives cross-sectorielles. Une approche intégrée fait référence à une conception cyclique du temps, par opposition à une conception linéaire, et tend à établir un plus grand nombre de liens entre le passé, le présent et l'avenir (Slawinski & Bansal, 2012).

**Tableau n°4 : Critères d'appréciation des problèmes de société**

Critères usuels d'appréciation des problèmes de société	Critères nouveaux d'appréciation des problèmes de société
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technicité et complexité du problème</li> <li>• Conflictualité du problème</li> <li>• Portée géographique du problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression institutionnelle à résoudre le problème</li> <li>• Contexte de pénurie ou d'abondance de ressources</li> <li>• Perception du temps dans la résolution du problème (urgence, intégration du problème dans le temps)</li> </ul>

Ainsi, nous identifions deux types de critères permettant de caractériser les problèmes sociétaux et de naviguer dans l'hétérogénéité des problèmes sociétaux : des critères usuels et des critères nouveaux. Les critères usuels font référence à la technicité du problème, sa conflictualité et sa portée géographique, tandis que les critères nouveaux évoquent plutôt la pression institutionnelle à résoudre ou non le problème, le contexte de pénurie dans lequel le

problème peut s'insérer ou non, et la perception du temps dans la résolution du problème (cf. tableau n°4).

### **2.3. La persistance des actions organisationnelles de gestion contribuant aux enjeux sociétaux**

D'autres études mettent en exergue les mécanismes par lesquels les contributions des entreprises aux enjeux sociétaux ont tendance à migrer vers des objectifs moins ambitieux et posent, de ce fait, la question de la maintenance des actions organisationnelles contribuant aux enjeux sociétaux.

S'intéressant à la collaboration d'acteurs dans le domaine des nanotechnologies, Stine Grodal et Siobhan O'Mahony ont montré la dynamique de collaboration de communautés autour du défi de créer un assembleur moléculaire (cf. travaux d'Éric Drexler, 1992) capable de fabriquer des nano-molécules non-biologiques aux applications multiples pour lutter contre la faim, la pauvreté, le changement climatique, etc. Les auteurs montrent ainsi que la phase de mobilisation des communautés autour du défi sociétal se déroule selon un double mécanisme. Le premier est celui de la « greffe d'objectifs » se définissant comme la superposition d'un objectif partagé par l'ensemble des communautés sur des intérêts préexistants, propres à chaque communauté et préservant ces derniers (Grodal et O'Mahony, 2017, p. 22). Le second mécanisme est celui d'un désalignement progressif des intérêts. Il apparaît que ce mécanisme conduit les acteurs à développer des actions stratégiques ayant pour conséquence de déplacer les objectifs du défi sociétal vers des objectifs moins ambitieux. Les auteurs évoquent trois types d'action allant en ce sens.

- (i) La réadaptation des actions existantes (*retrofitting existing actions*). Cela se passe lorsque, par exemple, des programmes ou des projets antérieurs sont renommés pour correspondre superficiellement au défi sociétal poursuivi.
- (ii) Le *statu quo* (*relying on statu quo criteria*). Malgré l'intérêt que les parties prenantes ont à contribuer à la construction d'un assembleur moléculaire, ceux-ci ne mettent pas en œuvre les investissements nécessaires pour rompre le *statu quo* et développer de nouvelles approches et de nouveaux critères de performances des actions établies.

- (iii) L'action indépendante distribuée (*distributed independent action*). Cela traduit le fait que les parties prenantes poursuivent leurs contributions au défi sociétal de manière indépendante, sans coordination ou supervision.

Dans le même ordre d'idée, étudiant les réponses apportées aux conséquences du changement climatique par cinq grandes entreprises australiennes de divers secteurs, Christopher Wright et Daniel Nyberg mettent en évidence la conversion d'enjeux sociétaux en "*business as usual*" (C. Wright & Nyberg, 2017). Pour ces auteurs, cette conversion suit trois stades.

Le premier est un mécanisme de cadrage et de dérive de la tension qui peut naître entre les discours sociaux et environnementaux des ONG et des gouvernements critiques à l'égard des entreprises et les discours des managers intégrant des dimensions sociétales à leurs modèles d'affaires. L'enjeu pour les entreprises est alors d'élaborer un cadrage stratégique combinant les exigences du changement climatique avec des opportunités d'affaires. Les auteurs mettent en avant, par exemple, l'usage de rhétorique gagnant-gagnant dans cet effort de cadrage. Le deuxième stade se matérialise par la localisation du cadrage issu du premier stade. Ce mécanisme de localisation combine, pour l'entreprise, des actions d'incorporation de nouvelles pratiques plus vertueuses, de prosélytisme dans le but de convertir ses parties prenantes à ses nouvelles pratiques et, d'évaluation de ces pratiques prouvant la valeur apportée pour l'entreprise. Ces différentes actions ont pour but de démontrer comment l'entreprise peut exercer son activité en répondant à la fois à des exigences commerciales et des préoccupations socio-environnementales. Le troisième et dernier stade est celui de la normalisation et pose la question de la pérennité de ces nouvelles pratiques vertueuses sur le plan socio-environnemental face aux pressions du marché. En effet, dans le cas où ces nouvelles pratiques ne satisfont pas à la double exigence commerciale et socio-environnementale, ces mesures sont généralement dégradées sous l'effet de deux mécanismes : la purification, qui consiste à réaffirmer l'importance des facteurs traditionnels de développement des entreprises (croissance, bénéfice, réduction des coûts, maximisation de la valeur actionnariale) ou la dilution qui se traduit par le recalibrage des préoccupations sociales et environnementales de l'entreprise. Par exemple, une entreprise du domaine de l'énergie peut par exemple élargir son attention environnementale vers l'efficacité énergétique, ce qui lui permet de justifier ses investissements



dans les techniques d'exploration de gaz de type fracture hydraulique (C. Wright & Nyberg, 2017, p. 1651).

### 3. Enseignement de la littérature relative aux grands défis et nouvelles opportunités de recherche

La littérature sur les *grand challenges* a renouvelé les théories relatives à la gestion des problèmes sociétaux à la fois grâce à des avancées théoriques et empiriques (3.1). Celles-ci offrent de nouvelles opportunités de recherche, pointant notamment un point aveugle de la recherche actuelle sur la gestion des défis sociétaux quant au rôle des individus et de leur imaginaire dans la contribution d'une organisation aux défis sociétaux (3.2). L'exploration de ce point aveugle constitue une opportunité d'enrichissement du modèle stratégique d'action robuste et permettrait d'affiner la compréhension dont les organisations contribuent aux enjeux sociétaux.

#### 3.1. Un renouvellement des théories relatives à la gestion des problèmes de société à l'aune d'un double mouvement théorique et empirique

La littérature récente sur les *grand challenges* a largement renouvelé la manière de concevoir la gestion des problèmes sociétaux. Ce tournant s'est opéré par l'intermédiaire d'un double mouvement issu, d'un côté, d'une réflexion théorique sur le concept d'action robuste et, d'un autre côté, de plusieurs enquêtes empiriques observant la manière dont les entreprises contribuent effectivement aux enjeux sociétaux. Dans le tableau n°5 ci-dessous, nous reprenons les principaux apports théoriques et empiriques de la littérature des *grand challenges* à notre compréhension de la gestion des problèmes sociétaux. La confrontation des apports théoriques et empiriques de la littérature révèle des nouvelles opportunités intéressantes pour la recherche dans le domaine de la gestion des problèmes sociétaux. En effet, alors que le modèle stratégique d'action robuste, issu d'une réflexion théorique, propose d'identifier les conditions d'une action stratégique robuste dans le temps contribuant à des enjeux sociétaux, les enquêtes empiriques menées concluent à la dégradation progressive des objectifs initialement ambitieux poursuivis par des entreprises dans la gestion d'un *grand challenge*.

Ces observations nous conduisent à penser qu'il existe un paradoxe dans la gestion des *grand challenges* conduisant des organisations à « déplacer » des défis ambitieux par nature vers des objectifs moins ambitieux. Or, le modèle stratégique d'action robuste, tel que formulé actuellement dans la littérature, permet-il de contrarier ce phénomène ?

**Tableau n°5 : Enseignements théoriques et empiriques de la littérature relative aux grand challenges dans la gestion des problèmes de société**

<i>Techniques de recherches</i>	<b>Études théoriques</b>	<b>Études empiriques</b>
<i>Champs théoriques développés</i>	Modèle stratégique d'action robuste	Dynamique des actions stratégiques dans le contexte des <i>grand challenges</i>
<i>Questionnement principal</i>	Comment penser théoriquement la contribution des organisations aux <i>grand challenges</i> ?	Comment les entreprises contribuent effectivement aux <i>grand challenges</i> ?
<i>Résultats principaux</i>	<p>Modèle stratégique d'action robuste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Architecture participative</b> : structure et ensemble de règles d'engagement qui permettent à des acteurs divers et hétérogènes d'interagir sur des périodes de temps successives.</li> <li>• <b>Multivocité</b> : activité discursive et matérielle permettant de soutenir des interprétations différentes d'un problème donné à l'intention d'un public aux intérêts hétérogènes, voire divergents.</li> <li>• <b>Expérimentation distribuée</b> : actions itératives générant des <i>small wins</i>, favorisant l'apprentissage et accroissant l'engagement des parties prenantes tout en permettant l'abandon des efforts infructueux.</li> </ul>	<p>Mécanismes paradoxaux dans la maintenance des actions stratégiques contribuant aux défis sociétaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Désalignement progressif des objectifs poursuivis par les acteurs</b> : désalignement des intérêts via des mécanismes de réadaptations d'actions antérieures, de <i>statu quo</i>, ou cavalier seul</li> <li>• <b>Conversion de <i>grand challenge</i> en préoccupations moins ambitieuses</b> : résultat de la tension entre discours socio-environnementaux et discours de marché</li> </ul>
<i>Références</i>	Leifer, 1983 ; Garud & Gehman, 2012 ; Ferraro et al., 2015 ; Etzion et al., 2017	Grodal & O'Mahony, 2017 ; Wright & Nyberg, 2017 ; Brammer et al., 2019

### 3.2. Critiques du modèle stratégique de l'action robuste : un modèle théorique pour quelle vérification empirique ?

Au regard des enquêtes empiriques faisant état de la gestion des *grand challenges* par les entreprises, il nous est possible d'émettre quelques critiques concernant le modèle stratégique d'action robuste. Plus précisément, nous en recensons trois points aveugles. C'est un construit théorique qui n'a pas encore exploré toutes ses potentialités empiriques (i). Le modèle n'explique pas la dimension dynamique et processuelle de la gestion des *grand challenges* (ii). Le modèle d'action robuste délaisse volontairement la dimension individuelle de la gestion des *grand challenges*, ainsi que la dimension cognitive de l'imaginaire dans la recherche de solutions nouvelles contribuant à la gestion des enjeux sociétaux (iii). Revenons tour à tour sur ces critiques afin de les préciser.

(i) La construction du modèle d'action robuste est d'abord théorique et agrège des acquis de la sociologie de l'action robuste, de la notion *grand challenge* et des facettes conceptuelles de la soutenabilité (Ferraro et al., 2015; Garud & Gehman, 2012; Leifer, 1983) qui ne sont pas vérifiés empiriquement. A ce titre, nous posons la question de la validité empirique et de la complétude de ce modèle. Constitue-t-il un guide pertinent pour la compréhension et la construction de l'action collective dans les contextes de *grand challenge* ? N'a-t-il pas des effets indésirables encore non identifiés ?

Reprenons notamment les trois stratégies constitutives du modèle d'action robuste (architecture participative, multivocité et expérimentation distribuée). La stratégie d'architecture participative fait état de structures permettant à des acteurs divers d'interagir ensemble. Concrètement, quelles formes organisationnelles peuvent prendre ces structures ? Comment évoluent-elles dans le temps en fonction du contexte ou de la maturité avec laquelle le collectif entend contribuer aux enjeux sociétaux qu'il considère comme déterminants ? S'agissant de la stratégie de multivocité, ce type de procédé, s'apparentant à la ruse, n'a-t-il pas une facette plus sombre ? L'usage de la ruse et de l'improvisation permanente ne peut-elle pas conduire à démotiver les acteurs de l'organisation, par exemple ? Enfin, s'agissant de la stratégie d'expérimentation distribuée, des

réflexions subsistent quant à son déclenchement. A partir de quel moment, et dans quel contexte, peut-on dire qu'une expérimentation locale contribue à répondre à un *grand challenge* ?

(ii) De la même manière, concernant la dynamique du modèle stratégique robuste, la littérature n'a pas déterminé avec précision les conditions de construction d'un tel processus. Dror Etzion et ses collègues se cantonnent à illustrer la manière dont des secteurs, en l'occurrence l'éolien, le *reporting* environnemental et le microcrédit, ont pu migrer vers des trajectoires de soutenabilité grâce à la mise en œuvre de stratégies d'action robuste (Etzion et al., 2017). Or, les *grand challenges* sont des problématiques de long terme qui, nécessairement, évoluent dans le temps et connaissent vraisemblablement des dynamiques d'émergence, de latence ou de récessivité qu'il serait intéressant de mettre en évidence.

(iii) Par ailleurs, le modèle stratégique d'action robuste, en se focalisant sur des aspects structurel (architecture participative), discursif (multivocité) et pratique (expérimentation distribuée), n'ignore-t-il pas d'autres facettes pouvant permettre la mise en place de stratégies d'action robuste dans le contexte des *grand challenges* ? Le modèle délaisse par exemple la dimension individuelle de la contribution des organisations aux *grand challenges*. De ce fait, celui-ci ignore le rôle que peuvent jouer, par exemple, les dirigeants d'entreprises dans la construction de solutions nouvelles aux enjeux sociétaux. Or, dans le cadre de problèmes de société, le dirigeant d'entreprise, ainsi que ses représentations, joue un rôle majeur dans le processus stratégique (Laroche & Nioche, 2015). Pourtant, à notre connaissance, le modèle d'action robuste dans le cadre des *grand challenges* fonde sa lecture de la dimension individuelle du phénomène sur des contextes très particuliers : le joueur d'échec (Leifer, 1983) et l'ascension au pouvoir de Cosme de Médicis durant la Renaissance (Padgett & Ansell, 1993).

Par ailleurs, le modèle d'action robuste n'explique pas comment des solutions nouvelles et non-conventionnelles émergent chez les acteurs et au sein d'organisations contribuant aux enjeux sociétaux. Sur ce point, Christopher Wright et Daniel Nyberg (2017) suggèrent que les solutions nouvelles aux enjeux sociétaux sont d'abord issues du travail de l'imaginaire et notamment des idées et des représentations que les organisations et leurs acteurs se font du futur.

*A major reason for this lack of progress is the way in which climate change is translated within major corporations. Even among strong proponents of the need to respond to the climate crisis, our research reveals an almost inevitable process of converting such concerns into the more familiar and less threatening discourses of profit maximization and shareholder value. [...] While climate change is an unparalleled threat to the future of our society, we need to imagine a future that goes beyond the comfortable assumptions of business as usual. It is this much-needed societal response that represents perhaps our greatest challenge. (Wright & Nyberg, 2017, p. 1657)*

Pour les auteurs, la raison principale expliquant l'intégration délicate des enjeux de société au sein des entreprises tient à la difficulté des acteurs à envisager un avenir au-delà des « hypothèses confortables du *business as usual* ». Dès lors, l'exploration d'une dimension cognitive de la manière de gérer des *grand challenges* (et portant donc sur l'imaginaire) est ainsi une condition *sine qua non* pour éclairer comment des entreprises seraient en mesure de maintenir des objectifs ambitieux en termes de contribution à des défis de société. Dans la même veine, Ali Gümüşay et Juliane Reinecke défendent l'idée que la recherche de solutions nouvelles contribuant à un futur désirable peut être captée grâce au concept d'utopie réelle (Gümüşay & Reinecke, 2021). L'utopie réelle, notamment définie par Éric Olin Wright, constitue un point de jonction entre le rêve (i.e. l'imaginaire) et la pratique (E.O. Wright, 2010, p. 3) et permet le développement de formes organisationnelles et sociales alternatives rompant avec des visions conventionnelles du futur. Ces utopies réelles sont bien souvent observables dans des petites communautés en périphérie du monde social dominant (Gümüşay & Reinecke, 2021, p. 4).

Cette réflexion élargit notre propos et nous conduit à explorer le rôle que jouent les dynamiques des imaginaires et des utopies dans la recherche de solutions nouvelles aux enjeux sociétaux. Le chapitre suivant traitera de cette question afin d'envisager une dimension imaginative/utopique au modèle stratégique d'action robuste.

## Synthèse du chapitre 2<sup>ème</sup>

A la faveur d'un tournant de la littérature préférant étudier la gestion des problèmes sociétaux sous l'angle de stratégies pratiques d'action, la littérature sur le sujet a connu un renouvellement notable avec l'usage du concept de *grand challenge*. Les apports de cette notion sont à la fois théoriques et empiriques.

Du point de vue théorique, la notion de *grand challenge* a suscité la construction d'un modèle stratégique d'action robuste ayant pour objet d'exprimer les conditions dans lesquelles les organisations peuvent accroître la robustesse de leurs actions stratégiques visant à contribuer à des enjeux sociétaux. Ce modèle propose la mise en cohérence de trois stratégies d'action robuste : l'architecture participative sur le plan structurel, la multivocité sur le plan discursif et, l'expérimentation distribuée sur le plan pratique.

Du point de vue empirique, le concept de *grand challenge* a été utilisé dans des travaux relatifs à la dynamique des actions stratégiques des organisations dans le contexte des défis sociétaux. Ces études tendent à montrer des mécanismes de déplacement des objectifs poursuivis dans le cadre d'enjeux sociétaux vers des préoccupations plus banales ou de moindre ambition.

La comparaison de ces avancées théoriques et empiriques conduit à formuler des critiques sur le pouvoir explicatif du modèle stratégique d'action robuste. Celui-ci constitue un construit théorique n'éclairant pas suffisamment, à ce jour, les dynamiques concrètes de gestion des *grand challenges* ainsi que leur dimension individuelle (i.e. le rôle joué par certains acteurs-clé, comme les entrepreneurs, dans la volonté de contribuer à des enjeux sociétaux par le biais d'une organisation). Par ailleurs, le modèle d'action robuste néglige la fonction jouée par les imaginaires et les utopies dans la recherche de solutions nouvelles et non-conventionnelles contribuant à des problèmes sociétaux. Pourtant, c'est par l'intermédiaire de mécanismes sous-tendus par les imaginaires et les utopies que les modalités de gestion des *grand challenges* pourraient préserver leur vitalité.

# CHAPITRE 3<sup>EME</sup> – NOUVEAUX IMAGINAIRES SOCIO-ENVIRONNEMENTAUX ET UTOPIES REELLES INSPIRANT LES CONTRIBUTIONS ORGANISATIONNELLES AUX GRANDS DEFIS

## Introduction

Dans les deux chapitres précédents, nous avons montré que la littérature relative à la gestion des problèmes sociétaux possède une histoire longue remontant *a minima* aux années 1960 et qu'elle a connu au seuil des années 2010 un tournant conceptuel grâce à l'intégration de la notion de *grand challenges*. Néanmoins, nous avons aussi souligné le fait que cette littérature admettait encore des points aveugles. L'un d'entre eux se rapporte aux fonctions que peuvent jouer les imaginaires et les utopies, tant aux niveaux des individus que des organisations, dans la gestion des problèmes sociétaux.

Une des hypothèses actuellement soutenue par quelques travaux récents est que les imaginaires et les utopies seraient susceptibles de soutenir la recherche, la mise en œuvre et la vitalité des solutions nouvelles et non-conventionnelles aux enjeux sociétaux (Wright & Nyberg, 2017 ; Gümüşay & Reinecke, 2021). Imaginaires et utopies joueraient donc un rôle clé dans la gestion des problèmes sociétaux. Pour explorer davantage la sagacité de cette hypothèse, nous proposons, dans le présent chapitre, une revue des travaux faisant état du rôle des concepts d'imaginaire et d'utopie réelle dans les contributions collectives aux enjeux sociétaux.

Plus précisément, nous montrons que le concept d'imaginaire est très utile pour penser la gestion des problèmes sociétaux (1). Néanmoins, un imaginaire, s'il peut être apprécié conceptuellement, est difficile à observer. C'est pourquoi nous convoquons le concept d'utopie réelle, susceptible de faciliter l'observation de la gestion des problèmes sociétaux (2).

# 1. L'imaginaire comme concept pour penser la gestion des problèmes de société

Dans cette première section, nous définissons plus précisément le concept d'imaginaire (1.1) avant de nous intéresser plus particulièrement à un concept contemporain irriguant avec dynamisme la pensée de nouvelles manières de gérer les problèmes sociétaux : celui d'Anthropocène (1.2). Enfin, nous évoquons les traductions conceptuelles, en gestion, de l'Anthropocène (1.3).

## 1.1. Qu'est-ce qu'un imaginaire ?

Les travaux en sciences de gestion qui s'intéressent aux imaginaires évoquent très rapidement la référence centrale de Cornelius Castoriadis (1922-1997). Dans la préface de son célèbre ouvrage paru en 1975, *L'institution imaginaire de la société*, le philosophe grec et français précise sa définition de l'imaginaire.

*L'imaginaire dont je parle n'est pas une image de (quelque chose). Il est création incessante et essentiellement indéterminée (social-historique et psychique) de figures / formes / images à partir desquelles il ne peut être question de « quelque chose. » Ce que nous appelons réalité et rationalité en sont des œuvres. (Castoriadis, 1975, p. 7-8)*

Pour Castoriadis, l'imaginaire, plus précisément l'imaginaire social, est le moteur des changements historiques et culturels. Celui-ci dessine, structure et alimente notre réalité en permanence, faisant advenir des nouvelles représentations du monde et de nouvelles formes particulières. Castoriadis présente donc l'imaginaire comme un processus créateur. Plus précisément, il en distingue deux dimensions : l'imaginaire institué et l'imaginaire instituant. Ce dernier, grâce aux capacités créatrices des collectifs humains, produit de nouvelles significations venant déstabiliser les formes historiques existantes. Il invente un imaginaire institué, incarné quant à lui dans des éléments matériels (les outils, les techniques) et immatériels (le langage, les normes, les lois). Pour le philosophe, l'histoire des sociétés résulte plus généralement de la tension entre ces deux imaginaires.



Ainsi, les imaginaires sont des ensembles de significations et de symboles qui permettent aux individus interagissant en société d'agir en même temps qu'ils façonnent l'organisation économique et sociale (Roux-Rosier et al., 2018). Les imaginaires jouent ainsi le rôle de catalyseur du changement sociétal, *a fortiori* dans les périodes de fortes incertitudes et de crises. Or, les conséquences climatiques des activités industrielles intensives des dernières décennies constituent justement un tel moment et catalysent donc nécessairement la construction de nouveaux imaginaires.

Ceci étant dit, comment, concrètement, reconnaître ces imaginaires ? Dans son travail de thèse portant sur la conceptualisation de l'économie circulaire, Joël Ntsonde convoque les travaux du philosophe Gérard Bouchard pour opérationnaliser le concept d'imaginaire (Ntsonde, 2020). Pour Bouchard, l'imaginaire collectif se définit de la façon suivante :

*L'ensemble des représentations par lesquelles toute collectivité se donne une définition d'elle-même et des autres, au passé, au présent et au futur – en d'autres mots tout ce qui compose une vision du monde, au sens le plus étendu du terme. (Bouchard, 2003, p. 10)*

Pour l'auteur, l'imaginaire relève ainsi d'une triple représentation (Bouchard, 2003, p. 11).

- *Une représentation de l'environnement physique, en vertu de laquelle l'espace, réalité neutre, froide, devient territoire, c'est-à-dire un espace habité, aménagé, investi de sens, de conscience, d'appartenance ; autrement dit, approprié.*
- *Une représentation de soi à la fois au passé (mémoire), au présent (identité) et au futur (utopie).*
- *Une représentation de l'autre, celui dont la propriété – et parfois la faute – est d'être différent de soi.*

Reprenant à son compte la distinction entre imaginaires institué et instituant de Castoriadis, Bouchard préfère parler de cultures instituante et instituée.

*La culture instituante est le domaine de l'imaginaire dans son acte d'élaboration, alors que la culture instituée regroupe les produits de cette opération. (Bouchard, 2003, p. 11).*

Joël Ntsonde résume ainsi ces deux notions.

*La culture instituante correspond à la dynamique de l'imaginaire, qui, dans son acte d'élaboration, se déploie à travers des pratiques discursives et productrices de sens faisant appel à la rhétorique, à la connaissance, ainsi qu'à la fiction et au mythe. Cette culture s'exprime par le biais de vecteurs tels que la littérature, le cinéma ou la science, ayant chacun des règles et des modalités singulières. Les représentations produites par le biais de ces vecteurs participent ainsi à la construction de l'imaginaire collectif. Quant à la culture instituée, elle est finalement le produit de cette dynamique qui prend forme dans une matérialité qui, par reproduction, peut être utilisée, consommée et transmise d'une génération à l'autre. Il peut s'agir par exemple de rites traditionnels, de règles coutumières, de systèmes symboliques ou encore de patrimoine intellectuel ou matériel. (Ntsonde, 2020, p. 79)*

Autrement dit, l'imaginaire connaît une double dimension, faite de stabilité et de mouvement. L'imaginaire est un flux continu de symboles et de significations sans cesse renouvelés naissant de toute activité productrice de sens qui, par moment, se cristallise dans des représentations matérielles. Celles-ci servent alors de support à des interprétations, concurrentes ou concourantes, du monde et de la place des êtres dans ce monde. A ce titre, les imaginaires véhiculent, font et défont des modèles organisationnels spécifiques.

## **1.2. L'Anthropocène comme facteur influençant la gestion des organisations en lien avec des enjeux sociétaux**

Dans cette sous-section, nous définissons le concept d'Anthropocène (1.2.1) avant de montrer en quoi celui-ci peut être considéré comme un imaginaire influençant la gestion des organisations (1.2.2).

### **1.2.1. Qu'est-ce que l'Anthropocène ?**

En 2002, Paul J. Crutzen publie un court article retentissant dans la revue *Nature* faisant l'hypothèse que l'homme, en tant qu'espèce, est devenu depuis les débuts de la Révolution industrielle au XVIII<sup>ème</sup> siècle une force environnementale majeure influant sur le climat.

C'est cette force qui a augmenté sensiblement les émissions de gaz à effet de serre ou de méthane, qui surexploite les ressources halieutiques ou les eaux potables pour répondre aux besoins humains primaires. Pour nommer cette nouvelle ère géologique, Crutzen parle d'Anthropocène.

*It seems appropriate to assign the term 'Anthropocene' to the present, in many ways human-dominated, geological epoch, supplementing the Holocene — the warm period of the past 10–12 millennia. (Crutzen, 2002, p. 23)*

Dans son article, Crutzen termine sa démonstration en explicitant sa vision du futur.

*Unless there is a global catastrophe — a meteorite impact, a world war or a pandemic — mankind will remain a major environmental force for many millennia. A daunting task lies ahead for scientists and engineers to guide society towards environmentally sustainable management during the era of the Anthropocene. This will require appropriate human behavior at all scales, and may well involve internationally accepted, large-scale geo-engineering projects, for instance to 'optimize' climate. At this stage, however, we are still largely treading on terra incognita (Crutzen, 2002, p. 23).*

Dans ce passage, le météorologue néerlandais désigne les scientifiques et les ingénieurs comme les seuls capables de définir les conditions d'un management environnemental durable pour la société et « d'optimiser » le climat, notamment à travers des projets relatifs à la géo-ingénierie. Par ce biais, Crutzen ouvre aussi la voie à l'étude d'une nouvelle science interdisciplinaire par nature : les sciences du système Terre. Will Steffen, Paul Crutzen et John McNeill définissent cette nouvelle discipline comme l'étude des interactions des cycles physiques, chimiques et biologiques à l'échelle globale, ainsi que celle des flux d'énergie assurant la vie à la surface de la Terre (Steffen et al., 2016). Les sciences du système Terre peuvent s'entendre comme une extension des processus géophysiques au-delà des deux principales forces étudiées jusqu'alors (les océans et l'atmosphère). Les sciences du système Terre accordent une importance aux « changements globaux », qui désignent les manières dont les phénomènes biophysiques et socio-économiques altèrent le fonctionnement du système Terre. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment l'utilisation des terres arables, l'urbanisation, les écosystèmes côtiers, la composition atmosphérique, les écoulements fluviaux, les chaînes alimentaires marines, la

diversité biologique, la population, l'économie, l'utilisation des ressources, etc. influent sur les conditions assurant la vie sur Terre.

Le projet des sciences du système Terre vise donc à unifier l'analyse de plusieurs systèmes complexes d'origine géophysique, biologique et sociale en vue de comprendre et d'assurer leur pérennité. A ce titre, les sciences du système Terre s'inscrivent dans une coalition scientifique plus vaste : les sciences des systèmes complexes aussi désignées plus communément sciences de la complexité. Les systèmes complexes sont généralement décrits comme des ensembles intégrant de nombreux éléments en interaction réciproque et pouvant à ce titre générer des phénomènes émergents (Li Vigni, 2020a; Mitchell, 2009).

L'Anthropocène nourrit ainsi la vitalité de certains courants scientifiques. En ligne avec les travaux de Fabrizio Li Vigni, nous pouvons dire que le concept d'Anthropocène a même été majeur dans le renouvellement des sciences de la complexité. Ce courant représente un « *espace épistémique, social et institutionnel transnational* » (Li Vigni, 2020b, p. 1) dans lequel des « communautés d'anticipation » (Li Vigni, 2020b, p. 8) anticipent la réalité future d'un système dans le but de créer de la connaissance d'utilité sociale. Les communautés d'anticipation sont ici des groupes de chercheurs ou de scientifiques qui développent des agendas de connaissance dont le sens se forme par rapport à une certaine vision du futur et à des enjeux environnementaux précis.

### 1.2.2. L'Anthropocène comme nouvel imaginaire influençant la gestion des organisations ?

Trois arguments nous conduisent à énoncer que l'Anthropocène est un concept qui a non seulement permis l'unification de plusieurs courants disciplinaires scientifiques mais aussi nourri de nouveaux imaginaires sociaux et environnementaux en lien avec des enjeux de société. D'abord, des travaux académiques en gestion ont montré que l'Anthropocène a servi de vecteur au développement de nouveaux « récits organisants » (i). Ensuite, nous montrons que l'idée que l'humanité est au seuil d'une nouvelle ère géologique, l'hypothèse de l'Anthropocène, est une idée largement diffusée dans la culture populaire (ii). Enfin, en reprenant les critères d'appréciation de Castoriadis (1975) et de Bouchard (2003) que nous avons développés dans la sous-section précédente, nous montrons en quoi l'Anthropocène peut être considéré comme un imaginaire (iii).

(i) Dans un article de 2018, Christopher Wright, Daniel Nyberg, Lauren Rickards et James Freund posent la question de savoir comment les organisations, en tant que structures des sociétés humaines, sont en mesure de répondre aux défis posés par l'Anthropocène (C. Wright et al., 2018). Quelques années plus tôt, deux de ces auteurs (avec d'autres collègues), Christopher Wright et Daniel Nyberg, défendaient la thèse que le manque d'action concrète de lutte contre les effets négatifs du changement climatique était largement dû au fait que le dérèglement climatique était dépeint dans les discours comme un problème à résoudre à travers des moyens rationnels. Or, l'entrée dans l'ère de l'Anthropocène n'est pas seulement une menace d'ordre physique ou écologique, mais également un défi conceptuel consistant à définir de nouveaux imaginaires (C. Wright et al., 2013).

*The thread that pulls all these papers together is the realization that climate change presents not only a physical (and ecologically material) threat to our existence but also a conceptual challenge to the way in which we imagine that existence. (C. Wright et al., 2013, p. 649)*

A cet égard, l'Anthropocène n'est donc pas seulement un concept utile pour fédérer la recherche scientifique autour de solutions géo-ingénieriques d'optimisation du climat, mais aussi le vecteur de nouvelles formes organisationnelles repensant les relations entre la Terre, entendue comme une entité vivante, et l'humanité.

*Anthropocene is the crucial issue for organizational scholars to engage with in order to not only understand on-going anthropogenic problems but also help create alternative forms of organizing based on realistic Earth-human relations. (C. Wright et al., 2018, p. 455)*

C. Wright et al. (2018) définissent ainsi cinq grands récits ou imaginaires « organisants » directement inspirés de l'Anthropocène :

- ***Organizing economics: business as usual.*** Ce récit met en avant le cynisme des forces économiques néolibérales, percevant le concept d'Anthropocène comme une « lubie » de chercheurs qui n'a pas vocation à pénétrer les conseils d'administration et le domaine de la gestion des affaires. Dans ce récit, la Terre demeure une source de ressources naturelles qu'il s'agit d'exploiter au mieux pour en tirer profit.

- ***Organizing technology: the ecomodern 'good Anthropocene'***. Ce récit dépeint le rôle optimiste et héroïque que le marché et l'innovation technologique peut jouer dans la prévention d'un désastre écologique. Ces doctrines, que l'on peut appeler nouvel environnementalisme ou éco-pragmatisme, défendent une vision enthousiaste et croient en les vertus de l'intelligence humaine pour apporter des réponses aux défis environnementaux.
- ***Organizing resistance: climate mobilization and social justice***. Ce récit s'oppose aux deux précédents et est principalement professé par les organisations non gouvernementales. Celles-ci soulignent l'urgence de réduire la consommation et les émissions de gaz à effet de serre. A ce titre, l'action politique, les grèves ou la désobéissance civile sont légitimes pour arriver aux fins poursuivies. Ce type de discours se base généralement sur un environnementalisme traditionnel et plaide pour une réforme en profondeur des relations juridiques entre l'homme et la nature.
- ***Organizing alternatives: new forms of social organization***. Ce récit regroupe les expérimentations et pratiques implémentant des alternatives au développement industriel centralisé. Il porte au pinacle les exemples des coopératives d'énergie ou alimentaires basées sur l'économie circulaire, la permaculture, etc. Ce récit entend explorer les possibilités d'une « juste transition » en même temps qu'il souligne l'importance de la coopération au-delà des politiques publiques traditionnelles en tout genre. Dans cette catégorie, on retrouve également des visions plus pessimistes sur l'avenir de l'humanité, à l'instar de la collapsologie (Servigne & Stevens, 2015).
- ***Organizing culture: the Anthropocene and the imagination***. Cette catégorie inclut les œuvres culturelles, y compris populaires, influencées par les cadres conceptuels de l'Anthropocène. Ces œuvres influent sur l'organisation de la société en proposant de nouvelles façons de percevoir les conditions par lesquelles l'humanité peut entrer en relation avec le monde.

La mise en évidence de l'Anthropocène comme inspiration de récits et d'imaginaires organisationnels concurrents est aussi la thèse que défendent David Levy et André Spicer. Convoquant le concept d'imaginaires climatiques, qu'ils définissent comme des systèmes socio-sémiotiques partagés qui structurent un champ autour d'un ensemble de significations partagées concernant le climat (Levy & Spicer, 2013), les auteurs distinguent quatre imaginaires en analysant les discours et débats entre organisations non gouvernementales, entreprises et agences étatiques aux États-Unis dans les années 1990 et 2000. Le premier,

l'imaginaire « *fossil fuel forever* », porté par le secteur des énergies fossiles défend deux idées principales : les énergies fossiles ont apporté la prospérité et le progrès aux sociétés humaines et les avancées technologiques faciliteront les techniques d'extraction de ressources fossiles dans des zones autrefois inaccessibles. Le deuxième imaginaire, par contraste, dépeint une apocalypse climatique incarnée par la multiplication d'événements météorologiques extrêmes. Le troisième imaginaire, celui du « techno-marché », rappelle le récit technologique de C. Wright et al. (2018) et souligne le rôle que le secteur privé est susceptible de jouer pour contribuer à combattre les effets négatifs du changement climatique grâce à l'innovation et au développement de technologies vertes, à l'entrepreneuriat, aux investissements privés et à la régulation des émissions de gaz à effet de serre via des mécanismes de type marché du CO<sub>2</sub>. Enfin, le quatrième imaginaire évoque tous les modes de vie alternatifs plaidant pour une consommation responsable, le localisme, la sobriété, etc.

(ii) Si l'Anthropocène nourrit les récits invoqués par les organisations, il est aussi largement diffusé dans la culture populaire et constitue ainsi un vecteur de projection dans le futur pour les individus. Des travaux montrent comment la culture et les arts contribuent à construire des imaginaires climatiques. En effet, le cinéma ou la littérature ont largement véhiculé la possibilité d'un futur proche déterminé par des événements climatiques extrêmes (cf. *The Day after Tomorrow* (2004), *The Age of Stupid* (2011)). Ces œuvres ont, de cette manière, crédibilisé l'imaginaire d'une apocalypse climatique, dont certaines ONG n'hésitent pas à se saisir pour interpellier la société civile (Levy & Spicer, 2013).

Dans le même ordre d'idée, Andrea Whiteley, Angie Chiang et Edna Einsiedel ont analysé l'essor d'un nouveau genre littéraire, le *Cli-Fi* (pour *Climate Fiction*), à travers le concept de « l'éloignement cognitif » (*cognitive estrangement*). Ce concept évoque la manière dont les romans de *Cli-Fi* établissent une histoire basée sur une rationalité scientifique permettant de s'exclure du genre de la fiction fantastique. L'élément-clé de « l'éloignement cognitif » réside dans la capacité de l'écrivain à plonger son lecteur dans une narration nouvelle l'obligeant à imaginer une manière différente de concevoir son monde. Ainsi, les auteurs proposent l'hypothèse que le genre de la *Cli-Fi* illustre un moment culturel spécifique, où la plongée dans des *scenarii* de vie dans un contexte de changement climatique fuit le réalisme pour explorer les imaginaires d'autres lieux et d'autres cultures dont les expériences avec le changement climatique subissent des trajectoires différentes vis-à-vis des problèmes mondiaux actuels. De cette manière, la *Cli-Fi* joue un rôle pédagogique. Le genre littéraire sert de catalyseur pour

permettre aux individus d'imaginer de nouvelles manières de vivre dans un contexte radicalement différent (Whiteley et al., 2016).

A ce titre, le roman « *La riposte* » (J.-F. Hardy, 2021) est exemplaire. Il plonge son lecteur dans un Paris de 2030 en proie au rationnement alimentaire, aux hivers frôlant les 30°C, aux épidémies et aux défaillances de l'État. Dans cet univers dystopique, la plupart des européens migrent vers le Nord en quête de conditions de vies plus clémentes, moins étouffantes. Suivant un héros ayant vécu dans le monde d'avant et d'après, l'auteur amène le lecteur à une prise de recul, à une prise de conscience, à une projection de ce qu'il serait susceptible de faire dans une situation similaire. En ce sens, le genre littéraire de la *Cli-Fi* est un appel esthétique à envisager son propre futur à l'aune de l'Anthropocène.

(iii) L'Anthropocène inspire donc de nouveaux récits inspirant de nouveaux imaginaires organisationnels. Mais peut-on dire que le concept constitue lui-même un imaginaire ? En appliquant les critères d'appréciation des imaginaires dégagés par Castoriadis (1975) et Bouchard (2003) au concept d'Anthropocène (cf. tableau n°6 ci-après), nous montrons que tel est le cas.

En premier lieu, l'Anthropocène s'inscrit dans une culture à la fois instituant et instituée. En effet, celle-ci se fabrique à travers la science, y compris les sciences de gestion (C. Wright et al., 2018 ; Levy & Spicer, 2013), et la littérature (Whiteley et al., 2016) et s'institue dans des mythes comme la géo-ingénierie ou des concepts comme la collapsologie. En second lieu, l'Anthropocène rend compte des trois types de représentations dont les imaginaires se nourrissent : représentation physique de l'environnement, représentation du passé, du présent et du futur et, représentation de l'autre.

Considérant que l'Anthropocène constitue un imaginaire, celui-ci se traduit et cristallise des réponses organisationnelles concrètes.



**Tableau n°6 : Appréciation du concept d'Anthropocène comme imaginaire**

<b>Critères d'appréciation des imaginaires</b>	<b>Description</b>	<b>Application au concept d'Anthropocène</b>
<i>Double composante instituant et instituée</i>  (Castoriadis, 1975 ; Bouchard, 2003 ; Ntsonde, 2020)	L'imaginaire instituant est la dynamique par laquelle l'imaginaire se fabrique à travers des significations et des symboles (croyances, tabous, etc.) s'exprimant dans la littérature, les arts, la science.  L'imaginaire institué est le résultat de la dynamique de l'imaginaire instituant et s'incarne dans des productions matérielles (mythes, traditions, mémoire, utopies, etc.).	« Récits organisants » mis en évidence par la littérature en gestion (Wright et al., 2018 ; Levy & Spicer, 2013), <i>Climate Fiction</i> (Whiteley et al., 2016).  <i>Large-scale geo-engineering projects</i> (Crutzen, 2002, p.23), collapsologie, etc.
<i>Représentation physique de l'environnement</i>	<i>Une représentation de l'environnement physique, en vertu de laquelle l'espace, réalité neutre, froide, devient territoire, c'est-à-dire un espace habité, aménagé, investi de sens, de conscience, d'appartenance ; autrement dit, approprié.</i> (Bouchard, 2003, p. 11)	<i>During the past three centuries, the human population has increased tenfold to more than 6 billion and is expected to reach 10 billion in this century. The methane-producing cattle population has risen to 1.4 billion. About 30–50% of the planet's land surface is exploited by humans. Tropical rainforests disappear at a fast pace, releasing carbon dioxide and strongly increasing species extinction. Dam building and river diversion have become commonplace.</i> (Crutzen, 2002, p. 23)
<i>Représentation du passé, présent, futur</i>	<i>Une représentation de soi à la fois au passé (mémoire), au présent (identité) et au futur (utopie).</i> (Bouchard, 2003, p. 11)	<i>In 1926, V. I. Vernadsky acknowledged the increasing impact of mankind. [...] The rapid expansion of mankind in numbers and per capita exploitation of Earth's resources has continued apace. [...] [Anthropocene] will require appropriate human behaviour at all scales [...] to 'optimize' climate.</i> (Crutzen, 2002, p. 23).
<i>Représentation de l'altérité</i>	<i>Une représentation de l'autre, celui dont la propriété – et parfois la faute – est d'être différent de soi.</i> (Bouchard, 2003, p. 11)	<i>We use this concept [climate imaginaries] to examine the struggle among NGOs, business and state agencies over four core climate imaginaries. These are 'fossil fuels forever', 'climate apocalypse', 'technomarket' and 'sustainable lifestyles'</i> (Levy & Spicer, 2013, p. 659).

### 1.3. Traductions conceptuelles de l’imaginaire de l’Anthropocène : mots-valises et métaphores environnementales

L’Anthropocène nourrit des modèles organisationnels spécifiques. Ces traductions conceptuelles et organisationnelles s’opérationnalisent notamment dans des mots-valises (1.3.1) et métaphores environnementales (1.3.2).

#### 1.3.1. Mots-valises et Anthropocène

Un mot-valise se définit comme une création verbale formée par le télescopage de deux mots ou plus. A ce titre, il permet de former des néologismes et de renégocier les frontières conceptuelles de chacun des termes ayant servi à la création du mot. Dans le langage courant, le mot-valise véhicule soit une connotation péjorative en désignant des termes fourre-tout ou boîte noire, soit une connotation humoristique visant à interpeller le lecteur. Mais pour les linguistes, le mot-valise a aussi une fonction de reconfiguration de nos représentations cognitives qui s’opère *via* deux mécanismes. Le mot-valise élargit la compréhension de notre univers vécu, particulièrement lorsqu’il s’agit de mettre en évidence des réalités méconnues, en même temps qu’ils créent de nouveaux espaces conceptuels par le télescopage de deux notions ou plus. En ce sens, le mot-valise offre ce que Marc Bonhomme appelle un « *remodelage permanent du lexique standardisé* » (Bonhomme, 2009).

L’engouement autour de la « collapsologie » (de l’anglais *collaspe* et du latin *logos*), qui désigne selon l’un de ses promoteurs, Pablo Servigne, « *un enchaînement d’événements catastrophiques ponctuels (ouragans, accidents industriels, attentats, pandémies, sécheresses, etc.) sur fond de changements progressifs non moins déstabilisants (désertification, dérèglements des saisons, pollutions rémanentes, extinctions d’espèces et de populations animales, etc.)* », témoigne par exemple de la promptitude avec laquelle les penseurs peuvent inventer des mots-valises.

Dans le cadre de notre recherche, un mot-valise a particulièrement retenu notre attention, celui de permaculture. Ce terme traduit une alternative marquante des imaginaires environnementaux liés à l’Anthropocène dans le domaine de l’agriculture (Roux-Rosier et al., 2018).

La permaculture télescope les termes anglais « *permanent* » et « *agriculture* ». En français, on pourrait parler de « culture permanente ». La paternité de l'expression est généralement attribuée aux deux australiens Bill Mollison et David Holmgren. La permaculture est ainsi présentée comme un concept visant à générer des écosystèmes préservant la biodiversité (Holmgren, 2002). Pour Anahid Roux-Rosier, Ricardo Azambuja et Gazi Islam (2018), la permaculture constitue un imaginaire environnemental alternatif enrichissant l'imaginaire de l'Anthropocène sur trois points :

- La permaculture s'appuie sur une critique des relations homme-nature conventionnelles.
- La permaculture, n'étant pas un mouvement unifié, permet une adaptation locale de ses pratiques et une hétérogénéité de ses techniques permettant ainsi à de nombreux acteurs de se réclamer « permaculteur ».
- Cette diversité des pratiques facilite l'expérimentation de solutions aboutissant *in fine* à une plus large compréhension des réponses organisationnelles à apporter face aux changements environnementaux.

Le concept de permaculture est donc un imaginaire favorisant des réponses organisationnelles plurielles sous-tendues par une redéfinition de la place de l'être humain dans les écosystèmes terrestres. Roux-Rosier et al. (2018) expriment cette idée de la façon suivante :

*Permaculture thus responds to the ecological considerations foregrounded by the idea of the Anthropocene by (a) rejecting boundaries as a symbolic place of exclusion, taking into consideration the stakes of other entities and their interests to exist as legitimate members of a multi-species community and (b) acquiescing to the principle of limiting human action in order to respect non-humans and the Earth* (Roux-Rosier et al., 2018, p. 15).

Plus précisément, les auteurs montrent que les imaginaires inspirés de la permaculture s'articulent autour de trois dimensions : un ensemble de pratiques déterminé autour de l'agroécologie, une philosophie de vie conçue à partir d'une esthétique holiste et mythique de la Nature, et des mouvements sociaux liés à l'écologie politique.

*Based on the above characterization of permaculture, we can discern in broad outlines a focus on practice and design, a holistic and cosmic concern with harmony and unity (Veteto and Lockyer, 2013), and a preoccupation with intersectional concerns linking social and environmental movements.* (Roux-Rosier et al, 2018, p. 7)

Chacune de ces dimensions apporte un ensemble de critiques à un modèle agricole perçu comme dominant et conventionnel, et proclame la permaculture comme porteuse d'éléments de réponses pragmatiques. Ainsi, la permaculture comme ensemble de pratiques regroupe des savoir-faire agricoles cherchant à maximiser la cohabitation avec d'autres espèces végétales ou animales. Certains lieux deviennent ainsi des références en la matière et des espaces de formations (cf. Eartheven éco-village en Caroline du Nord aux États-Unis d'Amérique ou la ferme du Bec Hellouin en Normandie). La permaculture en tant que philosophie de vie propose une éthique spécifique, orientée vers une « *global community based on careful and 'response-able' inhabiting and a virtue oriented transformation of human* » (Roux-Rosier et al., 2018, p. 8). Enfin, la permaculture, entendue comme un mouvement social plus large, soutient le besoin d'une justice environnementale et climatique visant à inclure des groupes sociaux marginaux et défavorisés au cœur de la société.

Ces trois niveaux d'analyse (philosophie de vie, mouvement social, ensemble de pratiques) semblent pertinents pour décrire en détail ce qu'un imaginaire environnemental peut inspirer en termes organisationnels.

A côté des mots-valises reconfigurant des représentations cognitives, des métaphores étendent aussi l'imaginaire de l'Anthropocène sur le plan organisationnel.

### 1.3.2. Métaphores environnementales et Anthropocène

L'étude des métaphores dans le champ des sciences de gestion n'est pas nouvelle. Gareth Morgan a dédié un ouvrage célèbre sur la question, où il considère les métaphores comme un outil aux mains des managers pour explorer et développer la compréhension des phénomènes organisationnels (Morgan, 1999). La métaphore est ainsi davantage qu'une figure de style permettant d'embellir un discours. Elle est un moyen de mettre en mots une expérience organisationnelle vécue ou perçue avec les mots d'une autre expérience. Pour Gareth Morgan, la métaphore est un outil invitant à voir les similarités entre les deux termes qui sont comparés tout en ignorant les différences. Ce procédé contient *de facto* un avantage, celui d'étendre la puissance imaginative et la description d'un phénomène vécu, mais aussi un risque, celui de tordre la réalité et donc de la décrire de manière fallacieuse, incomplète ou biaisée (Morgan, 1999).

Les métaphores environnementales nourrissent dès lors de nouvelles manières de penser et contribuent, à ce titre, au renouvellement des imaginaires. Nous pouvons les définir comme des manières renouvelées de penser la Nature, incluant toutes pratiques et formes d'organisations sociales éthiquement appropriées à l'égard de la nature (Peet & Watts, 1996).

Lors de nos recherches, nous avons relevé une métaphore environnementale en particulier qui s'inspire de l'Anthropocène : celles du « *multi-flourishing species* » (épanouissement multi-espèces). Cette métaphore s'inscrit dans une littérature issue de la géographie urbaine et culturelle et vise à mieux comprendre les enchevêtrements entre les mondes humains et non-humains (Castree, 2003; Lulka, 2013; Ruddick, 2015; Sundberg, 2014). Cette littérature a notamment influencé les chercheurs en planification urbaine et a permis des innovations conceptuelles intéressantes. Critiquant le « principe d'exception humaine » inhérent aux théories de la planification, plusieurs auteurs (Houston et al., 2018) ont convoqué le concept de « *multi-species flourishing* » afin de répondre au questionnement suivant : comment les identités et les responsabilités d'ordre humain peuvent-elles s'articuler dans un contexte communautaire multi-espèces, en particulier dans les villes ? Plus concrètement, il s'agit de penser la notion de connectivité et son opérationnalisation dans les espaces urbains. Comment les hommes peuvent-ils repenser leur place dans leur environnement écologique, et leur comportement vis-à-vis des espèces non-humaines ?

*Multi-species flourishing reflects a large body of work on more-than-human geographies [...] which entails a stronger moral and ethical stance towards recognizing the place of animals and other non-humans in the city, and their critical role in shaping urban life. (Connolly, 2020)*

Dans son étude décrivant le développement urbain sur l'île de Penang en Malaisie et les pressions afférentes sur ses collines boisées, Creighton Connolly a montré comment une approche basée sur la résilience d'un espace urbain tend à privilégier des solutions technologiques et d'ingénierie civile ne cherchant qu'à atténuer les effets de chocs environnementaux futurs. L'auteur montre ainsi que ce type d'approche urbanistique et technologique est insuffisante pour éviter des catastrophes écologiques (inondations ou glissements de terrain). Pour pallier la limite de telles approches de la résilience, l'auteur plaide pour donner la priorité analytique aux relations socio-écologiques existantes dans un espace particulier et au développement équitable de toutes les espèces vivant dans cet espace. De ce

fait, le concept d'épanouissement multi-espèces vise à focaliser l'attention, dans un lieu donné, sur les dépendances socio-écologiques existantes entre l'humain, son environnement géographique et physique, et les espèces non-humaines présentes.

Du point de vue théorique, le concept d'épanouissement multi-espèces est original car son utilisation a vocation à dépasser, en urbanisme, la notion de résilience, qui se limite à réfléchir aux capacités d'une espèce ou d'un écosystème à absorber et à s'adapter aux chocs environnementaux au fur et à mesure qu'ils surviennent (Connolly, 2020, p. 4).

Plus généralement, les travaux concernant le concept de « *multi-flourishing species* » sont à relier aux réflexions portant sur les manières de vivre l'Anthropocène de manière « positive » (en dehors des récits catastrophistes) et en harmonie avec la nature (par opposition à un imaginaire technologique et géo-ingénierique). Ces métaphores rattachent ainsi les relations Homme-Nature à une éthique du *care* (Beacham, 2018). Notons que, dans cette optique, d'autres auteurs considèrent que les sources d'inspiration d'éthique non-anthropocentrée sont multiples et vont potentiellement au-delà des métaphores. Jonathan Gosling et Peter Case soutiennent ainsi que, dans des moments de crises existentielles particulièrement aiguës où le risque de disparition est bien réel (les auteurs prennent pour exemple les peuples indigènes amérindiens Apsáalooke), des collectifs humains peuvent tout à fait envisager de nouveaux imaginaires à partir des significations sociales données à leurs rêves (Gosling & Case, 2013).

Néanmoins, les travaux relatifs aux traductions conceptuelles de l'Anthropocène dans des mots-valises (permaculture) ou des métaphores environnementales (*multi-flourishing species*) posent, pour la recherche en gestion, la question du caractère observable de la traduction concrète de ces concepts. Comment peut-on observer, dans la réalité, les efforts d'acteurs et d'organisations pour adapter leurs pratiques à l'Anthropocène ? Une exploration du concept d'utopie réelle nous apportera des éléments de réponse à cette question.

## 2. L'utopie réelle comme concept pour observer la gestion des problèmes sociétaux

Dans cette section, après avoir défini le terme d'utopie réelle (2.1), nous présentons deux cadres d'analyse d'origine sociologique et psychosociale des utopies (2.2 et 2.3). Ces deux approches nous aident à mieux caractériser ce que sont les utopies réelles et à justifier leur pertinence dans le cadre de la gestion des problèmes sociétaux.

### 2.1. Qu'est-ce qu'une utopie réelle ?

De nombreuses études consacrées au concept d'utopie rendent hommage à son inventeur. Nous ne dérogerons pas à cette habitude. En 1516, le britannique Thomas (1478-1535) usa d'un terme destiné à une fortune considérable : l'utopie. Pour More, Utopie est à la fois une île et le rêve humaniste d'une société juste, heureuse et équitable. Étymologiquement, l'utopie désigne la contrée qui n'est nulle-part (*ou-topos* en grec). A noter que dans une édition postérieure (en 1518), More donna à son île imaginaire le nom d'Eutopie soit, cette fois-ci, le lieu du bonheur si l'on suit l'étymologie. Il est donc fort possible que l'Utopie soit en réalité un néologisme construit à partir du jeu de mot entre les termes grecs *-ou* et *-eu*.

Si More n'a pas inventé le principe de décrire le fonctionnement idéal des sociétés (cf. la République de Platon), c'est le terme d'utopie qui est aujourd'hui retenu pour désigner les récits de mondes imaginaires idéaux. L'utopie est ainsi devenue un genre littéraire et philosophique à part entière dont l'une des fonctions est de permettre aux individus de penser les paradigmes par lesquels leurs sociétés peuvent construire le progrès (Goyard-Fabre, 1987). Avec le temps, le genre a évolué pour intégrer son antithèse, les anti-utopies, que l'on peut aussi désigner par le terme de dystopie. Ces dernières font référence à des récits dépeignant des personnages subordonnés, voire emprisonnés, à des autorités ou des idéologies immanentes aux sociétés décrites (cf. *Le meilleur des mondes* d'Aldous Huxley ou *1984* de Georges Orwell). De ce fait, l'utopie a vu son contenu sémantique s'élargir pour regrouper l'ensemble des récits relatifs « *aux inquiétudes, espoirs et rêves inassouvis* » (Baczko, 2001, p. 37) ou, plus concrètement, les utopies littéraires, les idéologies utopistes et les mouvements communautaires (Claeys, 2013).

Essentiellement, les utopies décrivent un certain rapport d'une société avec son futur du point de vue de son niveau de sociabilité (Claeys, 2013). Graham McBeath et Stephen Webb définissent ainsi l'utopie comme « *la projection d'un système social général permettant l'expression singulière d'une humanité qui n'existe pas au présent. A ce titre, l'utopie est la description de ce que l'humanité sera lorsque que le nouveau système décrit adviendra*<sup>10</sup> » (McBeath & Webb, 2000, p.2). En ce sens, l'utopie désignerait davantage une situation future vers laquelle une société peut évoluer plutôt que l'état, le meilleur possible, de cette société. Cela constituerait d'ailleurs la différence entre les utopies classiques de type morienne (qui décrivent des sociétés idéales immuables et statiques) et les utopies modernes qui contiennent en leur sein les incitations et mécanismes nécessaires au changement de la société. En d'autres termes, les récits utopiques ont évolué d'une description de la perfection à une description du processus de progrès et de ses conséquences (Hansot, 1974 ; Russell, 1978).

Dès lors, les auteurs utopistes cherchant à décrire plus finement les manières d'opérer une transformation entre une société actuelle et une société future, il n'est pas étonnant d'avoir vu la question du réalisme faire irruption dans le concept de l'utopie chez les chercheurs en sciences sociales. En 2008, un article de la sociologue Ruth Levitas propose une réflexion philosophique concernant la tension entre pragmatisme et utopie. L'autrice montre notamment que dans l'histoire des idées, le pragmatisme a paradoxalement nourri et réhabilité le concept d'utopie (Levitas, 2008). Pour affirmer ses dires, Ruth Levitas convoque la pensée du philosophe allemand et marxiste Ernst Bloch (1885-1977). Pour lui, l'utopie est une manière d'imaginer le monde autrement, au même titre que les contes de fées, la mode, l'alchimie, la musique ou la littérature. En penseur marxiste, Bloch considère aussi qu'il ne s'agit pas tant de comprendre le monde que de le changer. Or la notion d'utopie n'est pas nécessairement transformatrice, elle peut être simplement critique, voire compensatoire (i.e. les individus se livrent sans réserve dans une utopie désirée afin d'éviter de faire face aux défauts de leur société réelle). Ainsi, pour qu'une utopie délivre son potentiel transformatif, celle-ci doit contenir des éléments concrets. Pour Bloch, c'est précisément de ce passage de l'illusoire à l'action future réelle que dépend le processus « d'espérance éclairée » ou « *docta spes* » (E. Bloch et al., 1986;

---

<sup>10</sup> “Here, we are thinking of utopia. That is, the projection of an integrated, nomothetic structure constituted by interdependent elements bringing about a particular conception of human flourishing not obtaining at present. Utopia is a description of how humankind ought to be and will be once a novel, causal structure is in place.” (McBeath et Webb, 2000, p.2).



Levitas, 2008). Ainsi, pour Ruth Levitas, l'utopie implique nécessairement une rencontre avec le réel et avec le possible.

*The process of docta spes must therefore involve an encounter with the real and the possible, culminating in an answer to the question “What may we hope?”, as well as the promise of fulfilment. The political function of concrete utopia demands the consideration of what is really possible, not simply what it is possible for us to imagine as possible, or what it is possible for us to imagine. (Levitas, 2008 p. 44)*

L'enthousiaste contemporain autour de la notion d'utopie en sciences sociales doit également certainement beaucoup à la publication en 2010 de l'ouvrage du sociologue américain Erik Olin Wright intitulé « *Envisioning real utopias* » et traduit plus sobrement en français en 2017 par le titre « *Utopies réelles* » (E. O. Wright, 2010, 2017). A l'instar de Bloch, E. O. Wright s'inscrit dans le courant marxiste bien qu'il ne fasse pas directement mention de Bloch son ouvrage (Cossart, 2017). L'ambition du sociologue américain est de penser une alternative au capitalisme et à ses institutions dominantes. A ce titre, E. O. Wright jette les bases d'une sociologie des possibles en étudiant les alternatives émancipatrices. Dans son ouvrage, l'auteur développe ainsi des exemples divers : Wikipedia, le budget municipal participatif de Porto Alegre, les coopératives ouvrières, la finance solidaire, la librairie publique, etc. (E.O. Wright, 2017). En mobilisant l'utopie réelle, E. O. Wright entend réconcilier le rêve et la pratique dans le développement d'institutions alternatives au capitalisme.

*The idea of real utopias embraces this tension between dreams and practice: utopia implies developing visions of alternatives to dominant institutions that embody our deepest aspirations for a world in which all people have access to the conditions to live flourishing lives; real means proposing alternatives attentive to problems of unintended consequences, self-destructive dynamics, and difficult dilemmas of normative trade-offs. A real utopian holds on to emancipatory ideals without embarrassment or cynicism but remains fully cognizant of the deep complexities and contradictions of realizing those ideals. (E.O. Wright, 2013, p.3)*

A ce titre, et comme le note Paula Cossart, l'utopie réelle devient à la fois une fin et un moyen, projetant une société dans des progrès sociaux et écologiques d'ores et déjà en cours

d'expérimentation (Cossart, 2017). Dans la sous-section suivante, nous détaillerons le cadre d'analyse proposé par E.O Wright.

## **2.2. Cadre d'analyse sociologique de l'utopie réelle**

E.O Wright conçoit l'utopie réelle dans sa visée transformative. A ce titre, il construit sa théorie des alternatives au capitalisme à partir de deux postulats critique et émancipatoire. Le premier énonce que la souffrance humaine est le résultat d'organisations et d'institutions sociales. Celles-ci constituent donc des freins à l'épanouissement des individus. Le second évoque la possibilité de transformer ces mêmes institutions dans le but de réduire la souffrance humaine et d'accroître les possibilités d'épanouissement individuel (E. O. Wright, 2013 ; 2017).

E.O Wright est un sociologue et explique donc le déficit d'épanouissement des individus non pas à partir de causes liées à la nature humaine mais à partir d'explications sociales. Wright a également une filiation avec la pensée marxiste et considère donc avant tout le changement social. A partir de là, Wright dessine un cadre d'analyse des utopies réelles. Au centre de sa pensée réside le concept de pouvoir qu'il définit extensivement comme la capacité de faire des choses qui produisent des effets. A partir de là, l'auteur distingue trois types de pouvoir qui tendent à s'exercer dans le système économique : (i) le pouvoir économique qui correspond au contrôle de l'usage des ressources économiques, (ii) le pouvoir étatique qui fait référence au contrôle de l'élaboration et de l'application des règles sur un territoire donné, et (iii) le pouvoir social étant la capacité à mobiliser des individus pour entreprendre des actions collectives, coopératives et volontaires. Évidemment, ces trois formes de pouvoir sont généralement toutes présentes dans une unité d'analyse donnée (une entreprise, une région, un État, voire une économie globale), ce qui forme des hybrides. Néanmoins, une forme de pouvoir tend généralement à dominer les autres. Cela permet de distinguer trois idéaux-types de structures économiques : le capitalisme (domination du pouvoir économique), le socialisme (domination du pouvoir social), l'étatisme (domination du pouvoir étatique).

Pour E. O. Wright, le socialisme constitue une forme où la structure économique d'une unité d'analyse est régie par le pouvoir social. Cela constitue une démocratie économique.

*Socialism is an economic structure within which economic activity is controlled through the exercise of social power. This is equivalent to saying that the economy is democratic.*  
(E. O. Wright, 2013, p. 12)

Cette configuration structurelle est alors une utopie réelle qu'il s'agit de développer. Ainsi, les possibilités du socialisme résident dans la capacité des individus à accroître le pouvoir social de la structure économique dans laquelle ils évoluent tout en affaiblissant les pouvoirs économique et étatique. Au regard de la théorie de Wright, cela conduit à caractériser trois familles de configurations structurelles souhaitables : la famille du socialisme (le pouvoir social domine seul la structure économique), la famille de la social-démocratie (les pouvoirs social et étatique dominant la structure économique) et la famille de l'économie sociale (les pouvoirs social et économique dominant la structure économique).

Enfin, Wright étant un penseur de la transformation, il évoque les trois stratégies par lesquelles une structure économique peut muter vers l'une des familles du socialisme : les transformations de rupture, interstitielle ou symbiotique. La rupture évoque bien sûr l'image de la révolution et consiste à créer de nouvelles institutions aux fins de remplacer les structures sociales existantes. La transformation interstitielle prend naissance aux marges de la société capitaliste sous la forme de coopératives par exemple. Le dernier type de transformation, symbiotique, peut se comprendre comme un mécanisme gagnant-gagnant entre les élites dominantes d'un système économique et les classes plus laborieuses. Wright parle de « *nonreformist reforms* » (E. O. Wright, 2013, p. 20) pour désigner les transformations améliorant simultanément l'assise des pouvoirs étatique et social au sein d'une structure économique.

La force des travaux de Wright est d'avoir réhabilité le concept d'utopie réelle pour penser les alternatives au capitalisme dans un contexte où, à la fin du XXème siècle, l'effondrement de l'URSS et le développement des politiques néolibérales aux États-Unis et en Grande-Bretagne laissaient poindre le TINA (There Is No Alternative) comme seul horizon futur. C'est du moins dans cette optique que Wright envisage sa théorie (E. O. Wright, 2013, p.1). Néanmoins, pour notre recherche, le cadre analytique proposé par Wright est difficilement actionnable. L'auteur, en cherchant des voies de transformations du modèle capitaliste, s'inscrit dans une tradition marxiste où les jeux institutionnels sont simplifiés et subordonnés à la répartition des pouvoirs économique, étatique et social. L'enjeu est de dessiner un regard globalisant sur les processus de transformation des sociétés vers le socialisme. En toile de fond, Wright s'intéresse

particulièrement à la question du positionnement de l'État dans ce processus, notamment vis-à-vis des utopies concrètes qu'il étudie. Un tel cadre d'analyse, s'il donne des pistes pour repérer et discuter d'expérimentations d'utopies concrètes, n'offre que peu de perspectives pour une lecture davantage organisationnelle des utopies.

Afin de comprendre comment l'action collective est affectée par le concept d'utopie, adoptons justement une lecture plus proche de l'action collective et présentons les apports de la psychologie sociale à ce sujet d'étude.

### 2.3. Cadre d'analyse psychosociale de l'utopie réelle

Quels sont les mécanismes psychosociaux sous-tendus par les utopies ? A partir de 2018, une équipe de chercheurs en psychologie sociale basée en Australie a cherché à comprendre le rôle que joue l'utopie dans l'engagement motivationnel et cognitif des individus et des groupes « ordinaires » dans les changements sociétaux. En effet, si la littérature en psychologie a démontré comment des groupes sociaux défavorisés s'engageaient - *par le biais de l'activisme politique ou artistique* - dans des actions sociales et politiques en vue de faire changer la société et d'améliorer leurs statuts sociaux, le comportement des groupes ordinaires (i.e. des non-activistes) dans le changement sociétal demeurerait peu connu et essentiellement étudié à travers le prisme de la résistance au changement (Jost, 2015).

Pour comprendre plus en détail comment des groupes ordinaires peuvent enclencher le changement social, des chercheurs ont ainsi convoqué le concept d'utopie, se basant sur les apports de Ruth Levitas (2008) selon lesquels l'utopie génère trois conséquences principales : la critique de la société actuelle, le soutien à son changement, et, dans certains cas, la fuite ou la compensation (notamment en substituant l'utopie à la réalité). Cette hypothèse issue de travaux philosophiques sur la notion d'utopie a été confirmée par la psychologie sociale. Le fait de s'engager dans une pensée utopique est positivement corrélé avec les trois tendances citées ci-avant : la critique, le changement et la compensation (Fernando et al., 2018).

De manière plus précise, une étude ultérieure a prouvé que le contenu de l'utopie affectait également la motivation des groupes sociaux y étant exposés. Comparant les utopies environnementales et les utopies « *Sci-Fi* » (i.e. technologique et futuriste) évaluées positivement par les sujets, les résultats ont montré que les utopies « vertes » génèrent plus

de motivations que celles estampillées « *Sci-Fi* » (Fernando et al., 2020). Une des interprétations privilégiées à ce stade pour expliquer un tel résultat tient à la perception, par les individus, d'une efficacité participative plus importante dans le cadre des utopies écologiques (i.e. ce qui correspond à la croyance que ses actions individuelles seront en mesure de faire la différence dans la réalisation collective concrète de l'utopie - Van Zomeren et al., 2013).

Ces travaux en psychologie sociale ont ainsi permis l'élaboration d'un modèle expliquant le rôle de la pensée utopique dans l'action collective dès lors qu'il s'agit d'activer le changement sociétal. Notamment, le modèle montre que l'utopie active le changement via deux routes : une route affective et une route cognitive et motivationnelle. En effet, l'utopie en excitant l'imagination de sociétés meilleures tend à (i) augmenter l'espoir social et (ii) nourrir un esprit collectif abstrait comblant la distance psychologique entre le *statu quo* présent et un avenir meilleur (Badaan et al., 2020). Autrement dit, l'utopie, si elle est évaluée positivement par l'individu, accroît l'espoir qu'un individu place dans l'avenir de son groupe social et de la société dans laquelle il évolue et, rapproche cognitivement, spatialement, temporellement et socialement d'un état désiré de la société future. Ceci a pour principal effet de pousser l'individu à l'action.

Pour notre recherche, ces avancées dans les mécanismes psychosociaux de l'utopie sur l'action collective sont primordiales. En particulier, le modèle que nous venons d'exposer nous offre deux apports. Le premier, c'est de montrer le rôle que joue l'utopie dans l'activation du changement social au sein de collectifs ordinaires, à côté d'autres mécanismes plus étudiés comme l'activisme, la révolution, la réforme qui sont généralement portés par d'autres types de collectifs (des activistes, des artistes, des individus engagés politiquement). Le second, c'est de montrer de quelles façons la pensée utopique permet de dépasser le *statu quo* en activant les conditions cognitives et motivationnelles du changement.

Plus généralement, ces travaux invoquent l'utopie comme un dispositif d'auto-régulation collective (Kashima & Fernando, 2020). En effet, d'un point de vue psychosocial, l'utopie constitue une alternative cognitive entre des états futurs de la société qu'il est jugé bon d'approcher (les utopies) et des états futurs de la société qu'il est jugé mieux d'éviter (les dystopies). Ces utopies et dystopies peuvent certes inhiber l'action collective à travers un mécanisme de compensation (Levitas, 2008), mais aussi, et surtout, la déclencher lorsque l'utopie ou la dystopie se traduit concrètement par des critiques ou des changements de la

société actuelle. A ce titre, l'utopie, concrète ou réelle, est un concept pertinent pour penser la gestion des problèmes sociétaux.

## Synthèse du chapitre 3<sup>ème</sup>

Nous avons mis en évidence les impacts des imaginaires et des utopies réelles sur la gestion des problèmes sociétaux. Plus précisément, nous montrons que les concepts d'imaginaire et d'utopie sont pertinents pour comprendre les origines de l'action collective ainsi que son activation.

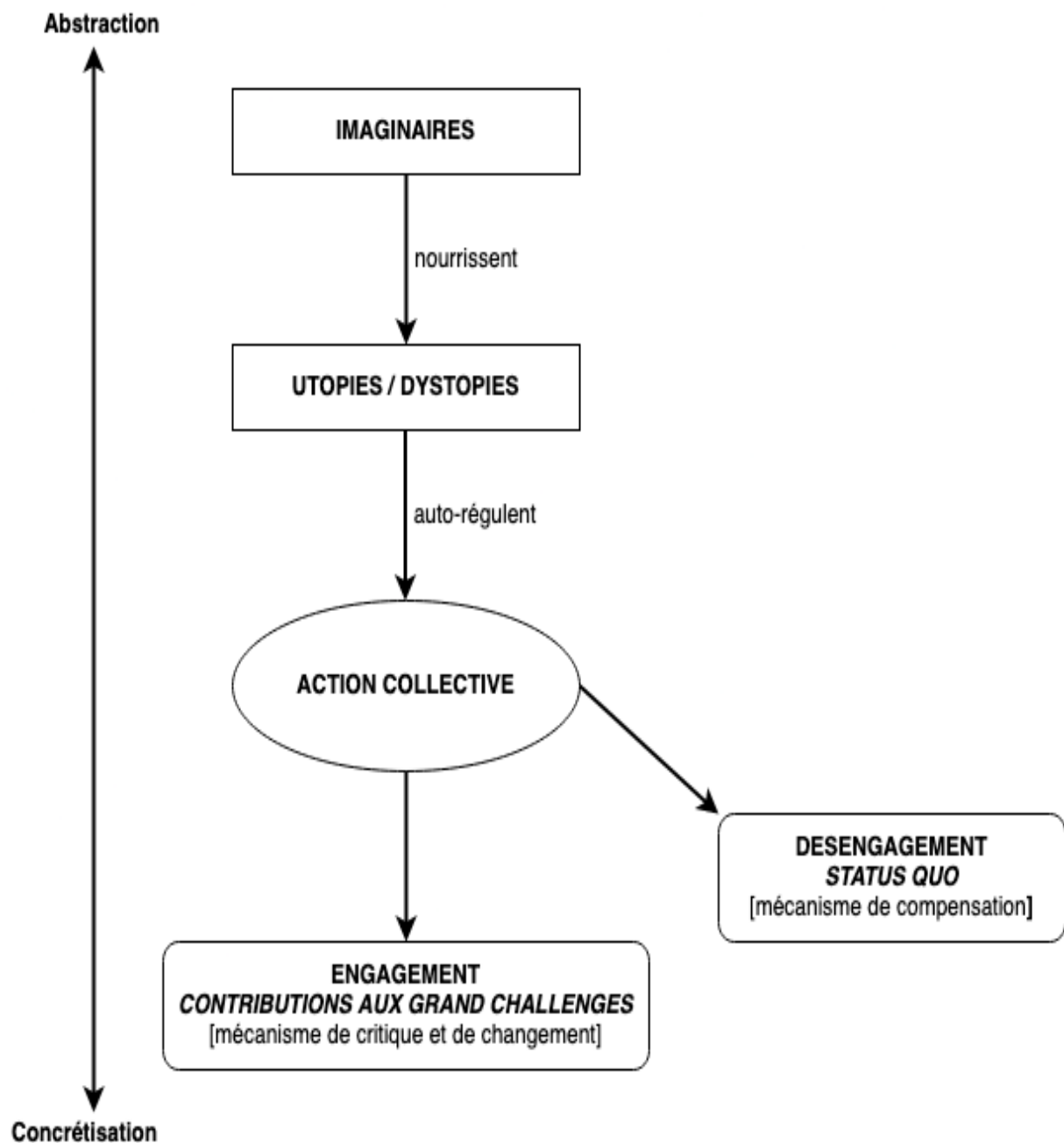
Les imaginaires sont des représentations. Ce sont des ensembles de symboles qui véhiculent une représentation physique de l'environnement, une représentation temporelle du passé, du présent et du futur, ainsi qu'une représentation de l'altérité. Les imaginaires sont à la fois instituants et institués, c'est-à-dire qu'ils sont sans cesse renouvelés en même temps qu'ils s'incarnent dans les arts, les mythes, la mémoire, etc. ainsi que les utopies.

Les utopies, dans une acception large (i.e. incluant la dystopie), constituent ainsi le premier pas de l'imaginaire vers une réalité potentielle future. Autrement dit, si les imaginaires sont des abstractions, des opérations purement intellectuelles, les utopies sont leur première concrétisation en vue de bâtir un monde meilleur ou d'éviter de le rendre pire. En paraphrasant Ruth Levitas, nous dirons que l'utopie se rapporte à ce qui est réellement possible et non pas à ce qu'il est simplement possible d'imaginer (Levitas, 2008). C'est en ce sens que parler d'utopie « réelle » ou « concrète » n'est pas une aporie. Les utopies s'incarnent donc dans le réel à travers des expérimentations observables.

Néanmoins, les effets des utopies concrètes sur l'action collective demeurent ambivalents. Dans le cadre de collectifs ordinaires (i.e. non-activistes), les utopies peuvent autant désengager les individus de l'action collective par un mécanisme de compensation ou de préservation du *statu quo*, que les engager *via* la génération de processus de critique de la société actuelle ou de changement. Dans le cadre de la gestion des problèmes sociétaux, l'utopie est donc une arme à double tranchant. Elle peut autant enclencher et assurer la vitalité de solutions nouvelles et non-conventionnelles à des problèmes sociétaux non résolus, que pousser des collectifs organisés vers des voies tout à fait oniriques ou décourageantes et sans traduction concrète dans le monde réel.

La figure n°3 ci-après propose une schématisation de cette synthèse.

**Figure n°3 : Impact des imaginaires et des utopies sur l'action collective contribuant aux grand challenges**





## SYNTHESE DE LA PARTIE THEORIQUE ET PROBLEMATISATION DE LA THESE

Pour conclure cette partie théorique, rappelons le fil de notre questionnement initial jusqu'à la problématique de recherche. Notre interrogation est la suivante : **comment des organisations ordinaires concrétisent-elles leurs contributions aux enjeux de société sur les plans stratégique et organisationnel ?**

Pour répondre à cette question, nous avons relevé dans la littérature les premiers éléments de réponse issus de questionnements relatifs à la gestion des problèmes sociétaux. Plusieurs points saillants sont à relever :

- La gestion des problèmes sociétaux est abordée dans la littérature par l'intermédiaire de plusieurs concepts proches ; ceux de *mess*, *wicked problem*, méta-problème et *grand challenge*.
- Ces concepts ont permis d'engager une discussion théorique sur la gestion des problèmes de société en deux temps. Dans un premier temps, la littérature a abordé la gestion des problèmes sociétaux sous l'angle systémique. Dans cette optique, les problèmes sociétaux sont perçus comme des groupes de problèmes qu'il s'agit de traiter concomitamment. Une manière de procéder est de dégager les causes humaines et environnementales des problèmes en jeu. Une fois les causes définies, il convient de gérer les problèmes en privilégiant des organisations ouvertes aux parties prenantes affectées et de déployer des stratégies de planification participative. Dans un second temps, actant l'efficacité relative de ces modes de gestion, la littérature a théorisé la gestion des problèmes de société sous l'angle pragmatique (ou stratégies d'action). Ne remettant pas en cause la pertinence de privilégier des structures organisationnelles ouvertes, la littérature a proposé trois types de stratégies d'action pour assurer la gestion des problèmes sociétaux : les stratégies de *taming* (parcellisation d'un problème sociétal), les stratégies de *coping* (application de solutions partielles à problème sociétal), et les stratégies d'assèchement des effets d'un problème sociétal sans nécessairement chercher à le résoudre.
- Ce tournant de la littérature vers les stratégies d'action, couplé à l'intégration du concept de *grand challenge*, a permis une avancée théorique dans la gestion des problèmes sociétaux. Avec l'appui du concept sociologique d'action robuste, un modèle stratégique d'action dans le cadre

des *grand challenges* a mis en évidence la combinaison de trois stratégies : l'architecture participative, la multivocité et l'expérimentation distribuée (Etzion et al., 2017 ; Ferraro et al. 2015).

- Malgré cette avancée théorique, des travaux empiriques ont aussi démontré, pour les entreprises, un mécanisme de déplacement des objectifs de contributions aux enjeux sociétaux vers des préoccupations moins ambitieuses. Ces preuves empiriques allèguent l'incomplétude du modèle stratégique d'action robuste, ne serait-ce que dans la maintenance de la poursuite d'enjeux de société pour les organisations. Pour pallier ce manquement, ces mêmes travaux proposent d'approfondir l'étude du rôle des imaginaires et des utopies dans les contributions des organisations aux enjeux sociétaux (Gümüşay & Reinecke, 2021.; Brammer et al., 2019; C. Wright & Nyberg, 2017 ; C. Wright et al., 2018).
- Suivant cette piste prometteuse et encore peu explorée, nous montrons effectivement que les imaginaires et les utopies sont susceptibles de jouer un rôle-clé dans la maintenance des stratégies d'action robuste favorisant la contribution des organisations aux enjeux sociétaux. Les imaginaires sont des représentations à la fois physique, temporelle et identitaire (pour les individus autant que pour les collectifs), perpétuellement en mouvement, qui s'incarnent de temps à autre de manière abstraite dans des récits, des concepts ou des mythes. Dans le cadre des enjeux sociétaux, le terme Anthropocène, par exemple, a particulièrement nourri la vitalité de certains imaginaires qui connaissent des traductions organisationnelles (cf. permaculture, *multi-flourishing species*). Les imaginaires se métamorphosent aussi plus concrètement dans des utopies, dont la principale fonction est justement de projeter les individus et les collectifs « ordinaires » (i.e. ceux qui ne sont pas activistes, artistes, militants politiques) vers des états futurs potentiels des sociétés dans lesquelles ils évoluent. Certaines utopies s'incarnent dans des expérimentations réelles et observables qui mettent expressément en œuvre des solutions nouvelles et non-conventionnelles contribuant à des problèmes sociétaux. A ce titre, l'imaginaire et les utopies jouent un rôle dans l'activation et la maintenance des expérimentations contribuant aux enjeux sociétaux qu'il s'agit de préciser.

Ce panorama de la littérature ouvre des perspectives de recherches prometteuses. Si les avancées théoriques du domaine sont manifestes, certaines zones de la connaissance restent floues.

- Les théories de la gestion des problèmes sociétaux évoquent peu le rôle individuel que peuvent jouer, au niveau micro, les dirigeants d'entreprise dans la contribution à des enjeux de société. Or, ces derniers, par l'entremise de leurs représentations, jouent un rôle manifeste dans le processus stratégique des organisations.
- Le modèle d'action robuste est avant tout un construit théorique dont la validité empirique reste encore sujet à débat, notamment du point de vue processuel.
- La littérature n'a encore qu'à peine effleuré le rôle que pourrait jouer les imaginaires et les utopies concrètes dans la gestion des problèmes sociétaux.

C'est pourquoi, dans le but d'affiner notre compréhension des modes de gestion des problèmes de société, nous lions les littératures traitant de la gestion des grands défis avec celles des imaginaires organisationnels et des utopies réelles. Cette articulation nous conduit à formuler trois questions de recherche traduisant trois points de vue complémentaires pour l'exploration détaillée de notre problématique (que nous rappelons ci-dessous).

**Comment des organisations ordinaires concrétisent-elles leurs contributions aux enjeux de société sur les plans stratégique et organisationnel ?**

- (i) D'un point de vue micro comment la contribution de dirigeants d'entreprises aux grands défis se construit-elle ?**
- (ii) Du point de vue processuel, dans le cadre d'une organisation ordinaire, comment un modèle stratégique d'action robuste se construit-il et évolue-t-il pour s'attaquer à des grands défis ?**
- (iii) Transversalement, quelles sont les influences de l'imaginaire dans ces processus ?**

Le prochain chapitre précise le dispositif méthodologique que nous avons suivi pour apporter des réponses à ces interrogations en même temps qu'il ouvre la partie empirique de la thèse.

## DEUXIEME PARTIE – ÉLÉMENTS EMPIRIQUES

*Le seigneur, à l'occasion, le vassal plus souvent, tout en déclarant son dessein de « rejeter » loin de soi le partenaire « félon », lançait violemment à terre une brindille — parfois après l'avoir brisée — ou un poil de son manteau. Seulement, pour que la cérémonie parût aussi efficace que celle dont elle devait détruire le pouvoir, il fallait qu'à son exemple, elle mît en présence les deux individus. Cela n'allait pas sans danger. Aussi, au jet du « fétu », qui, avant même d'avoir dépassé le stade où un usage devient règle, tomba dans l'oubli, préféra-t-on de plus en plus un simple défi — au sens étymologique du terme, c'est -à-dire refus de foi —, par lettres ou par héraut. Les moins scrupuleux, qui n'étaient pas les moins nombreux, se contentaient naturellement d'entamer les hostilités, sans déclaration préalable. (M. Bloch & Fossier, 1968, p. 220)*

Nous ouvrons d'abord cette deuxième partie empirique par des propos liminaires contextualisant les grands défis qui se posent actuellement pour les acteurs de la distribution alimentaire, notamment autour de la question du développement de la vente en vrac et de ses implications en termes d'agencement de magasins. Ces propos introductifs ont pour objet de cadrer et donner à voir les enjeux qui se posent au groupe Ulterïa, qui opère dans ce secteur.

Nous rendons ensuite compte de la méthodologie de cette recherche par étude de cas (chapitre 4<sup>ème</sup>) avant de relater l'histoire de notre cas d'étude, Ulterïa, par le biais d'une narration (chapitre 5<sup>ème</sup>). S'appuyant sur les moments-clés de cette narration, nous détaillons les circonstances et les mécanismes par lesquels les actions du groupe Ulterïa prennent la forme de contributions aux grands défis. A ce titre, nous montrons les raisons poussant les dirigeants d'Ulterïa à engager leur entreprise dans la résolution d'enjeux sociétaux (chapitre 6<sup>ème</sup>), ainsi que l'émergence et la construction, chez Ulterïa, d'un modèle stratégique d'action robuste pour contribuer à des défis de société (chapitre 7<sup>ème</sup>).

## **PROPOS LIMINAIRES : LA VENTE EN VRAC COMME REPONSE AUX DEFIS DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE ?**

D'après le rapport 2019 de la Fédération du commerce et de l'industrie, en France, le secteur de la distribution représente un marché d'environ 190 milliards d'euros et cumule 660.000 emplois (Fédération du Commerce et la Distribution, 2019). Près d'un tiers des communes française comptent au moins un magasin généraliste alimentaire. Le groupe Carrefour, toutes enseignes confondues, exploite plus de 5.000 magasins. Leclerc, le leader du marché en termes de chiffre d'affaires, en compte plus de 600, à majorité des hypermarchés. On estime que 70% des achats alimentaires des Français sont réalisés dans les enseignes de la grande distribution. Enfin, 76% des Français consacrent plus d'une heure par semaine à faire leurs courses. Le secteur de la distribution, et ses mutations, sont donc par nature un phénomène touchant le quotidien des Français, et donc leurs modes de consommation.

Les sciences sociales ont depuis longtemps montré les mutations que connaît la consommation par l'intermédiaire de l'essor du commerce en ligne et l'usage des *big data* dans la compréhension des comportements d'achat. En parallèle, de nouvelles valeurs sociales et écologiques ont encadré le secteur de la distribution, prenant appui sur la constatation d'abus exercés par les acteurs principaux de la filière. De ce fait, les relations entre les gouvernements successifs et le monde de la distribution ont toujours été tendues. Si le supermarché permet une baisse des prix agissant directement sur le pouvoir d'achat du consommateur, le développement exponentiel du secteur dans la seconde moitié du XXème siècle obligea les pouvoirs publics à prendre des mesures de régulation. Dès les années 1960, les ouvertures successives de super et hypermarchés sont pointées du doigt et déjà accusées de tuer le commerce de centre-ville et les artisans. Un des résultats de ces débats est la loi Royer de 1973, qui encadra l'implantation de nouveaux magasins en termes de surface. Dans les années 1980, 1990 et 2000, de nouvelles lois furent adoptées pour réguler les relations économiques entre producteurs et distributeurs (ordonnance Balladur de 1986, loi Galland de 1996, loi NRE en 2001, loi de modernisation de l'économie).

Dans les années 2010, les préoccupations écologiques se sont surajoutées aux préoccupations sociales. En effet, le législateur initia une série de mesures visant à inciter les producteurs et les distributeurs à davantage de vertu écologique. Côté producteur, c'est par l'intermédiaire de la loi du 30 octobre 2018 pour « l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous » qu'un tel effort intervint. La loi prévoit notamment la prohibition de l'usage des néonicotinoïdes<sup>11</sup>, pesticides jugés néfastes pour la biodiversité et notamment pour les abeilles. Les conditions pour respecter le bien-être animal sont durcies, et des mesures pour réduire l'usage du plastique dans les secteurs alimentaires sont instaurées. Côté distributeur, c'est la loi du 11 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage qui fixe les grandes orientations. La loi prévoit un calendrier s'étalant jusqu'à 2040 et vise principalement deux objectifs : l'élimination du recours au plastique à usage unique et l'utilisation de plastique 100% biodégradable. Pour la grande distribution, les traductions de ces deux objectifs sont multiples : interdiction de suremballage pour les fruit et légumes de moins de 1,5 kg, interdiction de vendre de la vaisselle jetable, réduction du gaspillage alimentaire, fin des tickets de caisse, encouragement de la vente de produits en vrac, etc.

Ce bref historique législatif illustre à quel point le secteur de la distribution en France est en proie à des problématiques sociales et environnementales depuis son essor dans les années 1960. D'une part, initialement socio-économiques (urbanisation, équilibre entre acteurs de la grande distribution et commerces indépendants, équilibre des négociations), les préoccupations des pouvoirs publics concernant la régulation du secteur de la distribution sont aujourd'hui aussi environnementales. D'autre part, pour lutter contre les abus environnementaux du secteur, la voie conventionnelle, au sens où c'est celle qui est inscrite dans la loi et les règlements, consiste à réduire le recours au suremballage, augmenter sensiblement la part des emballages réemployés par rapport aux emballages à usage unique, et tendre vers un objectif de 100% de plastique recyclé. En d'autres termes, le cap fixé par le pouvoir exécutif et législatif pour le secteur de la distribution n'entend pas supprimer l'emballage du système de la distribution, mais seulement le rendre écologiquement viable. D'un point de vue gestionnaire, de telles mesures engendrent, pour les acteurs de la grande distribution, la mise en place de systèmes de management « maigres » évitant le recours au

---

<sup>11</sup> Malgré cette interdiction, le Conseil Constitutionnel ré-autorisera son usage pour l'industrie de la betterave, le 10 décembre 2020.

suremballage et optimisant les flux de produits pour éviter de les jeter, ainsi que des investissements, en lien avec toute la filière, visant le développement d’emballages biodégradables pour chaque type de produit vendu.

Mais cette voie conventionnelle, ou dominante, pour « verdir » le secteur de la distribution n’est pas la seule. En effet, une partie minoritaire du secteur de la distribution s’est engagée depuis près de 40 ans dans une voie alternative de développement, ambitionnant de supprimer le recours à l’emballage. Ce système alternatif de distribution est basé sur un triptyque : la distribution de produits biologiques, la distribution de produits locaux et la vente en vrac. La vente en vrac de produits alimentaires s’oppose donc à la vente de produits préemballés. Si distribuer en vrac est une pratique ancienne et universelle, c’est aussi et paradoxalement une pratique nouvelle dans nos sociétés. La vente en vrac contemporaine diffère de la vente en vrac traditionnelle par sa finalité : elle émerge en réaction aux problèmes que causent les emballages et particulièrement les emballages plastiques, et son objectif est d’être un levier pour une distribution plus respectueuse de l’environnement. Les acteurs en faveur de son développement se heurtent cependant à de nombreux obstacles en raison du rôle que joue l’emballage dans le marché de l’alimentation. En effet, renoncer à l’emballage plastique n’a absolument rien d’évident étant donné que celui-ci, en raison de ses propriétés, est devenu un pilier de l’économie contemporaine. L’emballage plastique est malléable, souple, flexible. Il s’adapte à de nombreuses circonstances, et l’ensemble des acteurs économiques peut se fier à lui. Ses propriétés de conservation ont permis aux producteurs de transporter des marchandises plus facilement, plus loin et en toute sécurité sanitaire ; la possibilité d’y inscrire des informations a offert aux marques la possibilité d’inventer des nouvelles formes de marketing, et ainsi de court-circuiter le vendeur au comptoir en s’adressant directement aux consommateurs finaux. Pour le distributeur, l’emballage facilite aussi la tâche. Plus besoin de grands contenants qu’il s’agit de remplir continuellement, plus besoin non plus de servir directement le consommateur. Il s’agit simplement d’aligner les rayonnages et d’empiler le produit pré-emballé afin que le consommateur se serve lui-même. C’est pour ces raisons que l’emballage a été promu dans la sphère marchande et fut une condition nécessaire à l’émergence du libre-service dans les années 1950 (Cochoy, 2014).

En outre, pour les distributeurs, se passer de l'emballage requiert des reconfigurations notables en termes d'agencement des magasins et des relations avec les clients. Il ne s'agit plus d'aligner les rayonnages, d'empiler les produits et de laisser déambuler le consommateur, mais de penser le magasin autour de dispositifs de vente en vrac selon les caractéristiques des produits distribués (silo à gravité pour les produits « coulants », bacs à pelles pour les produits « collants », distributeurs de liquides, etc.) et d'aiguiller les clients dans cette nouvelle forme de consommation. Ainsi, l'émergence d'une distribution sans emballage représente un potentiel de croissance, particulièrement lucratif pour les agenceurs de magasins. On imagine le volume d'affaires considérable que représenterait la conversion de tous ces magasins en « zéro déchet. »

A l'heure actuelle, le marché de l'agencement de magasin est largement structuré par les contraintes de la grande distribution conventionnelle. Il est ainsi dominé par des multinationales industrielles (HMY, New Store Europe, etc.) qui fabriquent en grande série du mobilier en métal à destination des grandes enseignes de la distribution tout en proposant des services additionnels de *merchandising*. D'autres acteurs locaux (Groupe Linder, Groupe Larbaletier, Someva, Tedesco, Athex, etc.) complètent l'offre et proposent des services d'agencement aux Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) et aux magasins de vente en détail. La conversion des acteurs de la distribution à une distribution sans emballage pourrait bouleverser les équilibres en place étant donné que la distribution sans emballage introduirait la nécessaire maîtrise de la production ou de l'approvisionnement de dispositifs de vente en vrac, ainsi que le savoir-faire relatif à une nouvelle conception de magasin centrée sur la vente en vrac.

Le groupe de PME Ulterïa que nous observons dans le cadre de cette recherche est un acteur-clé, en France et en Europe, pour comprendre les mutations des distributeurs vers le magasin « zéro déchet ». Le chapitre suivant expose la méthodologie avec laquelle nous avons construit l'étude de cas Ulterïa.



## CHAPITRE 4<sup>EME</sup> – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre premier de la partie empirique, nous présentons l'orientation inductive qui a guidé de manière générale cette recherche (1). Nous détaillons ensuite plus concrètement les modalités par lesquelles nous avons eu accès au terrain (2), avant d'inventorier les données collectées et leur traitement analytique (3). Enfin, nous terminons par une réflexion sur la rigueur de notre démarche, sa validité et sa fiabilité (4).

### 1. Une recherche inductive par étude de cas en cohérence avec l'étude des grands défis

Dans cette section, nous montrons la pertinence des méthodes inductives pour l'étude des *grand challenges* (1.1), avant de spécifier la méthodologie que nous avons choisie : une étude de cas (1.2). Enfin, nous évoquons les incidences épistémologiques de nos choix méthodologiques (1.3) et précisons le positionnement épistémologique retenu dans le cadre de cette recherche (1.4).

#### 1.1. Utilités des méthodes inductives dans les recherches relatives aux *grand challenges*

Notre recherche s'inscrit dans un cadre qualitatif. Pour Hervé Dumez, « *la nature même de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant.* » (Dumez, 2016, p. 29). Kathleen Eisenhardt, Melissa Graebner et Scott Sonenshein préfèrent quant à eux parler de recherche inductive (Eisenhardt et al., 2016). Néanmoins, qu'elles soient qualitatives, compréhensives ou inductives, les finalités de telles recherches demeurent très proches : générer des théories à partir de données. Les approches qualitatives et inductives contrastent avec celles quantitatives, sans pour autant s'opposer (Dumez, 2016), car ces dernières se fondent sur des approches déductives et des méthodes statistiques où les chercheurs procèdent par hypothèses et testent ces hypothèses.

Dans un article consacré à la pertinence des méthodes inductives dans les recherches gestionnaires consacrées aux *grand challenges*, les mêmes auteurs regroupent les méthodologies inductives en trois catégories : (i) la construction de théories à partir de cas (*theory building from cases*), (ii) les études interprétatives (*interpretativist studies*) et (iii) les ethnographies (Eisenhardt et al., 2016).

(i) La construction de théories à partir de cas évoque une stratégie méthodologique consistant à utiliser un ou plusieurs cas d'étude pour fabriquer des connaissances théoriques (théories, propositions intermédiaires). La robustesse de ces connaissances réside dans leurs connexions avec les preuves empiriques mises en évidence dans le ou les cas étudié(s) (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Cette méthode s'appuie donc sur l'étude de cas, qui, pour Robert Yin (2018), se conçoit à partir d'une double définition relative à sa portée et à ses caractéristiques.

*A case study is an empirical method that investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident.*

*[...] A case study copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points and as one result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide design, data collection, and analysis, and as another result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion. (Yin, 2018, p. 45-46)*

L'étude de cas est donc adaptée aux phénomènes dont les frontières sont floues. Cette méthodologie est donc particulièrement indiquée pour l'étude des théories relatives à la gestion des *grand challenges*, ces derniers faisant référence par nature à des problèmes complexes, incertains et dont les frontières ne sont pas connues (Ferraro et al., 2015). Par ailleurs, l'étude de cas nécessite une collecte de données hétérogènes qui regroupent au moins six éléments : des observations directes et/ou participantes, des entretiens, des archives personnelles (notes du chercheur), des documents, des artefacts physiques (Dumez, 2016, p. 27). Pour ainsi assurer la robustesse des théories déduites des données, il s'agit de procéder par triangulation, c'est-à-dire de faire en sorte que l'analyse des données s'appuie sur de multiples sources de preuve.

(ii) Les études interprétatives regroupent les travaux dont le but est de produire des descriptions qui ont trait aux significations et aux définitions de situations vécues et perçues par les acteurs (Gephart, 2004). Les études interprétatives cherchent donc à comprendre la construction sociale d'une situation en se focalisant sur la perception des acteurs (Eisenhardt et al., 2016). A titre d'exemple, les recommandations méthodologiques de Dennis Gioia et ses collègues s'inscrivent dans cette perspective. Il s'agit de présenter, en deux temps, une analyse systématique de son matériau, d'abord sous la forme d'une analyse de premier ordre centrée sur des termes utilisés par les acteurs du terrain étudié, puis sous la forme d'une analyse de second niveau utilisant des concepts, thématiques et dimensions issus de la réflexion du chercheur (Gioia et al., 2013). C'est d'ailleurs cette forme de « dualité » entre les interprétations des acteurs de terrain et celles du chercheur qui fondent la rigueur qualitative et inductive d'une recherche interprétative.

(iii) Les ethnographies renvoient à des méthodologies issues de l'anthropologie pour mieux comprendre la culture d'un groupe (Eisenhardt et al., 2016). L'ethnographie dans le champ spécifique des organisations peut être décrite au regard de quatre caractéristiques (Ybema et al., 2009). Premièrement, l'ethnographie organisationnelle combine des méthodes de travail sur le terrain allant de l'observation plus ou moins participante, à la conversation en passant par la collecte de documents divers en lien avec le sujet d'étude. Deuxièmement, l'ethnographe est relié concrètement à un terrain d'étude. Cela indique que des relations affectives, empathiques (parfois antipathiques), se jouent entre le chercheur et les individus qu'il côtoie. Le degré de proximité des relations ainsi tissées conduit d'ailleurs à souligner une troisième caractéristique de l'ethnographie : sa capacité à révéler des dimensions tacites ou négligées dont la manière dont les acteurs font sens d'une situation. Quatrièmement, par sa nature, l'ethnographie privilégie une recherche situationnelle centrée sur les individus. La restitution détaillée du contexte dans lequel évoluent les individus au centre de l'ethnographie constitue donc un point central.

Ces trois approches inductives, issues de traditions différentes, s'avèrent utiles dans le cadre des études relatives à la gestion des *grand challenges*. La pertinence des méthodes qualitatives réside notamment sur trois convergences de fond (Eisenhardt et al., 2016).

D'abord, les approches inductives que nous avons mentionnées, étant de nature qualitative, cherchent à générer des idées nouvelles. Cela constitue aussi l'objectif au cœur des recherches sur les *grand challenges*, i.e. comprendre comment des organisations peuvent générer et gérer la vitalité de solutions nouvelles et non-conventionnelles à des problèmes non-résolus. Pour assurer la proposition d'idées nouvelles, les méthodes inductives sont généralement guidées, du moins au départ, par des questionnements déconnectés des construits théoriques. Ensuite, les méthodes inductives sont particulièrement reconnues comme efficaces pour décrire des processus complexes dans lesquels de nombreux acteurs sont impliqués dans des situations parfois extrêmes (Langley, 1999). Dans le cadre des *grand challenges*, les organisations sont impliquées dans ce type de processus. Enfin, les méthodes inductives offrent des possibilités de théorisation à partir de concepts difficilement mesurables, comme c'est le cas pour celui de *grand challenges* ou les concepts assimilés que nous avons introduits dans la première partie de cette thèse.

Les correspondances entre les enjeux entourant l'étude des *grand challenges* et les méthodes inductives conduisent les chercheurs impliqués dans ce domaine à faire usage de méthodologies mêlant donc études de cas, études interprétatives et ethnographies (pour exemple : Heinze & Weber, 2016 ; Kellogg, 2012 ; Seidel & O'Mahony, 2014). Dans la sous-section suivante, nous voyons que cette recherche ne fait pas exception à cet état de fait.

## **1.2. Une recherche inductive mixte s'appuyant sur une étude de cas unique et longitudinale**

Nous avons montré dans la sous-section précédente que les méthodes inductives étaient adaptées aux études sur les *grand challenges*. Nous décrivons désormais les critères nous ayant conduit à privilégier les méthodes de l'étude de cas unique dans notre recherche.

Robert Yin (2018) propose trois critères pour choisir entre les méthodes de recherche de l'enquête, de l'analyse d'archives, de l'expérimentation, de l'étude de cas, ou de l'étude historique : le type de questionnement (qui ? quoi ? où ? combien ? pourquoi ? comment ?), la contemporanéité des événements étudiés, et le degré de contrôle exercé par le chercheur sur son objet de recherche. Lorsque le type de questionnement a trait au « comment » ou « pourquoi » en lien avec des

phénomènes contemporains et que le chercheur n'a pas de contrôle sur ce qu'il observe, la méthode de l'étude de cas est la plus indiquée (Yin, 2018, p. 122). Notre recherche répond à ces critères. En effet, bien que l'étude des contributions des organisations aux problèmes sociétaux ait retenu l'attention des chercheurs depuis les années 1960 *a minima*, ce champ d'études est particulièrement vivace aujourd'hui, notamment au regard de la question écologique. En outre, nous cherchons bel et bien à répondre au « pourquoi » et au « comment ». Notre questionnement est bien centré sur la compréhension des processus stratégiques et organisationnels par lesquels les entreprises concourent à faire face aux enjeux sociétaux, et sur lesquels nous n'avons aucun contrôle.

S'agissant des types d'étude de cas, Yin en classifie quatre selon deux critères : le nombre de cas étudiés (étude de cas unique vs. étude de cas multiples) et le nombre d'unités d'analyse mobilisées (étude de cas holistique vs. étude de cas enchâssés) (Yin, 2018, p. 83-84). Pour les recherches à étude de cas unique, cinq raisons peuvent mener à ce choix : son caractère critique (le cas est utilisé comme test critique d'une théorie sélectionnée en amont), extrême (le cas est considéré comme inhabituel par rapport à ce qui est considéré comme la norme comme un cas clinique par exemple), commun (contrairement au cas extrême, celui-ci est représentatif d'un phénomène quotidien), révélateur (le cas porte sur des phénomènes difficilement accessibles par les sciences sociales comme les organisations secrètes) ou longitudinal (Yin, 2018, p. 84). Pour ce dernier, il s'agit d'étudier un cas sur une longue durée. L'intérêt est de voir l'évolution processuelle d'un phénomène.

Pour notre recherche, rappelons que nous cherchons à comprendre comment une organisation ordinaire est en mesure de contribuer à des enjeux sociétaux. Au regard de cet objectif, nous avons fait le choix de réaliser une étude de cas unique et longitudinale sur le groupe de PME Ulterïa. Afin de justifier ce choix méthodologique, nous répondons aux trois questions suivantes<sup>12</sup> :

- (i) Pourquoi choisir le cas unique Ulterïa pour éclairer la gestion des *grand challenges* par des organisations ordinaires ?
- (ii) Pourquoi une étude de cas unique et longitudinale ?
- (iii) Que peut produire le cas Ulterïa ?

---

<sup>12</sup> Ces trois questions font référence aux questions concrètes auxquelles un chercheur doit répondre pour montrer la pertinence de son étude de cas : « de quoi mon cas est-il le cas ? », « de quoi mon cas est-il fait ? », « que peut produire mon cas ? » (Dumez, 2016, p. 218).

**(i) Pourquoi le cas unique Ulterïa pour éclairer la gestion des grand challenges par des organisations ordinaires ?** - Le groupe Ulterïa est composé de cinq PME spécialisées dans l'agencement de magasins alimentaires biologiques. Trois produisent du mobilier en bois tandis que deux autres sont spécialisées dans le *design* et l'achat-revente des produits destinés à la vente de produits alimentaires en vrac (silos à gravité, bacs à pelles, etc.). Les entreprises du groupe sont implantées dans plusieurs régions françaises mais toutes ont la particularité d'être implantées dans des zones rurales (Yonne, Loire-Atlantique et Dordogne), ce qui en fait un marqueur du groupe. Ulterïa compte environ 140 personnes et enregistre un chiffre d'affaires d'environ 25 millions d'euros par an.

Ulterïa est ainsi un groupe que l'on pourrait *a priori* qualifier de « ordinaire » au sens où nous l'avons retenu dans la première partie théorique de cette thèse (i.e. non-activiste). En effet, Ulterïa n'est ni un parti politique, ni un collectif d'artistes ou d'intellectuels engagées, ni une organisation non gouvernementale à vocation humanitaire. Le groupe ne défend pas ou n'incarne pas de minorités ou de communautés cherchant à faire valoir de nouveaux droits. Ulterïa est un groupe de PME qui se définit *a priori* à partir de sa vocation lucrative et économique. En outre, Ulterïa peut être qualifié d'organisation « ordinaire » dans le sens où, dans le monde des organisations à vocation économique, le groupe d'entreprises ne constitue pas un acteur emblématique. De prime à bord, il ne représente rien de particulier. Ulterïa ne fait pas partie du CAC 40, ses membres n'ont pas d'activités syndicales. Ulterïa est un groupe modeste aux ressources limitées (140 personnes pour 25 millions d'euros de chiffre d'affaire) et plutôt à la marge des centres de décisions et des métropoles génératrices d'effets d'agglomérations. En effet, les entités d'Ulterïa, qu'elles soient administratives ou industrielles sont situées sur des communes rurales. Nous défendons ainsi l'idée qu'Ulterïa est *a priori* triplement ordinaire. Le groupe est politiquement non-activiste, économiquement modeste et géographiquement en marge.

Par ailleurs, Ulterïa a amorcé un processus de contribution à des défis de société par l'intermédiaire de son marché, mais aussi *via* le lancement de projets à vocation sociale et éducative sur son territoire. En effet, Ulterïa propose des magasins alimentaires « zéro déchet », c'est-à-dire ne proposant plus aucun produit pré-emballé à destination du consommateur final. Le défi dans lequel le groupe s'engage ainsi est celui de la réduction des déchets produits chaque année par le secteur

de la distribution. En tant qu'agenceur de magasin, Ulterïa est force de propositions dans ce domaine. Le groupe est aussi impliqué dans la transition écologique aux niveaux de son inscription territoriale, des impacts environnementaux de sa production et des techniques managériales utilisées. Ulterïa investit ainsi dans son territoire à travers la création d'une école Montessori, dans des actions philanthropiques, dans la construction d'une usine écologique suivant les préceptes du *Cradle to Cradle*<sup>13</sup> et expérimente des modes de management plus horizontaux s'inspirant notamment de l'entreprise libérée ou de l'holacratie.

De ce fait, Ulterïa constitue un cas susceptible d'éclairer comment des organisations *a priori* ordinaires contribuent, avec leurs moyens, à des grands défis.

**(ii) Pourquoi une étude de cas unique et longitudinale ?** - Notre questionnement portant sur le « comment » de la contribution de PME aux *grand challenges*, nous cherchons à mieux comprendre le processus par lequel un groupement d'organisations construit chemin faisant sa contribution à des enjeux sociétaux. Pour ce faire, le principe d'une étude longitudinale par le biais d'une immersion est pertinent puisqu'il permet d'observer ce processus en action. La finesse et la richesse des situations observées n'en sont que plus grandes (Langley, 2009).

En outre, la composition d'Ulterïa en groupe de plusieurs entreprises ainsi que son éclatement géographique permet de considérer l'entité à partir de plusieurs niveaux d'analyse. Trois sont ainsi considérés : celui des individus (et notamment des dirigeants du groupe qui jouent un rôle clé dans la dynamique stratégique et organisationnel du groupe), celui des entreprises formant Ulterïa, et celui du groupe Ulterïa en tant que tel. Notre positionnement au sein d'Ulterïa, en alternant des rôles opérationnels auprès des dirigeants, au sein de la principale entreprise du groupe Ulterïa appelée Mobil Wood, et au sein de l'entité Ulterïa au moment de sa formation nous a permis de construire une analyse unique à partir de ses trois niveaux.

**(iii) Que peut produire le cas Ulterïa ?** - Notre recherche est orientée théoriquement par le concept de *grand challenge* et le modèle stratégique d'action robuste (Ferraro et al., 2015), que nous

---

<sup>13</sup> Le *Cradle to Cradle* (ou C2C), « du berceau au berceau » en français, est un concept théorisé par Michael Braungart et William McDonough qui vise à intégrer dans la conception, la production et la fin de vie d'un produit un principe de zéro pollution.

cherchons à compléter au regard d'une dimension, nouvelle et pour le moment négligée par la littérature, ayant trait à l'imaginaire et à l'utopie. Pour ce faire, nous mobilisons plus précisément le concept d'utopie concrète, ou réelle. En tant qu'utopie concrète, le cas Ulterïa est approprié pour répondre à nos questionnements de recherche. En effet, Ulterïa et ses membres sont mus par la possibilité de rendre réel un futur que le collectif considère comme désirable : celui d'une entité économique ancrée dans le présent et contribuant à la transformation écologique du secteur de la distribution alimentaire, revitalisant ses territoires ruraux d'implantation et produisant des biens durablement. De par sa taille modeste et sa localisation, Ulterïa constitue aussi une alternative qui prend la forme d'une petite enclave sociale à la périphérie de l'économie dite « *mainstream* » (Gümüşay & Reinecke, 2021). A ce titre, une immersion longue dans un tel groupe dont l'action collective est motivée par des pensées utopiques nous donnera à observer et analyser des éléments pertinents pour notre recherche.

Le tableau n°7 ci-dessous synthétise les éléments méthodologiques que nous avons développés jusqu'ici.

**Tableau n°7 : Synthèse des caractéristiques du cas Ulterïa**

<b>DESCRIPTION DU GROUPE ULTERÏA</b>	
<i>Composition et localisation du groupe</i>	<p><b>Cinq entreprises composent le groupe Ulterïa :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobil Wood basée à Cravant (Yonne)</li> <li>• Bio Création Bois basée à St Nicolas de Redon (Loire-Atlantique)</li> <li>• Azelan basée à Bergerac (Dordogne)</li> <li>• Bulk and Co basée (Bazarnes (Yonne)</li> <li>• WeBulk basée à Bazarnes (Yonne)</li> </ul>
<i>Activités économiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité de fabrication de mobilier (Mobil Wood, Bio Création Bois, Azelan)</li> <li>• Activité de design et d'achat-revente de produits destinés à la vente en vrac (Bulk and Co, WeBulk)</li> </ul>
<i>Poids économique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 140 personnes, 25M€ de CA</li> </ul>
<i>Contributions du groupe à des enjeux sociétaux</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de solutions de vente en vrac à destination du consommateur final pour le secteur de la distribution alimentaire (magasin « zéro déchet »)</li> <li>• Soutien à une école développant une pédagogie alternative (Montessori)</li> <li>• Développement de modes de production durable</li> </ul>



## CARACTERISTIQUES DE L'ETUDE DE CAS ULTERIA

<i>Finalité de la recherche</i>	Décrire, comprendre et analyser comment une organisation ordinaire contribue à des grands défis.
<i>Type de cas</i>	Étude de cas unique et longitudinale.
<i>De quoi le cas Ulteria est-il le cas ?</i>	Cas d'une organisation ordinaire (en l'occurrence un groupe de PME modeste et rural) contribuant à des grands défis.
<i>De quoi le cas Ulteria est-il composé ?</i>	Cas unique composé de trois niveaux d'analyse : dirigeants, entreprises du groupe, groupe.
<i>Que peut-produire le cas Ulteria ?</i>	Compréhension du processus d'émergence et du développement de contributions d'organisations ordinaires à des grands défis, ainsi que le rôle de l'imaginaire et de l'utopie dans ce processus.

Dans la sous-section suivante, nous abordons les incidences épistémologiques de nos choix méthodologiques.

### 1.3. Incidences épistémologiques de l'usage de méthodes inductives mixtes

Les méthodes inductives que nous avons détaillées (construction théorique à partir de cas, études interprétatives et ethnographies) sont habituellement présentées comme issues d'épistémologies différentes. L'épistémologie correspond à l'étude de la connaissance scientifique. Il s'agit concrètement de savoir si le réel existe ou non indépendamment du chercheur (Dumez, 2016). Ainsi, selon les divers postulats considérés à partir de cette assertion, plusieurs épistémologies sont envisagées à partir desquelles on peut déduire des méthodologies.

Trois courants épistémologiques sont généralement présentés : le positivisme, l'interprétativisme, le postmodernisme critique. Le tableau n°8 présente leurs caractéristiques (d'après Gephart, 2004 ; Dumez, 2016).

**Tableau n°8 : Principaux courants épistémologiques**

<i><b>Critères des courants épistémologiques</b></i>	<b>Positivisme et post-positivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>Postmodernisme critique</b>
<i><b>Épistémologie</b> (postulat sur la réalité)</i>	<b>Réalisme</b> : la réalité existe indépendamment du chercheur	<b>Relativisme</b> : des réalités locales intersubjectives existent et sont donc indépendantes du chercheur	<b>Réalisme historique</b> : la réalité matérielle et symbolique est façonnée par des valeurs mouvantes dans le temps
<i><b>Objectif de la recherche</b></i>	Explications et contrôle de variables existant indépendamment du chercheur	Descriptions par le chercheur de situations vécues et perçues par les acteurs	Explication de structures historiques permettant l'émancipation pour des collectifs sans voix
<i><b>Méthodes</b></i>	Statistiques, analyse de contenu, comparaison entre des faits et des hypothèses	Herméneutique, phénoménologie, compréhension des significations situées et étude systématique des divergences de sens.	Analyse de trajectoires historiques, de contradictions et d'inégalités

Selon le tableau ci-dessus, chacune des méthodes inductives que nous avons développées jusqu'à présent seraient l'objet d'une épistémologie différente. La construction théorique à partir de cas était originellement qualifiée de positiviste. En effet, celle-ci avait vocation à décrire un processus orienté vers le développement d'hypothèses et de théories vérifiables et généralisables à tout contexte (Eisenhardt, 1989 p. 546). Aujourd'hui, néanmoins, les tenants de cette approche par étude de cas semblent avoir accepté d'autres traditions philosophiques que le positivisme.

*Building theories from cases blends case study and grounded theory logics. The approach was initially framed as positivist (Eisenhardt, 1989b), but it is now used by philosophically diverse researchers. (Eisenhardt et al. 2016, p. 1114).*

S'agissant de l'approche inductive par études interprétatives, celle-ci s'inscrit assurément dans le courant de l'interprétativisme. Le chercheur prendra soin de reconstruire fidèlement le sens que les acteurs donnent à leur réalité perçue, à mettre en avant les diverses interprétations et à offrir à son lecteur une réflexivité sur son positionnement (Ybema et al., 2009). En ce qui concerne l'inscription de l'ethnographie dans un courant épistémologique, celui semble varier selon les auteurs (Prasad, 2017; Yanow & Schwartz-Shea, 2015).

En conséquence, réaliser une étude qualitative à l'aide d'approches inductives mixtes relèverait de plusieurs courants épistémologiques et donc de postulats contradictoires sur la nature du réel et de son lien avec le chercheur. Cette situation problématique conduit certains chercheurs à minimiser l'importance des questions épistémologiques dans le cadre des recherches qualitatives. Pour Hervé Dumez (2016), les recherches de types inductive ou qualitative, largement subordonnées à la richesse des données collectées en situation réelle, appellent plutôt des réflexions méthodologiques centrées sur la résolution des problèmes concrets rencontrés par le chercheur, plutôt que l'inscription dans un cadre épistémologique particulier. Nous évoquerons ces problèmes concrets dans les sections 2 et 3 de ce chapitre.

*Notre position est que les questions épistémologiques propres à la démarche compréhensive ne relèvent pas d'un choix entre paradigmes épistémologiques, mais de problèmes concrets, quoique difficiles à résoudre en pratique, tels que la circularité, l'équifinalité ou les êtres de raison. (Dumez, 2016, p. 201)*

Dans le cadre de notre recherche, la position épistémologique du réalisme critique constitue néanmoins un compromis permettant d'éclairer le statut de la connaissance que nous cherchons à mettre à jour.

#### 1.4. Le réalisme critique comme positionnement épistémologique

En ce qui concerne le positionnement épistémologique retenu pour cette recherche, nous oscillons donc, au regard des méthodes utilisées, entre des épistémologies relatives tantôt au réalisme, tantôt au relativisme. Cet état de fait nous conduit à retenir un positionnement épistémologique de compromis : celui du réalisme critique (Avenier & Gavard-Perret, 2018 ; Bhaskar, 2013). Le réalisme critique (parfois appelé aussi transcendantal) s'inscrit dans une orientation réaliste et propose ainsi une réponse essentialiste de la réalité (Allard-Poesi & Perret, 2014). Cela veut dire que dans ce courant épistémologique, le réel existe par lui-même, en dehors de l'observation que le chercheur peut en faire.

La position épistémologique du réalisme critique admet toutefois une conception plus fine du réel. Celui-ci est constitué de trois domaines : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond (Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Bhaskar, 2013). Précisons ces trois termes.

- Dans le réel profond « *résident les mécanismes générateurs, les structures et les règles qui gouvernent la survenue d'action et d'évènements.* » (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 33).
- Le réel actualisé est celui où surviennent justement les événements et actions induits par le réel profond.
- Le réel empirique – *le seul directement observable et « connaissable » par le chercheur* (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 33) - est celui des expériences et des perceptions humaines.

En conséquence, à la différence du positivisme (ou réalisme scientifique) dont l'objectif pourrait être défini comme la recherche de « *règles et lois stables et généralisables qu'il convient d'observer, décrire, expliquer* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 22), le réalisme critique a pour objectif d'explicitier les **mécanismes générateurs** à l'œuvre au sein du réel profond. Ceux-ci sont dits « intransitifs » et « transfactuels » (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 33). Cela veut dire que, d'une part, les mécanismes générateurs fonctionnent indépendamment de leur identification par les

acteurs soumis à leurs rouages (intransitivité) et, d'autre part, ces mécanismes ne se manifestent pas dans la strate empirique du réel (transfactualité).

Comme l'indique Dumez (2016), le mécanisme générateur (aussi appelé social) « *est lié à l'idée d'explication* » (Dumez, 2016, p. 148). Le mécanisme a donc une double portée : il constitue une forme générale (et cherche donc à mettre en évidence une généralité), mais ne constitue pas pour autant une loi (puisque le mécanisme ne fonctionne que dans certains contextes et certaines conditions). Dumez (2016, p. 149) précise ainsi la définition du mécanisme en y adjoignant quatre propriétés supplémentaires (en plus de l'intransitivité et de la transfactualité).

- Un mécanisme rend compte de l'action : il traite avant tout d'acteurs et non de variables.
- Un mécanisme est précis, ce qui veut dire qu'il ne constitue pas une loi.
- Un mécanisme est une abstraction. Il permet de bâtir des modèles analytiques.
- Un mécanisme est une réduction. « *L'idée de réduction renvoie au fait qu'il s'agit de réduire le fossé entre ce qui explique (explanans) et ce que l'on veut expliquer (explanandum)* » (Dumez, 2016, p. 149).

Dès lors, le réalisme critique permet un accès au réel profond après observation du réel empirique et analyse du réel actualisé. Un tel positionnement épistémologique s'accorde donc avec des méthodologies d'ordre qualitatif puisqu'il s'agit de spécifier les particularités de phénomènes sociaux (Avenier & Gavard-Perret 2018).

Enfin, le positionnement épistémologique du réalisme critique est cohérent avec l'objet et le questionnement de notre recherche. En effet, d'une part, l'intégration stratégique des enjeux sociétaux dans les organisations ordinaires constitue une réalité observable – *et donc empirique* – dans les discours et les expériences de divers acteurs. Cette réalité sensible s'incarne dans un réel actualisé, dans des événements que ce soit dans des plans stratégiques d'entreprises, des statuts d'entreprise à mission ou des activités managériales visant spécifiquement à faciliter la contribution des organisations à des grands défis. Pour comprendre plus généralement ce réel « tangible » (composé de perception, de situations et d'évènements), nous cherchons à mettre à jour les mécanismes sociaux explicatifs de la contribution des organisations aux grands défis. Nous visons ainsi à expliciter et à expliquer les éléments à la base de l'intégration d'enjeux de société dans le

processus stratégique d'organisations ordinaires. D'autre part, la problématique de notre recherche (i.e. comprendre comment des organisations ordinaires concrétisent leurs contributions aux enjeux de société sur les plans stratégique et organisationnel) comprend une dimension processuelle (incarnée par la question « comment ? ») et est adaptée au réalisme critique. Il s'agit bel et bien de caractériser et d'identifier les mécanismes sociaux à la base des contributions des entreprises aux grands défis.

Dans la section suivante, nous rendons compte ainsi de la manière dont nous avons eu accès au réel, de l'évolution concrète de notre questionnement ainsi que nos modalités de collecte et d'analyse des données.

## 2. Immersion dans le terrain de recherche et évolution du questionnement

Dans cette section, nous présentons successivement le montage et le financement de la thèse (2.1) et les conditions concrètes d'immersion dans le terrain de recherche (2.2).

### 2.1. Montage et financement de la thèse

Le montage de la thèse a été à l'initiative des dirigeants du groupe Ulterïa (qui se dénommait initialement « l'écosystème »), Boris S. et Nicolas A. après que ces derniers ont appris, en 2016, par l'intermédiaire des liens étroits qu'ils ont pu développer avec les ingénieurs de l'ADEME de l'antenne Bourgogne Franche-Comté, la possibilité d'accueillir au sein des entreprises des doctorants avec un soutien financier de l'ADEME.

Or, depuis 2014-2015, Boris et Nicolas avaient engagé leur groupe, selon leurs mots, dans la mise en place progressive d'un « nouveau modèle sociétal au service de l'Homme. » A cette époque, cette transition prenait diverses directions dont la transformation du modèle managérial du groupe en holocratie, la mise en œuvre de principes issus de l'économie de la fonctionnalité dans le cadre de leur activité d'agenceur de magasins, la création d'une école Montessori, et encore la réflexion

autour de l'écoconstruction d'une menuiserie industrielle pour la principale entreprise du groupe, Mobil Wood.

Dans ce cadre, Boris et Nicolas cherchaient à construire, conjointement avec leurs parties prenantes, une vision globale intégrant, à parts égales, des dimensions à la fois économiques, sociales, et environnementales essentielles à la survie et à la pérennisation du groupe. La construction de cette vision était d'autant plus délicate que le groupe était constitué de plusieurs entreprises réparties dans diverses régions françaises et faisant l'objet d'une maturité différenciée sur le sujet de la transition sociétale.

Ainsi, l'enjeu de cofinancer un travail de thèse en sciences de gestion, pour le groupe Ulterïa, se jouait initialement à deux niveaux : au niveau du groupe dans son ensemble et au niveau des entreprises. Plusieurs attentes avaient été identifiées dès le commencement de la thèse côté entreprise.

- Analyser qualitativement les effets économiques, sociaux et environnementaux de la transition du groupe vers un modèle de démocratie participative de type holacratie.
- Identifier les pratiques-clés sous-jacentes et les ressorts de fonctionnement du groupe dans son ensemble dans le cadre des questions relatives à l'insertion sur les territoires et de ses modalités relationnelles avec les partenaires.
- Construire une démarche réflexive sur les pratiques managériales et les modes innovants de gouvernance mis en place au sein des différentes entreprises du groupe.

Dans cette démarche, le groupe Ulterïa avait acquis le soutien de principe de l'ADEME. Pour l'organisme de recherche, le travail de recherche avait pour objectif l'identification de moyens pour l'acteur public de soutenir les couplages performants entre innovations organisationnelles et managériales d'une part, et innovations environnementales en termes de produits-services d'autre part. Il s'agissait notamment d'explorer les points suivants :

- Explorer de nouvelles pistes pour favoriser le couplage entre modes de gouvernance des entreprises et systèmes de production qui intègrent des enjeux propres à la transition écologique (dans la perspective d'une économie de la fonctionnalité par exemple).

- Préciser les contours et les orientations, dans une optique managériale, de l'accompagnement des entreprises souhaitant convertir leurs activités vers des modes de production plus vertueux aux niveaux économique, social et environnemental.
- Réfléchir aux échelles territoriales pertinentes pour soutenir le fonctionnement d'entreprises s'inscrivant dans de telles transitions à vocation sociale et écologique.

Fort de cet appui, Boris et Nicolas ont contacté le Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique afin de mettre sur pied un projet de recherche cohérent avec leurs attentes. Cherchant au même moment une offre de thèse, nous avons été mis en relation avec Boris et Nicolas par l'intermédiaire des professeurs Nathalie Raulet-Croset et Véronique Steyer, qui prendront par la suite la direction de cette thèse. En avril 2017, après un entretien fructueux avec Boris et Nicolas ayant pour objet l'opportunité d'initier un travail doctoral au sein de leur groupe, un dossier de demande de bourse de recherche est déposé à l'ADEME.

Du point de vue académique, le questionnement empirique s'est d'abord focalisé sur l'expérimentation du modèle de l'holocratie au sein du groupement d'entreprise. Il s'agissait notamment de caractériser les effets socio-économiques de ce type de management et de son impact potentiel sur l'innovation. Puis, dans le dessein de mettre en perspective l'expérimentation de l'holocratie au sein du groupe et son orientation stratégique, nos interrogations ont évolué vers la compréhension des contributions aux grands défis que des acteurs comme Ulterïa étaient susceptibles de réaliser.

Afin de suivre l'avancement du travail doctoral, un comité de suivi a été mis en place comprenant deux ingénieurs référents de l'ADEME, Boris et Nicolas côté entreprise et Mmes Raulet-Croset et Steyer pour le côté académique.

## **2.2. L'immersion dans le terrain de thèse**

L'entrée dans le terrain de thèse a été rendue effective en septembre 2017. Le travail de terrain s'est achevé en septembre 2020. Dès le début de la thèse, il avait été convenu avec l'entreprise une



présence importante sur le terrain, ainsi qu'une implication personnelle directe dans les activités opérationnelles du groupe. La répartition du temps de travail a été la suivante.

- Première année : 80% de terrain au sein d'Ulterïa, 20% de présence au laboratoire.
- Deuxième année : 60% de terrain au sein d'Ulterïa, 40% de présence au laboratoire.
- Troisième année : 40% de terrain au sein d'Ulterïa, 60% de présence au laboratoire.

Le temps passé au sein du terrain de thèse s'est déroulé en deux phases. Dans chacune des deux phases, des tâches opérationnelles ont été confiées au doctorant afin de faciliter son observation.

#### *Première phase d'immersion*

La première phase a duré de septembre 2017 à décembre 2018. Elle a permis une observation longue dans le contexte de l'entreprise Mobil Wood, entreprise principale du groupe Ulterïa. Le but de cette première phase était d'explorer le fonctionnement de l'holocratie, d'en acquérir le langage et les techniques. Nous avons suivi une formation initiale aux techniques holocratiques assurée par l'une des salariés de l'entreprise et assisté à plus d'une centaine de réunions. Cette immersion s'est aussi traduite par la réalisation de tâches opérationnelles, ce qui nous permis de multiplier les échanges informels avec les membres de l'entreprise (70 personnes), portant sur des aspects professionnels, mais également plus personnels concernant le ressenti du fonctionnement et des finalités de l'holocratie.

Cette immersion dans la vie quotidienne et dans les situations concrètes de travail nous a permis de saisir la complexité des points de vue exprimés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et d'explorer au quotidien le fonctionnement d'une entreprise en mettant en œuvre une démarche ethnographique.

En parallèle de cette immersion principale au sein de l'entreprise Mobil Wood, une immersion complémentaire a eu lieu dans les réunions ayant pour objet la régulation des relations entre les entreprises du groupe. Ces réunions dites « écosystème » mettaient en lien trimestriellement l'ensemble des directeurs des structures du groupe. Ces réunions nous ont permis d'acquérir une vision plus large d'Ulterïa et de rencontrer les managers des entités du groupe autre que Mobil

Wood (Bio Création Bois, Azelan, Bulk and Co). Dans cette immersion, nous avons le rôle de définir avec chacune des structures un nouveau modèle économique. Cette mission nous a permis de passer plusieurs jours dans chacune des structures du groupe à cette fin.

Cette première phase d'immersion a permis de questionner les modalités pratiques du fonctionnement de l'holocratie telles qu'elles pouvaient être mises en œuvre dans l'entreprise Mobil Wood. Sur la base de ce premier travail, deux documents ont été rédigés : une étude publiée dans la revue RIMHE (Revue Interdisciplinaire, Management, Homme et Entreprise) interrogeant les apports de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise (Battistelli, 2019) et une étude de cas pour le compte de la chaire FIT<sup>2</sup> « Futurs de l'Industrie et du Travail », hébergée à l'École des Mines ParisTech, dans le cadre d'un groupe thématique portant sur l'autonomie et la responsabilité dans les organisations<sup>14</sup>.

### *Seconde phase d'immersion*

A partir de décembre 2018, une seconde phase d'immersion a débuté. Celle-ci a coïncidé avec une évolution du questionnement empirique eu égard aux mutations observées au sein du groupe Ulterïa. En effet, c'est à partir de cette époque que le groupe a été effectivement baptisé Ulterïa et qu'un travail sur les ambitions sociétales du groupe a été conceptualisé, notamment par les deux dirigeants. En accord avec les dirigeants, nous avons donc recentré nos rôles opérationnels sur le développement d'Ulterïa en tant qu'entité organisationnelle souhaitant contribuer aux enjeux sociétaux. Nous avons ainsi pu suivre plusieurs expérimentations menées pour le compte d'Ulterïa.

- Nous avons ainsi participé activement à la recherche et au montage de dossier de subventions publiques pour l'éco-construction d'une usine pour le compte de Mobil Wood.
- Nous avons participé aux réflexions sur la constitution d'un fonds de dotation actionnaire au sein du groupe.
- Nous avons aussi piloté le processus de certification *B-Corp* pour le compte du groupe. Ce projet aura d'ailleurs permis à l'entreprise Mobil Wood d'être la première entreprise du groupe à être certifiée en novembre 2020.

---

<sup>14</sup> L'étude de cas est disponible sur le lien suivant : [https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2020/05/Synthese\\_Mobil-Wood\\_Plateforme.pdf](https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2020/05/Synthese_Mobil-Wood_Plateforme.pdf)

- Nous avons enfin été sollicité pour participer à des réunions de réflexion portant sur le lancement de nouvelles activités envisagées dans le giron d'Ulterïa.

Le tableau n°9 récapitule l'ensemble des rôles opérationnels que nous avons conduits au sein du groupe Ulterïa durant les trois années de travail de terrain.

**Tableau n°9 : Principaux rôles opérationnels occupés durant le travail doctoral**

<b>Phases d'immersion</b>	<b>Rôles opérationnels</b>	<b>Description</b>	<b>Degré d'implication</b>
<b>Phase 1 Sept. 2017 – Déc. 2018</b>	<i>Rôle « binôme leader du cercle »</i>	Pilotage de la fonction administration de l'entreprise Mobil Wood	Participation observante
	<i>Rôle « holaspirit »</i>	Expertise sur la gouvernance et les règles de l'holacratie	Observation participante
	<i>Rôle « Les Woodiens d'abord »</i>	Propositions d'indicateurs pour le suivi de la fonction RH de Mobil Wood	Observation participante
	<i>Rôle « prospectiviste »</i>	Veille et partage des évolutions des marchés de Mobil Wood	Participation observante
	<i>Rôle « business model »</i>	Définition des modèles économiques de chaque entité du groupe Ulterïa	Participation observante
<b>Phase 2 Janv. 2019 – Sept. 2020</b>	<i>Rôle « subvention »</i>	Recherche de subventions publiques pour l'éco-construction d'une menuiserie industrielle	Participation observante
	<i>Rôle « Etats des lieux B-Corp »</i>	État des lieux des démarches RSE de chaque entité du groupe Ulterïa avec comme support le questionnaire élaboré par la communauté B-Corp (initiation de la démarche pour l'entreprise Mobil Wood)	Participation observante
	<i>Rôle « Altéria »</i>	Participation à la réflexion de la création d'un fonds de dotation actionnaire au sein du groupe	Observation participante
	<i>Rôle de réflexion sur divers projets du groupe</i>	Participation à la réflexion de la création de diverses activités au sein du groupe	Observation participante

Le temps long passé sur le terrain de recherche nous a permis de collecter un matériau dense et hétérogène. La section suivante évoque plus concrètement les données que nous avons collectées et leur traitement analytique.

### 3. Collecte et analyse des données

Dans cette section, nous donnons à voir le caractère dense et hétérogène des données collectées (3.1), avant de montrer le traitement analytique que nous avons choisi (3.2).

#### 3.1. Collecte des données

##### *De l'observation participante à la participation observante*

La principale modalité de collecte de données a logiquement été celle de l'observation participante. Cette méthode est d'origine ethnographique et possède l'avantage de rendre compte efficacement et finement de réalités complexes (Barrett, 1984). Dans la cadre de l'observation participante, le chercheur est positionné directement dans l'univers ou le groupe social étudié. Cette méthode implique donc une immersion du chercheur ainsi qu'une forte densité et durée des interactions avec les acteurs du terrain investigué (De Sardan, 2001; Platt, 1983).

Au fur et à mesure que la méthode de l'observation participante s'est développée en sciences sociales, celle-ci a fait l'objet de raffinement conceptuel soulignant les différents degrés de participation possibles lors d'une recherche. En effet, certaines études ne sont envisageables que par l'intermédiaire d'une participation active, notamment pour percer la fermeture ou l'autarcie potentielles d'un collectif qu'un chercheur entendrait étudier (Favret-Saada, 1977 ; Jorgensen, 1989). Pour préciser les divers degrés de participation, Adler et Adler (1987) ont proposé une distinction entre trois positionnements du chercheur participant.

- Membre périphérique : le chercheur est considéré comme un initié vis-à-vis de la communauté qu'il étudie. Il interagit avec le groupe mais ne participe pas aux activités cœur de son fonctionnement.

- Membre actif : le chercheur interagit avec le groupe et participe activement à l'atteinte d'objectifs généraux du collectif. Si l'immersion est profonde, elle reste perçue comme temporaire, le chercheur restant d'abord un acteur universitaire.
- Membre à part entière : le chercheur devient un natif du groupe, il s'identifie complètement au groupe qu'il étudie.

Pour Lalonde (2013), lorsque le chercheur devient membre actif, la stratégie de participation devient observante. Autrement dit, cela marque le passage de l'observation participante à la participation observante. Le principal atout de ce type de stratégie de collecte de données réside dans la « *compréhension très élevée du phénomène étudié* » et repose sur l'hypothèse d'une superposition « parfaite » entre la subjectivité du chercheur participant et celle des acteurs du terrain avec qui il agit (Lalonde, 2013, p. 18). Par ailleurs, cet accès hors du commun au terrain peut être une source de motivation pour poursuivre la collecte de données (Anderson, 2006).

Pour le chercheur, la stratégie de recherche participante n'est toutefois pas sans risque. Deux risques sont généralement soulevés : le défaut de généralisation des résultats produits et l'impact de la subjectivité du chercheur sur la validité scientifique de la recherche (Lalonde, 2013). Le premier risque suppose que la recherche soit orientée vers une ambition compréhensive (ce qui est le cas pour cette recherche). Le second risque fait état du manque de recul que le chercheur peut avoir vis-à-vis de son terrain. Pour moduler le risque lié à une forte implication dans le terrain, il est recommandé de favoriser la prise de conscience du chercheur quant à sa place occupée au sein de l'organisation afin de « rendre le familier étrange » (Ybema & Kamsteeg, 2009). Pour autant, les tenants de l'approche ethnographique ont tendance à percevoir la subjectivité induite par la participation observante non pas comme un risque mais comme un triple avantage. En effet, la reconnaissance de la subjectivité du chercheur évite de faire du chercheur un étranger de son sujet de recherche, aiguise la compréhension qu'il peut avoir de son objet de recherche à travers le regard d'un natif, et préserve le chercheur de rechercher une objectivité (Lalonde, 2013). En d'autres termes, la subjectivité devient le principal instrument de collecte de données.

*La participation observante utilise cette subjectivité latente du chercheur en la transcendant vers l'extérieur, vers le groupe étudié. L'objectif n'est plus de se détacher,*

*mais bien de se rapprocher le plus possible, de devenir le phénomène, de le comprendre de l'intérieur.* (Lalonde p. 23)

En ce qui concerne notre recherche, une stratégie participative de collecte de données nous a indubitablement permis de côtoyer la réalité vécue des acteurs observés, notamment par l'intermédiaire de deux situations : les nombreuses réunions auxquelles nous avons pu assister, particulièrement durant la première phase de l'observation (l'holocratie est un modèle organisationnel donnant à la réunion une place prépondérante), et les discussions informelles. Ces dernières sont particulièrement propices à l'échange de points de vue sur la réalité des situations de travail. Notons que durant la phase n°2 de l'immersion (cf. tableau n°10), la plupart de nos notes d'observation découlaient d'échanges informels.

Dans notre cas, notre positionnement a oscillé entre membres actifs et membres à part entière du groupement Ulterïa. D'une part, comme nous l'avons énoncé dans la première section de ce chapitre, il était clair dès le début de la recherche que les deux fondateurs d'Ulterïa souhaitaient une participation active de notre part aux activités du groupe. De ce fait, notre participation a toujours fait l'objet d'une parfaite transparence auprès des acteurs observés. Ce point est d'ailleurs devenu un objet de plaisanterie avec certains acteurs, ces derniers n'hésitant pas à comparer notre posture à celle des « espions bordures » présents dans l'univers de Tintin et dont la filature est trop grossière pour être efficace. Dans ce cadre, la participation conduite par le chercheur est donc assimilée à un acte d'espionnage manifeste ! Au-delà du parallèle facétieux entre l'observation participante et l'acte d'espionnage « raté », cette situation témoigne du fait que les acteurs prennent acte de la présence, au long cours, du chercheur sur le lieu de travail. Dès lors, les acteurs sont en mesure de jouer avec la position du chercheur (celui-ci n'étant pas attaché à une fonction facilement lisible au sein de l'organisation, et potentiellement proches de nombreux acteurs à des niveaux hiérarchiques divers). Cela permet également chercheur de jouer avec sa position. Dans notre cas, la participation au long cours dans le quotidien d'Ulterïa nous a permis de tisser des liens affectifs forts approfondissant les conversations relatives aux expériences vécues par les acteurs. D'autre part, notre participation aux activités de l'entreprise s'est matérialisée par diverses missions réalisées. Cette participation oscillait entre des postures d'observation participante plus en retrait de l'action et de participation observante où nous participions directement à la réalisation des

missions (cf. tableau n°9). Le tableau n°10 offre une synthèse des observations auxquelles nous avons participé en ce qui concerne les réunions formelles.

**Tableau n°10 : Liste des réunions observées**

Réunion d'équipes observés	Nombre de réunions	Durée approximative des observations en réunions	Nombre d'acteurs concernés au moins une fois
<b>PHASE IMMERSIVE n°1</b>			
Équipe Mobil Wood	19	15h	13
Équipe administrative	9	6h20	10
Équipe RH	15	9h30	15
Équipe R&D	5	3h20	12
Équipe « <i>business model</i> »	9	27h	8
<b>PHASE IMMERSIVE n°2</b>			
Équipe « Alteria »	1	3h	6
Équipe subvention	4	7h	8
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>71h10</b>	<b>44</b>

Pour garder une trace de la richesse des situations d'observation auxquelles nous avons assisté, nous nous sommes efforcé de tenir un journal de bord. Un tel outil a théoriquement plusieurs objectifs (Laszczuk & Garreau, 2015) : recueillir et consigner des observations contextualisées, permettre un niveau de micro-analyse au cours de la récolte de donnée, aider le chercheur à se distancier par rapport à son objet de recherche, et assurer la continuité de la recherche. Le journal de bord s'est avéré un outil précieux pour rendre compte et garder une trace des réunions auxquelles nous avons participé. Il a aussi servi à consigner les idées persistantes (et donc à nous en libérer) ou les préjugés ressentis devant diverses situations vécues.

#### *La conduite des entretiens*

A partir de la deuxième année de recherche, nous avons conduit des entretiens formels. Les entretiens avaient principalement pour but d'approfondir des questions relatives aux expérimentations menées au sein d'Alteria, selon les opportunités qui s'offraient à nous, et des parcours de vie. Quasiment l'intégralité des entretiens ont été menés en bilatéral et en présentiel.

Un seul entretien a été mené à plusieurs (E1 dans le tableau n°11). Plusieurs entretiens (E31, E36 – E43) ont été réalisés avec des parties prenantes externes du groupe Ulterïa. Au total, la durée des entretiens est de 43 heures et 3 minutes. Chaque entretien a duré en moyenne 1 heure et 1 minute.



**Tableau n°11 : Liste des entretiens**

n°	Réf.	Date	Données	Durée	Acteurs interrogés	Structures du groupe	Séries
1	(E1)	09/07/2018	Entretien collectif	01:06:46	Salariés Bureau et Atelier	Mobil Wood	Expérience holacratie
2	(E2)	10/07/2018	Entretien	00:56:26	Salarié, membre LWDA	Mobil Wood	
3	(E3)	16/07/2018	Entretien	00:56:15	Binôme leader	Mobil Wood	
4	(E4)	01/08/2018	Entretien	01:09:22	Salarié, membre LWDA	Mobil Wood	
5	(E5)	14/08/2018	Entretien	00:50:29	Directeur général	Mobil Wood	
6	(E6)	13/09/2018	Entretien	01:10:24	Directeur général	Stylevan	
7	(E7)	27/02/2019	Entretien	01:10:01	Salarié atelier	Mobil Wood	
8	(E8)	22/05/2019	Entretien	01:04:29	Salarié bureau	Mobil Wood	
9	(E9)	29/05/2019	Entretien	00:44:57	Salarié	Bulk and Co	
10	(E10)	07/06/2019	Entretien	01:02:35	Salarié	Mobil Wood	
11	(E11)	28/10/2019	Entretien	01:47:20	Salarié	Mobil Wood	
12	(E12)	08/11/2019	Entretien	01:34:23	Salarié	Mobil Wood	
13	(E13)	07/06/2018	Entretien	01:01:41	Maître d'ouvrage	Ulterïa Immo	Bâtiment Saint-Bris
14	(E14)	29/06/2018	Entretien	00:36:50	Maître d'ouvrage	Ulterïa Immo	
15	(E15)	05/07/2018	Entretien	00:59:52	Maître d'ouvrage	Ulterïa Immo	
16	(E16)	04/11/2019	Entretien	01:01:50	Co-fondateur	Ulterïa	Expérience Ulterïa
17	(E17)	21/11/2019	Entretien	00:48:51	Co-fondateur	Ulterïa	
18	(E18)	11/03/2020	Entretien	00:34:50	Éleveuse	Ferme Ulterïa	
19	(E19)	15/11/2019	Entretien	00:51:30	Directrice artistique	Ulterïa	
20	(E20)	09/03/2020	Entretien	01:02:56	Salarié	Alterïa	
21	(E21)	03/12/2019	Entretien	00:43:11	Directrice Générale	Mobil Wood	État des lieux B-Corp
22	(E22)	03/12/2019	Entretien	01:00:37	Manager B-Corp	Mobil Wood	
23	(E23)	17/12/2019	Entretien	00:41:21	Manager Bureau d'études	Mobil Wood	
24	(E24)	17/12/2019	Entretien	00:54:38	Salarié	Mobil Wood	
25	(E25)	08/12/2020	Entretien	01:06:18	Salarié	Mobil Wood	

26	(E26)	23/01/2019	Entretien	01:53:18	Chef de projet	Bulk and Co	Développement du vrac
27	(E27)	24/01/2019	Entretien	00:41:14	Directrice	Bulk and Co	
28	(E28)	06/02/2019	Entretien	00:42:11	Chef de projet	Bulk and Co	
29	(E29)	06/02/2019	Entretien	00:51:50	Fondateur	Ulterïa	
30	(E30)	06/02/2019	Entretien	01:33:45	Logisticien	Bulk and Co	
31	(E31)	07/03/2019	Entretien	00:52:07	Directrice	Réseau Vrac	
32	(E32)	03/04/2019	Entretien	00:34:11	Logisticien	Bulk and Co	
33	(E33)	04/04/2019	Entretien	2:32::21	Fondateur	Bio Création Bois	
34	(E34)	15/10/2019	Entretien	01:13:00	Leader	Bulk and Co	
35	(E35)	28/01/2020	Entretien	01:01:07	Leader	Bulk and Co	
36	(E36)	09/07/2020	Entretien	00:27:09	Fondateur	My Retail Box	Consultants externes
37	(E37)	25/03/2020	Entretien	00:49:13	Consultant interne	Ulterïa	
38	(E38)	18/07/2019	Entretien	00:59:06	Coach	A son compte	
39	(E39)	08/11/2019	Entretien	00:49:18	Consultant développement personnel	A son compte	
40	(E40)	19/11/2019	Entretien	00:59:49	Consultant holacracy	IGI Partners	
41	(E41)	05/12/2020	Entretien	01:05:14	Consultant gouvernance cellulaire	Gouvernance cellulaire	
42	(E42)	31/10/2018	Entretien	02:24:56	Consultant stratégie	A son compte	
43	(E43)	07/04/2020	Entretien	01:08:22	Administratrice	B-Corp France	

### *Discours*

Au cours de la collecte de données, nous avons assisté à plusieurs discours émis par les membres d'Ulterïa à l'intention d'un public extérieur ou des salariés du groupe. Ces moments étaient particulièrement intéressants au regard du contenu des discours qui pouvaient offrir un contraste par rapport aux propos échangés en tête en tête. C'est pourquoi les discours ont été catégorisés à part dans notre étude. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription.

**Tableau n°12 : Liste des discours**

n°	Réf.	Date	Données	Durée	Acteurs discourant	Public	Séries
1	(D1)	05/07/2019	Discours	01:09:30	Maitrise d'ouvrage (7 personnes)	Fournisseurs	Bâtiment Saint-Bris
2	(D2)	13/02/2020	Discours	00:59:58	Salarié Mobil Wood	Salariés	Expérience Ulterïa
3	(D3)	07/03/2019	Discours	00:17:21	Salarié Mobil Wood	Salariés	
4	(D4)	09/07/2019	Discours	00:44:36	Co-fondateur Ulterïa	Porteurs de projets	
5	(D5)	23/04/2019	Discours	00:09:54	Co-fondateur Ulterïa	Public	
6	(D6)	24/09/2019	Discours	00:18:08	Co-fondateur Ulterïa	Public	
7	(D7)	16/12/2019	Discours	01:21:58	Co-fondateurs Ulterïa	Salariés	

### *Documentation*

Afin de compléter les observations et d'enrichir les données, nous avons accédé à de nombreux documents de travail internes (modèles économiques, normes de régulation, communications, rapports, etc.) et documentations externes (documents de presse). Des photos ont été prises sur le terrain principalement pour illustrer les produits (mobiliers, dispositifs de vente en vrac) mais aussi en situation de réunion, de séminaire ou de certains événements marquant de la vie du groupe.

### *Mise en série des données*

Face à la forte hétérogénéité des données, nous avons suivi les recommandations d'Hervé Dumez (2016) et procédé à une mise en série de nos données. Cela nous a permis de les regrouper selon leur nature (description du journal de bord, entretiens, discours) en fonction de thématiques repérés durant le travail de terrain.

Cette mise en série des données est aussi un travail permettant une comparaison plus aisée des différences et similitudes, ce qui constitue selon Glaser et Strauss le cœur de la démarche d'analyse qualitative (Glaser et Strauss *in* Dumez, 2016, p. 75).

Plusieurs séries ont ainsi été définies au regard de nos observations. Elles recoupent souvent les rôles opérationnels que nous avons pu occuper durant nos phases d'immersion au sein du terrain.

- Une série « expérience holacratie » regroupant les données issues du journal de bord et des entretiens menés avec les membres d'Ulterïa sur le sujet portant sur leur vécu.
- Une série « expérience post-holacratie. » Cette série contient des données d'observation à la suite de la réorganisation de la structure de l'entreprise Mobil Wood et l'abandon du vocable de l'holacratie.
- Une série « bâtiment Saint-Bris ». Cette série regroupe les entretiens menés avec le chef du projet d'éco-construction d'une usine pour le compte de la société Mobil Wood ainsi que les données observées lors des réunions portant sur la recherche de subvention pour le financement de cette usine.
- Une série « expérience Ulterïa ». Cet ensemble de données regroupe les entretiens que nous avons eus avec les dirigeants et les salariés d'Ulterïa en ce qui concerne l'ambition portée par la volonté de créer une telle structure, les discours diffusés pour faire connaître ces ambitions ainsi que les données d'observation relatives aux nombreux projets initiés pour son développement.
- Une série « États des lieux B-Corp » qui comprend les données relatives à la certification pour Mobil Wood au label B-Corp.
- Une série « Développement du vrac ». Celle-ci s'intéresse aux rôles que les acteurs de l'entreprise Bulk and Co jouent dans le développement d'une activité relative à la vente de produits en vrac. Deux personnes externes ont été interviewées dans le cadre de cette série (E31 et E36).
- Une série « consultants externes ». Un étonnement durant notre travail doctoral a été de voir la facilité avec laquelle le groupe Ulterïa pouvait faire appel à des consultants externes concernant des aspects stratégiques, RH ou organisationnels pour implanter de nouvelles pratiques de management. Selon les opportunités, nous avons pu réaliser six entretiens (E38 – E43) avec des consultants externes afin de capter leurs récits de vie et la nature de leur partenariat avec le groupe Ulterïa.

## 3.2. Analyse des données

Pour le traitement de ces données, nous avons multiplié les méthodes d'analyse pour embrasser l'hétérogénéité des données. D'abord, nous avons fait le choix d'une stratégie narrative pour décrire l'épaisseur du terrain (3.2.1). Puis, nous avons opéré un codage des entretiens et discours (3.2.2). Enfin, nous nous sommes approprié des traitements méthodologiques par *template* pour compléter notre analyse.

### 3.2.1. Le choix d'une stratégie narrative pour décrire l'épaisseur du terrain

Dans cette étude, nous avons fait le choix d'une démarche d'analyse compréhensive s'appuyant sur la construction d'une narration du cas étudié (cf. chapitre 5<sup>ème</sup>). Ce choix est notamment indiqué dans le cadre d'une approche processuelle, pour étudier la manière dont les actions et événements s'enchaînent (Dumez, 2016). En effet, une narration permet aux chercheurs de « raconter des histoires reliant entre eux des événements temporellement ordonnés<sup>15</sup> » (Kiser, 1996, p. 252).

Une recherche processuelle ambitionne de comprendre comment les choses peuvent évoluer au cours du temps et pourquoi elles évoluent dans une direction donnée (Langley, 1999). La recherche processuelle consiste ainsi à narrer des histoires à propos d'événements passés et reliés entre eux. Cette démarche permet d'identifier des séquences et d'envisager des explications en termes de mécanismes sociaux menant à un résultat, en l'occurrence la contribution d'un groupe de PME à des enjeux sociétaux.

En accord avec les recommandations de Dumez (2016) sur l'approche narrative, nous avons élargi la période d'étude afin d'intégrer la période précédant l'analyse. Cette période est appelée *analepse*. Cette extension de la période d'analyse, i.e. au-delà des périodes effectivement observées, nous a permis d'interroger l'histoire du groupe Ulterïa et de gagner en finesse d'analyse. L'analyse des *analepses* apporte en effet des éléments susceptibles d'éclairer le processus étudié (Dumez, 2016).

---

<sup>15</sup> Traduction par l'auteur : « *Narrative est the traditionnal method by historians to tell « stories » linking teporally ordered events.* » (Kiser, 1996, p. 252)

Deux autres avantages de la narration sont qu'elle ne requiert pas de point d'ancrage théorique *a priori* et qu'elle constitue un outil de confrontation avec la théorie (Dumez, 2016 ; Langley, 1999). De cette manière, nous avons construit une narration du cas Ulterïa en procédant de la sorte. Nous avons d'abord cherché à identifier les moments critiques pouvant expliquer le passage d'une séquence d'évènements à une autre. Ensuite, nous avons établi des chronologies multiples portant sur trois dimensions : (i) les discours des acteurs (dirigeants, managers, salariés et consultants), (ii) les évènements significatifs, et (iii) les pratiques. Nous avons dressé un *template* chronologique, tout en veillant à ne pas nous perdre dans les détails et les digressions qui nuiraient à la compréhension du processus étudié (Dumez, 2016).

### 3.2.2. Le codage des entretiens et des discours pour analyser plus finement l'émergence des contributions d'Ulterïa aux enjeux sociétaux

En complément de l'analyse narrative, nous avons procédé à un codage des entretiens et des discours que nous avons collectés. Cette méthode nous a permis d'analyser plus en détail la contribution des dirigeants du groupe Ulterïa dans la résolution de *grand challenges* (cf. chapitre 6<sup>ème</sup>) et la teneur du discours porté par les acteurs d'Ulterïa (cf. chapitre 7<sup>ème</sup>).

Plus précisément, nous avons opéré un codage du matériau de la série « expérience Ulterïa » contenant notamment les entretiens E16 à E20 pour affiner notre compréhension de la contribution des dirigeants aux grands défis (cf. tableau n°11). Nous avons également ajouté les entretiens E5 et 36, bien que ces derniers fassent initialement partie intégrante d'une autre série de données, étant donné qu'ils avaient été réalisés avec les deux dirigeants d'Ulterïa au début de la thèse et contenaient des éléments introspectifs. Nous avons fait le choix de coder ces entretiens car ils ont été réalisés dans le but de comprendre l'essor de la structure Ulterïa dans son ambition de contribuer à des enjeux de société. Lors de ces entretiens, la place des dirigeants s'est révélée déterminante dans ce processus.

Nous avons aussi opéré un codage à part du discours d'Ulterïa (discours D2 à D7) faisant également partie intégrante de la série de donnée intitulée « Expérience Ulterïa » (cf. tableau n°12). Ce matériau fait référence au discours des acteurs d'Ulterïa porté auprès de parties prenantes internes et externes pour communiquer autour des actions mises en œuvre par le groupe pour contribuer aux enjeux de société. A ce titre, nous avons ajouté à notre codage le discours D1, étant donné qu'il se rapportait au projet du groupe de bâtir une usine écologique,

ce qui constitue en soi une contribution à un grand défi. Le codage spécifique du discours d'Ulterïa est justifié par deux éléments. D'une part, il permet de prendre en compte la spécificité statutaire des données relatives à un discours en comparaison avec des données d'entretien et, d'autre part, cela nous a permis de mettre en avant l'inscription multivoque du discours d'Ulterïa, qui constitue une des stratégies du modèle d'action robuste.

Plus généralement, le codage de ce matériau en particulier nous a permis à la fois de prendre de la distance vis-à-vis d'acteurs que nous avons longuement côtoyés (i.e. les dirigeants d'Ulterïa) et d'apporter une exigence analytique et systématique à l'analyse de discours auxquels nous avons largement été exposé durant le travail de collecte de données. A ce titre, et comme Dumez l'énonce, le codage a été pour nous un moyen de lever le risque de circularité (Dumez, 2016, p. 85), de prendre de la distance vis-à-vis de notre terrain, en même temps qu'il a constitué une certaine forme de « bricolage » (Allard-Poesi, 2003 ; Dumez, 2016), permettant un nouvel encodage de nos données et une confrontation entre l'interprétation des acteurs et notre lecture théorique des phénomènes observés.

Pour opérer un codage de nos données, nous avons procédé en quatre étapes. La première étape a consisté en une lecture détaillée du matériel textuel collecté (transcriptions d'entretiens, documents du groupe) à la manière de ce que Hervé Dumez appelle l'attention flottante (2016). L'intérêt est ici de lire l'ensemble du matériau collecté d'une traite afin de potentiellement repérer des thèmes émergents. La deuxième étape de l'analyse des données a consisté à réaliser un codage ouvert (Corbin et Strauss, 1990). Nous avons notamment procédé à un codage très proche des données empiriques autour des stratégies, pratiques, récits et discours que nous avons identifiés dans notre matériau. Dans cette étape, que Dennis Gioia et ses collègues (2013) appellent une analyse de premier ordre, l'ambition est d'opérer un codage très proche des acteurs du terrain et donc de réaliser une interprétation des termes que ces derniers utilisent.

*In this 1st-order analysis, which tries to adhere faithfully to informant terms, we make little attempt to distill categories, so the number of categories tends to explode on the front end of a study. There could easily be 50 to 100 1st-order categories that emerge from the first 10 interviews, and the sheer number of categories initially becomes overwhelming. (Gioia et al., 2013, p. 20).*

La difficulté majeure de cette étape est la faculté du chercheur à « se perdre » dans ses données étant données les nombreuses étiquettes qui ressortent de l'analyse. La littérature sur le sujet évoque toutefois le caractère habituel de ce sentiment, bien que cela reste très perturbant pour un chercheur néophyte (Gioia, 2004). Dans notre cas, les codages effectués ont généré plus d'une soixantaine de codes par groupe d'entretiens analysés. Par un jeu de différences et similarités, nous avons réduit l'ensemble à une trentaine d'étiquettes afin de simplifier l'opération de codage. Plus précisément, nous avons procédé à des regroupements thématiques, obtenus par combinaison des étiquettes de premier niveau. Ces thématiques traitaient notamment du rôle joué par les deux dirigeants dans la volonté de contribuer, par l'intermédiaire de leur groupe d'entreprises, à des enjeux sociétaux, aux récits les ayant conduits à une telle décision, ou encore aux composantes des discours construits par les acteurs pour évoquer une telle contribution aux enjeux sociétaux. La troisième étape de l'analyse a consisté à opérer un nouveau codage en recherchant des modèles et des relations entre les catégories de premier ordre obtenues après la deuxième étape de l'analyse. Il s'agit de l'analyse de second niveau qui, selon les mots de Dennis Gioia, ouvre les portes du « royaume théorique » (Gioia et al. 2013, p. 20). Ce travail porte sur la recherche de concepts naissants ou de catégories conceptuelles plus spécifiques n'ayant pas reçu d'attention fine de la littérature.

Prenons deux exemples pour illustrer nos propos. Grâce aux étapes d'analyse de la méthodologie dite « à la Gioia », nous avons montré que la volonté, pour des dirigeants, d'engager stratégiquement leur organisation sur la voie de la résolution de défis sociétaux résulte notamment d'une mise en lien entre un contexte micro et macro. Cette concordance permet notamment de lire cette volonté comme un processus d'épreuve-défi.

Exemple de verbatim des dirigeants :

*Moi ce que j'ai envie de transmettre à Ulteïa de ce que j'ai vu en ONG, c'est qu'il y a vraiment besoin d'un rééquilibrage en fait. (E17)*

*Dès le départ, cette première raison d'être qui était peut-être trop ambitieuse, c'est dire comment nous en tant qu'entrepreneur, qui rêvons – je parlais comme ça au début – qui n'aime pas forcément le monde dans lequel on vit et qui est assez craintif de ce qui va arriver, comment moi en tant qu'entrepreneur à mon échelle, j'arrive à impacter la société. (E16)*



De la même manière, c'est aussi grâce à ce processus méthodologique que nous avons pu théoriser les éléments constitutifs de la multivocité du discours porté par l'entreprise étudiée dans notre étude de cas. Notamment, celui-ci repose sur une rhétorique du Nouvel-Âge abordant la question des *grand challenges* comme une urgence d'agir face à l'imminence d'un grand tournant dans lequel les anciennes grilles de lecture du monde social ne fonctionnent plus.

Exemples de verbatim d'acteur de terrain :

*Par contre, ce dont je suis convaincu c'est qu'il est urgent de réinventer le monde de demain. (D6)*

*En fait on est convaincu que rassembler au même endroit tous ces éléments qui ne se croisent pas permet de décroisonner, permet de créer de nouvelles relations et permet aussi de mettre sous tension des choses qui obligent à avoir de exigences qui sont largement supérieures. (D3)*

Ces trois premières étapes de codage peuvent être illustrées par les tables de codes que nous avons réalisées, pour le chapitre 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> (cf. annexes 3 et 4).

La quatrième étape de l'analyse a consisté à proposer une vision dynamique des structures de données statiques que nous avons construites. Ce passage d'une lecture statique de l'analyse des données à une vision dynamique conduit à explorer les relations entre les concepts induits de l'analyse et permet de construire une modélisation théorique ancrée (Gioia et al., 2013). Cette ultime étape constitue la contribution théorique de la recherche et est détaillée dans la troisième partie « discussion et contributions » de la thèse (cf. chapitre 8<sup>ème</sup>).

### 3.2.3. Le recours aux templates

Si le codage est un traitement analytique adapté pour des textes, il l'est moins pour des données traitant de faits par exemple. Ainsi, à côté de la narration et du codage, Dumez (2016) recommande l'utilisation de *templates* pour traiter le matériau non textuel. Le *template* renvoie à un formatage particulier des données et repose sur deux éléments fondamentaux : la sériation et la synopse (Dumez, 2016, p. 90). La sériation fait référence au processus de mise en série du matériau, c'est-à-dire le processus par lequel le chercheur repère et constitue des séries de données un tant soit peu homogènes qui vont l'aider dans l'analyse. La synopse consiste au

« rapprochement d'éléments divers dans un espace déterminé » (Dumez, 2016, p. 90). Il s'agit de donner à voir les rapports entre les données mises en séries.

Dans notre étude de cas, nous avons utilisé un *template* pour rapprocher l'ensemble des expérimentations menées au sein de l'ensemble des entreprises du groupe Ulterïa afin de donner à voir leurs évolutions dans le temps (cf. chapitre 7<sup>ème</sup>). Par un jeu de comparaisons systématiques propre à l'analyse inductive, la mise en forme de ce *template* nous a permis notamment de distinguer trois formes de devenir des expérimentations menées au sein d'Ulterïa et d'en interroger les raisons. Les expérimentations constituant l'une des stratégies d'action par lesquelles les organisations contribuent aux enjeux sociétaux, il est primordial de pouvoir rendre compte de ces évolutions.

Face au matériau dense et hétérogène collecté, nous avons opéré un traitement analytique reposant sur plusieurs méthodes : la narration, le codage, l'usage de *template*. La prochaine section est une réflexion sur les difficultés rencontrées lors de notre analyse et les moyens déployés pour les lever.

## 4. Réflexions sur la validité de la recherche

Afin de questionner la validité de cette recherche, nous évoquons les principaux risques de la recherche qualitative ainsi que les moyens que nous avons mis en œuvre pour les neutraliser (4.1) avant de comparer notre recherche aux critères usuellement admis de validité des recherches inductives (4.2.)

### 4.1. Les risques inhérents à la recherche qualitative

Hervé Dumez attire l'attention sur trois risques principaux de la recherche compréhensive (Dumez, 2016). Le premier fait référence au risque des acteurs abstraits. Pour l'illustrer, Dumez emprunte une citation de Raymond Boudon qui, lui, préfère parler de « être de raison ». « *C'est une entité causale qui n'existe que dans la tête de celui qui y a recours* » (Boudon, 2006, p. 266). Il s'agit de présenter des analyses portant non pas sur des points d'acteurs agissant et interagissant mais plutôt sur des notions abstraites, des variables ou des structures.

Afin de gérer ce risque, Dumez recommande de passer par la description et la narration (Dumez, 2016) des actions et interactions observables sur le terrain de recherche. Il nous semble que ce risque ne constitue pas un danger significatif pour cette recherche pour deux raisons. D'abord, nous nous sommes efforcé de construire une narration restituant l'histoire du cas Ulterïa du point de vue des acteurs (cf. chapitre 5<sup>ème</sup>). Ensuite, notre positionnement, en immersion longue proche des acteurs, neutralise le risque de faire passer les acteurs pour des êtres de raison. A notre sens, le risque produit par notre recherche serait plutôt le contraire, i.e. la difficulté à généraliser, à s'extraire des données de terrain.

Le deuxième risque énoncé par Dumez est celui de la circularité. Il « *consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme la théorie* » (Dumez, 2016, p. 17). Dans le cadre de notre recherche, cela nous conduirait à analyser le processus stratégique de contribution à des enjeux sociétaux uniquement à travers des éléments déjà mis en avant par la littérature. Pour gérer ce risque, Dumez propose de mener les travaux de spécification théorique et empirique de la manière la plus indépendante possible (2016, p. 20), ce que permet justement de faire l'approche narrative. Sur la base de ces indications, nous avons géré le risque de circularité en opérant un partage strict des tâches entre l'élaboration de la revue de littérature, la collecte du matériau, et la construction de la narration. De ce fait, l'identification, dans le cadre de la narration, de chaînes d'événements formant des séquences (situations de stabilité) délimitées par des points de basculement (situations d'instabilité) permet une production de connaissances qu'il est possible de confronter à la littérature et susceptible d'être discutée (Dumez, 2016).

A notre sens, le risque de circularité ne constitue pas non plus une menace centrale pour cette recherche. En effet, le recours à la narration permet un traitement différencié du matériau et de la revue de littérature. Plus exactement, la narration et son analyse ne sont pas fortement contraintes par la théorie (Dumez, 2016). En outre, les catégories que nous avons identifiées lors du codage ne visaient pas à « tester » des hypothèses théoriques mais davantage à révéler de manière inductive les mécanismes sociaux sous-jacents aux phénomènes observés. De cette manière, nous avons pu souligner des surprises et étonnement émanant de notre recherche, à l'instar de l'engagement des dirigeants dans un processus stratégique visant à contribuer à des enjeux de société, ou encore la révélation de la place de l'imaginaire dans la multivocité du discours d'Ulterïa.

Le troisième risque identifié par Dumez (2016), celui de la méconnaissance du phénomène d'équifinalité, constitue un danger plus prégnant pour notre recherche. Pour le chercheur, ce risque consiste à ne privilégier qu'une seule explication possible dans l'analyse d'un phénomène. Or, de manière générale, plusieurs mécanismes peuvent soutenir l'éclairage d'un phénomène : c'est ce qu'on appelle l'équifinalité. Appliquée à cette recherche, la méconnaissance du principe d'équifinalité conduit à narrer et décrire l'étude de cas à l'aune de la littérature relative aux *grand challenges*. Ce risque est d'autant plus fort que les concepts utilisés ont un caractère général et non processuel, permettant ainsi d'être utilisés pour éclairer n'importe quel phénomène. Dès lors, comme le dit très justement Hervé Dumez, le « *concept attrape tout donc le plus souvent ne saisit rien* » (Dumez, 2006).

Notre recherche fait face à ce risque dans la mesure où le concept de *grand challenges* pourrait être considéré comme un concept trop général. Pour sortir de ce risque de généralité, voire de banalité qui consisterait à plaquer sur l'analyse de son terrain des concepts trop généraux, Dumez (2006) préconise une analyse processuelle. L'enjeu est de donner à montrer l'enchaînement de faits, des dynamiques, des récits. En un mot, des processus.

*Il y a trop de concepts et de descriptions dans les études de cas, et pas assez de mécanismes, de processus, de dynamiques, d'enchaînements de faits. Le cœur de l'étude de cas, ce sont – ce devraient être en tout cas – les processus.* (Dumez, 2006, p. 3).

Du point de vue méthodologique, l'usage de la notion de processus doit conduire à une double spécification théorique et empirique. D'une part, il s'agit dans la revue de littérature, de décrire les processus qui devraient être observés si le cadre théorique était vérifié. Cet exercice permet de sortir de la généralité des théories. D'autre part, il s'agit de spécifier les processus observés dans le cadre de l'étude de cas. Enfin, c'est grâce à la confrontation entre processus prescrits dans la littérature et processus déduits d'une étude empirique que l'on peut envisager des hypothèses rivales et donc neutraliser la méconnaissance du principe d'équifinalité (Dumez, 2006).

En ce qui nous concerne, nous avons cherché à appliquer ces conseils méthodologiques. Tout d'abord, l'immersion longue rendue possible par les modalités de cette recherche nous permet d'envisager une analyse processuelle. C'est d'ailleurs en ces termes que nous avons problématisé cette recherche. Nous questionnons l'émergence de stratégies et dispositifs

organisationnels d'un groupe de PME poursuivant des objectifs sociétaux. Ensuite, la littérature s'intéressant à la gestion des *grand challenges* nous offre des concepts théorisés de façon processuelle. Ainsi, le modèle stratégique d'action robuste entend rendre compte d'une réalité processuelle où l'organisation contribuant à des enjeux sociétaux s'engage perpétuellement dans un processus de génération de nouvelles idées à travers trois éléments stratégiques interdépendants tenant à sa structure, ses discours et ses expérimentations (Ferraro et al. 2015 ; Etzion et al., 2015). De la même manière, les études pivots portant sur la gestion des méta-problèmes embrassent aussi une vision processus (Seidl & Werle, 2018; Trist, 1983; Westley & Vredenburg, 1997). De ce fait, il n'est pas difficile d'envisager la littérature relative à la gestion des problèmes sociétaux dans une perspective processuelle et non purement conceptuelle. Enfin, l'exercice de confrontation des processus tels qu'ils sont prescrits dans la littérature et déduits de notre étude donne lieu dans le chapitre cinquième de cette thèse à une discussion. Celle-ci nous permet d'envisager des hypothèses rivales quant à l'origine de l'émergence et de la construction de stratégies et d'organisations visant à s'attaquer à des défis sociétaux.

#### 4.2. La validité de la recherche inductive

Pour terminer ce chapitre méthodologique, nous exposons dans cette sous-section les critères de validité qu'une recherche inductive doit remplir pour apporter une contribution significative à la littérature dans laquelle elle s'inscrit.

Il est possible d'évaluer la rigueur d'une recherche inductive à travers une triple réflexion sur la validité interne de l'étude, son caractère généralisable et son originalité. Kathleen Eisenhardt et ses collègues synthétisent cette réflexion relative à la validité d'une recherche inductive à travers trois questions « rituelles » :

- « *Is the emergent theory internally coherent and parsimonious?* »
- « *Are the constructs or themes convincingly grounded in compelling data?* »
- « *Does the research provide rich and unexpected insights?* » (Eisenhardt et al., 2016, p. 1120-1121)

La première question fait référence à la validité interne de la recherche. Il s'agit non seulement de préciser les orientations méthodologiques du travail fourni mais aussi de préciser la définition des concepts utilisés ainsi que les relations établies entre les construits et reposant

sur des arguments logiques. La validité interne d'une théorie s'appuie également sur la recherche des frontières et des alternatives. En ce sens, la validité interne dépend de la manière dont le risque relatif à la méconnaissance du phénomène d'équifinalité est traité (cf. section 4.1).

Le deuxième questionnement évoque davantage le caractère généralisable des résultats de recherche. Dans ce cadre, il s'agit de s'assurer de l'adéquation entre le cas d'étude et le phénomène investigué et d'exposer les données collectées dans un format rendant sa lecture et le contrôle de son interprétation aisés. Pour ce faire, la construction d'une narration permet de révéler au lecteur l'histoire du cas telle qu'elle a été reconstruite par son auteur. Une narration est à la fois un résultat montrant l'épaisseur du cas et permettant à son lecteur de déceler d'éventuels « trous chronologiques » et de juger la pertinence des tournants temporels choisis dans la narration. En outre, la mise en perspective de la manière dont les données ont été interprétées sont mises en évidence sous la forme de tableaux synthétisant les preuves empiriques à l'origine des interprétations ainsi que les codes ayant servi de base à une modélisation ancrée. Par ailleurs, dans le cadre de la recherche inductive, l'étude de cas ne permet évidemment pas une généralisation statistique d'un phénomène mais une généralisation analytique. Pour Yin, l'analyse en profondeur d'une étude de cas permet d'apporter un éclairage empirique sur des concepts. De ce fait, la généralisation à partir d'une étude de cas est possible dans le sens où les résultats acquis s'extraient du contexte de son concept pour éclairer d'autres situations concrètes (Yin, 2018, p. 73). Dès lors, la généralisation analytique s'appuie sur deux éléments : d'une part, la capacité de l'étude à confronter une théorie existante à la base de la recherche à une étude empirique et à l'enrichir ou la rejeter ; d'autre part, la capacité de l'étude à générer des résultats impliquant de nouveaux concepts non utilisés par la littérature.

La troisième question consiste à éviter de fournir des illustrations empiriques certes riches mais déjà théorisées. Pour éviter ce risque de classicisme, il est conseillé de spécifier le courant de recherche dans laquelle la recherche s'inscrit afin de montrer la convergence de l'étude avec un intérêt scientifique reconnu par une communauté ou bien d'ouvrir de nouvelles perspectives difficilement discernables par les courants de recherche tels qu'ils sont établis à l'heure actuelle (Eisenhardt et al., 2016). Ce travail de spécification de l'intérêt théorique de la recherche a notamment été réalisé dans la première partie théorique de la thèse.

Afin de rendre compte de la pertinence de cette recherche, le prochain chapitre restitue l'analyse narrative de l'histoire du cas Ulteriä.

## Synthèse du chapitre 4<sup>ème</sup>

Pour étudier le phénomène qui nous intéresse (i.e. comment des organisations ordinaires concrétisent leurs contributions aux grands défis sur les plans stratégique et organisationnel), nous avons mobilisé une combinaison de méthodes inductives (étude de cas, analyse interprétative, ethnographie). L'usage de ces méthodes suivent une même démarche générale en trois temps. Elle requiert une immersion en profondeur et en longueur dans un terrain aux fins d'observer un phénomène particulier, elle repose sur une collecte extensive de données et elle s'appuie sur un processus de théorisation ancrée à partir des données (Eisenhardt et al., 2016).

En cohérence avec ces méthodologies, nous avons concentré nos recherches sur une étude de cas unique aux fins de collecter un matériau riche et d'analyser en profondeur, et de manière processuelle, la manière dont un groupe de PME peut envisager sa stratégie et reconfigurer son organisation pour contribuer à faire face à des enjeux sociétaux. Les objectifs de la recherche, de même que les méthodologies utilisées, sont cohérents avec le positionnement épistémologique du réalisme critique.

Nous avons privilégié un mode de collecte de données sur le registre de l'observation participante. Non seulement celui-ci permet une collecte de données au plus près des acteurs, mais aussi de saisir en temps réel l'évolution des points de vue des acteurs ainsi que leurs interactions.

Pour analyser les données recueillies, nous avons d'abord réalisé une narration (Dumez, 2016) afin de décrire et analyser l'épaisseur du terrain. Par la suite, nous avons effectué un codage d'entretiens et de discours pour interpréter plus finement le vécu des dirigeants du groupe Ulterïa, acteurs que nous avons considérés comme centraux dans l'histoire du groupe d'entreprises, ainsi que les discours narrés par les acteurs (dirigeants, salariés) en lien avec la poursuite d'objectifs sociétaux. La validité de notre analyse repose sur une confrontation entre les processus de gestion des *grand challenges* décrits dans la littérature et le processus d'intégration stratégique des enjeux sociétaux dans le cadre de notre étude de cas.



## CHAPITRE 5<sup>EME</sup> – ANALYSE NARRATIVE D’ULTERIA

Il est à Cravant, à la confluence de la Cure, du canal du Nivernais et de l’Yonne, une terre d’utopie. Depuis 15 ans, cette commune située à 18km d’Auxerre, le long de la nationale 6, est le centre d’expérimentations particulières. En 2006, deux entrepreneurs, Boris S. et Nicolas A., initient une aventure entrepreneuriale singulière dont le projet, encore inconscient à cette date, est de remettre l’entreprise au service de l’Homme et du Vivant dans le but d’apporter des solutions concrètes aux diverses crises que connaissent notre société. En effet, si le XIXème et XXème siècles ont été le théâtre de la question sociale, l’action de nos deux entrepreneurs se situe davantage dans les contours de la question écologique. Boris et Nicolas font partie de ces individus qui se réclament porteurs de solutions dans une société en pleine mutation.

Ce chapitre restitue, par la voie narrative, les multiples expérimentations qui ont modelé et ont fait émerger Ulterïa, le nom que prendra cette aventure entrepreneuriale. Pour ce faire, nous proposons d’abord une plongée brute dans l’univers que nous avons côtoyé pendant trois années (Introduction). Puis, nous détaillons quelques éléments biographiques des deux dirigeants d’Ulterïa (1). Enfin, nous relatons quatre séquences narratives de l’histoire d’Ulterïa (2).

### Introduction : une description immersive pour marquer l’étrangeté d’Ulterïa

C’était un mercredi soir au début de l’hiver, en plein milieu de la semaine. J’étais invité à une sorte de séminaire de travail, réunissant l’ensemble des leaders de l’écosystème Ulterïa. On était une bonne quinzaine. Le lieu du RDV était un peu particulier. C’était aux barrières du Trône, à Nation. Enfin, c’était plus exactement *dans* l’une des tours de la barrière du Trône. Le lieu appartient à la Mairie de Paris et ne peut pas, en principe, être privatisé. Mais un des collaborateurs d’Ulterïa est cataphile<sup>16</sup> et spécialiste des techniques d’infiltration en tout genre. Se procurer des clés et entrer furtivement dans les bâtiments publics et insolites est l’un de ses hobbies. Mais je vous rassure, il ne dégrade jamais rien, le but étant de rester le plus discret

---

<sup>16</sup> La cataphilie est une activité consistant à visiter clandestinement d’anciennes carrières ou catacombes souterraines.

possible et de préserver son anonymat. C'est l'ivresse de pénétrer l'interdit qui lui donne des ailes. Pourquoi pas.

Après quelques verres de vin et plusieurs toasts (l'ambiance était raisonnablement festive), le cataphile eut une subite envie d'aller se baigner. A ce stade, mon sentiment de bizarrerie migra vers une émotion d'absurdité teintée de curiosité. On était à la fin du mois du novembre 2018 et je n'avais pas de maillot de bain. Il était deux heures du matin.

Sans réellement comprendre, nous nous retrouvâmes tous les quinze dans le Vème arrondissement à quelques encablures d'un commissariat de police et de la piscine Jean Taris. Après avoir escaladé un portail de deux mètres de hauteur, nous entrâmes par un bâtiment visiblement administratif. Un long couloir aux murs blancs se profila devant moi, avec au loin la couleur néons. A la file indienne, nous suivîmes notre homme de tête et débouchâmes dans un gymnase dont les dimensions paraissaient démesurées. Par courtoisie, nous enlevâmes nos chaussures pour le traverser avant de franchir une seconde porte. Quelqu'un pressa la barrière latérale de sécurité et l'ouvrit. Cette fois-ci, une cage d'escalier de sécurité apparut. Nous descendîmes à travers le local technique afin de pénétrer dans les vestiaires des maîtres-nageurs. Leurs casiers étaient ouverts, avec leur costume de bain règlementaire rangé dedans. Nous atteignîmes enfin la piscine. Elle était de taille olympique, en sous-sol, et enregistrait une température de 28 °C, ce qui était tout à fait convenable pour un mois de novembre à Paris.

Nous continuâmes à profiter de la soirée dans l'eau, riant de tout et de rien, à se cogner à coup de frites de plage et à s'apprivoiser les uns les autres. Les discussions mêlaient le privé et le professionnel. La frontière entre les deux étant définitivement très mince, pensais-je. Je me souviens très clairement de deux discussions que j'ai pu développer cette nuit-là. Dans la première, nous évoquions à plusieurs la figure de Jean-Baptiste Godin. Industriel français du XIXème siècle, Godin est un personnage unique en son genre. Entrepreneur autodidacte hors pair du Nord de la France, il fonda en 1840 une entreprise qui porte toujours son nom aujourd'hui, spécialisée dans la production de poêles en fonte émaillée. D'une dizaine d'employés, l'entreprise Godin en compta plus de 1500 en 1870. Inspiré par le socialisme utopique et les théories de Fourier sur les Phalanstères, Godin n'aura eu de cesse de développer son propre Familistère, étonnante cité coopérative ouvrière. Parmi ses leitmotifs, l'union fraternelle des chefs d'industrie et des travailleurs, l'union indéfectible du capital et travail. Il contribua grandement à l'amélioration des conditions de vie de ses salariés, rendant abordable

logements, écoles, bars, etc. au sein du Familistère. En fait, il bâtit sa propre démocratie industrielle, sur mesure, faisant montre de toujours plus d'ingénierie managériale pour légitimer les positions sociales de ses employés par un savant mélange de règles, de mérite, d'expertise et d'expérience.

La deuxième discussion me met en scène avec Boris S., le capitaliste de l'entreprise. Je ne dis pas capitaliste par provocation, je tiens à le préciser. Mais Boris n'aime pas qu'on le réduise à son statut social de dirigeant, de chef d'entreprise ou de Président du conseil d'administration. Plus exactement, il ne veut plus être qualifié ainsi depuis le passage de l'entreprise en holocratie, un modèle organisationnel basé sur l'intelligence collective et censé aplatir les hiérarchies. Aujourd'hui, il se qualifie davantage comme un assembleur d'idées originales. Bref. Nous mentionnions le parcours de Cyril dans l'une des entreprises de l'écosystème. Cyril est ébéniste de formation. Il avait son propre atelier avant de rentrer dans la boîte. Cyril est un sacrément bon artisan. Il travaille dans les règles de l'art. Avant l'holocratie, il planifiait la production et disait chaque jour aux « gars », c'est-à-dire aux équipes de production, ce qu'ils devaient faire et dans quels délais. Mais avec l'holocratie et la fin du management intermédiaire, la tâche de coordination a sauté. De son propre aveu, Cyril n'était pas bien. Il se sentait dans un trou noir organisationnel. Il n'appartenait plus à aucune équipe. Il n'avait jamais été l'un des leurs à l'atelier, le poids de la hiérarchie l'excluant d'un esprit de camaraderie. Et l'équipe de direction n'existait plus ! *Exit* la proximité avec les dirigeants et les autres encadrants. Je me souviens avoir relaté cette histoire à Boris. Il m'expliqua alors que c'était désormais sa responsabilité de sortir du trou dans lequel il avait sombré. Il m'a aussi assuré qu'il ferait tout pour qu'il y arrive, mais qu'il ne pourrait plus prendre la décision à sa place. Ce temps-là est révolu. – « *S'il ne veut pas devenir un vieux con, je suis désolé de le dire, il va falloir qu'il se remette en question* », me confiait-il. La responsabilité est désormais distribuée, chacun doit prendre son destin en main libre mais seul.

Le lendemain matin de cette soirée un peu hors du temps, à 8h30 précises, mes collègues et moi-même nous retrouvâmes autour d'une table en bois massif, à moitié éveillés, nous servant mutuellement des brocs de café, afin d'évoquer les modalités de validation d'une charte établissant les règles minimales de confiance et de coopération entre les entreprises de l'écosystème. La transition fut abrupte, certes, mais la motivation n'était en rien entachée.

« L'écosystème<sup>17</sup> » d'entreprises que j'ai investi pour le besoin de cette thèse a développé un projet de libération de son organisation managériale, notamment par le biais du modèle de l'holacratie. C'est un écosystème performant, jouissant d'une belle réputation naissante. A tous points de vue, c'est un groupe inspirant.

Ainsi peuvent aller les moments de partage et de collectivité chez Ulterïa. Pour comprendre Ulterïa et son projet d'entreprise, il faut aller en sous-sol, percer la superficialité apparente de l'entreprise pour y entrevoir ses fondations. Une fois l'écorce percée se révèlent les tissus ligneux des pensées utopiques développées au sein de l'entreprise. Celles-ci sont non-conventionnelles et multiples, historiques et contemporaines, et affectent tant l'activité du groupe que les modes de gestion qui y sont appliqués. Dans cette expérience utopiste, les fondateurs d'Ulterïa, Boris et Nicolas, jouent un rôle tout à fait particulier qu'il convient désormais de préciser.

## 1. Éléments biographiques des co-fondateurs d'Ulterïa

Lorsque l'on s'intéresse à la trajectoire d'Ulterïa, deux hommes reviennent constamment au centre des débats. Il s'agit des deux fondateurs Boris S. et Nicolas A., qui se revendiquent eux-mêmes comme la « source » du projet de l'entreprise. C'est pourquoi, avant de décrire les héritages et la trajectoire d'Ulterïa, il nous semble opportun de rendre compte brièvement de quelques éléments biographiques de ces deux hommes aux destins croisés de par leur vie précédant le commencement de leur aventure commune (1.1) et les sources inspirant leur éthique des affaires (2).

### 1.1. Les vies antérieures à celles d'entrepreneurs : le Nord, l'humanitaire et la multinationale

#### 1.1.1. Un héritage familial et étudiantin basé dans le Nord

Nés dans le milieu des années 1970, Boris et Nicolas ont grandi dans le Nord de la France. Tandis que le second est chti, le premier, né dans un pays asiatique encore très pauvre, arrivera

---

<sup>17</sup> Le terme « écosystème » est le terme consacré par les acteurs pour désigner le groupe d'entreprises.

dans sa famille adoptive dans son enfance. De leur jeunesse, les deux hommes font le récit d'une période heureuse, d'une famille aimante, où ils ne manquèrent de rien. Boris fait état d'une acculturation totale à la France bien que l'adolescence fut le moment d'un questionnement identitaire qu'un retour aux origines, plus tard, laissera sans réponse. Nicolas, quant à lui, relate un héritage familial marqué par des valeurs articulées autour du don de soi. Il raconte notamment cette histoire l'ayant marqué petit. Chaque année, durant l'Avent, son grand-père donnait 100 francs à ses petits-fils, à dépenser à leur guise. Mais Nicolas savait très bien que son grand-père attendait qu'il fasse don de la moitié de cette somme aux déshérités. Pain, Santé, Salut, tel était le leitmotiv du vieil homme tiré du Secours Catholique. Sous-entendu, on ne saurait parler de Jésus à quelqu'un qui a faim et qui n'est pas propre. En complément, Nicolas évoque également le scoutisme comme ayant aussi largement participé à sa formation personnelle.

Dans la première partie de la vie des deux hommes, Auchan est un élément partagé de leur récit familial respectif. Chacun d'eux avait un parent y travaillant. Le spectre des valeurs de la famille Mulliez, décrite comme paternaliste, est d'autant plus présent chez les fondateurs d'Ulterïa que l'un deux, Boris, travaillera pour le compte d'Auchan plus tard. Détenu par l'association familiale des Mulliez, Auchan possède une gouvernance largement influencée par la doctrine sociale de l'Église, le droit de propriété devenant l'instrument d'une responsabilité sociale. Le dirigeant est ainsi l'un des vecteurs principaux du progrès de l'organisation et doit assurer l'harmonie au sein du collectif dont il a la charge. De ce fait, Nicolas et Boris, par l'intermédiaire de leurs parents, ont très vite été exposés à des modes de gouvernance où le salarié pouvait connaître une progression de carrière constante et vivre dignement des fruits de son travail.

C'est toutefois sur le banc de l'enseignement supérieur que les deux hommes se lieront d'amitié dans une École agroalimentaire de Lille durant leurs cursus d'ingénieur. C'est aussi dans les premières années d'école que Boris dit avoir révélé sa fervente foi catholique, sous la houlette d'un prêtre. Si les études se passent sans encombre, les deux hommes rêvent néanmoins d'ailleurs et d'engagement.

### 1.1.2. Une expérience humanitaire fondatrice

Vers la fin de leurs études d'agronomie, Boris et Nicolas se rendent avec leurs compagnes respectives (mais chacun de leur côté) en Amérique du Sud pour vivre une expérience humanitaire en Colombie et au Brésil. Les deux hommes développent peu le contenu de ces moments passés auprès de populations paupérisées, bien que l'on comprenne aisément dans leurs évocations le caractère fondateur. Ce sont ces quelques mots de Nicolas qui résument sans doute le mieux cette période et les enseignements tirés.

*Moi ce que j'ai envie de transmettre à Ulterïa de ce que j'ai vu en ONG, c'est qu'il y a vraiment besoin d'un rééquilibrage en fait. Quand on est confronté à ... Bon il y a toujours plus bas que bas, il y a toujours le concours de la pauvreté, il y a toujours mieux, c'est comme la richesse. Enfin il y a toujours pire. Donc sans tomber dans le concours, je me suis retrouvé dans une situation assez délicate. Voilà, j'ai passé deux ans dans un vrai bidonville et je me suis beaucoup dit : mais en fait je ne suis pas indemne de tout ça et ça marque mon empreinte sur Ulterïa. (E17)*

Cet extrait montre à quel point côtoyer l'extrême pauvreté n'a pas laissé indemne Nicolas dans son développement. Ce fut tellement salubre qu'il souhaiterait que de telles expériences puissent être généralisées, à l'instar d'un rite initiatique. De son côté, Boris évoque le même sentiment, mais le couple a l'expérience de la communauté. La pauvreté conduit les hommes à s'organiser différemment, et souvent plus solidairement. Ce sont dans ces moments que l'on peut vivre des moments exceptionnels, des moments de grâce, nous confie-t-il. Il est étonnant, selon les deux amis, de voir à quel point l'homme est rempli de ressources dont il n'a pas idée. Il est possible de le plonger dans l'incertitude la plus totale, dans les conditions matérielles les plus rudes, et de continuer à sourire. Cette réflexion commune portée par les deux amis les ont aussi vraisemblablement conduits à adopter une exigence morale envers eux-mêmes, les gens qu'ils côtoient, et notamment leurs salariés, et à renforcer la nécessité d'un partage plus égalitaire des richesses. Le raisonnement est le suivant : il serait légitime, dans nos sociétés d'abondance, de pousser les hommes à donner le meilleur d'eux-mêmes car ils ne savent pas toutes les ressources intérieures qu'ils peuvent mobiliser, mais aussi de veiller à maintenir une solidarité avec les plus besogneux.

Rentrant d'Amérique du Sud, les deux hommes se mettent alors en quête, chacun de leurs côtés, d'une carrière.

### 1.1.3. Un début de carrière dans les multinationales

Tandis que Boris est recruté en tant qu'acheteur en Asie pour le compte d'Auchan, Nicolas devient logisticien chez l'Oréal dans un site de la région parisienne. Une fois encore, les deux amis retirent plusieurs enseignements conjoints de cette première expérience professionnelle : la preuve de leurs capacités, l'envie de s'extirper d'un schéma préétabli, le désir d'entreprendre.

Cette période marque aussi le moment où les deux jeunes actifs se perdent de vue et, en même temps, acquièrent des compétences professionnelles. Boris, notamment, développe un goût prononcé pour l'art de la négociation. Ainsi, aime-t-il à dire : « *négocier, c'est d'abord comprendre le lien que tu peux tisser avec la personne qui est en face de toi* ». Ou encore « *quand tu es acheteur, tu es dans une situation paradoxale où tu veux acheter le moins cher possible et où la personne en face de toi, qui veut te vendre le plus cher possible, te met dans les conditions les plus favorables qui soient. Je ne suis jamais allé autant dans les grands restaurants que quand je bossais à Auchan !* ». Mais ces aventures lassent vraisemblablement assez vite les deux hommes. Le récit rétrospectif que peut faire Nicolas de cette période est celui d'avoir pris les traces d'un chemin déjà pavé. Il avait le sentiment d'avoir pris une bonne place dans une multinationale, de pouvoir tranquillement grimper les échelons, avec la fierté parentale en prime. Mais pour quel sens ? Nos parents avaient misé leur carrière sur l'accumulation d'argent, sans forcément le montrer d'ailleurs, nous confie-t-il, alors que sa génération assume peut-être davantage son besoin de gagner de l'argent mais tout en sachant que la réussite financière n'est pas « *le cœur du réacteur* », qu'elle doit être mise à sa place, qu'elle ne saurait être une finalité. L'envie de bifurquer, d'entreprendre, se fait alors de plus en plus pressante. Boris rentre alors en France et suit un *master of business administration* à l'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires). Puis, en 2005, les deux amis reprennent contact autour d'un projet commun, celui de créer une entreprise. Leur capital à investir est d'environ 100.000 euros.

Ainsi, à 30 ans, après un cursus d'ingénieur agronome, un engagement humanitaire en Amérique du Sud et des expériences professionnelles dans des grands groupes français, les deux amis décident de conjuguer leurs efforts. « *Mais lorsque l'on n'a pas d'idée, on finit par reprendre une entreprise* », dit Boris en ne plaisantant qu'à moitié. En même temps, Nicolas poursuit le projet personnel de s'installer à Vézelay, où sa compagne a des attaches familiales. Les deux amis listent alors les annonces de reprise dans un rayon d'une heure de route du lieu

de pèlerinage morvandiau. En 2006, Nicolas et Boris finiront par jeter leur dévolu sur une modeste scierie industrielle localisée à Cravant, dans le sud d'Auxerre. Lorsqu'ils en reprennent les rênes, l'entreprise compte une cinquantaine d'année d'existence et une trentaine de salariés. Son nom : Mobil Wood.

## **1.2. L'éthique des repreneurs et le traitement conceptuel de la question écologique : entre religion, mouvement « bio » et *business***

### **1.2.1. Une foi partagée**

La foi de Boris et Nicolas transpire à bien des égards dans leurs choix de vie et leur manière d'être. Les deux hommes se revendiquent de la religion catholique apostolique et romaine, ont fondé deux familles nombreuses pour les standards contemporains (respectivement six et quatre enfants) et évoquent régulièrement l'importance que la vie spirituelle prend dans leur quotidien. Avec leur compagne respective et un autre couple d'amis, ils fondent en 2015 l'école Élise Bisschop, du nom d'une femme icaunaise décédée en 1964 de maladies respiratoires et en cause de béatification depuis 2017. La pédagogie qui est enseignée s'inspire du modèle de Maria Montessori, dont le projet initial était de pouvoir éduquer les enfants dans la paix. Les statuts de l'École Bisschop traduisent explicitement une inspiration chrétienne et entendent œuvrer pour le développement de l'unité de chaque enfant, notamment par l'intermédiaire de supports pédagogiques orientés vers la recherche du Beau, du Vrai, et du Bien. En 2019, Nicolas s'implique personnellement dans l'organisation de la Saint-Vincent Tournante à Vézelay. Cet événement fait référence aux premières sociétés de secours mutuels de Saint Vincent au Moyen-Âge, qui faisaient alors office de sécurité sociale pour les vignerons. La fête de la saint-Vincent propose ainsi de réunir les confréries de vignerons de Bourgogne, plus d'une centaine, à l'occasion d'une messe solennelle intronisant d'anciens vignerons. Enfin, au sein de leurs entreprises, sans prosélytisme aucun, cette teinte catholique s'est aussi diffusée. Plusieurs salariés revendiquent une foi chrétienne structurante dans leur vie. Mais cette foi transparaît davantage dans les missions de vie, complémentaires, que les deux entrepreneurs se sont eux-mêmes assignées. Reprenons leurs mots.

*Je pense que l'organisation peut être transcendante. Moi ma raison d'être, de mémoire, c'était créer et faire vivre des organisations transcendantes au service de l'Homme. Moi*



*je pense qu'il y a vraiment cette question de transcendance. Comment on s'élève et comment l'organisation s'élève pour permettre d'élever. C'est toute la fibre humaniste qu'on porte avec Nicolas. (E16)*

*Je n'ai pas cette contemplation d'une perfection organisationnelle, ce qui fait tripper le directeur d'usine, c'est son truc qui roule. Moi non, ce n'est pas ça. Moi, ce qui me fait tripper, c'est un bel échange avec quelqu'un. C'est sentir quelqu'un qui est vraiment ... Par exemple Laetitia, qui est montée dans sa vie. Quand je vois G. qui dit : « mais les gens ici ont complètement oublié ce qu'était une entreprise. J'hallucine ! Ils ont oublié parce qu'ils se plaignent mais moi j'hallucine ». Et puis je la vois, toujours-là, avec le sourire. Moi, je ne sais pas comment ça se passe. Mais ce sont ces trucs-là ... Voir C. qui était dans un passage de sa vie hyper dure et qui, par le travail, par Ulterïa, retrouve du sens, une vraie énergie. Moi, c'est ça qui me fait tripper. (E17).*

Pour l'un, il s'agit, par le biais de l'organisation, de connecter les hommes à ce qui les dépasse, au caractère divin de la vie sur Terre. Pour le second, il s'agit d'effectuer la même tâche, mais par le biais des relations interpersonnelles, notamment dans le travail.

Pour autant, cette catholicité demeure dans le creux et n'est jamais totalement explicitée dans leurs vies d'entrepreneurs, même si les deux hommes accueillent favorablement le renouvellement de l'inclination du monde entrepreneurial pour « l'intelligence spirituelle ». Pour Boris, parler d'intelligence spirituelle revient à suggérer la question de la transcendance, du lien avec ce qui nous dépasse et qui prend d'ailleurs une diversité d'appellation : la Nature, Dieu, Bouddha, l'Univers, etc.

### 1.2.2. Une éthique des affaires « nébuleuse »

Si la foi chrétienne est sans contexte l'un des moteurs de l'action de Boris et Nicolas, ce n'est pas le seul. Boris, rappelons-le, a étudié le commerce à l'INSEAD et s'est donc accoutumé à la littérature managériale. Nicolas lit également régulièrement la presse quotidienne économique (les Échos) et les ouvrages de vulgarisation ou d'opinion. Par l'intermédiaire de leurs réseaux, les deux hommes s'efforcent également de tisser des liens étroits avec des penseurs de l'entreprise. Enfin, le marché qu'ils ont choisi d'investir, celui de l'agencement des

coopératives bio, est également pétri de valeurs singulières. Revenons sur ces différentes sources d'inspirations.

D'abord, les deux hommes revendiquent comme source d'inspiration de leur projet d'entreprise la pensée développée par le Pape François dans sa lettre encyclique « *Laudato Si* » donnée à Rome le 24 mai 2015. Le Souverain Pontife y reprend et développe notamment le concept d'écologie intégrale prenant en compte les liens entre, d'une part, le développement durable (et ses composantes économiques, sociales et environnementales) et, d'autre part, l'homme et la société dans une dimension davantage morale. Sous la plume du pape François, l'écologie intégrale est un moyen de sauvegarder la Création en opérant une critique du consumérisme et plus globalement de tous les comportements dégradant la nature. D'essence systémique, le texte appelle à une refonte des interactions entre l'homme, la société et l'environnement. Cette pensée s'ancre également dans une foi en l'Homme et la croyance que si l'on place l'Homme dans des conditions favorables, il sera meilleur et pourra exprimer ses talents.

A côté de cette inspiration papale, les deux associés d'Ulterïa sont aussi férus de littérature managériale. Leurs thèmes de prédilection, visibles notamment à leur imposante bibliothèque installée dans leurs bureaux, balayent un large spectre : intelligence collective, analyse transactionnelle, innovation, ressources humaines, intraprenariat, management par la confiance, auto-organisation, etc. Mais concernant leurs pratiques professionnelles, un livre relatif au leadership les a, semble-t-il, marqués plus profondément : « *De la performance à l'excellence. Devenir une entreprise leader* » de Jim Collins. Ils aiment à relater la métaphore de l'autobus contenue dans le best-seller et qui peut se résumer par la phrase « *first who, get the right people on the bus* ». Dit autrement, toute transformation organisationnelle dépendra en premier lieu des personnes présentes dans l'entreprise, puisque ce sont celles-ci qui mettront en œuvre le changement. D'une certaine façon, ce sont donc les collaborateurs qui priment, bien plus que l'outillage productif ou le plan stratégique. Les deux hommes se sont également intéressés au mouvement des entreprises libérées, popularisé notamment par Isaac Getz, professeur à l'ESCP Business School, et l'ex-chef d'entreprise de FAVI, Jean-François Zobrist et à des concepts organisationnels novateurs comme l'holacratie, qu'ils ont directement expérimentés dans leurs entreprises.

Par ailleurs, *via* des réseaux d'entrepreneurs (Nicolas est notamment très impliqué dans le réseau Entreprendre et l'Association pour le progrès du Management), les deux associés

rencontrent et écoutent des penseurs de l'entreprise, et plus généralement des mutations contemporaines de notre société. C'est ainsi que les deux hommes s'inspirent notamment des conférences délivrées par Laurence Devillairs, philosophe, sur la question de la démocratie d'entreprise, par Marc Halevy, se présentant comme physicien de la complexité et philosophe de la spiritualité, sur les mutations de la « noosphère », ou encore par Isabelle Delannoy, théoricienne de l'économie symbiotique. Les deux associés sont également des citoyens curieux, qui s'intéressent à de multiples thématiques de société : le revenu universel ou l'impact du numérique sur le développement de l'enfant, entre autres choses. Ces différents éléments montrent le caractère nébuleux de leurs centres d'intérêt, mêlant sujets et concepts d'une grande variété.

Enfin, le marché sur lequel ils enregistrent la majorité de leur chiffre d'affaires, le marché de l'agencement de magasins biologiques, est également une forte source d'inspiration qui, contrairement à la spiritualité ou au management, semble agir sur les deux hommes par capillarité. Pour comprendre cette appropriation des valeurs biologiques par notre duo, contextualisons brièvement leur essor contemporain. Le marché biologique tel que nous le connaissons aujourd'hui prend racine aux États-Unis dans ce qu'on appelle « le printemps de l'écologie. » Ce mouvement contre-culturel, s'opposant au modèle industriel dominant, remonte aux années 1960 et 1970 et est le théâtre de l'expérimentation de modèles alternatifs. Le succès retentissant du livre de Rachel Carson, « *Silent Spring* », publié en 1962, oriente notamment l'attention des citoyens sur l'usage immodéré des pesticides dans l'agriculture, et renouvelle, de manière générale, l'intérêt pour les produits biologiques. Le printemps de l'écologie lance le mouvement biologique sur de nouvelles bases. Les crises pétrolières rendirent évidentes la dépendance du système agroalimentaire industriel aux ressources fossiles épuisables. C'est dans ce contexte que, suivant la philosophie du « *Small is beautiful* » tiré du titre d'un livre de 1973 de l'économiste Ernst Friedrich Schumacher, des alternatifs expérimentent une distribution écologique et indépendante, basée sur la vente de produits biologiques locaux, peu transformés et vendus essentiellement en vrac. C'est ainsi que, dans le courant des années 1970 au sein des pays occidentaux, on observe l'émergence de coopératives issues de ces groupes de consommateurs écologiques. En France, c'est le mouvement Biocoop qui se structura au début des années 1980, notamment sous la houlette d'un certain Jean M., menuisier et militant écologiste qui reviendra plus tard dans notre récit. En quarante ans, l'impact de Biocoop sur les pratiques écologiques des consommateurs est considérable. C'est au sein de ces coopératives que des militants questionnent la place du marketing, des

emballages et des produits agroalimentaires industriels dans nos supermarchés. C'est au sein de ces coopératives que sont expérimentées et théorisées les pratiques de consommation durable : zéro déchet, minimalisme écologique, circuit court, etc. Plus largement, c'est un questionnement autour du capital, de la façon de travailler, mais aussi le rapport aux hommes et à la nature en général qui est régulièrement mis en débat au sein de ces associations de consommateurs.

Ce sont ces ensembles de théories et de pratiques qui influenceront progressivement Boris et Nicolas dans leur manière de gérer leur entreprise. A ce titre, le point d'orgue de l'acculturation des deux hommes au monde de la bio se matérialise par la présence d'Ulterïa dans le documentaire *Après-demain*, diffusé en novembre 2018 et réalisé par Cyril Dion et Laure Noualhat. Ce documentaire se veut être la suite du documentaire *Demain*, sorti en 2015 et réalisé par Cyril Dion et Mélanie Laurent. Cyril Dion est un porte-drapeau incontestable du militantisme écologique en France. Il est notamment ancien directeur de publication chez Actes Sud et ex-directeur du mouvement des Colibris, fondé par Pierre Rabhi. Avec ce double travail documentaire, M. Dion ambitionne de renouveler les récits autour de l'écologie, notamment en montrant les initiatives positives, « *feel good* ». Quoi qu'il en soit, Ulterïa acquiert ici une réputation dépassant les frontières locales, dans le monde de la bio.

Ces différentes sources conduisent ainsi les deux hommes à mobiliser une variété nébuleuse de concepts issus de la religion, du management, des questions de société et du mouvement biologique : écologie intégrale, holacratie, collapsologie, économie symbiotique, économie de la fonctionnalité, analyse transactionnelle, etc. sont autant de principes qui sont mobilisés, dans les discours par Boris et Nicolas.

### 1.2.3. L'ambition de la start-up à succès

Au-delà de leurs sources d'inspirations multiples, Boris et Nicolas font également partie d'une génération d'entrepreneurs ayant connu leurs succès dans le domaine des nouvelles technologies. Lors de son passage à l'INSEAD, dans la promotion 2004, Boris côtoie de nombreuses personnes exploitant les promesses des nouvelles technologies dans des secteurs aussi variés que la finance, l'énergie, l'alimentation. Dans la promotion, Joanna Gordon, ex-directrice de la stratégie de *Salesforces*, fonde Transform.ai, une conférence dédiée à l'intelligence artificielle à destination des chefs d'entreprises ; Sameer Haje crée Nuru Energy,

entreprise sociale visant la réduction de la fracture énergétique dans le monde ; Helmut Wasserbacher prend la tête du département des opérations de finance digitale chez Novartis Pharma AG. Boris se lie également d'amitié avec Michel de Rovira, co-fondateur de Michel et Augustin, qui appuya son succès entrepreneurial dans un marché pourtant très compétitif sur une stratégie de marketing digital agressive.

De plus, les deux hommes, dans l'intimité, révèlent la dureté de maintenir une position pérenne sur le marché de l'agencement de magasins et l'absence d'intérêts intrinsèques de leur part pour cette activité. Sur ces derniers points, les deux extraits d'entretiens ci-dessous témoignent de cette réalité.

*Ça faisait presque 10 ans qu'on dirigeait Mobil Wood. Ce n'est pas qu'il y avait une lassitude mais, quand même, ça faisait un petit moment. Et l'agencement ce n'est pas non plus un métier qui me fait tripper des masses. C'est un métier difficile. (E16)*

*Mobil Wood, c'est de l'agencement de magasins. Est-ce que c'est vraiment ça qui me fait tripper ? Bah en fait non ... Autant avec l'équipe et tout, j'adore, mais aménager les magasins, non. (E6)*

En effet, le marché français de l'agencement de magasins et de bureaux est relativement modeste (2 milliards d'euros par an), avec des marges relativement étroites, et demeure, pour un fabricant français, sous pression constante des fabricants de l'Europe de l'Est, dont le coût du travail est moindre et la qualité équivalente. L'offre des fabricants est hétérogène et se structure autour de deux pôles. Le premier, constitué d'une multitude d'artisans et menuisiers locaux, représente près des trois-quarts du tissu économique et offre un service sur-mesure à destination de clients locaux. Le second est composé de grandes entreprises industrielles (HMY, Steelcase, Majencia, etc.) souvent adossées à des grands groupes qui fabriquent en grandes séries à destination d'une clientèle ciblée (bureaux d'entreprise, systèmes de rayonnage, etc.). Dans ce contexte, la position des deux entrepreneurs dont la taille du groupe est intermédiaire (environ 25 millions de chiffre d'affaires pour environ 150 personnes) est délicate à maintenir. Une telle position tient aujourd'hui principalement parce qu'Ulterïa officie dans un marché de niche, celui de l'agencement de magasins alimentaires biologiques, que les dirigeants se sont efforcés de verrouiller par la maîtrise de compétences-clés.

La conjonction de ces éléments fait que la création d'une activité basée sur les nouvelles technologies est un vœu récurrent chez les deux associés. On pourrait dire que cela constituerait à la fois la preuve plutôt coquette d'une réussite entrepreneuriale et une échappatoire vis-à-vis de l'activité d'agencement. Dans leur histoire, cette chance de participer à une start-up prometteuse, notre duo l'a eue. En avril 2016, Boris et Nicolas investissent dans le capital de la société Vrac'n Roll, basée à Villeurbanne et fondée par Mme Tossin. L'entreprise propose un service en ligne de livraison de produits alimentaires, secs ou liquides, zéro déchet grâce à un système de consigne. Mais très vite, la relation ne prend pas entre eux et Mme Tossin, chargée de la gérance, et les divergences sur la gestion et la stratégie de l'entreprise deviennent insoutenables. 11 mois plus tard, Boris et Nicolas sortent de l'affaire. Néanmoins, les deux hommes ne renoncent pas à l'idée de développer des idées innovantes. Entre 2017 et 2020, plusieurs initiatives sont prises en ce sens, toujours dans le domaine du vrac : prototypisation d'un vractruck (sur le modèle des camionnettes proposant un service d'épicerie itinérant) et de nombreux dispositifs favorisant la vente à vrac et à base de matériaux écologiques (carton, verre) en remplacement du plastique.

#### 1.2.4. L'assemblage des activités marchandes et non marchandes comme idéal socio-économique

Nous l'avons vu, les diverses inspirations idéologiques de Boris et Nicolas pourraient être qualifiées de totales, dans la mesure où les philosophies dont ils se réclament sont à la fois des systèmes de pensée théoriques et pratiques. Ces inspirations sont tournées en même temps vers la compréhension du monde, mais aussi, et peut-être surtout, vers l'action. Généralement, ces sources de pensée sont à visée holistique ou écosystémique. Il s'agit de penser les relations que les divers éléments d'un tout peuvent agencer entre eux. C'est le cas par exemple de l'écologie intégrale, que nous avons déjà évoquée plus haut.

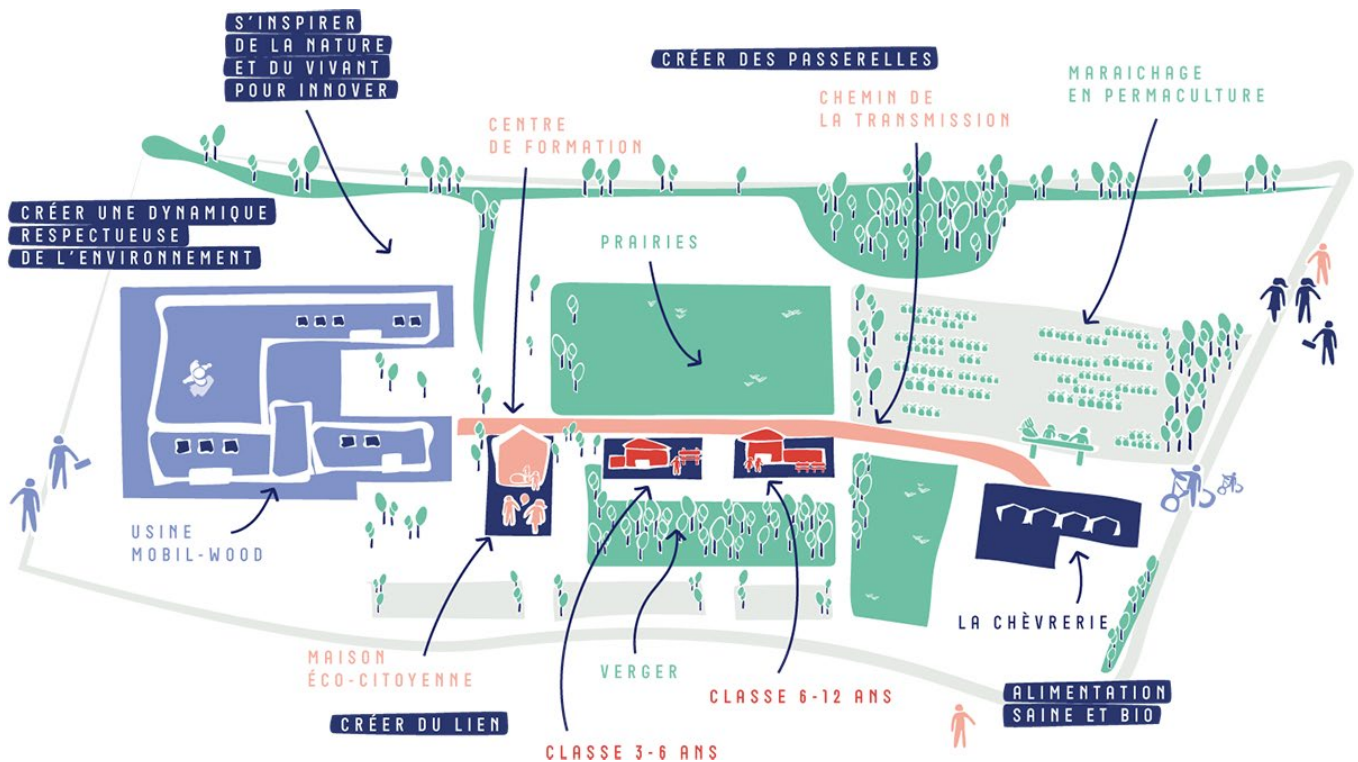
*Étant donné que tout est intimement lié, et que les problèmes actuels requièrent un regard qui tienne compte de tous les aspects de la crise mondiale, je propose à présent que nous nous arrêtons pour penser aux diverses composantes d'une écologie intégrale, qui a clairement des dimensions humaines et sociales. (Pape François, Encyclique *Laudato si*, p. 107).*

Pour notre duo, la mise en pratique de ces idées passe par l'assemblage, la mise en cohérence, et même la mise en harmonie, des diverses activités économiques et/ou sociales dont ils ont la charge et dont ils se sont portés garants. Cet idéal d'assemblage harmonieux procède d'abord de la grande liberté dont ils jouissent en tant que patrons de PME. Il s'agit d'une liberté permettant de mener des projets à la fois professionnels et personnels, ainsi que l'indique Boris.

*En tant qu'entrepreneurs et patrons de petites PME, parce qu'on reste des petites PME, je ne pense pas que ce soit comme ça que l'on raisonne [NDA : en termes de résultats attendus, de planification]. Le raisonnement c'est : qu'est-ce qu'on a envie de faire ? On a un projet d'école qui nous tient à cœur. On va monter une école. On n'est pas en train de se dire c'est quoi l'attendu entre mettre une entreprise et mettre une école en même temps. Puis à un moment donné, on se dit que c'est notre projet à nous d'avoir une école et une entreprise. Je discutais avec le patron d'Arcadie qui a monté une école Steiner, je pense qu'il est un peu dans cette logique-là. (E16).*

C'est ainsi dans cet esprit qu'il faut comprendre l'un des projets les plus ambitieux portés par Ulterïa, le projet Saint-Bris, du nom de la commune de Saint-Bris-le-Vineux, petit village viticole situé dans l'Yonne qui héberge l'expérimentation entrepreneuriale. Il s'agit de construire sur un terrain de 10 hectares plusieurs bâtiments mêlant des activités diverses (cf. figure n°4) : une chèvrerie accueillant 200 chèvres, l'usine de l'entreprise Mobil Wood fabriquant du mobilier, une école et une crèche d'inspiration Montessori, et une maison éco-citoyenne au cœur du site, accueillant un centre de formation aux nouvelles techniques managériales et un espace de coworking rural. L'illustration visuelle de cet investissement d'environ 10 millions d'euros, ci-dessous, montre cette implantation.

**Figure n°4 : Projet Saint-Bris**



Chaque bâtiment est conçu avec une fonction précise faisant référence aux quatre secteurs dans lesquels Ulterïa entend se positionner pour interconnecter des activités au carrefour de grands besoins pour le vivant. La chèvrerie soutient l'idéal d'une alimentation locale, saine et bio. L'usine incarne le travail dans une dynamique humaine et écologique. Les activités scolaires et le centre de formation repose sur la nécessité pour l'Homme de se former, de transmettre. Enfin, la maison éco-citoyenne est conçue comme la porte d'entrée de ce site multi-activités, c'est-à-dire comme un lien avec le territoire, les parties prenantes et la société en général.

Cet idéal d'interconnexion des activités repose sur des vertus économiques supposées : la mise sous contrôle des externalités et l'incitation à la fertilisation croisée des activités. A la manière du théorème de Coase, le projet Saint-Bris consiste en la mise en pratique d'un système sans coûts de transaction entre les différentes structures du site, régulé par une gouvernance commune. En outre, la proximité à la fois géographique et politique entre les activités du site Saint-Bris, toutes éléments d'un projet commun, est certes un moyen de contrôle des externalités négatives, mais aussi un catalyseur d'effets d'agglomération. Prenons un exemple concret souvent cité par les deux associés. Si les composés chimiques compris dans les peintures et dans les lasures utilisées pour la fabrication de meubles viennent à empoisonner le



sol et par extension les chèvres, les deux parties en jeu, l'usine et la chèvrerie, n'auraient d'autre choix que trouver une solution commune permettant à l'usine de meubles de produire de manière plus saine. De la même manière, une école Montessori a besoin de matériel pédagogique pour fonctionner. Celui-ci pourrait très bien être produit par l'usine et directement prototypé par les écoliers. De façon similaire, il est possible pour un ouvrier ou un employé de l'usine de venir faire sa pause de midi au milieu des chèvres et ainsi profiter d'un cadre bucolique durant sa journée de labeur tout en donnant un coup de main à l'éleveuse, accroissant de ce fait son bien-être au travail.

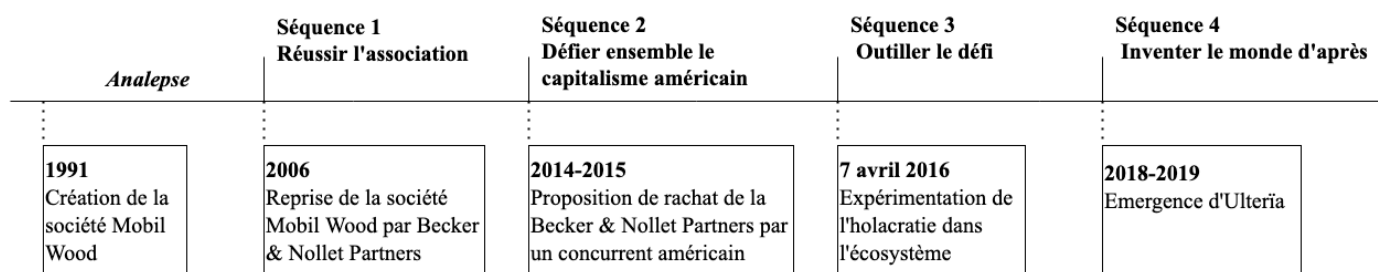
Enfin, l'assemblage d'activités diverses, en particulier l'interconnexion d'activités marchandes et non marchandes, permettrait aussi, selon la vision de Nicolas, d'intégrer un esprit collectif au sein de l'écosystème Ulterïa. L'école, notamment, encouragerait fortement l'unité du projet collectif Ulterïa, bien plus que l'alliance entre d'anciens concurrents du secteur de l'agencement de magasins bio pour former un groupe. Pour Nicolas, un projet éducatif mettant au centre le développement d'enfants aurait un effet fédérateur sur les individus et transcenderaient des éventuelles rivalités commerciales. Cette ambition de créer des synergies autour d'un projet poursuivant un idéal de justice sociale et écologique est résumée de la façon suivante par Nicolas.

*C'est vraiment le comment est-ce qu'on essaie de faire des organisations plus justes, de bien traiter les gens, de mettre l'argent au bon endroit, de mettre l'argent à sa place, de rééquilibrer les richesses, de remettre le travail non pas à côté de la vie mais au cœur de la vie parce que ça fait partie de la vie. Il y a le travail, le mettre au milieu d'une ferme, au milieu d'une école, etc. C'est un élément de la vie qui n'est pas forcément coupé du reste. Voilà donc la naissance d'Ulterïa. (E17).*

Ces éléments biographiques éclairent l'histoire d'Ulterïa, que nous abordons dans la section suivante.

## 2. Les séquences narratives de l'histoire d'Ulterïa

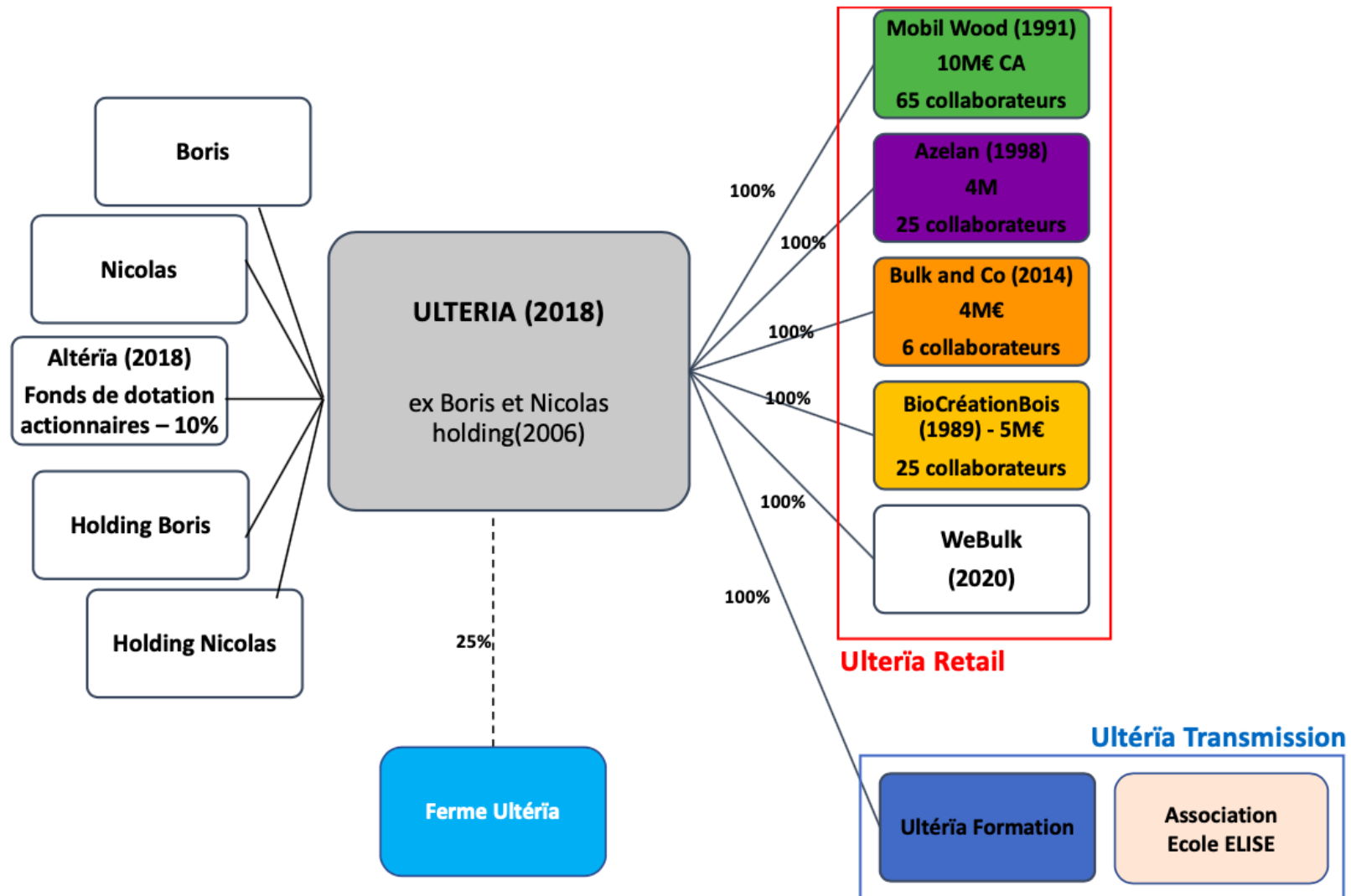
Figure n°5 : Schéma de la narration



Dans l'histoire d'Ulterïa, nous distinguons quatre séquences identifiables par des points de basculement (figure n°5). La première séquence marque le début de la collaboration entre Boris et Nicolas grâce à la reprise de la menuiserie Mobil Wood (2.2). Cette association connaîtra quelques années plus tard des turbulences avec la possibilité d'y mettre un terme (2.3). Mais ne souhaitant pas cesser leurs relations, les deux hommes se lancent dans l'expérimentation d'innovations organisationnelles au sein de leurs entreprise (2.4), conduisant, plus tard, à la création d'Ulterïa, un ensemble original d'organisations hétéroclites mêlant menuiserie, start-up du vrac, chèvrerie, école et centre de formation (2.5). Nous débuterons toutefois cette partie par le récit du développement des entreprises constituant Ulterïa, avant le rachat de Boris et Nicolas en 2006 (2.1).

Le schéma ci-dessous propose un visuel regroupant l'ensemble des entités juridiques liées à Ulterïa (cf. figure n°5). En 2020, en plus des dirigeants, Ulterïa était aussi détenu au niveau capitalistique par un fonds de dotation actionnaire, Alterïa. Ulterïa détient des participations dans deux pôles principaux d'activités : quatre entreprises dans le pôle « *retail* » et une entité dans le pôle « *transmission* » (l'école Montessori n'est pas détenue directement par Ulterïa étant de statut associatif mais fait partie intégrante du pôle transmission au niveau de l'organisation du groupe). La liste des participations n'est pas ici exhaustive. Depuis 2020, l'organisation a évolué. La structure du capital a été modifiée, des fonds d'investissement à impact y étant entrés. De même, des participations minoritaires ont été acquises, notamment dans des start-up du vrac.

Figure n°6 : Organisation juridique générale d'Ulterïa en 2020



## 2.1. Analepse : des héritages multiples à mettre en cohérence

Le groupe Ulteria est le fruit d'un triple héritage, ceux des entreprises Mobil Wood (2.1.1), Bio Création Bois (2.1.2) et Azelan (2.1.3).

### 2.1.1. L'héritage de Mobil Wood : l'expertise du meuble en bois massif

Au commencement, c'est « Papy » qui tenait la barque. En 1957, Jean-Pierre Franck lance à deux pas de son actuelle résidence sa propre scierie à Cravant, tout près d'Auxerre. Elle s'appelait Franck&Cie (future Mobil Wood) et fabriquait à la chaîne un produit à faible valeur ajoutée : des caissettes destinées au transport de marchandises agricoles. Très vite, l'entreprise acquiert une certaine réputation dans la région et grossit jusqu'à compter 150 personnes. Un autobus venait même déposer chaque matin les employés dans la cour de l'usine après avoir ratissé toutes les communes des alentours. Selon les témoignages recueillis, Jean-Pierre Franck gérait son entreprise d'une main de fer. Les salariés qui se souviennent de cette période évoquent un management ferme, voire autoritaire de la part du fondateur. Pour autant, le chef d'entreprise était respecté et savait « tenir les gars », à savoir régler les conflits violents qui pouvaient parfois éclater entre salariés tout en assurant la cadence de la production. Quant aux conditions de travail, elles étaient particulièrement difficiles :

- Le bruit d'abord. A l'époque, la scierie opérait la première transformation du bois. Les troncs arrivaient par camion entier, puis étaient écorcés et tronçonnés directement sur site.
- Le froid ensuite. Les hivers sont rudes dans l'Yonne, et l'atelier n'est pas chauffé. C'était parfois à des températures négatives qu'il fallait affronter le travail, obligeant les salariés à brûler les chutes de bois dans des bidons au milieu de l'atelier.
- Les cadences enfin. L'usine fabriquait des cagettes pour les fruits et légumes. C'est un produit à faible valeur ajoutée. Pour être rentable, il fallait donc en produire beaucoup - *faire du volume* - et donc obéir à des cadences soutenues.

Pourtant, si les souvenirs sont intacts, ils ne semblent pas douloureux. Une pointe de nostalgie transparaît même dans les témoignages des salariés ayant connu cette époque : le respect pour un chef que l'on pourrait considérer autoritaire avec notre œil rétrospectif (et sûrement anachronique) ;

le souvenir de la fraternité ouvrière rendue nécessaire par la dureté, voire la brutalité, d'une chaîne de production.

Les années 1980 marquent une rupture pour la société, à plusieurs niveaux. C'est le début des ennuis financiers. Un important impayé oblige le fondateur à restructurer, puis à déposer le bilan. Les « voyous » entrent alors en scène. En 1988, cinq trentenaires franciliens, « costard-cravates » et « sup de co », reprennent l'entreprise dans le but inavoué de la liquider. L'entreprise change de nom pour Franbal. « *Ils nous considéraient comme des ploucs* » témoigne une salariée ayant connu cette époque. Arrivés le lundi à 10h directement de Paris, ils enchaînaient restaurant entre copains et repartaient le soir même sans oublier de s'affubler du titre de directeur général et de la paye qui va avec. La gestion de la société est pour le moins chaotique et conduit, en moins de trois ans, à un nouveau dépôt de bilan.

Pour la famille Franck, et particulièrement pour le fondateur, c'était le travail d'une vie qui s'anéantissait littéralement à ses portes. Jean-Pierre Franck demande alors à son fils, Jérôme, de concevoir un plan de reprise à destination du Tribunal de commerce d'Auxerre pour le compte d'un repreneur potentiel. Pour le père, c'est en fait un stratagème. C'est le moyen de forcer la main de son fils pour qu'il reprenne, lui, l'entreprise. En 1991, à la veille du passage en jugement, Jean-Pierre Franck place son fils devant le fait accompli. C'est à lui d'aller défendre le plan de reprise. Jérôme prendra ses responsabilités. Pour l'entreprise de Cravant, cela ressemble à la dernière chance. Pour le juge, Jérôme présente les qualités d'un repreneur crédible, un entrepreneur sérieux qui connaît la région et le travail du bois par son expérience acquise dans le développement d'une usine à quelques pas de Cravant ayant connu un certain succès. Il s'agit de l'entreprise Vibel, spécialiste de mobilier pour chambres d'enfant.

*Bis repetita* pour la famille Franck. Lorsque Jérôme reprend l'entreprise familiale, elle compte une dizaine de salariés. Il en change radicalement la stratégie. Exit les cagettes et les produits à faible valeur ajoutée. Il renomme l'entreprise Mobil Wood et jette les bases d'une spécialisation dans l'agencement écologique de magasins choisissant de ne travailler que du bois de qualité. Mobil Wood recrute d'anciens salariés laissés sur le carreau lors de la période Franbal, et se développe en acquérant progressivement des parts de marché dans les secteurs de l'agencement des

jardineries, des fleuristes et de librairies dans le courant des années 1990 et 2000. Grâce aux efforts de l'un de ses commerciaux, Mobil Wood pénètre même l'agencement des magasins bio grâce au développement, à partir des années 2000, de plusieurs magasins Germinal, coopérative bio créée en 1974, dans les régions d'Auxerre, de Sens et de Perrigny.

Lorsque Boris et Nicolas reprennent Mobil Wood, ils acquièrent, sans en avoir pleinement conscience, un double héritage : un savoir-faire honnête dans la fabrication de mobilier en bois de qualité supérieure, et le pied dans la porte du marché de l'agencement des épiceries alimentaires biologiques.

### 2.1.2. L'héritage de Bio Création Bois : l'expertise dans la vente vrac et de l'agencement du magasin biologique

La société Bio Création Bois est acquise par Boris et Nicolas en 2011. Celle-ci est fondée par Jean M. en 1989, menuisier de métier. Le personnage mérite que l'on s'y attarde tant il est l'un des acteurs principaux des manières d'agencer les coopératives bio en France. M. M. naquit au milieu des années 1950. Il fut donc contemporain des événements de mai 1968. C'est à cette période qu'il commença à s'intéresser aux théories autour de l'écologie, à consommer bio, notamment grâce aux magasins La Vie Claire, et à percevoir l'intérêt, économique d'abord, de la vente en vrac pour consommer des produits bio déjà coûteux et éviter d'avoir recours au marketing. Après une formation de menuiserie-charpente, il refusa d'effectuer son service militaire et fut catégorisé comme objecteur insoumis par les services de l'armée à l'âge de 20 ans. Désireux et plus ou moins contraint de quitter la France, il se réfugia dans un petit village de pêcheurs en Colombie Britannique sur la côte ouest canadienne. C'est à ce moment qu'il découvrit véritablement les vertus et pratiques de la vente en vrac. Habitant dans un endroit isolé, il devait aller faire ses courses à Victoria, à 400 kilomètres de son lieu d'habitation, une fois par mois. Par ailleurs, les communautés américaines alternatives s'intéressaient déjà au bio et au vrac à cette époque. Les premiers dispositifs, très simples et rudimentaires, consistaient à acheter en gros des produits biologiques et de permettre aux consommateurs de prendre les quantités souhaitées.

De retour en France en 1985, il délaissa son métier de menuisier-charpentier, commença à travailler dans une petite supérette spécialisée dans la vente de produits bio et pénétra un nouveau monde militant. Il participa alors à l'émergence du mouvement des coopératives bio en créant à Nantes une première coopérative de consommateurs de 80 m<sup>2</sup>. Le mouvement commençait tout juste à s'unir à travers des rencontres régionales avec les magasins rennais, angevin, mais sans encore avoir d'existence juridique propre au niveau national. Chaque coopérative était autonome et fondée sur une loi de 1917 relative aux sociétés coopératives de consommation. Contrairement à la loi 1901 portant sur les associations, la société coopérative pouvait faire commerce uniquement à destination des adhérents. La gouvernance était également spécifique puisque basée sur la règle un homme égal une voix, avec des gérants directement élus par l'assemblée des consommateurs. En 1986, lors de la fameuse réunion d'Annecy, le mouvement acquerra une stature nationale, Biocoop était officiellement fondé et avait pour objet de centraliser les achats pour les coopératives locales membres du réseau. Néanmoins, dès la constitution de Biocoop, deux groupes s'affrontaient. Le premier, majoritaire, entendait que le réseau garde profondément un ADN militant, social et solidaire. Le second, minoritaire et soutenu par Jean M., plaidait pour une alliance avec le monde capitaliste afin de déployer le concept plus rapidement avec des magasins plus grands. A cette époque, les magasins coopératifs demeuraient de petites structures de 80m<sup>2</sup>, fonctionnant encore largement par le bénévolat. Jean M., lui rêvait déjà de professionnalisation, de magasins de 400 m<sup>2</sup> déployés sur tout le territoire national, et de la possibilité pour les consommateurs de faire leurs courses hebdomadaires avec des dispositifs de type caddie. Juridiquement, Jean M. préconisait la création d'associations 1901 soutenant des sociétés anonymes de type capitaliste, permettant la concentration d'investissements, la rémunération décente des salariés, et les modes de gestion afférents. Fondamentalement donc, Jean M. plaidait pour une professionnalisation du système coopératif originel. Les militants apportaient leurs connaissances du bio, tandis que les apporteurs de capitaux auraient plutôt eu la responsabilité de la partie gestion des fournisseurs et du rayonnage.

Après l'exposition de ses idées devant les gérants des Biocoop à la fin des années 1980, il se fit « lapider », confie-t-il. Biocoop refusa l'expérimentation de ses idées au sein de l'association. Prenant acte, Jean M. se rapprocha alors de Jacky G., plus en adéquation avec ses vues et bénéficiant d'une capacité d'investissement. Ensemble, les deux acolytes créèrent l'une des premières coopératives bio de 400 m<sup>2</sup>, Horizon vert, à Nantes en 1989. Jean M. y géra notamment

toute la partie implantation et agencement du magasin. C'est à cette occasion qu'il fonda la menuiserie Bio Création Bois. Les vues du militant écologiste finirent par imposer son modèle de développement pour les coopératives bio mais par le bas, par les épiceries locales et non pas par la centrale.

Très vite, dès fin 1990, Bio Création Bois devint un fournisseur à plein temps des coopératives bio. La société y fabriqua des mobiliers, services-arrières, caisses, etc. et développa une expertise pour la question du vrac. Les premiers dispositifs vrac utilisés dans les années 1990 furent fabriqués en France à partir de plaques de plexiglas assemblées. Deux types de dispositifs sont généralement utilisés pour la vente en vrac, le silo qui permet de distribuer des graines, pâtes ou riz directement dans un sachet par l'effet de la gravité, et les bacs à pelles pour les aliments de type biscuiterie, confiseries, etc. où le consommateur se sert à l'aide d'une cuillère. Mais le vrac restait modeste dans les magasins, qui n'inséraient qu'entre 20 et 30 références. Le vrac était un engagement militant symbolique plutôt qu'économique, selon la doctrine de Biocoop d'alors. Mais en 1999, à Paris, au salon biennuel Natexpo (ex Dietexpo) progressivement investi par les acteurs de la bio (alors que le salon était initialement géré par les diététiciens), Jean M. découvrit un fournisseur américain de silos à gravité, la société *New Leaf* basée à Minneapolis. La société avait la particularité de fabriquer ses silos à base de polycarbonates moulés. Au lieu de partir de plaques en plexiglas assemblées, des pièces sont moulées. Le produit devint plus cher, mais aussi beaucoup plus pratique pour la distribution du vrac, c'est en tous cas ce que présentait Jean M.. Il prit donc contact avec la société américaine et importa pour la première fois deux palettes de ces produits sur le sol français. Les coûts liés au transport (17%) et aux douanes (6%), couplé à un mauvais dollar (1€ pour 0,90\$) rendirent la transaction onéreuse. De plus, c'est difficilement qu'il trouva des Biocoop intéressées par son nouveau système de vente en vrac, toujours en délicatesse avec le réseau. Mais grâce à un partenariat avec quelques coopératives de la région Grand-Ouest, notamment celle de Rennes, Scarabée Biocoop, dirigée par Isabelle Baur, le nouveau dispositif commença à se déployer entre 2004 et 2006. Par ailleurs, les concurrents directs de Bio Création Bois, notamment Mobil Wood, encore sous la direction de Jérôme Franck, commencèrent également à importer des silos américains pour répondre à ses clients par le biais d'un intermédiaire allemand. Les nouveaux rayonnages vrac se développèrent donc, d'autant plus qu'ils permettaient de diviser par 7 l'occupation au sol. Entre-temps, Jean M. augmenta son volume d'importation de



dispositifs vrac américains. Celui-ci étant alors Identifié comme un importateur européen de premier ordre, la société New Leaf, rachetée entre-temps par la société FixWood, basée dans l'Arkansas, donna à Bio Création Bois l'exclusivité de la distribution de leurs produits sur le continent européen. Fort de cet atout, Jean M. dénonça alors l'intermédiaire allemand avec lesquels ses concurrents étaient en contact, obligeant donc, de fait, les coopératives bio à se fournir chez lui. Qui plus est, conseillé par un transitaire pour le dédouanement des marchandises importées, Jean M. réussit à baisser les droits de douanes de 6% à 1,7% en utilisant une nouvelle nomenclature de renseignements tarifaires contraignants. Aux yeux des douanes françaises, les silos à gravité et bacs à pelle américains devinrent non plus des bacs, mais des objets techniques soumis à des droits inférieurs. Ce détail administratif donna donc à Bio Création Bois un avantage concurrentiel considérable sur tous les autres distributeurs de produits vrac concurrents en Europe.

Pour Ulteria, l'héritage de Bio Création Bois est d'une importance capitale puisqu'il permet l'acquisition de deux éléments clés pour le marché de l'agencement de magasins biologiques : la connaissance de l'agencement des rayons vrac et un contrat d'exclusivité sur toute l'Europe de produits vrac FixWood à des prix très attractifs.

### 2.1.3. L'héritage d'Azelan : l'expertise de l'aménagement extérieur

La société Azelan est acquise par Boris et Nicolas en 2016. Cette entreprise est le fruit du rachat, en 2011, par les Ateliers Latisse, situés à Bergerac et fondés par Jacques L., menuisier de métier, du bureau d'études Solabois, situé à Vertoux en Loire-Atlantique. Néanmoins la fusion entre les deux entreprises eut véritablement lieu au moment de la vente entre Jacques L. et l'association Boris et Nicolas dans le dessein de préserver les bureaux de Vertoux. C'est à ce moment que la société prit le nom d'Azelan, notamment pour optimiser son référencement auprès de grandes centrales d'achat de la distribution où la société est référencée (La lettre A étant la première de l'alphabet).

La brève histoire d'Azelan est la suivante. En 1998, Jacques L. fonda Latisse Bois, dont l'activité se développe principalement sur le marché de l'agencement des jardineries, basée sur une double expertise de fabrication de mobilier robuste (notamment des présentoirs) et l'aménagement

extérieur qui nécessitait du savoir-faire en charpente (bardage, auvent courbe, pergolas). Les ateliers Latisse furent ainsi référencés dans plusieurs grandes enseignes dont Jardiland. Pour contrecarrer la saisonnalité des jardineries, Jacques L. explora des marchés complémentaires : les grandes surfaces de bricolage et les parcs et jardins publics. En 2010, la société entre en crise étant donné que le maillage des jardineries sur le territoire national est globalement réalisé. En 2011, Jacques L. profita du contexte et d'une opportunité pour acquérir Solabois, un bureau d'études considéré comme son principal concurrent. Dans le but de retrouver un nouveau souffle, les deux entreprises Latisse et Solabois entrèrent alors dans le marché de l'alimentaire bio, notamment grâce au référencement dans le réseau La Vie Claire, et devinrent, par la même, concurrentes de Bio Création Bois et de Mobil Wood.

Des témoignages que nous avons collectés, nous comprenons que Jacques L. a toujours opéré en suiveur, copiant les mobiliers des concurrents ou les plans des centrales d'achat. En effet, lors du rachat de Solabois par Latisse, les salariés de Solabois ont retrouvé des plans qu'ils avaient dessinés dans les locaux de Latisse. En 2016, Azelan est assigné au tribunal de commerce de Bergerac par un concurrent alsacien, la société Techorma (Lindera mobilier), pour une affaire de concurrence déloyale et d'agissements parasitaires. L'appelant reproche notamment à Latisse d'avoir imité une gamme de mobilier nouvellement créée pour le compte de jardineries et ayant fait l'objet d'investissements conséquents en recherche et développement, dans le but de détourner un client, en l'occurrence un magasin Jardi Leclerc, avec lequel les deux sociétés étaient en cours de négociation. Pour le tribunal, un tel préjudice n'est pas fondé, mais l'argument du juge n'en demeure pas moins éclairant sur le positionnement de Latisse :

*Le tribunal [...] a aussi rejeté ses demandes [de l'appelant] au titre de la concurrence déloyale et du parasitisme en considérant qu'aucune confusion n'était possible entre les deux types de produits s'agissant notamment des matériaux et des finitions, beaucoup plus grossiers et de moindre qualité chez la société Latisse, dont les modèles étaient par ailleurs pourvus de dispositifs absents des modèles Techorma (système de protection contre le basculement des plantes haut placées dans des petits pots, système d'arrosage). (Tribunal commercial de Bergerac, fond 1, 10 juin 2016, n° 2015F00016)*

Un appel sera interjeté, mais la décision sera néanmoins confirmée par la quatrième chambre commerciale de la Cour d'Appel de Bordeaux, le 29 janvier 2020 (décision n°16/04062).

Pour Ulterïa, l'acquisition d'Azelan procède de deux arguments : d'une part et c'est peut-être la raison principale, il vaut mieux se parasiter soi-même qu'être parasité par un concurrent et, d'autre part, il s'agit d'acquérir une nouvelle compétence : l'aménagement d'espaces extérieurs en plus de l'agencement intérieur des magasins.

L'analepse nous permet d'insister sur le fait que l'aventure d'Ulterïa est d'abord le fruit d'une reprise d'entreprises. Lorsque Boris et Nicolas reprennent donc Mobil Wood en 2006, ils s'inscrivent sans le savoir dans un monde pluriel : celui d'une menuiserie industrielle cinquantenaire qui opère sur un marché compliqué, celui de l'agencement, mais qui a déjà jeté les premières bases d'un pivotement sur un nouveau marché en plein essor, celui de l'agencement de magasins alimentaires biologiques.

## **2.2. Séquence 1 (2006-2014) : Prouver la réussite entrepreneuriale de l'association**

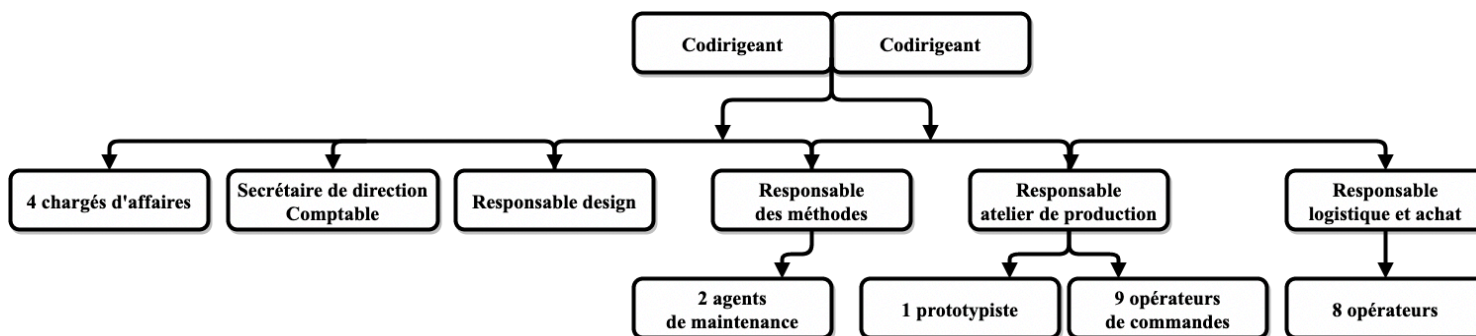
La première séquence de la narration du cas Ulterïa est à la fois marquée l'évolution de l'association des deux amis-repreneurs (2.2.1 et 2.2.2) et les conséquences tardives de la crise de 2008 sur le groupe (2.2.3).

### **2.2.1. La création de Boris et Nicolas Partners**

En 2006, Boris et Nicolas conjuguent leur capital dans une holding financière. Ils lui donnent le nom un brin esbroufeur de Boris et Nicolas Partners. C'est cette holding qui reprendra le capital de leur première entreprise : Mobil Wood. Au fil du temps, Boris et Nicolas Partners devint une holding concentrant toujours plus de capital, notamment via des rachats successifs et des prises de participation dans la première moitié des années 2010. C'est notamment sur cette base que les salariés les plus au fait des opérations capitalistiques des deux amis finirent par se « moquer gentiment » du nom donné à la holding, la surnommant la 'BNP' en référence à la grande banque française du même nom.

Néanmoins, en 2006, lors de la création de la ‘BNP’, l’ambition de Boris et Nicolas n’est pas de bouleverser le monde de la finance, mais d’abord de faire leurs preuves. Il s’agit principalement de « réussir la reprise », c’est-à-dire de rembourser les prêts contractés et pérenniser l’entreprise Mobil Wood : pénétrer un marché lucratif et développer l’activité. Pour ce faire, la structure organisationnelle de l’entreprise est pensée simplement, caractérisée par la centralité des dirigeants et par une coordination du travail par supervision directe comprenant deux échelons hiérarchiques identifiables pour la partie usine de l’entreprise (bureau des méthodes, production, logistique et achat) et un échelon pour la partie bureau (design, commerce et administration comptable et sociale). Au départ, l’organigramme de Mobil Wood compte une trentaine de personnes et se présente de la manière suivante (figure n°7).

**Figure n°7 : Organigramme initial de Mobil Wood**



Pour les néo-dirigeants, le seul élément qui est réellement mis en place dès le départ réside dans la division des tâches entre eux et le strict respect du périmètre de chacun. Tandis que Nicolas anime la fonction commerciale de l’entreprise avec l’objectif de remplir le carnet de commandes, Boris prend la responsabilité de la production et des finances. Parallèlement, les deux hommes multiplient les contacts avec les organismes publics et parapublics locaux : ADEME, Banque Publique d’Investissement, Chambre de Commerce et d’Industrie, Région Bourgogne-Franche Comté, Communauté d’agglomération de l’Auxerrois, etc. L’objectif est de gagner en visibilité auprès de partenaires crédibles afin de gagner leur appui et, en même temps, explorer différentes stratégies pour le développement de leur entreprise. Plusieurs marchés sont ainsi étudiés pour connaître les potentialités que pourrait représenter la vente de meubles en bois dans les secteurs de l’hôtellerie des jouets en bois, de la construction d’éco-lodges, de la literie, des fleuristes, des

pharmacies, des jardineries, etc. Mais ces marchés ne correspondent pas. Soit ceux-ci connaissent une stagnation voire une récession (fleuristes, libraires), soit ils requièrent une technicité dans la menuiserie que Mobil Wood ne possède pas (pharmacies, hôtellerie, éco-lodges). Mais malgré ces multiples tentatives, une activité continuera inexorablement à croître dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, celui de l'agencement des magasins biologiques. Face à cette réalité comptable, Boris et Nicolas choisissent de désinvestir les secteurs occupés traditionnellement par Mobil Wood (litterie, fleuriste, librairie et jardinerie) pour investir massivement le marché de la bio. En parallèle, les dirigeants s'efforcent de maintenir la position dominante acquise avec les enseignes bio et cherchent à verrouiller leur principal client Biocoop. Pour ce faire, cinq compétences clés sont progressivement internalisées : (i) une offre composée quasi exclusivement de mobilier en bois massif assurant le caractère écologique et différenciant de son offre d'agencement, (ii) une force de frappe nationale et un savoir-faire technico-commercial spécifique aux magasins biologiques, (iii) une compétence d'architecture *retail* pour le design du mobilier et l'implantation des magasins, (iv) l'impression numérique sur bois concernant la signalétique des magasins, et (v) le contrôle de l'approvisionnement de dispositifs dédiés à la vente en vrac, complémentaire au mobilier.

En parallèle du développement de Mobil Wood, Boris et Nicolas Partners finalise, en 2010 et 2011, deux opérations de rachat. La première consiste en le rachat d'un concurrent direct, Bio Création Bois, et la seconde réside dans le rachat de la société Stylevan, spécialisée dans l'aménagement de vans habitables pour des vacances itinérantes par exemple.

### 2.2.2. La crise de couple

La première moitié de l'année 2010 est une période délicate pour l'association entre Boris et Nicolas. L'un des deux hommes est accaparé par une affaire personnelle, la communication sur les sujets professionnels devient de plus en plus difficile et les envies de chacun semblent diverger. Ces trois éléments rendent leur collaboration au sein de Mobil Wood de plus en plus compliquée. Ce témoignage sincère évoque cette période délicate.

*Qu'est-ce que je veux faire ? Je voulais être indépendant. Maintenant je suis indépendant, ça marche. Est-ce que j'ai vraiment encore envie de grossir. Small is beautiful, beaucoup*

*de questions. [...] C'était l'approche de la quarantaine qui ont fait que ça a pas mal tourné pendant 2-3 ans. Mon positionnement chez Mobil Wood, les envies de Boris et les miennes n'étaient pas accordées. On n'avait pas d'espace pour en parler et on n'avait une relation amicale très forte qui fait que tout était mélangé, amical, professionnel. Et finalement, comme il peut se passer en amitié ou en famille, peut-être de la pudeur à parler, notamment à se confronter, à se dire « attend mais ça, ça ne va pas ! ». On n'arrivait pas forcément à bien échanger. Et beaucoup de respect l'un pour l'autre. Mais on n'avait pas appris ce qu'on a appris avec le temps, à se dire les choses, à bien les dire, communication non violente. (E6)*

Dans cette affaire, l'acquisition de Stylevan, au départ le fruit d'un simple opportunisme, devient alors l'une des clés de l'évolution des relations entre les deux hommes. Le rachat de la société Stylevan procède de la conjonction de deux éléments.

- (i) Le premier, c'est la proposition portée à la connaissance de Boris et Nicolas de racheter Stylevan. Les locaux de la société étaient situés à quelques pas d'un entrepôt détenu par les deux associés, et les gérants de la société de vans voyaient en eux deux jeunes entrepreneurs capables de maintenir l'entreprise à flot. Une offre de cession est alors mise sur la table.
- (ii) Le second, c'est la volonté du directeur de production de Mobil Wood d'alors, Éric L., ébéniste de formation, de quitter l'entreprise pour retrouver une structure plus petite (Mobil Wood s'étant développé fortement).

Les trois hommes, Boris, Nicolas et Éric décident alors de joindre leurs efforts pour reprendre Stylevan. 70% pour Boris et Nicolas Partners, 30% pour Eric L., à qui revenait la gérance. Entre 2010 et 2014, Éric L. gère l'entreprise tandis que Nicolas suit sporadiquement la partie commerciale tout en quittant Mobil Wood, la collaboration avec Boris devenant intenable. En parallèle, la pression économique se faisant plus forte sur Mobil Wood, Boris évoque alors à son associé l'option de vendre Stylevan, pour « *faire rentrer du cash* » et passer le creux de la vague. Nicolas tergiverse, mais se laisse convaincre et se met en quête d'un repreneur. Toutefois, en 2014,

au fur et à mesure de l'avancée du processus de cession, Nicolas reconsidère le potentiel de l'entreprise, y voit son salut et s'engage à plein temps dans le développement commercial de Stylevan. Rapidement, la cohabitation avec la gérance, Éric L., est délicate. Boris et Nicolas Partners rachète alors ses 30% après six mois de passation. Nicolas devient directeur général de Stylevan entre 2014 et mai 2017, avant de la céder à un concurrent, Rapido. Dans cette période, la relation entre Nicolas et Boris se pacifie, chacun travaillant de son côté.

En parallèle de ces arrangements, Boris et Nicolas sont conscients que leur relation professionnelle doit évoluer, qu'ils doivent apprendre à se dire les choses pour la survie de leur association. Les deux hommes maintiennent ainsi une foi dans la complémentarité de leur relation.

*Je pense que la relation avec Boris, notre relation d'associés, on n'avait pas envie de casser. On est très complémentaires. Et ça aurait été du gâchis de casser ça parce que je pense qu'à deux on peut emmener des organisations sur des chemins un peu différents, et on est vraiment dans la complémentarité. (E6)*

C'est notamment cet état de fait qui conduira les deux hommes à suivre une thérapie de couple, à partir de 2014, et à alimenter la réflexion de fond qui sera l'un des catalyseurs de la transformation de leur aventure entrepreneuriale en Ulterïa.

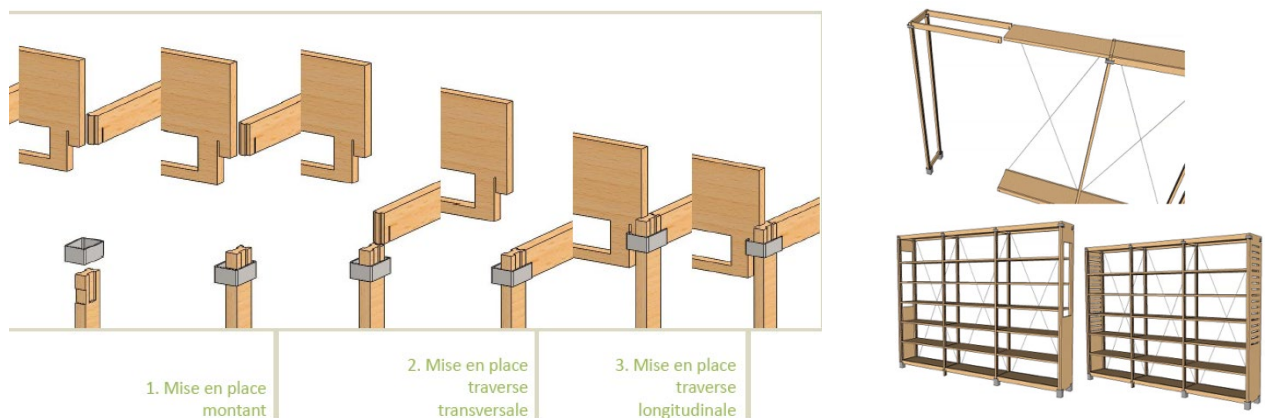
### 2.2.3. Les conséquences tardives de la crise économique de 2008 et la révélation écologique

Malgré un développement continu entre 2006 et 2010 - la société embauche une vingtaine de salariés supplémentaires et voit son chiffre d'affaires tripler - l'entreprise connaît une perte de chiffre d'affaires en 2010 à cause d'une stagnation inattendue du marché bio, en plus d'une relation d'associés difficile. Durant les deux années suivantes, l'entreprise perd 20% de son chiffre d'affaires chaque année et enregistre des résultats quasi-nuls. Pour redresser un bateau qui part à la dérive, Boris, alors seul gérant opérationnel, porte, seul, l'entreprise et instaure ce qu'il nomme un management « *commando* ».

*J'ai traversé en tant que dirigeant une période difficile au niveau de l'entreprise parce que pendant deux ans, on perdait 20% de chiffres d'affaires et durant cette période-là, j'ai énormément travaillé. Mais vraiment énormément. Je pense que j'ai porté l'entreprise un peu tout seul, ou du moins j'ai eu ce sentiment-là. (Boris, journal de bord, 26/02/2019).*

Pour faire face, à partir de 2012, il développe également l'idée que le relai de croissance dont Mobil Wood a besoin passera nécessairement par l'écologie. Il participe alors en 2013 à un appel à projet financé par l'ADEME en partenariat avec l'institut technologique FCBA (Forêt, Cellulose, Bois-construction et Ameublement) et EVEA (bureau d'études spécialisé en écoconception) : c'est le projet *ecoglob*. L'objectif est de créer une gamme de mobilier pour espaces commerciaux selon les principes de l'économie de la fonctionnalité. L'agencement a vocation à être entièrement démontable et réutilisable en fin de vie. Pour ce faire, les acteurs fédérés autour du projet mettent au point le prototype d'une gamme de mobilier, sans clou ni vis, à l'aide de systèmes de montant et de traverse, comme l'illustre la figure n°8, une des difficultés techniques du projet tient à la conception et notamment au calcul au millimètre des planches utilisées afin de garantir la stabilité de la structure.

**Figure n°8 : Mobilier ecoglob**



Quant au modèle économique, il prévoit un système de location du mobilier, la société Mobil Wood demeurant propriétaire des meubles. Commercialement, toutefois, le produit est un échec. Seuls deux magasins seront réellement équipés. Le magasin Biocoop d'Amiens, et un magasin



d'apiculture dans le Morvan. Les retours clients sont mitigés. Le magasin d'Amiens, notamment, connaît un retard de livraison important et nécessite de nombreux ajustements après-vente.

Mais pour Boris, *Ecoglob* demeure une réussite. Le projet « *a lancé une dynamique* », dit-il. Il a permis de recruter un ingénieur « matériaux » formé à l'Université des Technologie de Compiègne qui symbolise une nouvelle dynamique d'innovations incrémentales dans l'offre de Mobil Wood. C'est à cette époque que le mélaminé (panneau mélangeant résidu de bois et colle) est définitivement abandonné dans la fabrication de mobiliers au profit du bois massif et que des efforts significatifs sont menés pour éliminer la toxicité des lasures et des colles utilisées. Des actions sont également entreprises pour recycler les boues des peintures consommées dans le processus de production. L'écologie entre désormais dans le cœur de métier de la menuiserie, après avoir été longtemps considéré comme un héritage associé à la période de l'ex-dirigeant de Mobil Wood Jérôme Franck, et ouvre de nouvelles perspectives de développement.

### **2.3. Séquence 2 (2014-2016) : défier ensemble le capitalisme américain**

La deuxième séquence de la narration du cas Ulterïa est marqué une proposition de rachat du groupe de la part d'un concurrent américain (2.3.1). C'est notamment de cette décision que va naître de que deviendra le groupe Ulterïa (2.3.2).

#### **2.3.1. La proposition de rachat et les questionnements métaphysiques**

Après une passe économique difficile, malgré une association entre Boris et Nicolas qui commençait à se stabiliser, un nouvel évènement secoue les deux associés à partir de 2014 : la proposition par la société américaine FixWood d'un rachat de l'ensemble des actifs de la holding Boris et Nicolas Partners. FixWood est en quelque sorte l'alter ego étatsunien. L'entreprise opère des services d'agencement et de merchandising au détail (*retail merchandising*) pour le secteur de la distribution. FixWood propose ainsi toutes sortes de mobilier pour la vente de produits alimentaires, en vrac ou non, pour les confiseries, fromages, cafés et thés, épices, viandes, produits bio etc. Fondée en 1982 dans l'Arkansas), la société est rachetée en 2000 par Display Technologies, qui acquiert également, un an plus tard, le principal concurrent de FixWood, *New*

*Leaf Designs*. Display Technologies propose des services de gestion des rayonnages à destination des supermarchés (étiquettes prix, distributeurs de boissons, etc.). La firme est notamment connue pour avoir développé un produit pour Coca-Cola permettant aux bouteilles et canettes de glisser au premier plan des rayonnages grâce à l'effet de la gravité ou par système de poussoir. La même année 2001, Displays technologies est racheté par un fonds d'investissement britannique, IMI, avant de céder à son tour, en 2013, ses activités de distributeur de boissons et d'agencement d'espaces à *Berskshire Hattaway*, branche industrielle de la société d'investissement d'un certain Warren Buffet, pour un montant de 1,1 milliards de dollars.

Mais pourquoi FixWood souhaite-t-elle acquérir la holding de Boris et Nicolas ? Pour comprendre les enjeux d'une telle opération, il faut d'abord se souvenir que Boris et Nicolas, en rachetant la société Bio Création Bois à Jean M., héritent d'un contrat de distribution exclusif des produits FixWood en Europe. Boris, nous l'avons déjà souligné, est un négociateur hors-pair, et probablement qu'il arrive à tirer les prix vers le bas, diminuant ainsi les marges réalisées par FixWood en Europe. Cet état de fait mène probablement la société américaine à la réflexion de racheter son principal distributeur en Europe aux fins de le remplacer. Au même moment, en juillet 2014, Boris et Nicolas décident d'isoler l'activité vrac au sein d'une nouvelle société, Bulk and Co, probablement pour la garder plus aisément sous contrôle (l'activité vrac étant initialement nichée dans la société Bio Création Bois).

Pour les deux hommes, la décision est délicate à prendre et cristallise les difficultés et les questionnements qu'ils se posaient depuis le début des années 2010. Qui plus est, la proposition sonne également comme la possibilité de solder l'aventure collective « par le haut. »

*Il y a eu aussi la phase du rachat qui nous a posé plein de questions. C'est hyper central [...]. Donc ça c'est assez central parce qu'aussi à ce moment-là, on a eu des moments où c'était très compliqué entre Boris et moi. Du coup, c'était aussi une espèce de sortie de la relation qui était par le haut. Par le haut d'un point de vue financier en tout cas, c'est à dire qu'on se quittait en soldant une histoire, en vendant. Après on partait chacun avec notre argent et on refaisait chacun notre vie de notre côté. Et à ce moment-là, on s'est fait*

*accompagner par une coach professionnelle qui nous a aidés à répondre à cette question :  
est-ce qu'on vend ou est-ce qu'on ne vend pas ? (E6)*

Plusieurs éléments se jouent à ce moment de l'association. Le spectre de sa fin interroge les deux hommes. Ils se demandent le sens profond d'un tel acte, pour eux, leur famille, l'entreprise et ses salariés. Le sens pour l'entreprise et les salariés, que vont-ils devenir ? Ai-je simplement le droit, en tant que propriétaire de parts sociales d'une société de la vendre au plus offrant ? Le sens pour leur histoire personnelle aussi, devenir millionnaire et rentier à 40 ans, est-ce une bonne chose ? Quelle image de moi vais-je donc donner à mes enfants ?

*La deuxième c'est la peur d'être riche. Est ce qu'on ne va pas devenir des petits cons quoi ?  
Et puis voilà la famille, vis-à-vis des enfants. Les enfants vont être avec des parents plus ou moins rentiers. Si tu as 3-4 millions à 3% par an tu as 90.000 qui tombent tous les ans [...] Et à côté tu as un boulot peinard où tu as aucune pression. Est-ce que tu es bon quand tu as aucune pression ? Je ne suis pas sûr.*

*Voilà, ce rapport à l'argent, est-ce que j'ai envie de vivre un petit peu rentier. Le rapport à la propriété, est ce que c'est normal que des propriétaires en même pas 10 ans, en 7 ou 8 ans, en n'ayant pas mis grand-chose finalement dans l'entreprise, nous on a mis 100.000 euros au départ, et en plus 100.000 euros que je n'avais pas gagné à la sueur de mon front puisque mon père m'en avait donné une partie. Et puis après je repars avec ça et les autres restent là. Et puis on avait quand même monté des relations assez fortes avec des gens de l'entreprise donc on les plante là. (E6)*

Malgré ces questionnements, le fait est que les tractations avec FixWood se précisent. La firme américaine propose une offre de rachat ferme d'un montant de 8 millions de dollars pour le rachat de la holding Boris et Nicolas Partners. Nicolas confie qu'ils auraient pu monter à 10 millions. Mais ils refusent l'offre et claquent la porte aux américains. Coup de théâtre.

### 2.3.2. De la holding à l'écosystème : la « renaissance » d'une personne morale

Pour Boris et Nicolas, ce refus est une renaissance. La renaissance de leur association. C'est le moyen d'affirmer leur éthique des affaires. De la création d'un simple instrument financier, une holding, en 2006, les voici désormais à la tête de ce qu'il nomme un écosystème de plusieurs entreprises. Ensemble, ils développent l'idée que chaque entreprise a une histoire et une unicité qu'il faut découvrir, cultiver et respecter. Ils refusent toute opération d'intégration des structures nouvellement acquises au sein de Mobil Wood, malgré les conseils de consultants spécialisés. Ce qui se joue alors, c'est la renaissance d'une personne morale et l'affirmation du rôle que doivent assumer Nicolas et Boris dans cet ensemble.

*La naissance [NDA : de l'écosystème puis d'Ulterïa], elle est venue d'une réflexion très personnelle sur ce que Nicolas et ce que moi voulions pour notre projet professionnel. Donc c'est au moment de la proposition de rachat puisque c'est né en fait à ce moment-là. (E16)*

*En fait, Boris et Nicolas Partners n'a jamais été une organisation vraiment. C'était un moyen la holding. L'écosystème, puis Ulterïa sont devenus une organisation à part entière. Une personne morale. Je me rappelle de cette question que je me suis posée et que je me pose encore, c'est comment être chez Ulterïa et pas dans les organisations ? Et je pense que ma posture, elle est de plus en plus liée à qui je suis chez Ulterïa ... C'est, j'ai vraiment cette conviction que ma place n'est plus dans les entreprises. Ma place est chez Ulterïa. (E16)*

La personnalité morale implique l'existence d'une entité collective distincte de leurs personnalités juridiques physiques respectives. De cette simple constatation juridique, Boris et Nicolas en déduisent une redéfinition de leur statut au sein de l'entreprise. De propriétaires, ils se transforment en intendants puisque le lien de propriété entre une personne physique et une personne morale réduirait cette dernière à la condition d'esclave. C'est en tout cas la première étape d'une réflexion qui conduira les deux hommes, ensuite, à repenser la gouvernance de cet écosystème émergent.

*Bon quand même on se posait ces questions voilà ... est-ce qu'on est intendant ou est ce qu'on est propriétaire ? Nous, on se sent quand même un petit plus intendant que propriétaire. Propriétaire d'une personne MORALE, si vraiment une personne n'a pas de sens, pour moi c'est de l'esclavage. Enfin bref, toutes ces questions qui étaient un peu sous-jacentes, pas toujours très conscientes n'ont plus. (E6)*

Avec le temps, les deux amis rendent public l'épisode du refus du rachat de leur association. Leurs argumentaires s'étoffent et s'amplifient. Ils évoquent notamment la distance qu'ils ont souhaité prendre vis-à-vis d'un capitalisme américain perçu comme financiarisé et en perte de sens. La manière dont Nicolas peut évoquer ses partenaires américains est sans équivoque et illustre l'effet repoussoir qu'a pu provoquer l'image de l'Amérique des affaires dans l'esprit des deux hommes

*Hier on était en rendez-vous avec nos américains là, avant-hier. Et le gars qui part à la retraite, Scott, nous racontait ses vacances aux Canaries. Il savait à peine où c'était dans le monde. Bien sûr il a pris son billet et il était tout content parce que pour 20 dollars par jour, on pouvait jouer au golf autant qu'on voulait. En fait, tout ça a peu de sens (rire). (E6)*

*Et puis aussi, c'est que c'était des américains ne pensant qu'au fric. Et déjà vendre à eux c'est un peu chiant. C'était une filiale de Warren Buffet, c'est le capitalisme américain dans toute sa splendeur. (E6)*

Le refus de vendre à FixWood est donc un défi lancé au capitalisme américain triomphant. C'est une preuve que chez Ulterïa, la conduite des affaires se réalise différemment. Le 23 et 24 avril 2019 a lieu au Carrousel du Louvres le salon *Sustainable Brands*. Ce salon a pour ambition de réunir les entreprises conduisant des initiatives positives pour répondre aux défis du XXIème siècle, qu'elles soient de nature sociale, environnementale, humanitaire. Ulterïa, par l'intermédiaire de Boris et Nicolas, participera à cet évènement, et, lors de leurs prises de paroles publiques, ils feront de ce refus un élément central de leur communication.

Ce refus de vendre a lancé le groupe vers de nouvelles expérimentations qui ont ouvert la troisième séquence narrative de l'histoire d'Ulterïa.

## 2.4. Séquence 3 (2016-2018) : outiller le défi

Une fois le défi lancé, il s'agit de l'outiller. Les deux hommes prennent rapidement deux décisions fortes. D'une part, ils choisissent d'expérimenter le système organisationnel de l'holocratie dans l'ensemble des entreprises de l'écosystème. Nous relaterons particulièrement « l'holocratisation » de l'entreprise Mobil Wood, que nous avons observée directement à partir de septembre 2017 (2.4.1). D'autre part, ils concrétisent le lancement du projet Saint-Bris, correspondant à la création d'un site multi-activités regroupant une chèvrerie, l'usine de Mobil Wood, une école Montessori, un centre de formation et une maison éco-citoyenne (2.4.2).

### 2.4.1. « L'holocratisation » de l'écosystème : récit de l'expérimentation chez Mobil Wood

Le 7 avril 2016, l'entreprise Mobil Wood transforme radicalement son organisation par l'implantation de l'holocratie.

#### Encadré n°1 : Qu'est-ce que l'holocratie ?

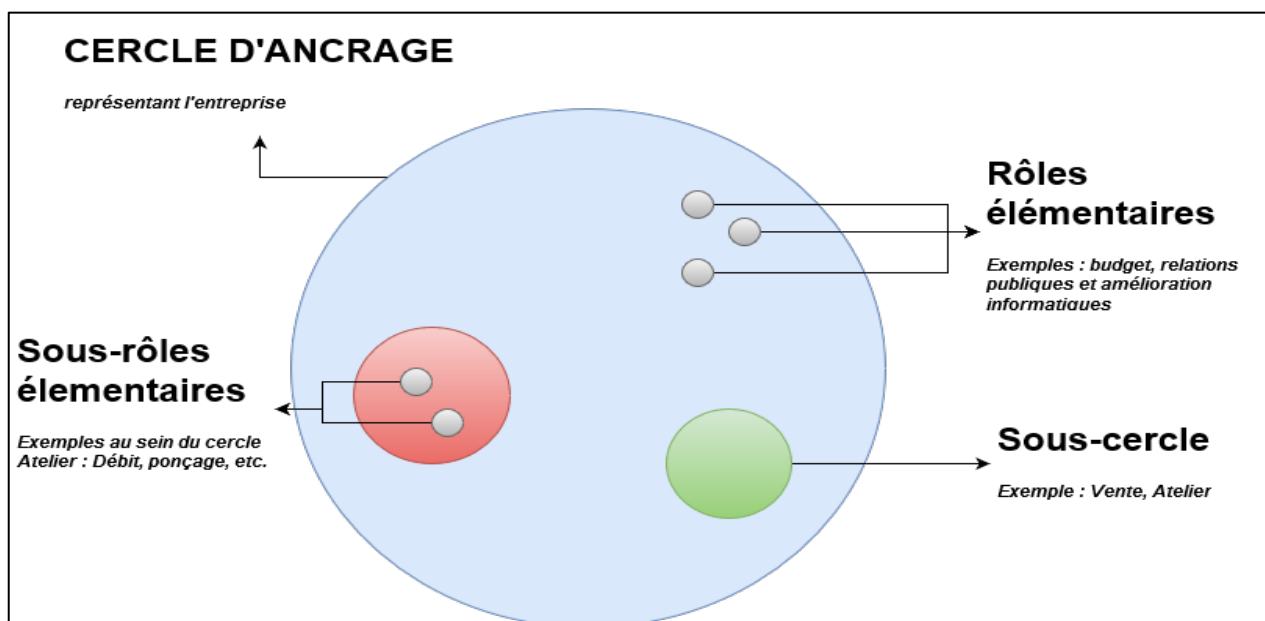
Pour son concepteur, Brian Robertson (2016), l'holocratie est une « technologie sociale » permettant de démocratiser les organisations tout en les rendant efficaces. Le modèle associé compile dans une constitution un ensemble de processus structurant l'organisation par la définition de sphères d'autorité pour chaque rôle, fragmentant la division du travail au sein de l'organisation. Le rôle se conçoit comme la brique fondamentale du système holocratique.

Chaque rôle possède pour caractéristiques :

- Une « raison d'être » : c'est la finalité que le rôle va poursuivre au nom de l'organisation.
- Un ou plusieurs « domaines » : c'est la sphère d'autorité réservé du rôle, ce que le rôle est le seul à contrôler et réglementer.
- Des « redevabilités » : elles désignent les activités que le rôle doit nécessairement mettre en œuvre au profit d'autres rôles.

En holacratie, les processus de prise de décision et de réunion sont également codifiés très précisément, permettant théoriquement une actualisation régulière des rôles et autorités afférentes par des prises de décision par consensus et enregistrées grâce à un logiciel de suivi, ainsi que la « synchronisation » ou coordination des équipes de travail.

**Figure n°9 : Organigramme holacratique simplifié (holarchie)**



L'holacratie suppose une structure organisationnelle circulaire, décentralisée et participative. Le cercle est en fait un rôle qui se décompose en sous-rôles ou sous-systèmes (cf. figure n°9). On parle d'holarchie pour évoquer un organigramme holacratique. Le terme aurait été conceptualisé par Arthur Koestler en 1967 pour désigner un ensemble composé de holons. Un holon est un élément du système qui est à la fois un tout en lui-même et un sous-ensemble du système. C'est le cas du cercle ou du rôle, qui peut se structurer de façon autonome mais qui fait aussi partie de l'holarchie de l'entreprise. Le cercle est ainsi une composante centrale du dispositif car il structure l'entreprise et est le lieu de la délibération. Selon Robertson (2016), l'holacratie est un modèle organisationnel en rupture par rapport au fonctionnement dit traditionnel des organisations, supposé hiérarchique et bureaucratique, dans le sens où elle permet une autonomisation accrue des individus et un fonctionnement démocratique par les procédures de prise de décision par consensus.

En prenant cette décision, les dirigeants poursuivent deux objectifs principaux : appliquer un management plus humaniste et construire une organisation plus résiliente en diffusant autorité et responsabilité dans toutes les strates de l'entreprise. Pour arriver à cette fin, à partir de juin 2015, les deux hommes cherchent, par le biais de réseaux d'entrepreneurs auxquels ils appartiennent, des méthodes éprouvées de « libération » d'entreprises. C'est ainsi par l'expérience et l'intermédiaire d'un de leurs clients, Isabelle B., gérante de Scarabée Biocoop, que viendra la solution de l'holocratie. Séduits intellectuellement par le modèle et par le caractère clé en main de la solution (« libération » planifiable en six mois de leur organisation), les deux entrepreneurs prennent unilatéralement et rapidement la décision de basculer en holocratie.

Avant d'entamer la transformation, Boris, alors gérant de Mobil Wood, s'assure d'embarquer un noyau dur de salariés dans cette nouvelle aventure. Avec une poignée de volontaires, les dirigeants se documentent sur les principes et les outils holocratiques, et rencontrent le seul cabinet de conseil français habilité à implanter l'holocratie, IGI Partners, dirigé par Bernard Marie Chiquet. Souhaitant ensuite s'assurer d'obtenir l'aval d'un maximum de personnes dans cette transition, une présentation du modèle holocratique est réalisée. Le contexte de lancement de l'holocratie mérite qu'on s'y attarde afin de comprendre les conditions initiales dans lesquelles « l'holocratisation » de l'entreprise a été menée. Dans la période qui a précédé l'holocratie, Mobil Wood était une entreprise où les dirigeants centralisaient et assuraient tous les pouvoirs, qu'ils soient d'ordre exécutif, normatif ou disciplinaire. Cet état de fait a plus ou moins annihilé les débats autour de l'holocratie. Un épisode en témoigne particulièrement. Afin de s'assurer qu'une majorité de l'effectif de l'entreprise était prête à s'engager dans une transformation organisationnelle, un sondage auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise a été réalisé. Le résultat est sans appel : sur 45 participants, 40 se sont déclarés favorables à l'expérimentation de l'holocratie. Mais l'une des salariés ayant conduit ce sondage tempère ce résultat. Malgré les craintes de sanctions, une minorité de salariés ont toutefois fait valoir leurs doutes quant à la démarche. Ils n'imaginaient pas qu'une entreprise puisse fonctionner sans chef, sans cap, ni la possibilité pour un collectif de salariés de s'autogérer. En substance, ces salariés craignaient qu'une forme de chantage, voire une soumission, soit exercée entre salariés. Pour eux, ils n'avaient de comptes à rendre qu'au chef d'entreprise et soulignaient le danger de voir des salariés se comporter en petits chefs.



Toutefois, une fois la validation apparente des salariés acquise, Boris contractualise avec le cabinet de conseil et démarre un processus de formation aux techniques holacratiques, pour une période de 6 mois. Mais très vite, les événements ne se passent pas comme prévus. Dès l'été 2016, l'entreprise fait face à une désorganisation particulièrement marquée pour la partie atelier de l'entreprise. Deux raisons expliquent cet état de fait. D'une part, l'holocratie a mobilisé les équipes environ une journée par semaine pour la formation et l'implémentation du modèle, dans un contexte de croissance de l'activité. D'autre part, l'holocratie a *de facto* supprimé le poste de chef d'atelier, principal artisan de la coordination des tâches au sein de l'atelier de production. Les ressentis des acteurs recueillis *a posteriori* soulignent une baisse drastique de la productivité et une carence d'accompagnement lors de la transition.

Pour pallier ces dysfonctionnements, le cercle supérieur de l'organisation décide d'adapter les règles holacratiques. Deux étapes complémentaires sont à distinguer dans ce processus. Premièrement, quelques mois à peine après le lancement de l'holocratie, en lieu et place d'un grand cercle Atelier où la solidarité entre les métiers se diluait faute de coordination, l'entreprise a créé des équipes métiers plus petites (entre trois et cinq personnes), afin de reformer des solidarités plus restreintes et d'accompagner ces équipes dans l'apprentissage de la gestion de la quantité de travail qui leur était demandée. Pour ce faire, des « mini-cercles » opérationnels ont vu le jour sur le modèle de mini-usines, articulés autour des principales étapes de la production d'un meuble (débit, usinage, ponçage, montage, peinture, expédition, pose). Chaque mini-cercle s'est doté d'un coordinateur métier, issu de l'atelier, dont la mission est de mener son équipe vers l'autonomie, et d'un coach, issu des bureaux, dont la raison d'être est d'aider les équipiers dans cette tâche. Le formalisme des réunions holacratiques est également abandonné au profit d'une réunion hebdomadaire rapide, debout devant un tableau au sein de l'atelier. Ce système a perduré jusqu'au 4ème trimestre 2018.

Deuxièmement, à partir d'octobre 2017, Boris entend prendre de la distance avec le collectif Mobil Wood pour se concentrer sur le développement de son écosystème d'entreprises et cherche ainsi à se désengager de ses rôles opérationnels au sein de Mobil Wood. Pour ce faire, il souhaite architecturer une organisation collective capable de faire fonctionner efficacement l'entreprise sans son engagement opérationnel et basée sur l'implication d'un binôme leader pour chacun des cercles

de l'entreprise. Ces binômes rassemblent 12 leaders au total. Dans l'esprit du dirigeant, ces derniers sont censés devenir les futurs piliers de l'organisation. Boris évoque aussi en creux son histoire personnelle avec Nicolas dans le choix d'instaurer ce système de binôme.

*C'est un binôme leader qui prend la responsabilité de l'ensemble de la charge du premier lien et second lien et puis il se dispathe comme il le souhaite. Après on ne comprenait pas bien ce que ça veut dire cette distinction faite entre les deux, premier lien, second lien. Et j'ai aussi voulu instaurer un dialogue entre le premier lien et le second lien, ou dans les binômes leaders. Et là, c'est inspiré de mon histoire. Tu vois comme je suis moi, je suis en binôme avec Nicolas depuis le début. Et moi ça m'a vachement nourri, de pouvoir échanger constamment. Je voulais retrouver ça dans les binômes leaders. Tu partages les choses, tu n'es jamais seul, tu as toujours un point d'appui. Si les choses sont bien faites, tu as toujours un point d'appui. (E5)*

Philosophiquement, le binôme leader est un pari sur la complémentarité et la complicité d'un duo. Formellement, le binôme leader est une reformulation des rôles de premier lien et second lien contenus dans la constitution de l'holocratie. Ces derniers font partie des rôles structurants de chaque cercle composant l'holarchie. Ils ont pour principale attribution la coordination des activités de leur cercle. Deux apports de la notion de binôme leader sont à souligner. Premièrement, la notion même de binôme leader inclut une dimension collective. Cela implique que la coordination d'un cercle n'est plus confiée à deux individus mais à un couple qui doit communiquer en miroir l'un de l'autre. Les bénéfices attendus sont multiples : compter sur un collègue dans la tâche difficile de coordination, accroître sa réflexivité par rapport à ses pratiques, planifier une stratégie collectivement en s'appuyant sur une intelligence multiple. Deuxièmement, la notion de binôme leader ajoute une dimension de leadership. Le binôme ne détient pas qu'une fonction communicationnelle réductible à la transmission de l'information. Il doit également générer de la motivation auprès de son équipe, faire converger les énergies vers la mission du cercle et plus largement de l'entreprise, diffuser les valeurs de l'organisation.

Afin de favoriser une véritable dynamique collective entre les binômes leaders, Boris s'associe deux coaches d'entreprises spécialisés dans le développement personnel et l'organisation de

retraites à destination des managers. Inspirés de la « théorie U<sup>18</sup> », ces séminaires ont pour objectif d'aider les participants à prendre conscience de leurs aspirations et à déconnecter du stress et de la pression de la vie professionnelle ordinaire et quotidienne, pour revenir au monde avec une sensibilité accrue et une capacité à agir individuellement et collectivement d'une meilleure manière. Un premier séminaire est ainsi organisé en octobre 2017, rassemblant quinze personnes : deux coaches, Boris et le groupe des douze binômes leaders. C'est l'occasion pour Boris d'expliquer sa démarche, en plus de favoriser la création d'un esprit de groupe. Le séminaire se déroule coupé du monde, dans une zone blanche située dans l'Ain. Il est l'occasion d'échanges très intimes sur des épisodes personnels de la vie de chacun. Il s'achèvera autour d'un feu, en pleine nuit, où chacun adressera un message à l'ensemble de l'équipe.

#### 2.4.2. Expérimenter l'assemblage d'activités : la cristallisation du projet Saint-Bris

Dès 2016, germe aussi l'idée chez Boris et Nicolas de lancer un grand projet d'investissement pour l'usine de Mobil Wood. Ce projet s'enracine dans le développement global de l'entreprise avec comme point d'ancrage de remettre l'homme au centre des préoccupations. Conscients d'être dotés d'un appareil productif vieillissant et d'une usine qui n'était pas en accord avec les ambitions de l'entreprise en termes de croissance et de bien-être, les associés proposent à un salarié de l'entreprise d'étudier les scénarii envisageables pour la construction d'un nouveau bâtiment. En effet, en même temps que l'entreprise expérimente l'holacratie et met en production des agencements de plus en plus exemplaires d'un point de vue environnemental, une contradiction commence à pointer concernant la vétusté des bâtiments. Comment parler de démarche sociale et environnementale avec des locaux sombres, agencés de manière anarchique au fil des années, bruyants et difficiles à chauffer ?

Une délégation commence alors à prospecter et découvre une entreprise située dans le Nord de la France, de taille similaire et qui s'est déjà lancée dans la construction d'une usine écologique. Il s'agit de Pochéco, entreprise basée près de Villeneuve d'Ascq et spécialisée dans la confection d'enveloppes en papier. L'entreprise est dirigée par un certain Emmanuel Druon, fer de lance de

---

<sup>18</sup> La théorie U est une méthode de leadership promue par Otto Scharmer (2018). Elle vise à reconnecter les managers avec leurs envies profondes.

« l'écolonomie », pour qui « *il est plus économique de produire de façon écologique* ». En 2011, profitant de l'incendie d'une partie de la zone de stockage et conscient que son activité est condamnée à mourir, M. Druon investit près de six millions d'euros dans la rénovation d'une usine qu'il veut zéro déchet et résolument tourné vers l'écologie. Fort de cette expérience, il fonde le cabinet Ouvert proposant un service d'études dans le domaine de l'écologie industrielle.

Avec l'aide de ce cabinet, le projet de Mobil Wood commence à prendre forme : des ébauches et des esquisses sont dessinées, et, une réflexion sur la mutualisation des espaces et l'intégration paysagère est menée. Les consommations du bâtiment sont étudiées et des objectifs d'autonomie en eau et en énergie sont fixés. Au bout de six mois de travail, à la fin de l'année 2016, les services de l'État mettent néanmoins un coup de frein au projet : le bâtiment existant de Mobil Wood est en zone inondable, ce qui signifie que toute rénovation d'envergure nécessiterait de mettre à niveau le terrain et donc de reconstruire entièrement l'usine. Mobil Wood ne pouvant se permettre d'arrêter temporairement son activité, l'équipe bâtiment de l'entreprise se met à la recherche d'un terrain à proximité pour construire une usine neuve.

Le projet Saint-Bris, du nom de la commune où se situera le nouveau bâtiment, commence à naître. Il est censé accueillir la nouvelle usine de Mobil Wood. En parallèle, naît l'idée d'y adjoindre l'école Montessori monté par un couple d'amis, déjà en activité depuis 2015. A la même période, Boris se penche plus sérieusement sur la permaculture, comme une résurgence de ses études d'agronomie dans l'idée de développer une activité autour de ce concept, mais à titre personnel. Plusieurs projets prennent donc forme en parallèle.

*En parallèle, mon épouse avait un projet de monter une école donc elle a commencé à travailler sur une école avec la femme de Vianney. Du coup elles commençaient à travailler sur un projet d'école hors-contrat en parallèle. C'était à côté. Puis après j'ai commencé à m'intéresser à des projets en matière de permaculture, mais par intérêt très personnel. Et donc du coup c'était vraiment ces projets-là qui étaient en parallèle. [...] Et à un moment donné, il faut qu'on mette tout ça ensemble. (E16)*

Mais un déclic se produit et l'idée de les mettre en cohérence éclate. La réunion des projets est aussi l'occasion pour chacun des deux associés de clarifier leur place au sein de l'écosystème. Pendant que Boris gère le secteur 'agencement de magasins', Nicolas prendra en main la partie 'école'.

*A un moment donné, on a eu un déclic en disant qu'on sera sur un projet beaucoup plus holistique. Je pense qu'on a commencé à voir toute cette logique de fertilisation croisée, de dynamiques qu'on pouvait créer tout autour ... de réunir des projets qui avaient l'air différents mais réunis ensemble. Je me rappelle que c'était aussi une époque où il y avait vraiment une question de positionnement entre Nicolas et moi. Qui fait quoi ? J'étais vraiment sur la partie Retail. Nicolas commençait à en avoir marre de Stylevan et avait d'autres aspirations que diriger une entreprise. Et c'est à ce moment où je lui ai dit : « Écoute, moi je ne suis pas fait pour diriger une école. » Alors que c'était le projet de ma femme en fait au début. [...] Mais finalement est-ce que ce n'est pas à toi de t'en occuper ? Est-ce que tu as envie de t'en occuper ? Il commençait à avoir des liens très forts. C'était le projet de mon épouse, le mien et puis après j'ai dit à Alex : « Mais est-ce que t'as envie de le rejoindre ce projet ? » [...] Je crois qu'il y a eu tout un truc. Tu connais la systémique ? toute cette logique de la systémique ? Moi je crois que c'est ça qui s'est joué. Quelle est sa place ? Quelle est ma place ? (E16)*

Cette réunion de projets de prime abord indépendants les uns des autres conduit même à en faire naître un autre : celui de la construction d'une maison éco-citoyenne, conçu comme la porte d'entrée du projet. Celle-ci a vocation à créer du liant avec le monde extérieur, à réfuter l'idée d'une utopie autarcique, sur le modèle des tiers-lieux.

*C'était comment on crée un lieu ouvert sur le monde ? Comment notre lieu n'est pas vu et n'est pas un lieu qui est autocentré, fermé. Et ça, c'est venu très vite. [...] Tu vois, l'école ça fait très : « Est-ce que c'est l'école pour vos salariés ou pas ? » Une ferme où tu produis ... La maison citoyenne, elle, fait du liant parce que finalement il y a eu un premier déclic où on s'est dit : on a envie de faire quoi ? Ça, je me rappelle bien. Puis après, et si on mettait l'école ? Et quand on s'est dit qu'on mettait l'école dans l'écosystème, tout s'est*

*ouvert. C'est de dire : OK vous êtes dans la logique d'écosystème. Et dans cette logique d'écosystème quels sont les éléments à inclure cohérents par rapport à notre projet ? Et donc très tôt sont venus les quatre éléments qui peuvent constituer cette pierre angulaire de l'écosystème : Usine, école, ferme, maison éco-citoyenne. Très tôt on avait déjà ces 4 éléments. Et la maison citoyenne, c'était vraiment cette idée d'avoir un écosystème ouvert. Comment on incarne le fait que ce soit ouvert. Et du coup c'est venu aussi de toute la réflexion qu'on a eue autour des tiers-lieux. (E16)*

Les éléments de base du projet étant là, il peut commencer à se déployer. Un concours est lancé pour l'architecte qui dessinera la nouvelle usine Mobil Wood. En interne, Fabrice M. est chargé de la maîtrise d'ouvrage du projet. Très vite, il s'inspire des principes architecturaux *Cradle to Cradle*. Le projet, dans la mesure du possible, favorisera le recours à des matériaux biosourcés, facilement démontables et dont la réutilisation en fin de vie du bâtiment est potentielle. Les maîtres mots du projet résonnent avec ceux de sobriété et de bon sens. En parallèle, le projet de monter une zone permacole sur le terrain évolue aussi. La fille d'un ami entrepreneur de Boris et Nicolas, Clara G., recherche un terrain pour construire une chèvreserie bio ambitionnant d'accueillir jusqu'à 200 chèvres. Des pourparlers sont organisés avec Nicolas et Boris. Ils décident d'investir dans le projet à hauteur de 20%. La ferme Ulteriã sortira bientôt de terre.

La cristallisation des divers expérimentations sociales, organisationnelles, écologiques lancées au sein du groupe Ulteriã amorcera une dernière séquence narrative marqué par l'intégration des défis de société au sein de la stratégie de développement du groupe.

## **2.5. Séquence 4 (2018-2020) : inventer le monde d'après**

Le changement de nom du groupe, pour Ulteriã, marquera une rupture dans son histoire (2.5.1), en même temps qu'il modifiera son organisation (2.5.2) et qu'il intégrera pleinement la contribution à des enjeux de société dans son ADN (2.5.3 et 2.5.4).

### 2.5.1. Le baptême d'Ulterïa

Le projet Saint-Bris étant lancé et stabilisé, les deux amis ressentent le besoin d'aller plus loin, de généraliser leur approche des affaires. Le terme 'écosystème' pour désigner leur ensemblier d'entreprises n'est plus assez spécifique.

*Et tout le temps parler de l'écosystème, quand on faisait nos prêts, je me rappelle, on disait tout le temps l'écosystème, faut arrêter de parler de ça. Tu vois. Du coup, ce n'est pas Boris et Nicolas Partners, ce n'est pas écosystème, c'est quoi le nom ? A partir du moment où on s'est dit, il faut baptiser l'écosystème, il faut lui donner un nom, il y a eu comme une suite logique c'est qui derrière ce nom ? C'est comme une naissance. Et c'était très lié au nom. Je donne un nom et comme je donne un nom, je cherche à savoir qui est cette personne.*  
(E16)

Le choix du nom Ulterïa sera entériné après consultation auprès des salariés. En parallèle, les deux hommes entendent donner de la profondeur à cette nouvelle personne morale et expliciter ce qui se cache derrière ce nouvel étendard. Les deux hommes se font aider par un coach et par deux consultantes en communication pour appareiller conceptuellement Ulterïa.

*On s'est même fait coacher pour trouver les valeurs d'Ulterïa. Et c'est vraiment comment on incarne Ulterïa au-delà du nom ou de Saint-Bris. On a même fait travailler Marion de Yuka sur la raison d'être. On a beaucoup bossé sur : c'est quoi Ulterïa ? Avec vraiment cette idée de donner de la profondeur à ce qu'on voulait faire. Donc tout de suite on a eu l'intuition qu'Ulterïa était aussi une personne morale. Et donc, comment on dote cette personne morale de raison d'être, de valeurs, de mission, de projets. C'était assez naturel.*  
(E16)

Ulterïa devient ainsi un concept qui cristallise deux éléments : les actions entreprises par Boris et Nicolas depuis 2006 (leurs possessions capitalistiques, les grands projets menés, etc.) et une réflexion personnelle sur les tendances générales du monde et sur l'image du futur désiré pour leur aventure entrepreneuriale. Une vision et un discours se stabilisent. La période contemporaine que

nous vivons est le théâtre d'un changement de paradigme profond appelant à un rééquilibrage des activités humaines vers plus de respect de la nature, et à un recentrage des organisations vers des objectifs humains, en opposition à des objectifs techniques ou financiers. Afin d'opérationnaliser cette appréciation, les deux fondateurs bâtissent Ulterïa comme un concept en soi. Ulterïa vise à construire des écosystèmes créateurs de valeurs pour l'Homme et le vivant. Cette ambition se décline en un ensemble d'objectifs concrets à vocation humaine : servir le bien commun, contribuer au développement des personnes, (re)connecter le commerce de détail (*retail*) à la planète à travers la conception écologique des magasins et le développement de concepts Zéro Déchet. En son sein, Ulterïa théorise un fonctionnement coopétitif entre les structures où chaque organisation membre cultive sa culture, sa différence, son identité, son autonomie mais sans rompre son lien de dépendance vis-à-vis d'Ulterïa. Dans cet ensemble, Boris et Nicolas occupent néanmoins une place spécifique, comprise comme étant la source du projet global, le garant d'une transition vers un nouvel ordre positif. A la base de ce fonctionnement, Ulterïa s'appuie sur quatre valeurs cardinales : la singularité des individus, la conscience de son impact en tant qu'individu et en tant qu'organisation, « l'alterdépendance » de chacun au service d'une aventure collective et transcendante et l'importance du mouvement, compris comme un apprentissage dynamique. Substantiellement, Ulterïa devient une entité intermédiaire entre des objectifs de longs termes et des expérimentations locales concrètes.

Un des derniers points significatifs de la naissance d'Ulterïa est la création, en novembre 2018 d'un fonds de dotation actionnaire où Boris et Nicolas ont légué respectivement 10% de leurs parts sociales d'Ulterïa. Bien que la gouvernance de ce fonds reste pour l'heure entre leurs mains, ce fonds poursuit une triple ambition : un rôle de garant de valeurs d'Ulterïa grâce à un conseil d'administration comprenant des personnalités extérieures qualifiées, un rôle philanthropique de soutien à des projets locaux à fort impact social ou environnemental, et un rôle d'arbitre entre d'éventuelles dissensions pouvant subvenir entre les fondateurs Boris et Nicolas.

### 2.5.2. Le droit d'inventaire de l'expérience holacratique

A partir de 2018, malgré l'officialisation d'Ulterïa, quelques difficultés perdurent. Les tentatives autour d'une organisation centrée sur des binômes leaders patinent. En même temps, plusieurs



signaux d'alerte remontent des entreprises. L'entreprise Azelan se fait déréférencer du réseau de son principal client, La Vie Claire. Mobil Wood voit son nombre de services après-vente exploser, signe d'un mécontentement de la clientèle. Certains postes de coûts (transport, pose) y plombent également les résultats annuels. Bio Création Bois, qui connaît la dépendance la plus forte à la clientèle Biocoop voit aussi son carnet de commandes diminuer. Quant à l'entreprise dédiée à la vente de dispositifs vrac, Bulk and Co, elle subit une mesure de rétorsion de la part de la société américaine FixWood suite au refus de leur proposition de rachat des actifs de Boris et Nicolas.

En conséquence de ces événements, Boris décide de changer la direction générale d'Azelan en septembre 2018 pour une personne externe réputée plus expérimentée. Même chose pour Mobil Wood qui verra son directeur général partir au profit d'une salariée. Boris en profite également pour dresser un droit d'inventaire de l'holocratie afin de tourner la page de cette expérience. L'élément le plus marquant de ce bilan est la réintroduction de la figure du manager dans les entreprises. Pour Boris, lui seul pouvait assumer une telle transformation. Il la conçoit d'ailleurs pragmatiquement comme un cheminement naturel qui continue de faire progresser l'organisation vers davantage d'autonomie.

*Tu peux être en entreprise dite libérée mais si ça ne fonctionne pas, c'est que tu n'y es pas. Si ta gouvernance n'est pas claire, ça ne marche pas. On a essayé, mais ça ne fonctionne pas. Donc tu ne peux pas dire d'un truc que oui effectivement tu as des cercles, oui tu te dis tu es en démocratie participative, mais le bateau prend l'eau. Eh oui ! tu peux dire que le bateau prend l'eau et qu'on a essayé d'aller dans la bonne direction mais en tous cas on n'y va pas. Du coup je me dis qu'on est plus avancé. Dans la perception des woodiens [NDA : les salariés de Mobil Wood], ils se disent : « On est moins en démocratie participative. » Moi je pense que non. Je pense que le bateau reflotte. Donc il peut à nouveau avancer vers ce type d'organisation. Donc on est plus avancé. Pourquoi sommes-nous plus avancés ? On est en train de remettre du cadre. (E16)*

Ce retour des managers va de pair avec une refonte des règles structurelles de l'entreprise. Toutefois, le retour du manager ne signifie pas un blanc-seing. Le rôle de management et ses attendus sont clarifiés par Boris et la gérance. Un manager doit : faire réussir et répartir clairement

les autorités de son cercle, coacher les personnes en adaptant sa posture entre donneur d'ordres et porteur de sens, répartir les ressources disponibles, être responsable en dernier ressort des sorties de cadre des membres de son équipe, s'assurer que les dysfonctionnements de son cercle soient réglés et être lanceur d'alerte des dysfonctionnements latents de l'entreprise. Il s'agit, par ces limitations, aussi de prendre en considération les aspects positifs de l'holocratie : facilitation de la prise de parole des équipes opérationnelles, autogestion par les salariés des processus de recrutement, de réévaluation des salaires et de participation aux résultats, maintien du principe d'équipes et d'entreprises dotées de raison d'être partagée pour toutes les organisations d'Ulterïa.

En parallèle, Nicolas prend en charge la mission de « staffer » l'entité Ulterïa. Des profils « séniors » sont recherchés pour suivre plus finement l'activité de l'écosystème et accompagner les managers opérationnels dans leur tâche. Plusieurs personnes sont ainsi recrutées entre 2018 et 2020 pour la production, les finances, le digital. Cette logique d'accompagnement est également étendue au développement personnel et spirituel des personnes. Nicolas prend notamment en charge cette fonction. Il s'entoure d'une équipe de trois personnes internes formées aux techniques de coaching pour proposer des accompagnements personnels ou collectifs aux managers qui peuvent en faire la demande d'Ulterïa. Des séminaires de cohésion d'équipe, de déploiement de la vision d'entreprise ou de processus RH sont régulièrement organisés.

### 2.5.3. Révolutionner le marché du vrac : la multiplication d'initiatives entrepreneuriales et innovantes

À la suite du refus de Boris et Nicolas de céder leurs parts, la société FixWood retire la distribution exclusive de leurs produits en Europe au bénéfice de la société Bulk and Co. En lieu et place est signé en 2018 un accord de distribution réduit à la France et excluant les enseignes de la grande distribution. Il devient désormais évident que FixWood entend se passer d'intermédiaire pour assumer son développement en Europe. Pour Bulk and Co, et Ulterïa en général, le danger est évident puisque la revente de dispositifs vrac présente une source de bénéfice important.

Pour tirer profit de cette nouvelle situation, Boris entend à la fois continuer à distribuer des dispositifs vrac FixWood, mais également développer, en toute discrétion, de nouveaux dispositifs

et concepts vrac pour la distribution. Plusieurs pistes sont étudiées. Premièrement, il s'agit d'abord de mettre sur pied des silos à gravité et bacs à pelle fabriqués dans des matériaux plus écologiques que le plastique, qui a nécessairement un effet repoussoir pour les acteurs de la bio. Des silos verre-bois sont ainsi prototypés directement au sein d'Ulterïa. Le carton est également une piste prometteuse, particulièrement pour la grande distribution qui, contrairement aux coopératives bio, ne dispose pas de main-d'œuvre suffisante pour assurer la gestion d'un rayonnage vrac. Ulterïa lie ainsi un partenariat avec Vracoop, start-up basée dans le Pays basque pour le développement d'une gamme de silos et bacs en carton.

### Illustration n°1 : Bacs et silos en carton



Deuxièmement, il s'agit également de développer une gamme de produits autour du vrac liquide pour commercialiser les huiles, les vins, les bières, les détergents, etc. Ulterïa proposait déjà depuis quelques années des solutions dans ce domaine, notamment par l'intermédiaire de la revente de cuves en inox, fabriquées par la société Sansone, dans le sud de l'Italie. Mais Ulterïa entend aller plus loin et cherche à proposer des solutions d'agencement intégrant le vrac liquide. Pour ce faire, Ulterïa prend des participations, par le biais de Mobil Wood, dans une start-up du Nord de la France, Jean Bouteille. L'entreprise propose notamment un service de « *bag in the box* ». Le liquide à vendre est directement placé dans un sac en plastique relié à une tireuse électrique et intégré dans un mobilier, permettant aux consommateurs de prendre la quantité souhaitée.

### Illustration n°2 : Mobilier vrac liquide Jean Bouteille



Troisièmement, au-delà des dispositifs, Ulterioria entend développer un service vrac à destination des enseignes. Bulk and Co développe alors les 4 C's (« *four C's* » pour « *foresee* ») pour concept, contenant, contenu, communication et services. L'objectif est de proposer, notamment aux enseignes de la grande distribution, une gestion intégrée de leur rayonnage vrac. L'idée est que les silos en carton soient livrés en magasins directement marquetés et avec le produit alimentaire souhaité. Une fois le silo vidé, il suffira alors de les remplacer. Même chose pour les bacs en carton qui eux sont directement placés dans des tiroirs.

### Illustration n°3 : Inauguration du premier rayon vrac Franprix avec dispositifs en carton (26/09/2019)



Mais Boris voit aussi plus loin. Au-delà de ces innovations portées au sein d'Ulterïa par la structure Bulk and Co, est créée la société WeBulk en janvier 2020 avec l'ambition de constituer la première place de marché digitale entre magasins et fournisseurs fonctionnant grâce à une chaîne d'approvisionnement zéro déchet. L'idée repose sur un double constat. D'une part, les épicerie 100% en vrac en France se sont largement développées durant ces dernières années, et avec elles, un besoin de fourniture en produits alimentaires secs et liquides, en détergence, en dispositifs vrac et en produits de communication (étiquettes-prix, panneaux d'informations, etc.). D'autre part, si l'épicerie 100% vrac est une porte d'entrée vers le zéro déchet pour le consommateur final, il n'en est rien pour le magasin distributeur et les fournisseurs en amont, où de nombreux emballages sont encore utilisés. Avec l'aide d'un logisticien, FM logistic, WeBulk ambitionne donc une mise en relation directe entre producteurs et distributeurs raffinant un service tendant vers le zéro déchet. Ce dernier point est évidemment un défi de taille. Il s'agit d'intégrer, dès la fabrication d'un produit alimentaire ou non alimentaire (cosmétique, détergence, etc.) les contraintes d'hygiène, de transport, de mise en rayonnage, liées à chaque catégorie de produit et de conduire une réflexion conjointe sur la réduction et la durabilité des emballages utilisés. Par ailleurs, des barrières à la fois techniques et législatives sont à lever.

Ces différentes innovations autour de la vente de vrac constituent aujourd'hui un pôle d'investissement majeur chez Ulterïa, principalement en ressources humaines. En deux ans, c'est plus de quinze personnes qui ont été recrutées autour de ces problématiques : ingénieurs, commerciaux, porteurs de projets, designers, manutentionnaires, personnels administratifs.

#### 2.5.4. Accompagner la révolution des consciences : école et centre de formation aux nouvelles techniques managériales

A côté d'un projet de société dont l'une des ambitions est de mettre sur pied un marché de la distribution alimentaire vers le zéro déchet, Boris et Nicolas positionnent également Ulterïa sur l'accompagnement à la révolution des consciences dans le domaine de la formation. En 2018, une entité au sein d'Ulterïa – *Ulterïa Formation* – est alors créée pour héberger ces initiatives. Nicolas et Boris justifient l'existence de cette activité par le fait que notre société est à un moment de rupture d'ordre civilisationnel.

*Et il y a des gros indices qui montrent qu'on est à un changement, et là tout est validé, c'est tombé sur nous. C'est génial, mais c'est un peu flippant, mais vraiment flippant. Le monde industriel tel qu'on l'a connu, il est sûrement en train de tomber. Donc le monde de la consommation, de nos parents, c'était acheter. C'était leur vie, c'était leur façon d'exister. Avoir une maison de plus en plus grosse, la réussite sociale etc. L'industrialisation, la finance qui a pris une place énorme. Les États et puis le progrès. Nous, on est là, et tout indique que c'est en train de tomber et qu'il y a une nouvelle ère, un nouveau paradigme, qui est celle de la frugalité, de l'intériorité, c'est un petit peu compliqué. Et tout ça avec Boris, on ne savait pas mais on sentait que l'organisation classique, ça ne nous satisfaisait pas. L'organisation pyramidale, faut gagner de l'argent, etc. On s'est dit : mais non ! il y a quelque chose qu'on a envie de faire différemment. Nous, on a envie de travailler sur l'Homme en général. [...] Pourquoi est-ce qu'on a créé Ulterïa formation et la crèche et l'école et la formation pour adultes etc. et comment on aide des ados à s'orienter et les jeunes à trouver ce pour quoi ils sont faits ? Pour pouvoir former les esprits des gens, former les gens à pouvoir gérer toutes ces ruptures. (D4)*

Pour les deux amis, ces ruptures sont multiples, à la fois écologique (raréfaction des ressources), économique (découplage entre valeur d'usage et valeur marchande) et spirituelle (quête de sens au travail) et conduit les organisations humaines à repenser leur mode de fonctionnement, en plaçant au cœur de leurs pratiques la recherche de frugalité économique, de la subsidiarité, d'une gestion plus efficace des connaissances rares, et d'activités éthiques et sensées. Ces constats posent des questions en termes de formation des esprits dans des domaines aussi variés que le management, le numérique, l'éducation dans lesquels Ulterïa entend proposer des formations aux enfants et aux adultes.

*Comment est-ce qu'on apprend aux enfants, aux adultes, à vivre de manière frugale, à vraiment avoir conscience que maintenant, on le sait bien, les ressources sont finies ? [...] Les enfants, comment est-ce qu'on leur apprend à économiser, à être frugal ? Comment est-ce qu'on fait avec le numérique ? Le pas d'écran etc. est complètement illusoire. On peut toujours se dire, chez moi il n'y aura pas d'écran etc. Mais je pense qu'il faut éduquer les enfants à la numérisation. Le hiérarchique, est-ce que c'est le meilleur système ? Ça l'a surtout été dans un*

*monde simple où je te donne un ordre, qui donne un ordre, qui donne un ordre boum, je fabrique une Ford T. Dans le monde complexe dans lequel on est, il semble qu'on essaye de communiquer indépendamment des strates hiérarchiques, on essaie de communiquer directement pour aller plus vite, pour être plus agile. Comment est-ce qu'on fait ? (D4)*

Ulterïa Formation est aussi une façon pour l'écosystème de regrouper l'ensemble de ses activités de formation (école Montessori, connaissances issues de l'holacratie) et d'en développer des nouvelles de manière cohérente. C'est ainsi que Nicolas travaille à l'ouverture d'une petite crèche (dix berceaux) au sein du projet Saint-Bris. D'autres projets sont également en gestation, parmi lesquels l'aide à l'orientation des adolescents, le développement d'un centre accueillant des séminaires à Vézelay, des cycles de conférences et de coaching dédiés aux nouvelles manières de travailler et de manager. Ces initiatives ont vocation à trouver leur pérennité économique grâce à une clientèle externe à l'écosystème.

Ulterïa Formation est donc également un pôle d'activités qui s'est unifié à partir d'expérimentations indépendantes les uns des autres menées au sein de ce que Boris et Nicolas appellent l'écosystème. C'est en effet en adoptant l'holacratie, ou en se formant aux techniques de coaching et de l'éducation nouvelle qu'Ulterïa fonde sa légitimité pour aujourd'hui proposer ses services à destination d'un public large.

## Synthèse et apports analytiques du chapitre 5<sup>ème</sup>

L'utilisation d'un procédé narratif pour rendre compte de l'histoire du cas Ulterïa constitue une analyse de premier niveau permettant de rendre compte de manière synthétique la densité du matériau collecté durant quatre années de recherche. En outre, la narration explicite quatre points-clés de la trajectoire historique du groupe Ulterïa.

- L'analepse souligne des héritages multiples d'Ulterïa. Ceux-ci se jouent tant au niveau de l'histoire des sociétés constitutives du groupe, des difficultés inhérentes au marché de l'agencement de magasin qu'au développement du marché de la bio.
- Les dirigeants d'Ulterïa défendent une certaine vision de la vie et des affaires. Cette vision s'est modifiée au fil du temps, et la confrontation avec le monde de la bio a été déterminant dans cette évolution.
- Un point d'inflexion majeur de l'histoire du cas Ulterïa semble être celui du refus de vendre l'affaire à une société américaine concurrente. De cette décision a procédé une redéfinition de l'aventure entrepreneuriale des deux fondateurs d'Ulterïa.
- Ulterïa a été fondée à partir de la multiplication et la cristallisation d'expérimentations connectées à des enjeux de société : agencement écologique pour favoriser le développement de l'économie circulaire dans le marché, développement d'une distribution zéro déchet à travers des investissements dans des dispositifs de vente en vrac, expérimentation de modèles managériaux innovants pour améliorer les conditions de travail, création d'une école alternative pour inventer des nouvelles formes d'éducation adaptées à la période contemporaine, construction d'une usine écologique, création d'un fonds de dotation actionnaire pour questionner le rapport à la propriété. C'est la réunion de ces diverses initiatives qui marque la naissance formelle d'Ulterïa.

Par ailleurs, l'analyse narrative du cas Ulterïa met en lumière trois points intéressants tout particulièrement notre recherche.

- Ulterïa est le fruit d'une histoire longue, de l'essor du marché de la bio en France depuis les années 1990, d'une combinaison entre plusieurs entreprises actrices de ce secteur et de



l'ambition, à un moment donné, de deux dirigeants ayant perçu le potentiel économique, social et écologique que le développement de la bio représentait. De ce fait, Ulterïa est une entreprise encadrée dans le *grand challenge* de la distribution zéro déchet.

- L'histoire d'Ulterïa révèle une tension entre deux idéaux. Le premier, c'est celui de la start-up capable de mettre sur pied rapidement de nouvelles solutions pour son marché. Le second, c'est la mise en œuvre de pratiques issues des valeurs partagées par le monde de la bio, notamment la prise en compte authentique des facteurs humains et environnementaux dans le développement des relations économiques. Au regard des éléments mis en évidence dans la narration, cette tension explique en partie la multiplicité de nouveaux imaginaires sociaux et environnementaux, tant philosophiques qu'organisationnels, dont se réclame Ulterïa. Cette multiplicité d'imaginaires a une influence sur les façons dont Ulterïa développe des stratégies visant une contribution effective aux grands défis, à travers notamment l'expérimentation de solutions nouvelles et non-conventionnelles (à l'instar de systèmes de distribution favorisant la vente en vrac).
- La narration du cas Ulterïa souligne en filigrane la mise en œuvre d'un modèle stratégique d'action robuste. En effet, en même temps que le groupe Ulterïa multiplie les expérimentations locales à visée sociétale, il se dote d'une architecture participative par le biais de l'holocratie (marquée néanmoins par un processus d'adoption ambivalent). Enfin, les acteurs d'Ulterïa, notamment les dirigeants, développent un discours empreint de multivocité, construit à partir de multiples sources.

En ce sens, ces apports analytiques de la narration du cas Ulterïa nous invitent à approfondir notre questionnement vers deux directions principales. D'une part, il convient de mettre à jour les mécanismes générateurs par lesquels les dirigeants d'Ulterïa engagent leur organisation dans la contribution à des grands défis, et, d'autre part, d'explicitier le processus par lequel Ulterïa développe un modèle stratégique d'action robuste. Ces deux orientations seront celles développées dans les deux chapitres suivants.

## CHAPITRE 6<sup>EME</sup> – MECANISMES EXPLICATIFS DE LA CONTRIBUTION DES DIRIGEANTS D'ULTERIA AUX GRANDS DEFIS

### Introduction

Dans le chapitre narratif, nous avons considéré le refus de céder leurs sociétés à un concurrent américain comme un point de bascule initiant la deuxième séquence narrative, en 2015. Ce refus de vendre agit effectivement comme une épiphanie pour les deux dirigeants d'Ulterïa, dans la mesure où cette décision précipite une conjonction d'évènements touchant directement à leurs relations professionnelles et amicales, et marque le point de départ de la volonté de contribuer à des enjeux de société.

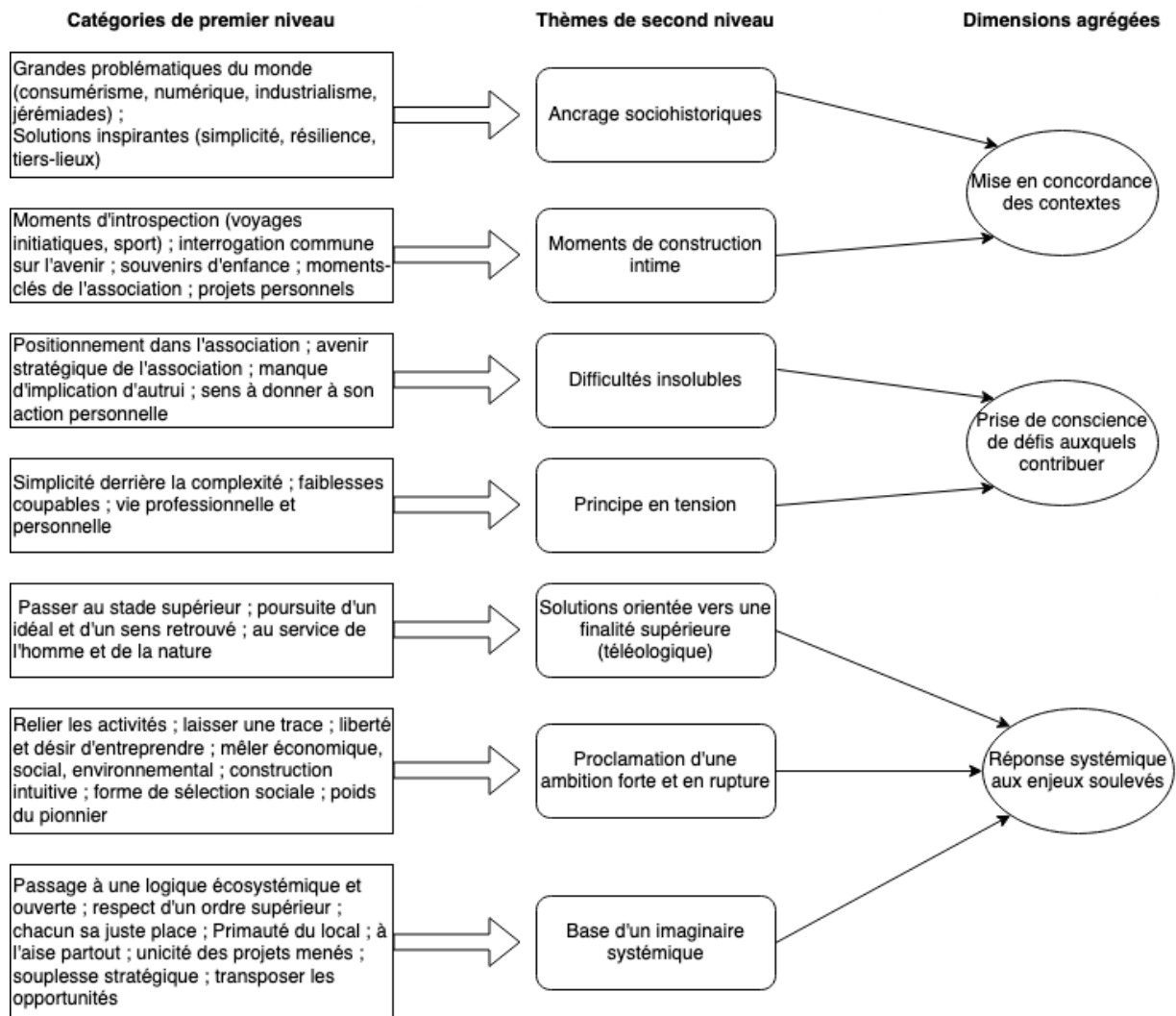
Dans ce chapitre, nous analysons plus en détail les mécanismes ayant poussé les deux dirigeants d'Ulterïa à contribuer à des grands défis, ainsi que le rôle de l'imaginaire dans ces mécanismes. Nous mettons en évidence la construction, par les dirigeants, d'une mise en résonance entre des éléments micro et macro à la base de la contribution du groupe Ulterïa aux grands défis.

Dans un premier temps, sur la base d'entretiens introspectifs, nous précisons le processus individuel par lequel les deux hommes se sont engagés dans la contribution à des enjeux sociétaux. Cette analyse révèle la projection de cette contribution à partir d'un imaginaire que nous qualifions de systémique (1). Dans un deuxième temps, nous mettons en évidence le fait que la contribution des deux dirigeants résonne aussi avec un contexte plus global nourri lui aussi d'un imaginaire spécifique, celui du « zéro déchet » (2). Dans un troisième temps, nous montrons que notre analyse résonne avec le concept théorique d'épreuve-défi (Martuccelli, 2015) que nous explicitons et qui nous aide à mieux comprendre les ressorts individuels de la contribution de dirigeants aux *grand challenges* (3).

# 1. Les éléments micro affectant la contribution des dirigeants d'Ulteria aux grands défis

Dans cette section, nous montrons les trois éléments constitutifs ayant conduit les dirigeants d'Ulteria à contribuer à des enjeux sociétaux (cf. figure n°10) : la concordance des contextes socio-historiques et individuels (1.1), la prise de conscience du défi à surmonter (1.2) et la réponse au défi pensée sur la base d'un imaginaire systémique (1.3).

**Figure n°10 : Structure des données relative à la construction de la contribution des dirigeants d'Ulteria aux enjeux sociétaux**



### 1.1. Mise en concordance des contextes socio-historiques et individuels

Un premier élément intéressant à observer est celui de la concordance et du parallélisme entre le contexte socio-historique dressé par les dirigeants d'Ulterïa et leur vécu personnel au moment de la construction de l'épreuve-défi. Les deux hommes décrivent ainsi un monde aux prises avec de grandes problématiques : le consumérisme, l'impact néfaste du numérique sur le développement des enfants, les conséquences de l'industrialisme. Une certaine crainte de l'avenir les anime grâce à une conscience des problèmes de leurs temps qu'ils présentent comme aigue. Toutefois, en contrepoint de ces grands constats sur l'état du monde, ils entrevoient également des situations et solutions les inspirant : la force morale de certains individus devant pourtant subir des situations extrêmes, le retour à une certaine simplicité de vie, ou encore, l'invention de nouveaux espaces de vie de type tiers-lieux, ouverts à tous. Pour les acteurs, tout espoir n'est donc pas perdu.

Exemples de verbatim :

*Ouais je pense ... apathique et puis la consommation quoi. Cette espèce de ... je crois que c'est Black Friday bientôt qui arrive là. Ça commence à s'exciter. C'est comment on peut stopper ... [...] C'est comment est-ce qu'on arrive à se satisfaire ... On fait des belles choses, on les fait bien mais pas de surconsommation parce qu'en fait ça ne rend pas heureux. (E17)*

*Les organisations qui ont été créées avec la révolution industrielle, on est arrivé à un non-sens où on fait des machines et on ne sait pas pourquoi on vient travailler. Et le sens s'est complètement perdu de par la taille et notamment de par aussi la recherche absolue de profit qui en fait devient ... bah si, il y a un sens, on fait du fric mais ça, ça ne nourrit pas son homme. Enfin, ça ne nourrit pas dans toutes ses dimensions. (E17)*

*Et du coup c'est venu aussi de toute la réflexion qu'on a eu autour des tiers-lieux. Je me rappelle même plus qu'elle était la source d'inspiration, parce qu'il y a dû en avoir une. (E16)*

*S'ils voyaient tout ce que les hommes sont capables de faire et dans quelles conditions ils sont capables de vivre et de manière tout à fait digne et vivante, et rigolote. Enfin pas rigolote, je ne*

*sais pas comment dire ... Mais je crois que ça m'aide à pousser et à savoir qu'il n'y a pas grand-chose qui n'est pas possible. Et ça dans Ulterïa, on fait pas mal de choses un peu décalées tout ça et ça je pense que ça vient aussi de là. Quand on a vécu ce que j'ai vécu, ça reste. L'Homme, il est très très résilient, il peut sortir de plein de situations et on peut tenter, on va bien retomber sur nos pattes. (E17)*

Parallèlement, les acteurs évoquent spontanément des moments personnels également empreints de doutes ou d'hésitations dont ils tirent une réflexion intime sur leur propre devenir. Ces moments sont plus ou moins éloignés dans le temps. Les acteurs peuvent ainsi faire référence à des souvenirs d'enfance ou à des instants-clés de leur association entrepreneuriale. Il peut également s'agir de projets personnels qui sont menés en réponse à des instants d'incertitude. Nous sommes en face d'acteurs qui, en même temps que la société, vivent des situations de troubles. Toutefois, en puisant dans différents épisodes historiques et personnels, ils redécouvrent des moyens d'action particuliers pour agir et contribuer à résoudre de grandes problématiques qu'ils ont identifiées. Pour les acteurs, ces moments de construction intime renferment des sortes de vérités cachées, des valeurs considérées comme fondamentales pour eux.

Exemple de verbatim :

*La naissance, elle est venue d'une réflexion très personnelle sur ce que Nicolas et ce que moi voulions pour notre projet professionnel. Donc c'est au moment de la proposition de rachat puisque que c'est né en fait à ce moment-là en fait. (E16)*

*Puis après j'ai commencé à m'intéresser à des projets en matière de permaculture, mais par intérêt très personnel. Et donc du coup, c'était vraiment ces projets-là qui étaient en parallèle. (E16)*

*Et ensuite, la vente de Stylevan c'est important [...]. Du coup, moi, je me suis réapproprié et je me dis mais en fait je suis très très très à l'aise avec ce que je fais, Ulterïa. Ce que je fais, c'est juste ... Ce n'est pas si étonnant que ça. (E17)*

Dans les témoignages des acteurs, le vécu personnel est donc mis en résonnance avec une vision plutôt pessimiste du contexte sociohistorique. C'est le point de départ d'une épreuve pour les dirigeants d'Ulterïa : la certitude que, par leur vécu personnel, leurs passions, les moments qui les ont construits, ils ont acquis des ressources morales pour affronter un monde en décrépitude et proposer des solutions nouvelles.

## 1.2. Prise de conscience de défis auxquels contribuer

La conviction acquise que, par un parcours individuel spécifique, on détient les ressources morales pour proposer et bâtir un monde meilleur ne suffit pas pour relever un défi et passer à l'action. Un stade intermédiaire est celui de la prise de conscience qu'il y a effectivement des défis à relever dans le contexte dans lequel on est encastré. Au regard de notre analyse, cette prise de conscience s'appuie sur deux éléments : le constat d'être aux prises avec des difficultés insolubles ainsi que l'explicitation de tensions inhérentes à l'expérience des individus. Cette prise de conscience qu'il existe des ambivalences non résolues entre deux valeurs ou deux composantes de l'aventure entrepreneuriale des deux hommes marque le point de départ vers une action orientée vers la levée de ces ambiguïtés.

Dans le récit de vie des dirigeants d'Ulterïa, ces difficultés insolubles s'expriment de manières multiples : elles touchent le positionnement de chacun des deux hommes dans l'association, des désaccords irréconciliables sur l'avenir stratégique du groupe ou encore le sens à donner à son destin professionnel. De la même manière, les acteurs font état de tensions d'ordre principal : quelle place donner à la richesse matérielle ? Comment concilier la recherche de simplicité dans un monde aux interactions multiples et complexes ? Comment gérer ses propres faiblesses morales et ses turpitudes ?

Exemples de verbatim :

*On parlait beaucoup parce que c'était un moment pas facile au niveau de l'association parce qu'on n'a pas forcément les mêmes idées, qui faisait quoi ? (E16)*

*Je pense à B. par exemple. Il fait super bien son travail à la machine. Il fait son jardin, il s'occupait de sa maman qui est décédée. Il n'est jamais allé à Paris sûrement. Et je ne suis pas sûr qu'il bosse pour une cause. Par contre, s'il y a un petit stagiaire qui prend son portable devant lui dans l'usine, il en a déjà repris alors qu'il ne s'énerve jamais. Ce sont les belles vies toutes simples, des belles vies toutes simples, c'est beau, c'est beau. Je suis beaucoup plus nuancé. C'est aussi fatigant à supporter ça ... le sens le sens le sens, c'est bien mais c'est une torture morale. (E16)*

*Le seul [dilemme moral], c'est sur l'argent. C'est que je ne peux pas gagner comme un ouvrier et ça, ça m'embête. J'ai envie d'aller au ski et j'y vais. [...] En fait, je me suis rendu compte que quand tu travailles beaucoup comme nous, en fait tu as vraiment zéro temps pour t'occuper de l'administratif, tes machins te coûtent cher. C'est-à-dire que tu n'as pas le temps de faire des études de marché pour ta bagnole quoi. Ce n'est pas possible parce que le temps que tu passes à faire l'étude de marché de la bagnole, c'est beaucoup plus de valeur gagnée pour Ulterïa si tu ne le fais pas et que tu t'occupes d'Ulterïa. Donc, je me suis fait une raison. Mais oui, ce dilemme, arriver à une vraie pauvreté, je n'y suis pas. Ça, c'est un dilemme moral. (E17)*

La prise de conscience de l'insolubilité de certaines difficultés éprouvées par les acteurs, qu'elles soient d'ordre intime, comportemental ou interactionnel, les conduit à réinterroger le rôle qu'ils jouent dans l'entreprise. C'est ainsi en repositionnant les problèmes qui se posent à eux dans un cadre plus large, plus global, que ceux-ci trouvent une issue favorable.

### **1.3. Réponse systémique aux enjeux soulevés**

Pour faire face à des dilemmes locaux qui se posent à eux, la réponse d'ordre systémique en lien avec des enjeux de société globaux est une solution privilégiée par les acteurs. L'intérêt est d'évaporer les difficultés individuelles et interindividuelles. En effet, au regard de notre analyse, nous observons que la prise de conscience de défis à relever par les acteurs est co-constitutive de l'évocation d'une réponse systémique pour effectivement relever ce défi. Cette réponse globale s'appuie sur trois éléments : la recherche de solutions orientées vers des finalités supérieures (ou solutions téléologiques), la proclamation d'ambitions fortes en rupture, et les bases d'un imaginaire organisationnel systémique.

**Solutions téléologiques** – Face aux difficultés rencontrées par les acteurs, la recherche de solutions s’oriente vers des finalités supérieures. La première phase de l’association entre les deux dirigeants d’Ulterïa a prouvé leurs capacités à développer une affaire. Pour Nicolas, *« petit à petit on s’était un petit peu prouvé, Boris et moi. Voilà, on avait réussi quoi, on avait une boîte qui marchait bien »* (E16). Le moment n’est plus uniquement à la recherche de l’excellence opérationnelle ou de la rentabilité financière d’une structure économique. Il s’agit de passer au stade supérieur. Cela prend la forme de l’ambition de bâtir un monde plus juste, ou du moins d’offrir des contributions, de jeter les bases d’un modèle permettant de relever une telle ambition. *« On avait une soif d’autre chose et cette soif d’autre chose, elle est passée par l’entreprise libérée qui était là. Maintenant c’est la fondation actionnaire, et Ulterïa, c’est tout ça. C’est comment transformer le modèle capitaliste basique vers autre chose pour un monde plus juste. Finalement, c’est finalement assez simple »* (E16). Cette volonté de passer à un stade supérieur se concrétise par la poursuite d’idéaux et d’un sens retrouvé à l’action. Ce sens se matérialise par le fait de se mettre au service de l’homme et de la nature. Pour Boris, il s’agit de renverser un paradigme présenté comme dominant : *« C’est souvent l’homme qui est au service de. Toute l’idée, c’est d’inverser le paradigme. De dire comment c’est un modèle sociétal qui est au service de l’Homme et pas l’inverse. Qui est fait pour lui »* (E17). Les difficultés insolubles rencontrées par les hommes sont donc à repenser à l’aune de finalités supérieures : *« Comment est-ce qu’on a une belle vie ? Comment l’homme trouve son bonheur ? »* (E17). Ce sont désormais des solutions téléologiques qui doivent être expérimentées.

**Proclamation d’ambitions fortes et en rupture** – Ces solutions téléologiques s’incarnent dans la proclamation d’ambitions fortes. Il s’agit de mettre en harmonie les dimensions économique, sociale et environnementale des organisations. Pour Boris, cette ambition s’incarne d’abord dans la raison d’être de l’association (avant que celle-ci prenne le nom d’Ulterïa) : *« D’où cette première raison d’être : un nouveau modèle sociétal au service de l’Homme. Et c’était la raison d’être de l’écosystème avant qu’il soit baptisé Ulterïa. [...] Mais moi, j’adore la première, je t’avoue. Si ça n’avait tenu qu’à moi, j’aurais gardé la première. Un nouveau modèle sociétal au service de l’Homme. Pour moi, il n’y a rien d’arrogant là-dedans »* (E16). Il s’agit donc de bâtir un modèle au service du développement et de l’autonomie de l’Homme. Chacun a vocation à *« se développer techniquement et humainement »* pour *« faire des hommes debout »* (E17). Dans le cas Ulterïa, cela passe par la volonté de relier les activités, de penser chacune des activités du groupe les unes par



rapport aux autres. « *C'est vraiment comment est-ce qu'on essaie de faire des organisations plus justes, de bien traiter les gens, de mettre l'argent dans un endroit, de mettre l'argent à sa place, de rééquilibrer les richesses, de remettre le travail non pas à côté de la vie mais au cœur de la vie parce que ça fait partie de la vie. Il y a le travail, le mettre au milieu d'une ferme, au milieu d'une école etc. C'est plus que ... c'est un élément de la vie qui n'est pas forcément coupé du reste* » (E17).

Ces fortes ambitions s'ancrent dans la volonté de laisser une trace, dans le sens de conférer une profondeur aux actions entreprises dans le groupe. « *On a beaucoup bossé sur : c'est quoi Ulterïa ? Avec vraiment cette idée de donner de la profondeur à ce qu'on voulait faire* » (E17). Il s'agit donc de s'aventurer hors des sentiers battus, de véritablement ouvrir une nouvelle trace. « *C'est très vertueux et ça permet de vivre notre petit temps qu'on a à vivre sur terre. De vivre bien justement, de vivre en laissant une empreinte, quelque chose de beau* » (E17). Mais d'où vient cette ambition ? De quoi se nourrit-elle ? Pour les acteurs, cette ambition est avant tout intuitive et se construit à partir du désir et de la liberté d'entreprendre : « *on est juste à dire, c'est un projet qui nous plaît, donc on y va. Et à un moment donné, on se dit mais ... ça fait partie de l'écosystème qu'on est en train de monter !* » (E16).

Néanmoins, cette ambition de rupture suscite aussi des jugements de la part d'autrui, une forme de sélection sociale difficile à vivre pour les dirigeants d'Ulterïa. Ces ambitions de rupture ne laissent pas indifférents et invitent les individus à confronter leurs choix à l'aune des actions entreprises par les deux hommes.

*Je remarque que j'ai des problèmes de relations sociales ou de jugement des personnes sur la façon dont je vis ou ce que je fais juste parce qu'on est en train de construire, par exemple, une école. On a fait une école hors contrat. Moi, je suis une école hors-contrat, ce n'est pas contre l'éducation nationale. Ce n'est pas contre. C'est juste parce que je pense que la pensée unique, ça n'a jamais amené rien de bon et c'est normal qu'il y ait des petits disrupteurs qui viennent proposer autre chose et puis ... Sauf qu'en faisant ça, je mets en face de certaines personnes ce qu'elles auraient pu faire, là où elles auraient pu envoyer leurs enfants. Je confronte les individus sans le vouloir. [...] Et tout est pareil, j'en discutais*

*avec Boris l'autre jour parce que ça lui arrive aussi régulièrement, notamment avec ses belles sœurs. (E17)*

Ces jugements reflètent un poids subi par les pionniers, par ceux qui prônent des ambitions de rupture. Ce poids peut d'ailleurs générer une marginalisation : *« je le gère mal. Je ne justifie plus. Souvent, je m'écarte. »* (E17). Il est donc nécessaire de juguler cet effet potentiellement négatif et d'insérer les défis à relever dans un réseau d'acteurs et de relations, en un mot, dans un système.

**Base d'un imaginaire systémique** – En effet, la proclamation d'ambitions fortes, dans le cas Ulterïa, va de pair avec la refonte du projet entrepreneurial des dirigeants dans un imaginaire systémique. Très rapidement après le refus de l'offre d'achat du groupe américain, les deux hommes conçoivent leur projet comme un écosystème : *« Ulterïa, c'est l'écosystème en général »* (E16). Cette logique systémique prend sa source dans le respect d'un ordre supérieur, à savoir dans une totalité. *« Je pense que tous ceux qui sont dans ce mouvement s'accordent pour dire qu'il y a quelque chose qui nous dépasse. Il y a plein de manières de l'appeler. La Nature avec un grand N, d'autres vont l'appeler Dieu, d'autres Bouddha, je ne sais pas. D'autres qui vont avoir une connotation spirituelle, le grand tout, l'Univers. Il y a plein de noms qu'on peut associer à ça. Je pense qu'il y a ce point commun »* (E16). Cette logique implique qu'il existerait un ordre naturel des choses, une sorte de hiérarchie qu'il s'agirait d'instaurer à nouveau et de respecter : *« l'artisan qui faisait bien son travail, il avait un sens à son travail. Ben moi, je vais monter des murs bien droits parce que je veux que les gens, leur maison dure longtemps. Il n'intellectualisait peut-être pas le truc mais, en tout cas, tout le monde savait pourquoi il travaillait et je pense que c'était plus ou moins dans son talent »* (E16). Chacun a donc sa place à trouver, mais de manière intuitive, cela est vrai également pour les dirigeants d'Ulterïa : *« Oh ! Je n'en sais rien. Ça c'est une question compliquée. Là, en ce moment, j'arrête de plus en plus de l'intellectualiser et de le quantifier. [...] Donc mon rôle pour l'instant, c'est de répondre aux besoins. [...] Mais c'était très temporaire. Mon rôle tel qu'on le voit avec Boris, quand on en parle de temps en temps, c'est de se rapprocher des RH »* (E17).

Le système correspond donc ici à un imaginaire au regard des marqueurs théoriques dont nous avons rendu dans la première partie de la thèse (cf. chapitre 3<sup>ème</sup>). Le système est à la fois une

représentation physique d'Ulteriä, permet une représentation des rôles des dirigeants à la fois au passé, au présent et au futur, et constitue la représentation d'un ordre naturel, d'une totalité, dont la compréhension révèle le rapport entre le groupe Ulteriä et des entités tierces.

Dans l'imaginaire de leur réponse systémique aux enjeux globaux, les deux dirigeants jettent les bases d'une organisation systémique. Chaque projet mené est avant tout défini par son unicité (« *c'est un beau projet parce que c'est un projet unique et il y a plein de projets uniques* », E17), et sa localité (« *tout vient du terrain, chez nous (rire). Et c'est là qu'on est dans une dynamique incrémentale. Tout vient du terrain* » (E16). Le système en lui-même a pour caractéristique une stratégie souple. C'est d'ailleurs une évidence pour les deux hommes : « *je sais que je déstabilise beaucoup de plus en plus mes interlocuteurs avec ça. Mais, pour moi, ce n'est jamais figé. Moi, je gère bien parce que ça me paraît juste une évidence* » (E16). Dans un tel système, les dirigeants ont vocation à être à l'aise avec n'importe quel public, à savoir discuter avec des individualités variées : ouvriers, politiques, « *artistes un peu barrés* », « *gars du CAC 40* » (E17). Cette capacité à observer et à être à l'aise dans tous les contextes est d'ailleurs une marque de vitalité du système. Cela permet notamment d'intégrer en son sein des opportunités nouvelles : « *C'est parce qu'on est assez observateurs, assez curieux, assez ouverts sur ce qui se passe ... très ouverts donc on se dit que ça pourrait être génial en fait d'intégrer ça. Ça fait sens. J'intègre ça. Tiens, ah ouais ! Du coup, Ulteriä se construit comme ça* » (E16).

Les mécanismes par lesquels les deux dirigeants d'Ulteriä engagent leurs efforts vers la résolution de problèmes sociétaux s'encastrent aussi dans un contexte macro lui aussi porteur d'imaginaires et de défis à relever.

## 2. Éléments macro affectant la contribution des dirigeants d'Ulteria aux grands défis

En parallèle d'une vie d'associés animée entre Boris et Nicolas que nous avons relaté dans le chapitre narratif, le marché de la distribution alimentaire biologique connaît, sur la même période, des mutations notables. Les prises de position des acteurs piliers de ce marché témoignent effectivement d'un esprit de défi envers la grande distribution. Il nous semble opportun de relater plus en détail ces évolutions puisqu'elles offrent une opportunité, une sorte de réceptacle, à la volonté de Boris et Nicolas de contribuer aux enjeux sociétaux. Nous montrons que la sphère économique de la distribution biologique est pénétrée de l'imaginaire du « zéro déchet » (2.1), pour lequel il reste de nombreux obstacles à lever (2.2). Pour autant, cet imaginaire est porteur d'une forte ambition de transformation du modèle de la distribution alimentaire (2.3).

### 2.1. La pénétration de l'imaginaire « zéro déchet » dans la sphère économique de la distribution biologique

Dans le chapitre narratif, nous avons vu par l'intermédiaire du récit du personnage de Jean M., que l'essor des coopératives biologiques en France s'est également accompagné du développement d'un *design* spécifique pour les rayons dédiés à la vente en vrac. Toutefois, le développement actuel des modes de distribution en vrac dans l'hexagone a aussi bénéficié d'un versant citoyen. En effet, face à la conscientisation du grand public de la multiplication des déchets abandonnés dans l'environnement, se crée, en 1997, l'association *Zero Waste France* qui promeut, développe et défend toutes les démarches visant à réduire les déchets et le gaspillage. Dans le sillon de ce mouvement, de nombreux néo-entrepreneurs et militants prennent contact avec l'association dans l'optique de créer des épiceries dites zéro déchet, utilisant des dispositifs de vente en vrac. Néanmoins, préférant se focaliser sur le versant citoyen de la lutte contre le gaspillage, *Zero Waste France* ne développe pas d'activité spécifique à destination du monde des affaires et des épiceries.

En parallèle, des professionnels de la grande distribution constatent ces aspirations citoyennes et perçoivent la réduction du gaspillage alimentaire chez le consommateur comme une opportunité

de développer des systèmes de distribution innovants. Dans cette optique, Donny O. crée avec son associé Didier S. la société *My Retail Box* qui ambitionne de développer des nouveaux modes de consommation durables et responsables pour tous. A ce titre, les deux hommes créent l'enseigne *Day by Day*, une franchise d'épicerie 100% vrac.

*Le gaspillage peut se travailler à tous les étages de notre chaîne de production. Mais un tiers est lié quand même au consommateur chez lui. Ce sont les estimations de l'ADEME, la FAO, etc. Comment on peut travailler sur cette logique de gaspillage à domicile ? Comme on est des gens de la distribution, c'est ce qu'on sait faire finalement. Adresser les consommateurs et chercher des solutions retail pour les consommateurs. (E36)*

Toutefois, en 2013, le vrac reste une pratique peu diffusée. Il est bien sûr développé au sein de coopératives biologiques, mais de manière encore marginale. La grande distribution, par l'intermédiaire de Auchan a également tenté de mettre en œuvre des rayons 100% vrac en 2003-2004 mais a essuyé à un échec. Il n'en demeure pas moins que cette expérience ratée a considérablement terni l'image du vrac aux yeux du grand public.

*J'ai découvert le principe au travers des trémies qui permettent de vendre le vrac chez Auchan. Tout bêtement. C'est 2003-04 au moment du self-discount où Auchan met en place un rayon vrac pour des raisons de logiques d'appels prix, etc. En tous cas c'est du marketing dans ce registre-là. Ce n'est pas une logique de réduction des gaspillages. (E36)*

Donny O. comprend alors que le vrac, pour se développer, a besoin de devenir un marché structuré, normé. Des bonnes pratiques ont besoin d'être instaurées pour l'ensemble des acteurs de la filière : épiciers de quartier, coopérateurs de magasins biologiques, acteurs grande distribution, agences de magasins, etc. Il s'allie alors à Céline R., ex-consultante, qui gravitait alors autour de l'association *Zero Waste*, pour fonder, en 2015-2016, l'association Réseau Vrac regroupant tous les professionnels de la filière du vrac : producteurs de dispositifs de vente en vrac, agences, épiceries, etc. L'ambition du réseau est la suivante : professionnaliser l'ensemble des métiers impliqués dans les rayons vrac pour crédibiliser ce système de distribution.

*Donc l'idée c'est ça : créer un marché. Et surtout le structurer. [Aujourd'hui] c'est complètement free style. Ça existe depuis très longtemps et c'est toujours resté minoritaire. [...] Ce rayon n'a jamais été pris en main véritablement jusqu'à ce que ça devienne intéressant depuis 2015. Chacun fait et fait encore comme il veut. Il n'y a pas de règles qui dit : faut que tu laves ton silo comme-ci comme-ça, de telles manières. Il n'y a rien qui explique véritablement ... (E31)*

Au regard de ces éléments, nous pouvons affirmer que le « zéro déchet » constitue un imaginaire organisationnel au regard des marqueurs théoriques que nous avons mis en évidence dans la partie théorique. En effet, à l'instar de la permaculture dont l'imaginaire combine un système philosophique, des pratiques et un mouvement social, le « zéro déchet » s'appuie sur une philosophie de vie basée sur la sobriété et des modes de vie diminuant drastiquement la production de déchet, des pratiques innovantes de distribution à destination du consommateur (silos à gravité, bacs à pelle, etc.) et s'incarne plus globalement dans un mouvement citoyen (*Zero Waste*).

Toutefois, au début du développement du vrac dans la distribution, les acteurs du secteur le perçoivent comme un joyeux désordre. Chaque épicerie ou magasin fait plus ou moins comme il l'entend pour la gestion du rayon. Certains aliments sont même proscrits de la vente en vrac par le législateur (les surgelés par exemple). De nombreux produits, notamment les liquides, n'ont pas de systèmes de distribution dédiés. Beaucoup d'obstacles ont donc besoin d'être levés pour permettre l'émergence et la diffusion de la vente en vrac.

## **2.2. Les barrières au développement de systèmes de distribution en vrac**

L'ambition de développer des systèmes de distribution en vrac, *a minima* dans les magasins à destination du consommateur final, complique considérablement le métier du distributeur. Comme Céline R. l'explique, le rayon vrac ne consiste plus à poser des produits emballés sur une étagère : « *c'est un rayon qui se bichonne, qui s'entretient, qui demande de la main d'œuvre, qui demande de connaître les produits* » (E31). Pour résumer, le développement de systèmes de distribution en vrac nécessite de lever trois types de barrières relatives à la crédibilité du rayon vrac (i), aux

techniques des dispositifs utilisés (ii), et à l'implantation géographique des systèmes de distribution en vrac (iii).

(i) Comme nous l'avons énoncé ci-dessus, l'expérience menée par Auchan au début des années 2000 a porté préjudice à l'image du vrac en France. Ce déficit d'image est lié à la croyance du public en sa saleté, sa non-praticité, sa non-disponibilité géographique et en termes de produits. En effet, la consommation en vrac, en se passant de l'emballage plastique, se soustrait aussi à tous les avantages liés à l'emballage des produits, que ce soit en termes d'hygiène et d'informations transmises pour le compte du client.

(ii) S'agissant des barrières techniques, celles-ci sont directement liées à la problématique de non-disponibilité de certains produits. La distribution en vrac nécessite de lever des barrières légales et techniques, et donc demandent des investissements en conséquence. A titre d'illustration, prenons le cas de la distribution de sirop.

*Là, un très bon exemple, c'est les sirops. C'est un acteur historique des sirops, grenadine et tout, qui est basé en Rhône-Alpes. Ils sont dans le réseau depuis pas si longtemps. Je les ai eus récemment au téléphone parce qu'ils sentaient que des épiceries vrac venaient leur demander s'ils étaient en mesure de livrer leurs produits en vrac. Donc j'ai eu un coup de téléphone avec leur directrice. Je leur ai donné un peu de chiffres, un peu de data, parce que si on y va, ça va demander des investissements. Et typiquement, l'investissement qu'ils ont fait, c'est dans une machine qui permet de mettre leurs sirops dans des bag in box, des petits cartons ou tu appuies et tu as une poche qui se vide. C'est une technologie assez particulière qui permet de servir ce sirop. Donc là, quand on dit lever les freins techniques, on a un producteur en série qui n'avait pas du tout de chaîne adapté au vrac. (E31)*

(iii) Concernant les barrières liées à l'implantation géographique, il s'agit ici de la difficulté à déployer des systèmes de distribution en vrac en dehors des grandes agglomérations. En effet, à l'heure actuelle, la plupart des épiceries 100% vrac sont des épiceries de proximité basées en centre-ville. L'enseigne *Day by Day* vise spécifiquement une clientèle qui habite proche de

l'épicerie et qui vient régulièrement, deux à trois fois par semaine, faire ses courses pour acheter ce dont elle a besoin.

*Nos clients en général viennent un petit moins de deux fois par semaine. Day by Day, ce n'est pas neutre. Les clients de proximité, nous, on vise les clients qui habitent à 6 minutes à pied. Donc ils viennent environ deux fois par semaine. (E36)*

Cela exclut *de facto* les ruraux ou les périurbains, qui pour des questions évidentes de temps accepteront difficilement de faire leurs courses en vrac si cela nécessite de se rendre en centre-ville, quand bien même la distribution en vrac serait considérée comme un mode de consommation vertueux. Il s'agit donc d'explorer des modes de distribution accessibles aux populations non-citadines.

### **2.3. L'ambition de convertir le secteur de la distribution à la vente en vrac**

Pour tenter de lever les barrières que nous venons d'énoncer, les acteurs de la filière vrac se sont regroupés autour d'un objectif ambitieux : créer des systèmes de distribution alimentaire et non alimentaire durable, impliquant la disparition de l'emballage (et pas uniquement sa réduction). Cette ambition première, ce projet fondateur, permet ensuite d'identifier une série de défis à relever, comme le montre le verbatim suivant.

*Le vrac consiste, au moment de l'acte d'achat, à remplacer l'emballage. Et remplacer l'emballage, ce n'est pas juste fournir un sachet.*

*Remplacer l'emballage c'est être capable d'assurer la pérennité du produit, sa conservation, la sécurité du produit et du consommateur.*

*Remplacer l'emballage, c'est être capable de proposer l'ensemble de l'information légale dans des conditions d'exactitude et de précision. Prenons le cas du vrac, dans le vrac vous n'êtes pas obligé de donner la composition exacte du produit. C'est absurde ! C'est sur les emballages et on n'est pas obligé dans le vrac. C'est complètement fou ! Donc tout ça, ce sont des éléments à mettre en place.*



*Et remplacer l'emballage, c'est aussi être capable de faire le story telling. On sait tous à un moment donné qu'il faut valoriser ce que l'on vend ou en tout cas expliquer, jamais mentir, mais expliquer ce qu'il y a derrière, quelles sont les entreprises, quels sont les usages ? Et bien tout ça, c'est compliqué à mettre en œuvre pour un distributeur dont c'est pas du tout le modèle économique. (E36)*

Dans la logique de Donny O., comme tous les produits ont vocation à être distribués en vrac, tous les acteurs de la filière doivent être mobilisés pour cette fin. Cela conduit à opérer des efforts dans le secteur des formations sur l'hygiène, à exercer un *lobbying* politique et juridique pour que tous les produits puissent être distribuables en vrac, à développer des systèmes techniques permettant la distribution effective des produits, et, bien sûr, la mise en place de modèles économiques assurant la rentabilité pour les distributeurs et l'accessibilité aux produits pour les consommateurs. Sur ce dernier point, les acteurs interrogés évoquent des modèles économiques de « l'archipellisation », prenant acte de la division de la population française en trois blocs : les citadins, les périurbains et les ruraux. Dès lors, il s'agit ainsi de s'appuyer sur les hypermarchés, lieu de consommation par excellence des périurbains, et des places de village, lieu de consommation des ruraux, pour diffuser les pratiques de la vente en vrac. De ce fait, cela nécessite, d'une part, une entente avec la grande distribution pour pouvoir s'installer physiquement dans les hypermarchés, et d'autre part, de favoriser des externalités positives de consommation avec des artisans ruraux fromager-crémiers, boucher-charcutiers, maraîchers.

Les deux associés d'Ulterïa ont donc construit leur contribution à des enjeux sociétaux spécifiques grâce à une résonance entre des éléments micro et macro, basés sur des imaginaires liés au système et au zéro déchet. Cette concordance des contextes micro et macro fait écho au concept sociologique d'épreuve-défi.

### 3. Mécanismes marquant la contribution des dirigeants d'Ulteria aux grands défis à travers le concept d'épreuve-défi

Le terme de grand défi, tel que mobilisé par la littérature anglo-saxonne sous l'appellation de *grand challenge*, désigne « la poursuite d'idées audacieuses et l'adoption d'approches moins conventionnelles pour s'attaquer à de grands problèmes non résolus<sup>19</sup> » (Ferraro et al., 2015, p. 334). Comme nous l'avons montré dans la revue de la littérature, la gestion d'un grand défi sociétal se joue à des niveaux divers : micro (au niveau d'acteurs individuels), organisationnel, macro (sectoriel voire global). Néanmoins, le niveau d'analyse micro des contributions aux *grand challenges*, et notamment celui relatif aux dirigeants, est encore sous-étudié dans la littérature.

L'analyse que nous avons menée conduit à articuler les niveaux micro et macro pour comprendre les ressorts par lesquels les dirigeants d'Ulteria intègrent les défis sociétaux dans leur stratégie d'entreprise. Une telle articulation fait écho au concept sociologique d'épreuve-défi (Martuccelli, 2015), dont Stéphan Pezé (2020) recommande l'usage pour décrire la façon dont des défis de société sont vécus par des acteurs locaux, dans le cadre de situation de travail. Dans un article de 2015, le sociologue Danilo Martuccelli (2015) forge le concept d'épreuve-défi pour rendre compte des innombrables mises à l'épreuve qu'un individu peut connaître tout au long de sa vie. A ce titre, l'auteur note que l'épreuve-défi connaît différentes natures tantôt associées à la formation de soi (i.e. les épreuves sont alors des exercices spirituels visant à endurer plus facilement les difficultés communes de la vie) ; à la structure existentielle de chaque être humain où l'épreuve est vectrice de formation de soi (par exemple l'angoisse de la mort, la relation à autrui, l'absurde, le désir, etc.) ; ou à l'état de la société. C'est évidemment ce dernier trait de l'épreuve-défi qui nous intéresse plus particulièrement. Dans ce cadre, l'épreuve-défi traduit l'expérience qu'un individu fait d'un état donné de la société.

Pour Martuccelli, l'épreuve-défi analysée sous l'angle du rapport entre la société et l'individu a ceci de spécifique que les éléments caractéristiques de l'épreuve ne sont plus à chercher dans les

---

<sup>19</sup> Traduit par l'auteur : « the pursuit of bold ideas and the adoption of less conventional approaches to tackling large, unresolved problems » (Ferraro et al., 2015, p. 334).

états existentiels des personnes mais davantage dans la perception individuelle de l'histoire des sociétés humaines et des rapports sociaux. De ce fait, le périmètre, la nature et le nombre des épreuves à surmonter s'élargissent grandement (Martuccelli, 2015).

Dans le but de synthétiser le sens de l'épreuve-défi, l'auteur en souligne trois dimensions importantes.

- L'épreuve-défi correspond à un « *récit de la pluralité des défis auxquels est confronté un individu dans les sociétés modernes* » (Martuccelli 2015, p.53).
- L'épreuve-défi est historique. Celle-ci trouve sa dynamique dans les rapports sociaux et se modifie selon les époques et les sociétés.
- L'épreuve-défi « *propose une articulation particulière entre les niveaux micro et macro* » (Martuccelli, 2015, p. 55). Il y a dans la notion le souci d'articuler des enjeux particuliers avec des défis collectifs. Ce point est particulièrement important dans le cadre de notre étude. En effet, la notion d'épreuve-défi, à ce titre, est tout à fait pertinente dans le cadre de la littérature relative aux *grand challenges* pour comprendre cette articulation entre des contributions individuelles et organisationnelles aux défis sociétaux.

Pour reprendre les mots de Danilo Martuccelli (2015) : « *toute épreuve-défi a donc deux faces : elle est à la fois le résultat des mécanismes sociétaux qui les produisent et une expérience éprouvée par les individus* » (Martuccelli, 2015, p. 55).

Appliquée à notre recherche, l'utilisation de ce concept synthétise les éléments constitutifs de l'épreuve-défi des dirigeants d'Ulterïa de contribuer aux enjeux sociétaux. Plus précisément, dans le tableau n°13, nous mettons en rapport les éléments émergeant de notre analyse et les composantes du concept d'épreuve-défi. La contribution des dirigeants d'Ulterïa à des enjeux sociétaux peut ainsi être interprétée comme une épreuve-défi spécifique.

**Tableau n°13 : Mécanismes sous-jacents de la contribution des dirigeants d’Ulterïa aux grands défis**

<i>DIMENSIONS DE L'ÉPREUVE-DEFI (Martuccelli, 2015)</i>	<i>Application d'une épreuve-défi de dirigeants dans le cadre de la gestion de grand challenges</i>	<i>Définitions</i>
<i>Épreuve-défi comme mise en récit de défis auxquels est confronté un individu dans la société</i>	<b>MISE EN CONCORDANCE DES CONTEXTES</b>	Mise en accord du contexte socio-historique avec un vécu personnel conférant des ressources morales pour contribuer à améliorer le contexte global
	<i>ANCRAGES SOCIOHISTORIQUES</i>	Interprétation de mouvements sociohistoriques à l’origine de l’épreuve-défi
	<i>MOMENTS DE CONSTRUCTION INTIME</i>	Caractères essentiels de la vie d’un individu permettant une appréhension directe du monde
<i>Épreuve-défi comme résultat d’une dynamique sociale et historique</i>	<b>PRISE DE CONSCIENCE DE DEFIS AUXQUELS CONTRIBUER</b>	Connaissance de l’impact qu’un individu peut avoir sur le monde à travers sa contribution à des enjeux globaux.
	<i>DIFFICULTES INSOLUBLES</i>	Problématiques individuelles et sociales particulièrement difficiles à démêler, qui ne peuvent être résolues.
	<i>PRINCIPES EN TENSION</i>	Valeurs en opposition, en ambivalence, qui servent de guide à l’action
<i>Épreuve-défi comme articulation entre les niveaux micro et macro</i>	<b>REPONSE SYSTEMIQUE AUX ENJEUX SOULEVES</b>	Construction mentale d’un ensemble de propositions cohérentes et formant un tout afin de répondre à des enjeux globaux
	<i>SOLUTIONS TELEOLOGIQUES</i>	Recherche d’éléments de réponses portées vers des finalités supérieures
	<i>PROCLAMATION D’UNE AMBITION FORTE ET EN RUPTURE</i>	Tendance à s’orienter vers un but difficile à atteindre
	<i>BASES D’UN IMAGINAIRE SYSTEMIQUE</i>	Éléments constitutifs en interaction selon un ordre prédéterminé

## Synthèse du chapitre 6<sup>ème</sup>

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux mécanismes explicatifs de la contribution des dirigeants d'Ulterïa aux grands défis. Nous mettons également en évidence le rôle que joue l'imaginaire dans de tels mécanismes.

Nous montrons que la contribution des dirigeants à contribuer à des grands défis se développe à l'interface entre des éléments micro (individuels) et des éléments macro (sectoriel voire global).

- Au niveau micro, notre étude de cas identifie trois mécanismes par lesquels les dirigeants d'Ulterïa construisent leur contribution aux enjeux sociétaux. Ces derniers provoquent d'abord une mise en récit des défis auxquels ils sont confrontés. Ceux-ci sont multiples, à la fois intimes et s'imposant compte tenu de l'état qu'il projette de la société. Les dirigeants mettent alors en concordance ces divers défis micro et macro afin donner du sens à leur compréhension du monde présent. Ensuite, les dirigeants évoquent des difficultés auxquelles ils sont confrontés quotidiennement. Celles-ci font naître des tensions sur les valeurs socles guidant leur action. Une manière de lever ces difficultés et ces ambivalences réside dans la contribution à des enjeux macro dépassant leur strict cadre individuel (micro). C'est le point de départ de la contribution des dirigeants aux grands défis. Enfin, les dirigeants projettent une réponse aux enjeux sociétaux qu'ils ont identifiés. Celle-ci se base sur un imaginaire systémique, c'est-à-dire la projection du rôle qu'ils peuvent jouer en tant que dirigeants dans un ensemble d'organisations plus vastes. Les dirigeants dessinent le réseau d'organisation dans lequel leur action, définie singulièrement, peut faire sens.
- Les dirigeants construisent une résonance entre des éléments micro et des éléments macro. En effet, dans le cas Ulterïa, les dirigeants inscrivent leur action dans le marché de la distribution alimentaire biologique et dans l'imaginaire du zéro déchet.

La construction de la contribution des dirigeants d'Ulterïa à des grands défis peut ainsi se lire comme un processus d'épreuve-défi (Martuccelli, 2015), c'est-à-dire comme la dynamique expérientielle par laquelle un dirigeant inscrit son action dans l'état actuel de la société.

## CHAPITRE 7<sup>EME</sup> : ÉMERGENCE ET CONSTRUCTION DU PROCESSUS STRATEGIQUE D’ACTION ROBUSTE CHEZ ULTERIA POUR S’ATTAQUER AUX GRANDS DEFIS

### Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que la contribution des dirigeants d’Ulterïa à des grands défis se construit dans l’articulation entre un niveau micro (individuel) et macro (sociétal). Mais une fois les défis identifiés et la volonté d’y contribuer matérialisée, comment une contribution à des grands défis émerge-t-elle et se construit-elle au niveau de l’organisation ?

Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur le modèle stratégique d’action robuste pour s’attaquer aux défis sociétaux (Etzion et al., 2017 ; Ferraro et al. 2015) et détaillons, dans le cas Ulterïa, comment ce modèle émerge et se construit dans le temps. Ainsi, nous montrons, dans un premier temps, le rôle premier des expérimentations locales dans la contribution d’Ulterïa aux enjeux sociétaux (1). Dans un deuxième temps, nous analysons l’évolution de la structure organisationnelle du groupe (2). Dans un dernier temps, nous mettons en exergue les éléments constitutifs de la multivocité du discours d’Ulterïa (3).

### 1. Le rôle premier des expérimentations locales dans la construction d’un modèle stratégique d’action robuste chez Ulterïa

La construction du modèle stratégique d’Ulterïa pour s’attaquer aux enjeux sociétaux réside premièrement dans celui de la multiplication d’expérimentations locales menées au sein du groupe tout au long de son développement. Par expérimentation, nous retenons ici la définition qu’en donnent Ferraro et ses collègues, à savoir des actions itératives permettant de générer des gains et de l’apprentissage tout en abandonnant les tentatives infructueuses sans générer du désengagement

(Ferraro et al., 2015). Cette définition est proche de la notion de « *small wins* » proposée par Karl Weick. La stratégie des « *small wins* » consiste à construire, en lien avec des problématiques sociales, une série de résultats concrets d'importance modeste afin de bâtir un modèle de référence attirant les alliés et dissuadant les concurrents (Weick, 1984).

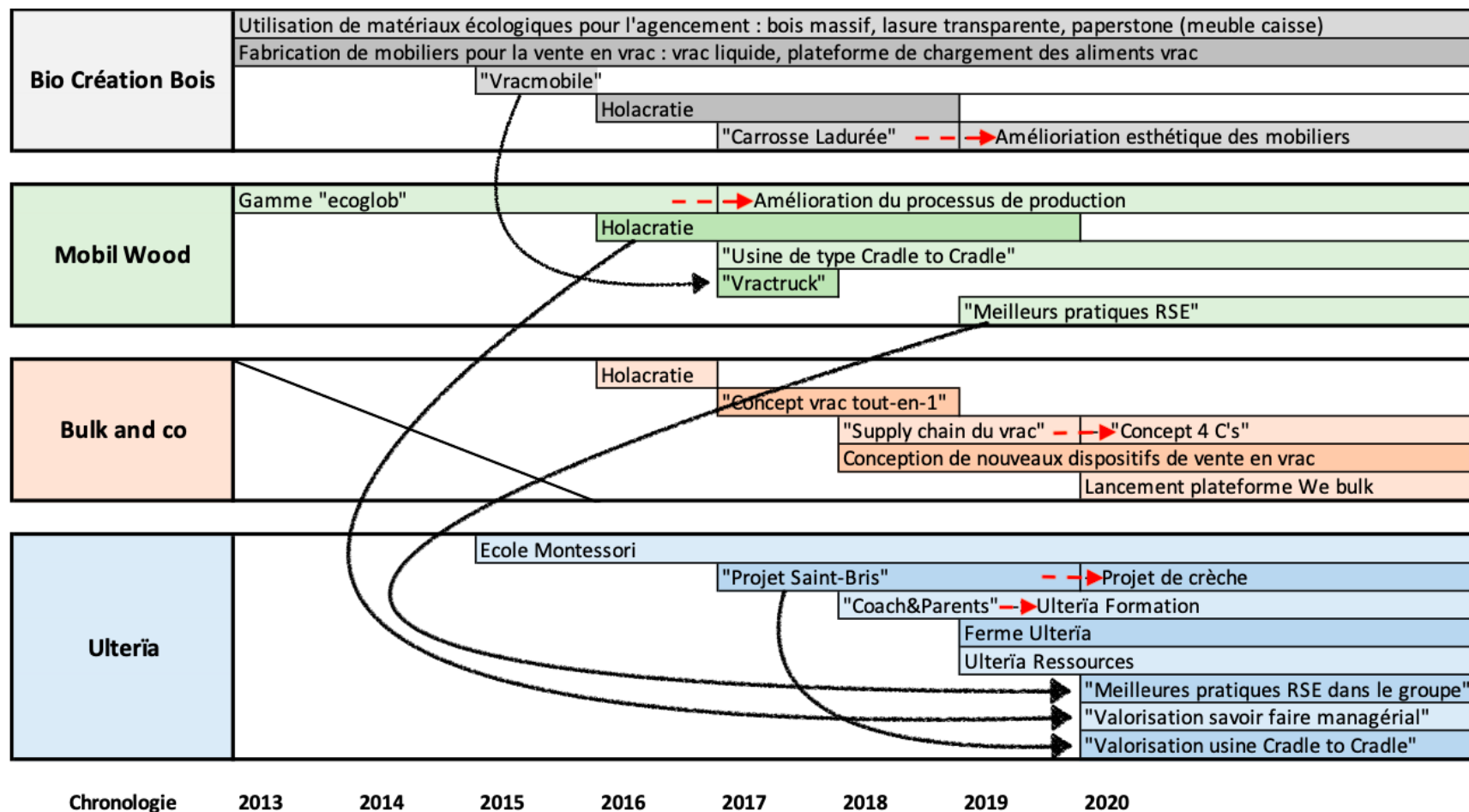
Dans cette section, nous montrons d'abord que les expérimentations locales sont multiples dans le groupe Ulterïa et qu'elles suivent des trajectoires variant selon trois mécanismes (1.1). Ensuite, nous détaillons comment ces expérimentations sont mises en ordre à partir de la construction d'un lien entre ces expérimentations et les enjeux sociétaux dans lequel le groupe s'inscrit (1.2). Enfin, nous montrons par quels mécanismes Ulterïa démontre la « pertinence sociétale » des expérimentations menées en son sein (1.3).

### 1.1. La multiplication des expérimentations locales dans le groupe Ulterïa

La figure n°11 ci-dessous recense les expérimentations menées au sein d'Ulterïa et que nous avons observées lors de notre présence sur le terrain. A l'aune de cette chronologie, nous déduisons que le devenir des expérimentations suit trois types de mécanismes : l'abandon, la régénération, la récupération. Détaillons ces trois mécanismes.

**Abandon** – Certaines expérimentations menées sont simplement abandonnées. C'est le cas par exemple de l'expérimentation « concept vrac tout-en-1 » menée par l'entreprise Bulk and Co, revendeur de dispositifs de vente en vrac. Il s'agit d'un produit-test destiné au marché européen d'agencement d'épicerie vrac. Il consiste à livrer clé en main le mobilier d'une épicerie entièrement palettisé et montable directement par le client lui-même. A partir de 2017, l'entreprise développe ce concept dans le but de valoriser des stocks de mobiliers d'occasion et de faciliter la vente de ses dispositifs de vente en vrac en Europe. Le constat est le suivant : de plus en plus d'épiceries vrac indépendantes sont ouvertes en Europe. Or, ces porteurs de projets n'ont pas forcément accès aux codes et aux produits adéquats pour gérer ce type de magasins. Le concept sera néanmoins abandonné faute de commandes suffisantes. Dans ce cas, l'abandon de l'expérimentation fait suite à une sanction du marché. Le cas d'abandon pur et simple d'une expérimentation est relativement isolé.

Figure n°11 : Chronologie des expérimentations locales initiées dans le groupe Ulterïa



Légende :   
 → Régénération des expérimentations  
 ➔ Récupération des expérimentations



**Régénération** – D’autres expérimentations, à l’inverse, se régénèrent. Une expérience est menée à un moment donné et elle est poursuivie au cours du temps et au sein du groupe. C’est le cas par exemple des expérimentations relatives à l’utilisation de matériaux écologiques dans le processus de production, que ce soit chez Mobil Wood ou chez Bio Création Bois. L’agencement de magasin étant une activité se menant par projet de magasin, il est aisé pour les entreprises de proposer des prototypes à certains clients, puis de capitaliser sur ceux-ci dans le futur en les proposant à de nouveaux clients. Ainsi, l’entreprise Bio Création Bois, dans son histoire, a souvent évolué de la sorte, par incrémentalisme (cf. verbatim ci-dessous). Par exemple, il s’agit d’abord de proposer du mobilier en bois massif, ensuite de travailler sur des lasures transparentes afin de faire en sorte que les produits utilisés soient écologiques, puis de réfléchir à l’intégration des mobiliers avec les dispositifs de vente en vrac, et enfin, d’améliorer l’efficacité du processus de production afin d’optimiser la quantité de matériaux utilisés.

Exemples de verbatim concernant la régénération des expérimentations :

**Assurer la complémentarité entre les dispositifs de vente en vrac et le mobilier** - « *Pendant longtemps, MW ne savait pas même qu’il fallait mettre des barres en arrière derrière les bacs [à pelle] New Leaf pour empêcher qu’ils basculent. Pendant des années ! Alors qu’ils voyaient mon travail. Comme les Américains avaient conçu une barre en plastique coulée qui ne collait pas bien, et qui n’était pas pratique. Alors moi, j’ai collé une barre en bois qui marchait bien. [...]* Forcément, quand ce n’est pas pratique, si ce n’est pas la bonne hauteur, si tu ne respectes pas l’ergonomie, tu perds de la place, tu perds des clients. Si tu ne mets pas les ramasses miettes, si ce n’est pas propre, les gens ne viennent pas. Ce qui est arrivé à Auchan. » (E33)

**Amélioration de la qualité écologique des mobiliers** - « *A la fois, je suis très sensible à la qualité des matériaux. Je n’aime pas les mélaminés comme tu peux l’imaginer. Et les CP [contreplaqués], et le Placoplatre. Mais j’ai envie que ça soit simple. Je n’ai pas préconisé la couleur, par exemple. On peut me le reprocher. Mais le problème de la couleur en tant qu’agenceur, ça nécessite plein de réserves de couleur. Si tu te trompes, c’est grave. Et puis si on redemande un meuble trois ans plus tard, c’est compliqué. Moi, j’ai préconisé de faire du meuble avec de la lasure transparente. »* (E33)

**Amélioration des silos à utiliser pour la vente en vrac** – « *Je ne savais pas faire de vrac à l'époque, J'ai repris des seaux en plastique rond que j'avais mis dans un meuble avec un petit couvercle et une écuelle. J'ai divisé par sept l'encombrement aux sols avec les bacs FixWood. Il y avait une rationalité. Ce sont des choses qu'on a découvert plus tard mais que le chiffre au mètre carré au sol du vrac est extraordinaire. C'est des étapes ultérieures. [...]* Pour les silos et les bacs à pelles, je les ai améliorés au fil du temps. Ça a duré 10 ans jusqu'au jour où j'ai découvert la société New Leaf, à Paris. » (E33)

**Amélioration de l'ergonomie des mobiliers** – « *Et l'autre aspect extrêmement important, c'est comment on remplit les bacs, qui les remplit ? Avec quelle méthodologie ? [...]* On a travaillé sur des plateformes en hauteur, pour que les gens puissent verser dans les bacs de façon pratique et ergonomique. Un des gros travaux que j'ai fait ça, les plates-formes arrière. J'ai trouvé une autre solution qui consistait à prendre les bacs de façon mécanique et les descendre tous ensemble, une étagère de six bacs, avec des systèmes de contrepoids pour faciliter le remplissage. » (E33)

A l'origine des expérimentations régénérées se trouvent parfois des projets emblématiques. Ainsi, dans le cas de l'entreprise Mobil Wood, le projet « ecoglob » de création d'une gamme d'agencement éco-conçue à destination des magasins alimentaires biologiques. Comment nous l'avons relaté dans la narration (cf. chapitre narratif, pp. 171-172), ce projet a été le point de départ d'une dynamique dans l'amélioration de la qualité écologique des produits proposés. Une autre illustration marquante de la régénération de certaines expérimentations au sein du groupe est la fabrication d'un carrosse par la société Bio Création Bois pour la célèbre marque de cosmétique Ladurée (cf. photo ci-contre).





**Illustration n°4 : Carrosse Ladurée**

En mai 2018, l'entreprise livre en effet un mobilier haut de gamme pour le compte de la marque de parfums. Ce projet est ensuite le point de départ d'une amélioration esthétique des mobiliers fabriqués pour le compte de clients prestigieux tout en préservant une qualité écologique. C'est notamment à partir de cet événement que l'entreprise prend conscience de sa

capacité à proposer des mobiliers esthétiques et haut de gamme. Le tableau n°14 démontre le point de rupture au regard de la qualité des produits proposés par l'entreprise avant et après cet épisode.

**Tableau n°14 : Évolution de la qualité du mobilier avant et après la réalisation du  
« carrosse » Ladurée**

Mobiliers <u>avant</u> le carrosse Ladurée	Mobiliers <u>après</u> le carrosse Ladurée
 <p align="center"><b>Illustration n°5 : Bureau d'accueil (septembre 2017)</b></p>	 <p align="center"><b>Illustration n°7 : Alcôve sur mesure pour open-space (août 2020)</b></p>
 <p align="center"><b>Illustration n°6 : Espace enfant (octobre 2017)</b></p>	 <p align="center"><b>Illustration n°8 : Bureau (octobre 2020)</b></p>

**Récupération** – Enfin, des expérimentations sont récupérées par d'autres entités du groupe que celles où elles sont initialement menées. C'est le cas par exemple du projet « vracmobile » (voir photo ci-contre). Au début de l'année 2017, pour rendre service à un client historique, l'entreprise Bio Création Bois agence un *foodtruck* destiné



**Illustration n° 9 : Vracmobile**

à promouvoir la vente en vrac. Mais n'ayant pas vocation à agencer des camions, l'entreprise ne renouvelle pas l'expérience. Le concept est alors récupéré par l'entreprise Mobil Wood un an plus tard. Cette dernière, beaucoup mieux dotée en chargés d'affaires, voit dans l'expérimentation

initiale une activité à développer en son sein. Des études sur la faisabilité économique et commerciale du projet sont poursuivies. Mais celles-ci s'avéreront infructueuses et projet finira par être abandonné à son tour.

Trois autres cas, ceux des expérimentations « valorisation du savoir managérial », « meilleures pratiques RSE » et « valorisation usine Cradle to Cradle » montrent aussi cette dynamique de récupération entre entités d'Ulterioria (cf. tableau n°15). Le projet « meilleures pratiques RSE » provient d'abord de la volonté de l'entreprise Mobil Wood d'obtenir une certification *B-Corp*.

### **Encadré n°2 : qu'est-ce que la certification B-Corp ?**

*B-Corp* est une communauté née en 2006 en Californie et qui s'est fixée comme mission de faire du monde des affaires "*a force to good*". Son objectif est de proposer une méthode permettant de garantir la conjugaison, pour les entreprises lucratives, entre recherche du profit et poursuite d'une mission à caractère social, environnemental ou humanitaire. A l'heure actuel, le mouvement revendique plus de 3000 membres (majoritairement des PME) à travers plus de 70 pays (dont environ une centaine en France).

Pour réaliser son ambition, la communauté B-Corp a élaboré et améliore depuis lors un questionnaire de plus de 200 questions ayant pour ambition de vérifier l'application des normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales, de transparence publique et de responsabilité juridique au sein d'une entreprise qui souhaite obtenir le label. Le questionnaire est organisé autour de sept thématiques : la gouvernance, les relations avec les salariés, les relations avec le territoire, les relations avec les fournisseurs, les relations avec les clients, l'environnement et la soutenabilité du modèle d'affaires. Pour être certifiée, l'entreprise doit enregistrer 80 points. Pour ce faire, elle doit remplir le questionnaire disponible en ligne<sup>20</sup>. Une fois la barre des 80 points dépassée, l'entreprise sollicite l'association, un vérificateur est alors désigné. Celui-ci demandera alors des preuves des réponses sur lesquelles l'entreprise s'est positionnée afin de certifier l'impact positif de ses pratiques sur l'ensemble de ses parties prenantes et de la société.

<sup>20</sup> <https://bimpactassessment.net/>

Une fois la certification *B-Corp* obtenue pour le compte de l'entreprise Mobil Wood, l'expérimentation « meilleures pratiques RSE » est récupérée au sein de l'entité Ulterïa à des fins de généralisation à toutes les entreprises de « l'écosystème ». Un groupe de travail est alors formé afin d'envisager les modalités de l'expérimentation.

L'expérimentation "Valorisation usine *Cradle to Cradle*" procède de la même intention. Initialement, c'est au cœur du « projet Saint-Bris » (cf. chapitre 5<sup>ème</sup>) qu'est née la volonté de construire une éco-usine pour le compte de la société Mobil Wood. Pour rappel, le projet vise à construire un bâtiment dans une logique dite « *cradle to cradle* », visant à utiliser au maximum des matériaux réutilisés et recyclables et à concevoir la démontabilité de l'usine pour faciliter sa déconstruction en fin de vie. Un tel projet a été récupéré par l'entité Ulterïa afin de créer une activité d'assistance en maîtrise d'ouvrage d'éco-construction afin de valoriser l'ensemble des savoirs acquis dans l'écoconstruction auprès d'un marché potentiel. Ainsi, l'ensemble des expérimentations locales est potentiellement à disposition de tous les membres d'Ulterïa. Le tableau n°15 récapitule l'ensemble des expérimentations observées, ainsi que leurs issues : abandon, régénération, récupération.

**Tableau n°15 : Récapitulatif des expérimentations locales et de leurs issues**

Expérimentations	Issues
« Concept vrac tout-en-1 »	Abandon
Utilisation de matériaux écologiques dans l'agencement	Régénération
Fabrication de mobiliers pour la vente en vrac	
« Carrosse Ladurée »	
Gamme « ecoglob »	
« Coach & Parents »	
« Vracmobile »	Récupération
« Meilleures pratiques RSE »	
"Valorisation usine <i>Cradle to Cradle</i> "	
Holacratie et « valorisation savoir-faire managérial	

Les logiques de régénération et de récupération sont les plus intéressantes en ce qui concerne les dynamiques temporelles des expérimentations. Dans le dessein de comprendre les logiques sous-jacentes de ces dynamiques, montrons dans la section suivante par quels mécanismes ces expérimentations locales sont mises en ordre au sein du groupe Ulterïa.

## **1.2. La mise en ordre des expérimentations locales : la construction du lien entre expérimentations locales et enjeux de société**

Quels moyens peuvent faciliter la régénération et la récupération d'expérimentations locales ? Comment des expérimentations peuvent-elles être considérées comme des contributions à des enjeux sociétaux, par nature globaux ? Nos observations montrent une mise en ordre des nombreuses expérimentations locales menées dans le groupe Ulterïa par l'inscription des expérimentations locales dans des enjeux globaux (cf. tableau n°16).

**Inscription des expérimentations locales dans des enjeux globaux** - L'acte de naissance d'Ulterïa coïncide non seulement avec le baptême du groupe mais également avec une profession de foi, rédigée par ses deux dirigeants et matérialisée par un site internet<sup>21</sup>. Ce document regroupe non seulement la genèse et les valeurs d'Ulterïa, mais surtout les enjeux sociétaux auxquels l'entité organisationnelle Ulterïa entend contribuer. Ces enjeux sont définis au regard de quatre grands domaines conçus pour couvrir des besoins humains fondamentaux : le travail, la transmission, l'alimentation et le lien social. Ces quatre catégories sont le moyen de synthétiser des grands enjeux sur lesquels Ulterïa se positionne en priorité.

Ces enjeux constituent une synthèse entre des expérimentations passées, déjà menées au sein du groupe avant la création d'Ulterïa proprement dit et des orientations envisagées pour le futur. A ce titre, la matérialisation d'enjeux globaux ancre Ulterïa à la fois dans un passé dans lequel l'entité n'existait pas encore et dans un avenir qui la modèle au présent. Les expérimentations locales déjà menées constituent ainsi les prémices de ce que deviendra Ulterïa (l'entité n'est donc pas créée *ex nihilo*). Dans l'avenir, les enjeux globaux cadrent les futures expérimentations menées dans le groupe. Ces enjeux globaux serviront alors de guide à l'action. Ulterïa existe ainsi par la connexion

---

<sup>21</sup> [www.ulteria.fr](http://www.ulteria.fr)

entre deux éléments : (i) des enjeux globaux ancrés dans un domaine où le groupe est légitime pour agir et (ii) des expérimentations locales qui matérialisent la contribution d'Ulterïa à ces mêmes enjeux.

**Tableau n°16 : Liens entre les expérimentations locales d'Ulterïa et les enjeux sociétaux adressés par le groupe**

<b>Domaines d'activités d'Ulterïa</b>	<b>Enjeux sociétaux auxquels Ulterïa entend contribuer</b>	<b>Expérimentations locales menées dans Ulterïa</b>
<b>Travailler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proposer un service d'agencement écologique de magasins</i></li> </ul>	Utilisation de matériaux écologiques ; amélioration des processus de production ; expérimentation d'un service d'agencement éco-conçu (projet ecoglob)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Favoriser la consommation responsable à travers le vrac</i></li> </ul>	Développement des agencements favorisant la vente en vrac Développement de dispositifs de vente en vrac avec des matériaux écologiques
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mettre en œuvre la gouvernance participative</i></li> </ul>	Holacratie Amélioration des processus RH valorisant le partage de la valeur et la participation
<b>Transmettre &amp; Se former</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Former les organisations et les familles vers un nouveau paradigme sociétal</i></li> </ul>	Coaching à destination de familles, d'adolescents, d'équipes de travail souhaitant s'inspirer des expérimentations menées au sein d'Ulterïa ; établissement d'une école alternative
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Développer les individus</i></li> </ul>	Développement d'une fonction dédiée au développement personnel et aux comportements organisationnels au sein d'Ulterïa : préférences pour les promotions internes et valorisation d'initiatives intrapreneuriales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faire progresser la connaissance</i></li> </ul>	Accueil de projets de recherche doctorale afin d'accroître leur réflexivité Accueil de conférenciers, organisation de conférences
<b>Créer du lien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Décloisonner les activités</i></li> </ul>	Construction d'un site expérimental regroupant des activités d'industrie du bois, d'élevage de chèvres et de services
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Combiner économie et philanthropie</i></li> </ul>	Don de parts sociales d'Ulterïa dans un fonds de dotation actionnaire avec droit préférentiel sur les dividendes du groupe.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>S'ancrer dans la ruralité</i></li> </ul>	Investissements économiques dans les territoires ruraux, maintien et embauche d'emplois qualifiés ; soutien à des projets d'intérêt social ou éducatif sur le territoire d'action des firmes.
<b>Se nourrir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Favoriser une alimentation saine, bio et locale</i></li> </ul>	Création d'une ferme caprine produisant fromages et yaourts bio



### **1.3. L’attestation de la « pertinence sociétale » des expérimentations locales menées chez Ulterïa**

Une fois les expérimentations locales mises en ordre au regard d’objectifs sociétaux, il s’agit pour Ulterïa d’attester de leur « pertinence sociétale ». Nous entendons par là le souci des acteurs d’Ulterïa d’apporter les preuves que ses expérimentations constituent bel et bien des références dans le domaine d’activité dans lequel celles-ci sont menées.

L’attestation de la pertinence sociétale des expérimentations joue un rôle important dans la contribution d’Ulterïa à des enjeux globaux. Cela solidifie le lien entre les échelles locale et globale. En effet, l’exemplarité sociétale des expérimentations locales est systématiquement recherchée auprès d’acteurs considérés comme des références dans leurs domaines. Pour certaines expérimentations, plusieurs preuves peuvent être recherchées. Le tableau n°17 fait état des organisations auprès desquelles les preuves attestant de l’exemplarité des expérimentations sont recherchées. Il est intéressant de noter que les acteurs auprès de qui Ulterïa vient chercher les preuves de son exemplarité sont des acteurs dont la portée d’action est nationale, voire internationale. En faisant appel à ces acteurs, Ulterïa quitte ainsi son échelle strictement locale.

Chaque expérimentation est donc qualifiée au regard d’un sujet sociétal. Il peut s’agir de certifier la provenance du bois utilisé afin de prouver la gestion durable des matériaux utilisés, de mettre en place des projets d’écoconception grâce au soutien technique et financier de l’ADEME, ou encore d’attester la démarche éco-conçue d’un projet de construction immobilier grâce à la présence dans le projet de cabinet d’écoconception porteur de labels internationaux (à l’instar du cabinet EPEA par exemple).

**Tableau n°17 : Organisations décernant les preuves de l'exemplarité des expérimentations menées chez Ulterïa**

Expérimentations	Pertinence sociétale de l'expérimentation	Organisations décernant les preuves
<i>Matériaux écologiques pour l'agencement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières)</li> </ul>	PEFC France : émanation de PEFC Council, organisation non gouvernementale internationale
<i>Gamme « ecoglob »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel à projets en écoconception</li> </ul>	ADEME : Établissement public industriel et commercial spécialisé dans le financement et le soutien technique à l'innovation
<i>Dispositifs de vente en vrac</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel à projets en écoconception</li> </ul>	ADEME
<i>Service de coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification de formation en coaching</li> </ul>	Transformance Pro : première école de coaching fondée en France
<i>École alternative</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pédagogie Montessori</li> </ul>	Filiation à l'Association Montessori International
<i>Holacratie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour l'implantation du modèle managérial : accompagnement par un cabinet de conseil</li> <li>• Pour le retour d'expérience : cofinancement avec l'ADEME d'une thèse en sciences de gestion</li> </ul>	<p>IGI Partners : premier cabinet « <i>licensed Holacracy Providers</i> »</p> <p>École Polytechnique, i3-CRG (unité mixte du CNRS) : établissements académiques</p>
<i>Eco-usine du projet Saint-Bris</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usine inspirée du <i>Cradle to Cradle</i></li> <li>• Bâtiment exemplaire FEDER</li> </ul>	<p>Cabinet EPEA : agence d'économie circulaire et membre du réseau EPEA, inventeur de la démarche architecturale <i>Cradle to Cradle</i> en 1987.</p> <p>Fonds européen de développement régional, Région Bourgogne Franche Comté, soutien technique de l'ADEME</p>
<i>« Meilleures pratiques RSE »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trophée RSE</li> <li>• Certification B-Corp</li> </ul>	<p>Région Bourgogne Franche Comté</p> <p><i>B Lab</i> : organisation à but non lucratif certifiant les organisations volontaires sur des standards de transparence, responsabilité, soutenabilité et performance aux fins de créer de la valeur pour la société</p>

Ainsi, la contribution des expérimentations locales aux enjeux globaux est d'autant plus forte et légitime que celles-ci sont exemplaires et démontrent leur capacité à faire référence dans leurs domaines d'application. Nous voyons ainsi que les expérimentations locales d'Ulterïa se voient reconnaître une pertinence sociétale par le fait que celles-ci sont mises en ordre et reliés vis-à-vis d'enjeux globaux et attestées, voir même exemplifiées, par des acteurs nationaux ou globaux. Les expérimentations sont ainsi structurées de manière à répondre à des enjeux globaux.

La mise en ordre des expérimentations menées localement chez Ulterïa dépend aussi de la structure de l'organisation. Dans la prochaine section, nous proposons de décortiquer la dimension structurelle de l'organisation d'Ulterïa.

## 2. La structure organisationnelle d'Ulterïa pour s'attaquer aux grands défis : l'érosion d'un système participatif

Dans cette section, nous montrons que la structure organisationnelle d'Ulterïa pour s'attaquer aux enjeux sociétaux a connu une dynamique paradoxale. Le groupe a vu sa structure organisationnelle évoluer d'un système initialement participatif et décentralisé (i.e. l'holacratie) à un système davantage centralisé et axé sur une structure « *chapeau* » chargée d'assurer le bon fonctionnement du groupe. Ainsi, nous détaillons l'érosion du fonctionnement holacratique au sein du groupe Ulterïa, en particulier dans la principale entreprise du groupe, Mobil Wood (2.1) avant de rendre compte de l'émergence d'une nouvelle structure garante de la pérennité du groupe et l'organisant à travers la distribution d'un réseau de missions entre l'ensemble des entités du groupe (2.2).

### 2.1. L'érosion progressive du fonctionnement holacratique dans le groupe Ulterïa

Nos observations ont montré une érosion du fonctionnement holacratique au sein d'Ulterïa. D'une part, ce fonctionnement prescrit est aussi subi par les acteurs (2.1.1). D'autre part, malgré de nombreux efforts pour préserver l'application du modèle de l'holacratie, celui-ci a fini par être abandonné avec le retour de la figure du manager au sein du groupe (2.1.2).

### 2.1.1. Un fonctionnement holocratique *de facto* subi par les acteurs

Deux éléments témoignent d'un fonctionnement holocratique subi par les acteurs : une focalisation anxieuse sur les problèmes organisationnels et un formalisme excessif induit par le modèle.

#### *Une focalisation anxieuse sur les tensions*

Le système holocratique - dont nous avons fourni une description de son fonctionnement dans l'encadré n°2 (p.177) - est censé garantir aux membres de l'organisation la possibilité de communiquer leurs tensions au fur et à mesure qu'ils les découvrent (i.e. communiquer l'écart entre ce qui est et qui devrait être), afin de les traiter et de fluidifier l'organisation. Les tensions sont, dans le dispositif prescrit de l'holocratie, le véritable moteur de l'organisation comme l'atteste la règle générale suivante définie par l'organisation.

*Dans l'objectif de créer une boucle vertueuse d'intégration à l'état de réflexe des règles du jeu par tous les [salariés], tout [salarié] qui a identifié un hors-jeu de la part d'un autre [salarié], se doit d'en faire part directement au [salarié] en lui indiquant de façon explicite le cas concret et les règles du jeu qui ont été enfreintes, et de lui demander de prendre toute action corrective appropriée dans ladite situation. (Document interne, consulté en octobre 2017)*

Vue sous cet angle, l'holocratie vise à engendrer un certain chaos par le traitement systématique des tensions, afin d'inciter chaque membre de l'organisation à les lever. Toutefois, cela conduit les acteurs à penser et agir en permanence en termes de tensions. Le dispositif qui en ressort est perçu comme anxieux.

*L'holocratie invite à toujours parler de ce qui ne va pas. Ça finit par créer un climat anxieux. C'est aussi pour ça que nous mettons en place des processus de célébration, pour dire aussi ce qui va bien ! (Salarié du cercle Ressources Humaine, journal de bord, 30/01/2018)*

### *Un formalisme holacratique source de dysfonctionnements et de désolidarisation*

L'holocratie se caractérise également par un fort degré de formalisme. Pour comprendre en quoi ce formalisme a été une source de dysfonctionnement au sein du groupe, notons que Ulterià est caractérisé par une dualité très marquée entre la production et les services. Les différences sont de multiples natures : les espaces de travail (atelier versus bureaux), les statuts sociaux (ouvriers versus cadres/professions intermédiaires), la nature du travail (exécution versus conception) et l'organisation du temps de travail (forfait heures versus forfait jours). Cette hétérogénéité a eu une incidence dès le début de l'implantation de l'holocratie. Lors de l'introduction de ce système organisationnel, dès le premier mois, la désorganisation de l'entreprise a été telle que les règles holocratiques ont rapidement été réformées pour l'intégralité des salariés issus de l'atelier.

*La productivité a gravement chuté dans le mois qui a suivi la mise en place de l'holocratie. La transition a été particulièrement dure pour les cercles logistique, expédition, pose. Ils sont en bout de chaîne et ils ont pris tous les problèmes. On ne leur a pas donné d'alternatives. Du jour au lendemain, on a enlevé la personne qui était chargée de faire avancer l'atelier sans donner de moyens alternatifs. C'est comme si on avait poussé des gens qui ne savaient pas nager dans une piscine, puis que nous les avons regardés se noyer.*  
(Salarié, journal de bord, 27/10/2017)

Pour tenter de pallier ces dysfonctionnements, en lieu et place de grandes équipes où la solidarité se diluait, l'entreprise a créé des petites équipes métiers, afin de reformer des solidarités. Au sein de l'atelier de l'entreprise, des mini-cercles opérationnels ont vu le jour, sur le modèle de mini-usines, en lien avec le flux de production (débit, usinage, ponçage, montage, peinture, expédition, pose). Chaque mini-cercle s'est vu doté d'un coordinateur, issu du travail opérationnel, dont la mission est de mener son équipe vers l'auto-organisation, et d'un coach, issu des bureaux, dont la raison d'être est de l'aider dans cette tâche. Le formalisme des réunions holocratiques a été également abandonné au profit d'une réunion hebdomadaire plus rapide, au sein de l'atelier.

En outre, et de manière inattendue, le système holacratique, alors qu'il est censé accroître l'autonomisation des salariés a mené à une forme de déresponsabilisation. Un phénomène témoigne de cette réalité : le syndrome « Ce n'est pas mon rôle ». Dès lors qu'un problème organisationnel

pouvait apparaître et ne touchait qu'indirectement un individu, une des postures souvent évoquées était celle du dédouanement. Ainsi, comme le montre l'extrait suivant, une règle a été codée dans l'entreprise interdisant formellement à un individu de pouvoir se dédouaner de ses responsabilités individuelles sous prétexte qu'un problème n'était pas explicitement relié aux tâches que cet individu devait remplir dans l'entreprise.

*Demander quelque chose à un rôle, [l'explication] « ce n'est pas mon rôle » ou « je n'ai pas le temps » ne sont a priori pas une réponse acceptable.* (Compte-rendu de réunion, 2ème semestre 2016)

Outre le fonctionnement holocratique largement subi par les acteurs, les tentatives pour ranimer l'efficacité du modèle se sont infructueuses dans le cas Ulterïa.

#### 2.1.2. Efforts infructueux pour préserver le modèle holocratique et retour de la figure du manager

Depuis la phase initiale de l'expérimentation de l'holocratie, les acteurs n'ont cessé de s'approprier le modèle holocratique, d'en modifier les règles de fonctionnement et de créer des procédures *ad hoc*. Une constante de ces adaptations réside dans la volonté d'améliorer la coordination des équipes de travail (i.e. les rôles de premier et second liens) et d'identifier, aux yeux des membres de l'organisation, le fonctionnement de l'entreprise comme participatif et démocratique. Dans ce cadre, une des problématiques récurrentes de l'entreprise réside dans la définition des frontières du rôle de coordination. Quel est son périmètre ? Est-il collectif ou individuel ? Dans quelle mesure peut-il être décentralisé ?

En effet, l'évolution des rôles de coordination de chaque cercle a connu une formalisation en trois phases distinctes (cf. tableau n°18). D'abord, en phase avec les prescriptions du modèle holocratique, chaque cercle contenait deux rôles de coordination désignés par les termes de premier lien et second lien. Leurs missions sont avant tout communicationnelles et visent à assurer la transmission des problématiques opérationnelles en interne et en externe, à structurer la division du travail du cercle et à organiser le suivi des indicateurs de performance du cercle.

Ensuite, les membres du cercle supérieur de l'organisation Mobil Wood ont décidé de fusionner ces deux rôles en un seul et de le désigner « binôme leader ». Chaque cercle s'est ainsi vu désigner un binôme chargé des missions qui incombaient précédemment aux premier et second liens. Deux apports de la notion de binôme leader sont à souligner. Premièrement, la notion même de binôme leader inclut une dimension collective. Cela implique que la coordination d'un cercle n'est plus confiée à deux individus mais à un couple qui doit communiquer en miroir l'un de l'autre. Les bénéfices attendus sont multiples : pouvoir compter sur un collègue dans la tâche difficile de coordination, accroître sa réflexivité par rapport à ses pratiques, planifier une stratégie collectivement. Deuxièmement, la notion de binôme leader ajoute une dimension de leadership. Le binôme ne détient pas qu'une fonction communicationnelle réductible à la transmission de l'information. Il doit également générer de la motivation auprès de son équipe, faire converger les énergies vers la mission du cercle et plus largement de l'entreprise, diffuser les valeurs de l'organisation.

Enfin, le dirigeant de Mobil Wood a décidé, à partir de juin 2019, d'abandonner la notion de binôme leader pour réintégrer celle de manager. La raison majeure ayant conduit à cette décision trouve son origine dans le jugement, de la part du dirigeant, d'une dégradation du climat de l'entreprise, d'une augmentation chronique des retards de livraison et d'une dérive dans les coûts de transport.

Ce brusque retour de la figure du manager a suscité des réactions variables chez les salariés. Les salariés les plus attachés aux valeurs humanistes de l'entreprise se sont alors posé la question de la spécificité de l'entreprise et ont un temps interprété cette décision comme un retour en arrière (« *Qu'est-ce qui, en tant qu'entreprise, nous différencie donc des autres organisations pyramidales ?* »). D'autres employés ont en revanche laissé davantage transparaître un sentiment de soulagement vis-à-vis de la réintroduction de la fonction managériale, et surtout, du retour visible du dirigeant. « *Le capitaine du bateau est revenu* », pouvaient-ils souffler dans les couloirs. Désormais, et depuis lors, chaque cercle de l'entreprise compte donc un manager unique nommé par l'équipe dirigeante (le dirigeant et le directeur général de l'entreprise) et dont les attendus ont été formellement décrits (cf. tableau n°18).

Concernant les espaces de coordination des équipes de travail, ceux-ci ont également évolué. Lors des phases 1 et 2 durant lesquelles l'holocratie a été expérimentée, la coordination s'effectuait grâce aux outils et au formalisme de l'holocratie. Ainsi, chaque cercle réunissait ses membres *a minima* une fois toutes les deux semaines, traitait les opérations quotidiennes et définissait ses règles de fonctionnement. Concernant la coordination entre les cercles, les premier et second liens de chaque cercle (puis les binômes leaders) se réunissaient une fois tous les quinze jours, toujours en respectant le formalisme holocratique. Le retour de la figure de manager durant la phase 3 a modifié sensiblement les espaces de coordination. Dès lors que le dirigeant a rétabli la fonction de manager à partir de juin 2019, celui-ci a passé environ six mois à formaliser des plans d'actions par cercle, avec l'aide de la directrice générale de l'entreprise et du manager du cercle en question à chaque fois. Une fois l'intégralité des plans d'actions définis, le dirigeant a mis en place un comité de pilotage mensuel, permettant à la fois de communiquer sur le suivi des actions entreprises, et d'envisager collectivement les actions à poursuivre. Ce comité de pilotage est également l'occasion d'instaurer des règles de fonctionnement entre les cercles. Enfin, chaque semaine, les managers continuent de se réunir sous la forme de réunions de synchronisation, largement inspirées des réunions holocratiques, et ayant pour objet le suivi des opérations quotidiennes.



**Tableau n°18 : Évolution des rôles de coordination dans le groupe Ulterïa**

PHASES	Description des attendus des rôles de coordinations	Mode de coordination	Désignation des coordinateurs
1) d'avril 2016 à septembre 2017	<p><b>Premier lien :</b> structure la division du travail du cercle, affecte les rôles aux collaborateurs, répartit les ressources disponibles, suit les performances du cercle, établit les priorités stratégiques</p> <p><b>Second lien :</b> remonte les tensions des collaborateurs au cercle supérieur, suit l'état de santé du cercle</p>	Facilitation de réunion	<p><b>Premier lien :</b> nommé par le cercle supérieur</p> <p><b>Second lien :</b> élection sans candidat par les membres du cercle</p>
2) de septembre 2017 à juin 2019	<p><b>Fusion des rôles de Premier lien et Second lien confiés à deux personnes qui se partagent les redevabilités. Ils sont désignés comme « binôme leader ».</b></p> <p><i>« On s'est rendu compte que les redevabilités du premier lien ou celles du second lien demandaient des compétences très diverses qu'une personne seule ne pouvait avoir ! Alors l'idée c'était de les fusionner pour que les premier et second liens puissent ensuite se répartir les redevabilités selon leurs zones de talents. L'idée, c'est de jouer sur des binômes qui se complètent et qui puissent se challenger »</i> (Boris, journal de bord 29/09/2017).</p>	Facilitation de réunion, leadership	Binôme leader coopté par le cercle après proposition du cercle supérieur
3) Depuis juin 2019	<p><b>Introduction d'un manager par cercle, dont les attendus sont :</b> faire réussir son cercle, répartir clairement les autorités de son cercle, coacher les personnes en adaptant sa posture (donneur d'ordres ou porteur de sens), répartir les ressources disponibles, être responsable, en dernier ressort, des sorties de cadre de son cercle, (i.e. s'assurer que les dysfonctionnements de son cercle soient réglés et être lanceur d'alerte des dysfonctionnements latents de l'entreprise). (Document interne, consulté en juin 2019)</p>	Facilitation de réunion, supervision directe	Manager nommé par le cercle supérieur

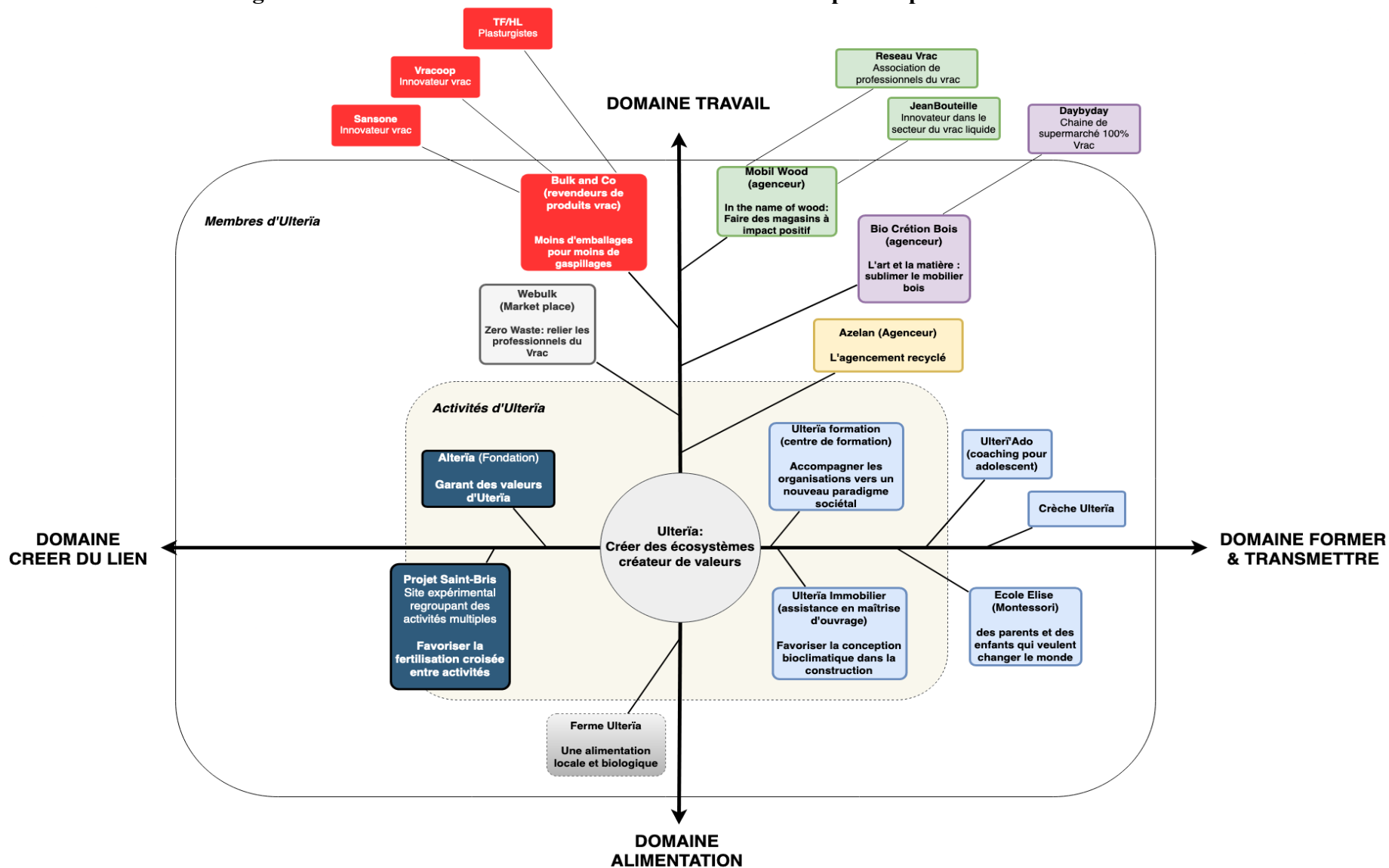
L'affaiblissement de la structure holacratique dans le fonctionnement d'Ulterïa a été renforcé par la montée en puissance d'une nouvelle structure, appelée aussi Ulterïa, regroupant l'ensemble des *top managers* du groupe Ulterïa ainsi que des salariés occupant des fonctions supports susceptibles de garantir une meilleure coopération entre les diverses entités du groupe. **Notons bien que la nouvelle structure Ulterïa ne désigne donc pas le groupe Ulterïa dans son intégralité mais la structure chargée de chapeauter le groupe, à l'instar d'une direction générale.**

## **2.2. Vers l'affirmation d'une structure « chapeau » chargée du bon fonctionnement du groupe**

A partir de 2019, une nouvelle structure apparaît ainsi formellement dans l'organigramme du groupe : il s'agit de la structure Ulterïa. Celle-ci a notamment pour mission de piloter l'ensemble des activités du groupe. Un des premiers objectifs de cette structure est de définir, pour chacune des organisations du groupe une mission afin de constituer un véritable réseau de missions d'entreprises.

De cette manière, Ulterïa constitue le nœud de l'ensemble des missions du groupe (cf. figure n°12). Elle est l'entité garantissant la cohérence d'ensemble. A ce titre, elle joue un rôle de garant de la pérennité du groupe. Élément intéressant, l'entité Ulterïa a elle-même un garant. Il s'agit de la fondation actionnaire Alterïa. Ce réseau distribué de missions a une influence sur la manière dont les expérimentations sont mises en œuvre au sein du groupe Ulterïa. En effet, chaque mission opère comme un filtre des actions que chaque entité du groupe est censée réaliser pour contribuer pleinement aux enjeux sociétaux soulevés par Ulterïa. La structure Ulterïa donne une latitude d'action à chacun de ses membres, ce qui peut justifier ou non la régénération ou la récupération d'une expérimentation entre l'une ou l'autre des entités. Plus concrètement, une expérimentation peut être transmise d'une entité à une autre car cette dernière serait plus à même de la développer ou de la produire par exemple.

Figure n°12 : Distribution des missions d'Ulterïa entre ses parties prenantes internes et externes<sup>22</sup>



<sup>22</sup> L'entité « crèche » n'a pas de mission car le projet est en cours de développement.

Cette nouvelle organisation du groupe, constituée d'entités toutes missionnées, a un impact sur la structure de l'organisation. La structure Ulteriä, de fait, acquiert une position à part en remplissant des fonctions spécifiques. Tout d'abord, cette nouvelle structure apprécie les tendances et identifie les questions émergentes. Cela peut notamment s'observer dans les discours véhiculés par les acteurs de la structure mettant en exergue la croyance en un temps de rupture historique et en l'émergence d'un nouvel ordre où l'Homme doit être au centre (cf. section 3 suivante). La structure Ulteriä devient également un concept en soi : « *un écosystème créateur de valeur pour l'Homme et le Vivant* ». Ensuite, cette structure Ulteriä assure les fonctions de régulation des relations entre les entités du groupe par le biais d'un fonctionnement coopétitif. Le but est alors de « *quitter le monde de la compétition* ». Le principe est le suivant : « *on coopère sur tout ce qui est invisible pour le client* » (investissement industriels, systèmes informatiques, etc.) et « *on fait de la compétition avec des offres différentes, c'est-à-dire que le client aura des offres peut être pour un même magasin, mais avec trois styles complètement différents. Pas du tout les mêmes matériaux de production pour le faire. Donc le client n'est pas lésé, on ne fait pas semblant d'être en compétition en s'arrangeant* » (D4). Enfin, la structure « chapeau » Ulteriä établit les règles et les valeurs à la base du fonctionnement Ulteriä, en même temps que celle-ci offre un support aux entreprises en termes de ressources, de partage d'informations, etc. De nombreuses personnes sont ainsi embauchées dans cette optique (support en organisation industrielle, en système informatique, en coaching, etc.)

Les valeurs d'Ulteriä :

*Il y a 4 valeurs « chapeaux ». Chaque entreprise peut avoir ces valeurs mais faut pas que ça soit en contradiction avec ces 4 valeurs d'Ulteriä. La première, Unicité. C'est très important pour nous. Ce qu'on pense, c'est que chaque homme est précieux, chaque homme a sa place et chaque homme a une vocation particulière. Donc on passe du temps à essayer d'identifier les talents de chacun, et à essayer de mettre les bonnes personnes au bon endroit. [...]*

*Conscience. Hyper important aussi. Je suis conscient de l'impact que j'ai sur les autres et sur le monde. Je connais mes zones d'appui, je connais mes zones où je suis moins à l'aise. Je suis à l'aise avec ça. Je suis à l'aise avec j'ai mes limites. Je connais mes limites. [...]*

*Alterdépendance. [...] On est dépendant et on accepte d'être dépendant les uns des autres. Mais on est alter, on est dépendant autrement, on est dépendant par le sens. Ce qui nous relie, c'est le sens, c'est pourquoi on fait les choses. [...]*

*Le dernier, c'est d'avancer en fait. Ce n'est pas tellement d'avoir, ce n'est pas tellement d'avoir les succès, même s'il y en faut. C'est de se mettre en route. C'est je me questionne, j'expérimente, je regarde. Et puis, ensuite, je fais un pas de côté, je fais un pas en arrière, j'avance un peu plus, etc. Tout le temps, on teste, on teste des choses. Et à un moment on aime bien transmettre, théoriser et transmettre. (D4)*

Par ailleurs, le fonctionnement de la structure « chapeau » d'Ulterïa possède aussi une coloration messianique. En effet, nous avons mis en évidence dans le chapitre narratif le fait que les dirigeants d'Ulterïa se réclament explicitement comme source du groupe. Tandis que l'un évoque porter « *l'intuition de départ* » (E16), l'autre souligne la nécessité « *qu'il y ait une source à Ulterïa* » (E17) et qui se matérialise par leur présence au quotidien. Ce positionnement justifie un droit particulier pour les deux hommes, que ce soit pour restructurer le groupe ou décider en dernier ressort d'une impulsion stratégique aux diverses entités du groupe. Cette teinte messianique se matérialise par une vocation des dirigeants d'Ulterïa à jouer un rôle spécifique, celui de « élever » des organisations et/ou des individus vers la résolution de problématiques supérieures.

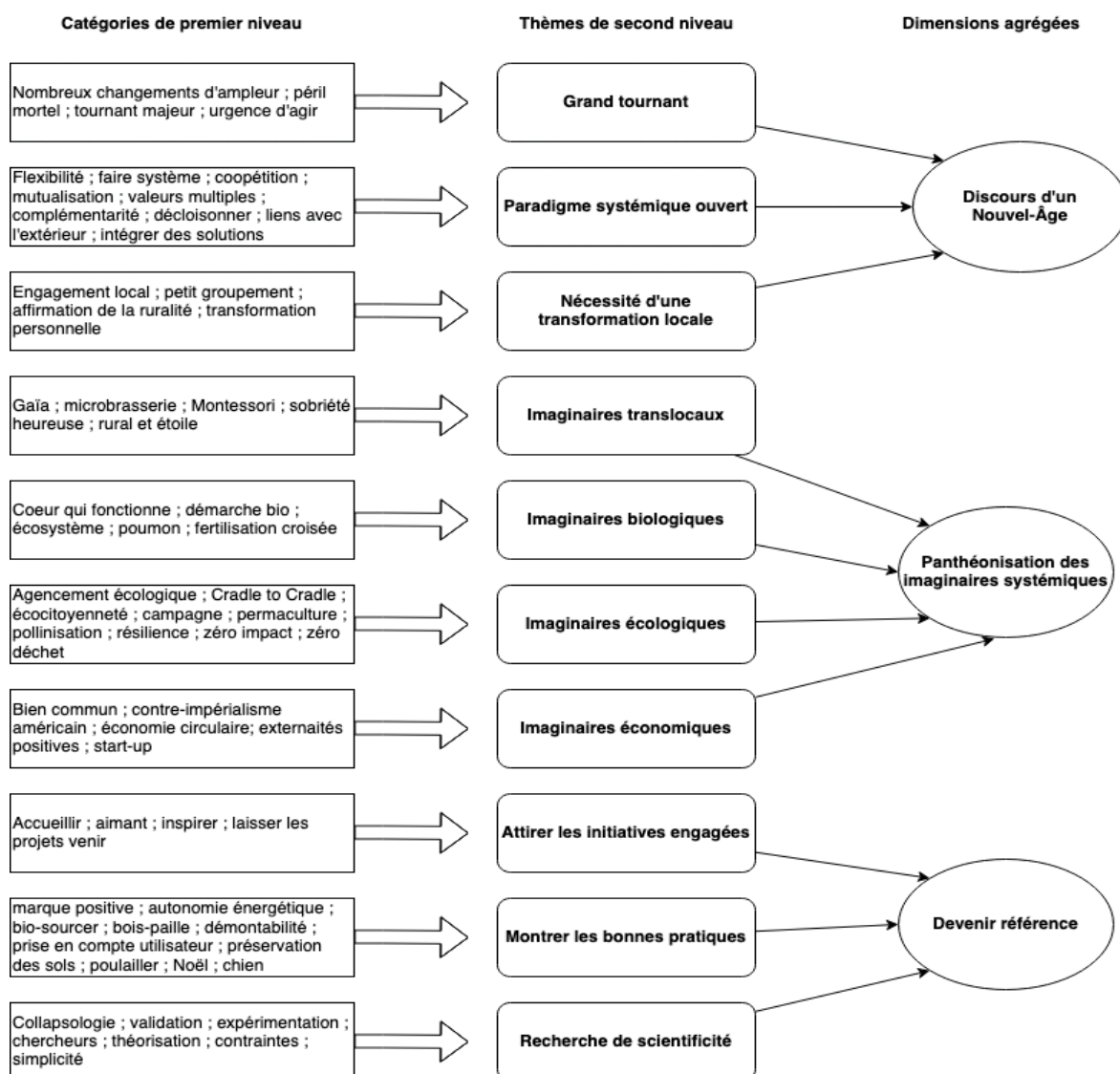
En observant l'évolution de la structure « chapeau » du groupe Ulterïa, nous déduisons une forme de recentralisation au sein du groupe par le passage d'une structure holacratique conçue initialement pour décentraliser les pouvoirs et les autorités à une structure cherchant davantage à piloter le développement de chaque entité du groupe par la mission et le sens à donner à chaque activité. Cette nouvelle structure insiste aussi sur le rôle de garant, incarné par les dirigeants, de la pérennité du groupe.

Ulterïa construit ainsi un modèle stratégique d'action robuste au cours de son développement. Après avoir montré les deux dimensions de ce modèle ayant trait aux expérimentations et à la structure, la prochaine section de ce chapitre caractérise la troisième dimension du modèle d'action robuste chez Ulterïa : la multivocité du discours.

### 3. Les éléments constitutifs de la multivocité du discours d'Ulteria

Dans cette section, nous identifions les éléments constitutifs de la multivocité du discours d'Ulteria. Plus précisément, nous pointons trois composantes du discours d'Ulteria (cf. figure n°13) : un discours présentant les caractéristiques de la promulgation d'un Nouvel-Âge (3.1), offrant refuge à de nombreux imaginaires (3.2) et cherchant à montrer dans quelle mesure l'organisation entend faire référence dans les domaines dans lesquels elle s'investit (3.3).

**Figure n°13 : Structure de données relative aux éléments constitutifs du discours d'Ulteria**



### 3.1. Un discours inspiré du « Nouvel-Âge »

**Imminence d'un grand tournant** - Le discours d'Ulteriā débute invariablement par la description du contexte caractérisant notre époque. Il est dépeint comme porteur de changements profonds. Pour Ulteriā, l'humanité est au seuil d'un tournant majeur, prédit au passage par de nombreux projectivistes, et impliquant des ruptures totales à des niveaux multiples : informatique, intelligence artificielle, conséquences du changement climatique, modifications des mentalités. Ces changements profonds entraînent une urgence à agir sous peine de disparaître.

Exemples de verbatim illustrant la nécessité d'embrasser un Nouvel-Age :

*Pourquoi cette histoire ? [...] On a fait un grand constat, c'est qu'aujourd'hui, que tous les projectivistes le disent, on est quand même un tournant majeur. (D6)*

*On est quand même à un changement de paradigme et sur un secteur où là on pense que c'est quelque chose d'actuel, qui est du futur : aller supprimer les emballages, en vrac. On sait faire mieux en fait, avec moins. (D6).*

*Notre projet, [...] c'est vraiment un projet de transition sociétale. Ulteriā ne peut se comprendre que si vous comprenez que Boris et moi, on croit qu'on est à un changement de société profond. (D6)*

*Tous les 700 ans, il y a des changements de société. Ceux qui bossent là-dessus, ils observent ça. Et là, on a du bol, on est en plein dedans. Alors, on a du bol, c'est sympa, ça bouge mais ça chahute, ça chahute pas mal. Il y en a trois qu'on voit assez facilement : c'est toute l'informatique, l'intelligence artificielle, les voitures, les connexions etc. Tout ce que ça fait sur les enfants. Les robots qui remplacent les gens. Ça c'est un groupe. Le deuxième énorme, c'est le climat. Le climat, qu'il fasse 3° de plus, c'est super mais le climat c'est toutes les conséquences du climat. Le climat qui monte, c'est les terres qui deviennent non fertiles. Ça veut dire ce qu'on voit avec les réfugiés en ce moment, c'est du pipi de chat par rapport à ce qu'il va nous tomber dessus. [...] Le troisième, c'est plus subtil, c'est les jeunes générations qu'on voit arriver. Et elles veulent, elles n'ont pas*

*envie de réussir dans la vie mais de réussir leur vie. C'est-à-dire qu'elle ne pense pas carrière. (D7)*

*Qu'est-ce qu'on va faire après ? Comment convertir de nouveaux marchés à l'agencement écologique ? On est plutôt confiant. Pour ceux qui écoute la radio et les infos, vous entendez parlez de l'écologie, il y a pleins de choses qui se passent. Et on entend pleins de marques qui nous en parlent. [...] On sent que c'est une vraie lame de fonds. (D7)*

**Paradigme systémique** - Dans le discours d'Ulterïa, l'imminence de ce que nous avons codé sous l'appellation « grand tournant » se complète avec la nécessité d'embrasser une vision systémique pour mieux appréhender le nouveau monde. Cette exigence de « faire système » est une manière de penser les relations entre le collectif et son environnement.

*C'est cette logique écosystémique : travailler avec toutes les entreprises avec qui on a des affinités, qui ont les mêmes valeurs que nous, et on est attentifs à ça. [...] Comment crée-t-on un écosystème autour de nous pour devenir incontournables ? Aujourd'hui on se vit comme des intégrateurs de solutions. On est à l'affut de pleins de choses qui se font pour intégrer. (D6).*

L'exigence de « faire système » va aussi de pair avec d'autres principes : la poursuite de valeurs multiples à la fois économiques, humaines et écologiques, la flexibilité, la mutualisation des ressources, la multiplication de liens avec l'extérieur et une préférence pour la coopération. Ces principes s'incarnent dans les relations sociales mais aussi dans les manières de concevoir les espaces. A titre d'exemple, lorsque les acteurs d'Ulterïa évoquent la construction du projet St Bris (cf. chapitre 5<sup>ème</sup>), ce sont en ces termes :

*Ce projet-là est sortie avec une idée de mutualisation du maximum des espaces dans la maison citoyenne qui va vraiment être le pôle d'accueil central de tous les bâtiments et aussi le lien avec l'extérieur qu'on cherche vraiment à développer un maximum. (D3)*



**Transformation locale** – Enfin, les discours que nous avons analysés mettent en avant la nécessité de répondre aux changements profonds par des transformations d’abord locales, à petite échelle. Ce point raisonne d’ailleurs avec le profil d’Ulterïa, petit groupe de PME implanté dans la ruralité. Dans les discours, « *l’Homme doit faire sa part* », mais que peut faire l’entrepreneur « *à son échelle ?* » (D5) Un des points de réflexion évoqué est celui de la « *revitalisation des campagne* », d’inverser les processus d’urbanisation et de ré-urbanisation en cours (D5) en investissant dans des projets d’abord pensés au niveau local.

*Je vais vous parler de notre engagement local de façon assez pragmatique. Donc je vais vous présenter le site expérimental de Saint-Bris qui est basé dans l’Yonne. Donc, on a choisi délibérément de s’installer en pleine campagne. [...] On peut travailler sur la revitalisation des campagnes. Donc grosso modo, on a acheté 10 hectares de terrain pour y implanter une usine, une usine qu’on construit en cradle to cradle. (D5)*

Le discours d’Ulterïa s’ancre donc sur trois segments cohérents : l’annonce de grands changements imminents, la nécessité d’adopter un point de vue systémique sur le monde et la mise en œuvre d’un changement s’opérant d’abord au niveau local. Mises ensemble, ces trois composantes forment, à notre sens, la promulgation d’un Nouvel-Âge dans lequel Ulterïa a toute sa place pour générer de nouvelles solutions.

### **3.2. Une panthéonisation des imaginaires**

A côté de cette promulgation d’un Nouvel-Âge, le discours porté par Ulterïa s’appuie également sur ce que nous avons nommé un mécanisme de « panthéonisation des imaginaires ». Cette expression fait référence au processus discursif consistant à convoquer de nombreux imaginaires hétéroclites et à en intégrer des éléments matériels au sein de l’entreprise. Autrement dit, pour penser le développement du groupe, les acteurs d’Ulterïa évoquent une pluralité d’imaginaires. En ce sens, le discours agit comme un Panthéon. Il concentre des imaginaires, guide et donne à voir, concrètement, comment ceux-ci se matérialisent dans Ulterïa.

Dans notre analyse du discours d'Ulterïa, nous avons recensé l'usage de quatre types d'imaginaires : translocal, biologique, écologique et économique. Chaque type d'imaginaire est caractérisé par des concepts raisonnant avec des pensées utopistes constitutives d'imaginaires institutants (cf. tableau n°19). L'usage de ces concepts permet effectivement d'associer Ulterïa à un imaginaire en particulier. En utilisant les marqueurs théoriques de l'imaginaire que nous avons mis en évidence dans la partie théorique de cette thèse, nous montrons comment les imaginaires invoqués dans le discours d'Ulterïa élaborent *de facto* des représentations à la fois physique et future du groupe, en même temps qu'ils définissent la nature des rapports entre Ulterïa et ses parties prenantes externes. Développons tour à tour les quatre imaginaires constitutifs d'Ulterïa.

### *Imaginaire translocal*

En ce qui concerne l'imaginaire que nous avons qualifié de translocal, les concepts utilisés font référence à Gaïa, la microbrasserie, Montessori ou encore la sobriété heureuse. Ces derniers témoignent d'une représentation d'Ulterïa comme un acteur local dont les actions reparaissent aussi au niveau global. Par ailleurs, ces concepts placent Ulterïa comme pionnier dans les expérimentations mises en œuvre et soulignent leur caractère non-conventionnel, c'est-à-dire qui rompent avec des normes préétablies. A titre d'exemple, l'ambition de la pédagogie Montessori repose sur le fait qu'une éducation nouvelle de chaque enfant peut apporter les conditions d'une société plus pacifique. De la même manière, le slogan de « sobriété heureuse », popularisé par Pierre Rabhi fait référence à un nouveau modèle de société fondé sur une simplicité volontaire des individus, tant en termes de production que de consommation.

### *Imaginaire biologique*

L'imaginaire biologique est principalement incarné par des concepts relatifs à la notion d'écosystème. Cela traduit ainsi Ulterïa comme un corps où chacune de ses parties est en interaction organique. Ainsi, pour qualifier le projet de construction d'une maison éco-citoyenne au sein du projet Saint-Bris (cf. chapitre 5<sup>ème</sup>), le terme poumon est utilisé. La notion d'écosystème permet également d'associer Ulterïa comme une entité ouverte sur son environnement et capable de muter rapidement et de s'adapter à son environnement.

### *Imaginaire écologique*

Le discours d'Ulterïa convoque aussi un imaginaire écologique par l'intermédiaire de concepts nombreux (*cradle to cradle*, permaculture, pollinisation croisée, zéro impact, zéro déchet). Par ce procédé, Ulterïa renvoie l'image d'un groupe d'entreprises en accord avec les questions écologiques et en harmonie avec les limites naturelles du monde. Ulterïa est ainsi définie comme une entreprise qui œuvre pour la réduction, voire la suppression, de tout gaspillage. Une telle stratégie s'appuie sur une logique gagnant-gagnant (une pollinisation croisée dans le langage d'Ulterïa) entre le groupe et ses partenaires.

### *Imaginaire économique*

Enfin, Ulterïa distille dans son discours des éléments d'un langage économique. Les plus marquants font référence au bien commun, à la start-up et à une certaine idée d'un contre-impérialisme américain (marquée par la décision des dirigeants de ne pas vendre leur société à un concurrent américain – cf. chapitre 5<sup>ème</sup>). Sur le plan économique, ces éléments discursifs mettent en scène Ulterïa à la fois comme un innovateur, comme une entité économique intendante des richesses qu'elle crée plutôt que propriétaire, et comme un groupe autonome qui s'est libéré de la servitude vis-à-vis d'acteurs économiques à la fois concurrents et prédateurs.

**Tableau n°19 : Types d’imaginaires constitutifs d’Ulterïa**

<b>Types d’imaginaires constitutifs d’Ulterïa</b>	<b>Imaginaires invoqués dans le discours d’Ulterïa</b>	<b>Représentation physique d’Ulterïa</b>	<b>Représentation du futur d’Ulterïa</b>	<b>Représentation de l’altérité d’Ulterïa</b>
<b><i>Imaginaire translocal</i></b>	Gaïa Microbrasserie Montessori	Position à la fois locale et globale	Pionnier	Rupture avec les normes préétablies
<b><i>Imaginaire biologique</i></b>	Écosystème Poumon	Tout dont les éléments sont en interaction organique	Mutation, adaptation rapide à son environnement	Position d’ouverture vis-à-vis de son environnement
<b><i>Imaginaire écologique</i></b>	<i>Cradle to cradle</i> Permaculture Pollinisation croisée Zéro impact ; zéro déchet	Harmonie avec les limites naturelles du monde	Sans gaspillage	Logique gagnant-gagnant
<b><i>Imaginaire économique</i></b>	Bien commun Contre-impérialisme américain <i>Start-up</i>	Innovateur	Intendant plutôt que propriétaire	Autonomie, libération vis-à-vis de la servitude

Chaque imaginaire invoqué dans le discours d’Ulterïa est également associé à une expérimentation concrète, un évènement ou un engagement en particulier (cf. tableau n°20). Par exemple, le zéro déchet évoque le second domaine d’activité du groupe : la vente de solutions dédiées à la vente en vrac. De cette manière, chaque expérimentation menée au sein du groupe s’inscrit donc dans un imaginaire plus vaste. Ainsi, le projet d’investissement dans une chèvrerie poursuit une démarche biologique, il en devient, dans les discours, un projet permacole s’inscrivant dans un imaginaire écologique spécifique dans le domaine de l’agriculture. En installant une usine *cradle to cradle* (concept faisant lui-même référence à un imaginaire écologique du secteur de la construction) à quelques encablures d’une ferme, le projet devient celui d’une pollinisation croisée. De la même manière, lorsque les deux dirigeants refusent l’offre d’achat proposé par un concurrent américain, ils ne refusent pas une offre formulée par un simple concurrent mais par l’une des filiales du groupe de Warren Buffet. Grâce à cet élément discursif, Ulterïa n’est pas simplement relié à un projet

entrepreneurial quelconque, mais devient une expérimentation capable d'incarner, à sa mesure, le contre-impérialisme américain aux yeux de ses interlocuteurs.

L'ensemble des expérimentations d'Ulterïa suivent ainsi une logique similaire. Elles constituent des incarnations matérielles de concepts directement encastrés dans des imaginaires bien précis. Ce mécanisme est d'ailleurs renforcé par la troisième composante du discours d'Ulterïa, sa dimension référentielle, c'est-à-dire donner à voir à ses interlocuteurs la capacité du groupe à devenir référence dans ses domaines d'activités.

**Tableau n°20 : Matérialisation des imaginaires convoqués dans le discours d'Ulterïa**

<b>Types d'imaginaires constitutif du discours d'Ulterïa</b>	<b>Imaginaires invoquées</b>	<b>Matérialisation des imaginaires convoqués</b>
<b>Imaginaire translocal</b>	Gaïa	<i>Ulterïa, c'est l'assemblage de ultérieures et de Gaïa la Terre. Voilà. Le Monde.</i>
	Microbrasserie	<i>Il y a quelqu'un qui vient nous voir et qui nous demande si ça nous intéresserait d'installer une micro-brasserie sur le site [St-Bris]</i>
	Montessori	<i>On installe une école Montessori pour des enfants de 3 à 12 ans ; on a un projet de crèche et un projet de collège.</i>
	Sobriété heureuse	<i>Et on parle beaucoup d'écologie on pense aussi s'inspirer du vivant, de sa sobriété heureuse, ça a aussi des vertus.</i>
<b>Imaginaire biologique</b>	Écosystème	<i>On a créé Ulterïa, une organisation qui met l'homme au centre. Ulterïa, c'est un écosystème créateur de valeur pour l'Homme et le Vivant</i>
	Poumon	<i>Ensuite le poumon, c'est la maison éco-citoyenne. Donc la maison éco-citoyenne, qui est le poumon de l'écosystème, très ouvert sur l'extérieur.</i>
<b>Imaginaire écologique</b>	<i>Cradle to cradle</i>	<i>La philosophie qu'on a trouvé la plus belle [...], c'est le Cradle to Cradle, « du berceau au berceau » en français, avec l'idée de concevoir les bâtiments pour pouvoir facilement les déconstruire et pour pouvoir facilement créer une deuxième vie ou une troisième vie aux ressources.</i>
	Permaculture	<i>Ulterïa s'est associé au projet pour cofinancer et comme elle [l'élèveuse] était dans une dynamique bio d'élevage en liberté, en permaculture, ce qui est assez rare pour les chèvres qui se barrent facilement.</i>
	Pollinisation croisée	<i>Notre pari c'est qu'en regroupant ensemble ces quatre activités, on va favoriser la pollinisation croisée entre les activités.</i>
	Zéro impact	<i>Et au-delà de la partie sociale, un point technique qui est vraiment intéressant. Tout le projet a été construit avec l'idée de faire un impact le moins négatif possible sur le site avec cette idée de comment faire ...</i>
	Zéro déchet	<i>Et le 2ème grand métier, ce sont les concepts zéro déchets. Pour ceux qui font leurs courses dans les magasins bio ou en grande surface, quand vous vous trouvez devant une machine où vous tirez une poignée et prenez la quantité que vous voulez, c'est un concept zéro déchet.</i>

<b>Imaginaire économique</b>	Bien commun	<i>On a aussi questionné la propriété de l'entreprise. On s'est demandé si finalement l'entreprise est ce que c'est un bien commun ? Est-ce que ça appartient aux actionnaires ? Vaste question. On a créé Alteria à travers une fondation à laquelle on a donné 10% du capital Ulteria.</i>
	Contre-impérialisme américain	<i>On a un de nos fournisseurs américains qui appartient à Berkshire Hathaway, le groupe de Warren Buffet, qui veut s'implanter en Europe. Et il veut nous racheter. [...] Et là, j'ai 40 ans, je refuse de vendre l'entreprise.</i>
	Start-up	<i>On est en train de construire nos propres solutions [vrac] pour s'affranchir un petit peu de tout ça. Il y a une équipe, alors là c'est un peu notre start-up, c'est la start-up d'Ulteria.</i>

### 3.3. Devenir référence pour attirer de nouvelles solutions

Le discours d'Ulterïa connaît une troisième et dernière composante relative à la capacité de l'entreprise à faire référence dans ses domaines de prédilection. Pour ce faire, le discours d'Ulterïa vante trois capacités du groupe : sa capacité à « aimer » des porteurs de projets innovants, sa capacité à expérimenter des bonnes pratiques, et sa capacité à démontrer la scientificité de ses expérimentations.

***Ulterïa comme « aimant » à porteurs de projets innovants*** – Le discours porté par les acteurs d'Ulterïa insiste sur la capacité du groupe à inspirer et attirer entrepreneurs ou porteurs de projets innovants. En procédant ainsi, Ulterïa témoigne de sa volonté d'ouverture et d'une certaine exemplarité qui serait l'une de ses caractéristiques. Ulterïa devient un lieu d'accueil, un étendard susceptible d'accueillir et d'héberger des projets en germe, à l'instar d'une pépinière d'entreprises. A ce titre, Ulterïa serait en mesure d'apporter toute l'aide nécessaire. Ulterïa insiste aussi sur sa notoriété naissante en constatant un nombre grandissant de personnes, de curieux, venant s'inspirer des expérimentations menées chez Ulterïa. Là encore, le discours souligne dans quelle mesure les réalisations du groupe constituent des références dignes d'intérêt pour un large public.

Exemples de verbatim vantant la capacité d'Ulterïa à inspirer et attirer des publics variés :

*Alors, nos ingrédients secrets. Pourquoi nous ? [...] La grande particularité, c'est St Bris. On a appelé ça un aimant à entrepreneurs engagés. (D7)*

*Les gens, ils cherchent des sources d'inspirations. Et on a très souvent des visites de gens qui viennent s'inspirer. On a décidé d'industrialiser ça. On a calé quatre dates, une par trimestre, pour recevoir une cinquantaine de personnes qui vont venir s'inspirer. Ce qu'on fait là, on va le faire avec eux, un peu différemment. Mais les gens sont avides de s'inspirer. (D7)*

*On va avoir un centre de formation pour aider les organisations à travailler leurs missions, leur raison d'être et qui veulent également s'inspirer du mode de gouvernance et de l'organisation d'Ulterïa. (D5)*



*On préfère laisser venir les gens [les entrepreneurs], qu'eux se mettent en action et viennent nous voir. C'est un peu ce qu'a fait Clara. Elle est venue nous voir, elle nous a convaincus qu'elle avait un super projet, qu'elle était raccord avec les valeurs, et elle a lancé son truc. (D7)*

**Ulterïa comme pôle expérimental** – Cette capacité à attirer un public varié, les acteurs d'Ulterïa la fondent sur une autre capacité : l'expérimentation de bonnes pratiques. Les acteurs d'Ulterïa insistent, dans leur discours, sur les procédés ou techniques innovantes réalisées dans l'entreprise. L'enjeu est de présenter le groupe de PME comme un pôle expérimental dans des domaines très variés. A titre d'exemple, la communication relative à la construction d'une usine *Cradle to Cradle* pour l'une des usines du groupe présente le bâtiment comme « *très démonstrateur en France et qui, en termes industriel, n'existe pas ailleurs* » (D1). L'usine en question multiplie les bonnes pratiques : autonomie en eau et en énergie, 60% de matériaux de construction biosourcés, démontabilité du bâtiment à sa fin de vie, prise en compte de l'utilisateur en termes de qualité de l'air intérieur et de luminosité, préservation des sols, etc. (D1).

Ces bonnes pratiques touchent aussi plus largement d'autres pans de l'entreprise comme, de manière inattendue, le marketing. Ainsi, l'un des dirigeants d'Ulterïa évoque par exemple le fait d'avoir créé une marque positive de façon émergente : « *Ce n'était pas intentionnel. Mais aujourd'hui on est passé dans le film *Après-demain pour ceux qui l'ont vu*. On a régulièrement des articles dans la presse spécialisée. Et donc finalement nos entreprises gagnent en notoriété par toutes ces actions locales, idées innovantes. Et donc il y a un vrai impact de cette action locale sur la communication* » (D5).

**Ulterïa comme espace de théorisation et de transmission** – Les bonnes pratiques vantées comme telles par les acteurs d'Ulterïa proviennent aussi d'une volonté d'apporter une scientificité aux démarches et expérimentations entreprises. C'est d'ailleurs dans cette logique que ce projet de thèse a été initié par les dirigeants d'Ulterïa. Pour ces derniers, c'est une question de principe : « pouvoir théoriser pour transmettre après puisqu'une des valeurs chez nous, c'est vraiment cette notion de transmission. » (D5). Les liens avec la recherche scientifique sont ainsi utilisés à des fins discursives et de crédibilité. Il s'agit, d'une part, de montrer les connexions du groupe avec des

instances prestigieuses et, d'autre part, de rendre les connaissances acquises des expérimentations transférables.

Exemples de verbatim démontrant la volonté de crédibiliser scientifiquement les expérimentations d'Ulterïa :

*C'est un site expérimental [St Bris], on travaille avec la recherche puisque Matthieu qui est ici est doctorant au laboratoire du CNRS à Polytechnique, justement pour pouvoir regarder et étudier ce que donne un tel modèle. (D1)*

*Pour terminer, on travaille beaucoup avec le monde de la recherche. L'idée c'est de faire, que ce site-là soit un site expérimental. Et du coup Matthieu qui est ici est doctorant chez nous et travaille avec le labo de Polytechnique et du CNRS justement sur l'impact d'un tel écosystème par rapport aux enjeux de demain. (D1)*

*Et on a un deuxième [thésard] qui rentre, en sociologie des marchés pour étudier un nouveau marché qui sort c'est le vrac. Il va étudier pourquoi ça a émergé maintenant, etc. Et on s'y retrouve aussi économiquement parce que quand on dit ça à nos clients, ça fait sérieux. (D4)*

## Synthèse et apports analytiques du chapitre 7<sup>ème</sup>

Dans ce chapitre, nous montrons comment le modèle stratégique d'action robuste combinant les stratégies d'architecture participative, de multivocité et d'expérimentation distribuée (Ferraro et al. 2015) est mis en cohérence et adopté dans le cas Ulterïa.

D'abord, nous démontrons que les expérimentations jouent un rôle premier dans la capacité à s'attaquer à des grands défis. Nos résultats soulignent comment l'organisation met en ordre les expérimentations passées et présentes au regard de grands enjeux. Ces expérimentations sont attestées comme « socialement pertinentes. » Dans le cas Ulterïa, les expérimentations sont certifiées par des acteurs tiers, d'envergure nationale ou internationale, et reconnus dans les domaines d'activité dans lesquels l'expérimentation est menée. De cette manière, Ulterïa justifie en quoi ses pratiques constituent des références.

Ensuite, nous démontrons que la contribution d'Ulterïa à des enjeux sociétaux ne se traduit pas, sur le plan structurel, par l'essor d'une architecture participative. Bien qu'initialement conçue dans une logique participative, ouverte et décentralisée (par le biais d'une holacratie), l'évolution de la structure d'Ulterïa fait état d'une recentralisation des autorités. Deux éléments témoignent d'une « re-verticalisation » partielle de l'organisation. D'une part, le retour de la figure du manager dans les organigrammes et, d'autre part, l'émergence d'une structure « chapeau » garantissant le bon fonctionnement du groupe. Ce point en particulier diffère du modèle théorique d'action robuste. En effet, une forme organisationnelle centralisée permet le dépassement du caractère purement réseau de l'organisation, lui conférant la faculté de concevoir et mettre en œuvre des actions délibérées au nom d'une contribution à de grands défis.

Enfin, nous étudions les éléments constitutifs de la multivocité du discours porté par Ulterïa. Celui-ci se caractérise notamment par trois composantes complémentaires : la promulgation d'un grand tournant, la panthéonisation d'imaginaires multiples et la démonstration de la capacité du groupe de PME à faire référence dans ses domaines d'activité. Un tel discours a pour objectif à la fois de « aimer » d'éventuels porteurs de projets innovants souhaitant bénéficier du soutien de la structure d'Ulterïa et d'apparaître comme un acteur de référence dans le cadre des grands défis sociétaux dans lesquels le groupe s'inscrit.

Le tableau n°21 ci-dessous compare les apports du cas Ulterïa et le modèle théorique d'action robuste (Ferraro et al., 2015).

**Tableau n°21 : Modèle d'action robuste dans le cas Ulterïa**

<i>Stratégies du modèle d'action robuste</i>	<b>Architecture participative</b>	<b>Multivocité</b>	<b>Expérimentation distribuée</b>
<i>Définitions (d'après Ferraro et al. 2015)</i>	Structure et règles d'engagement permettant à des acteurs divers et hétérogènes d'interagir de manière constructive sur des périodes prolongées.	Activité discursive et matérielle entretenant des interprétations différentes parmi divers publics ayant des critères d'évaluation différents, d'une manière qui favorise la coordination sans exiger de consensus explicite.	Action itérative générant de <i>small wins</i> (petites victoires), favorisant l'apprentissage évolutif et augmentant l'engagement, tout en permettant l'abandon des efforts infructueux.
<i>Observation dans le cas Ulterïa</i>	Évolution d'une organisation décentralisée (holocratie) à une structure « chapeau » garante de la pérennité du groupe et à coloration messianique quant au rôle des dirigeants	Construction d'un discours multivoque agrégeant trois dimensions	Multiplication d'expérimentations locales dans des domaines d'activités variées
<i>Mécanismes mis à jour</i>	Distributions de missions à caractère sociétal entre les entités du groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promulgation d'un Nouvel-Âge</li> <li>• Panthéonisation d'imaginaires multiples</li> <li>• Devenir référence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérennisation des expérimentations locales (abandon, régénération, récupération)</li> <li>• Construction de liens entre des enjeux locaux et des enjeux globaux</li> <li>• Attestation de la pertinence sociétale des expérimentations menées</li> </ul>

## TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS

*The true wisdom of life consists of seeing the extraordinary in the common.*

Peal S. Buck

Dans cette troisième et dernière partie constituée d'un chapitre unique, nous discutons les résultats présentés dans la partie précédente au regard de la littérature sur la gestion des problèmes de société (chapitre 8<sup>ème</sup>).

### CHAPITRE 8<sup>EME</sup> : LE MODELE STRATEGIQUE D'ACTION ROBUSTE POUR S'ATTAQUER AUX GRANDS DEFIS REVISITE A L'AUNE DES ORGANISATIONS ORDINAIRES

Ce chapitre s'articule en deux parties. En premier lieu, nous proposons une synthèse des résultats de cette recherche (1). En second lieu, nous mettons en évidence les contributions de cette thèse, notamment celles ayant trait à la littérature sur la gestion des problèmes sociétaux et plus particulièrement à l'enrichissement du modèle stratégique d'action robuste (2).

#### 1. Synthèse des résultats de la recherche

Cette thèse cherche à comprendre comment des organisations ordinaires, à l'instar du groupe de PME Ulteriä, contribuent à des grands défis. Comment des organisations peuvent-elles apporter des solutions neuves à des problèmes incertains, complexes, globaux et mêlant, de surcroît, des dimensions techniques, humaines, environnementales et sociétales ? L'examen de la littérature relative à la gestion des problèmes de société nous a conduit à envisager une recherche explorant les contributions des dirigeants d'organisations ordinaires à des grands défis ainsi que le processus stratégique par lequel de telles organisations sont susceptibles de contribuer.

Plus précisément, la problématique de recherche que nous traitons est la suivante : **comment des organisations ordinaires concrétisent-elles leurs contributions aux enjeux de société sur les plans stratégique et organisationnel ?**

La réponse à cette question est structurée par trois questions de recherche traduisant trois points de vue complémentaires.

**(1) D'un point de vue micro, comment la contribution de dirigeants d'entreprises aux grands défis se construit-elle ?**

Saisissant l'opportunité offerte par une investigation de terrain au long cours, cette première question de recherche explore les mécanismes expliquant les contributions de dirigeants aux grands défis. Alors que la littérature tend à insister sur la capacité visionnaire de l'entrepreneur dans sa capacité à relever des problèmes de société (Westley et Vredenburg, 1997 ; Seidl et Werle, 2017), nos résultats viennent compléter ces acquis en éclairant les éléments micro et macro à la base de la contribution de dirigeants à des enjeux de société.

En effet, nous montrons dans cette recherche que la contribution de dirigeants d'organisations ordinaires à des défis sociétaux s'apparente davantage à la construction d'une épreuve-défi au sens de Martuccelli (2015). Nous identifions, à ce titre, trois éléments clés. Le premier est la mise en concordance, par les acteurs, de ressources morales héritées de leur histoire personnelle leur donnant confiance dans leurs capacités à contribuer à des grands défis, et l'interprétation d'un contexte global plutôt craint et considéré comme problématique. Le deuxième est la prise de conscience, par les acteurs, d'un quotidien vécu en proie à des difficultés insolubles et mettant en tension les principes directeurs de leur existence. Cette prise de conscience les conduit à envisager le changement pour sortir de cette ornière. Le troisième est le dépassement de ces difficultés perçues dans un cadre plus macro et appelant des réponses d'ordre systémique aux enjeux sociétaux. De cette manière, le positionnement et la posture personnelle sont réengagés à l'aune de finalités considérées comme supérieures en lien avec d'autres éléments du vécu des acteurs. Cette projection dans une réponse systémique a pour effet de diluer les difficultés insolubles dans lesquelles les acteurs sont englués.

Une telle compréhension des mécanismes sous-jacents relatifs à la contribution de dirigeants dans la poursuite de *grand challenges* permet d'envisager l'engagement individuel des dirigeants dans un défi sociétal à la fois comme l'articulation de problématiques individuelles avec des enjeux collectifs, mais aussi, et surtout, la résolution de transcender une situation personnelle ressentie comme une impasse. **A ce titre, l'engagement dans un grand défi peut être perçu comme un divorce ou un appel au combat contre un ordre ancien dans lequel le dirigeant n'a plus foi. En conséquence, l'enjeu, pour le dirigeant, est alors de faire émerger et maintenir un nouvel ordre alternatif dans lequel une foi peut s'épanouir. Le défi renvoie *in fine* à l'action de chercher à surmonter des événements qui n'ont pas été et ne sont pas à la hauteur de ses attentes.**

**(2) Du point de vue processuel, dans le cadre d'une organisation ordinaire, comment un modèle stratégique d'action robuste se construit-il et évolue-t-il pour s'attaquer à des grands défis ?**

Cette deuxième question de recherche a constitué l'opportunité d'étudier empiriquement l'émergence et la mise en place d'un modèle stratégique d'action robuste pour s'attaquer à des défis sociétaux au sein d'un groupe de PME. Avec l'appui de ce modèle stratégique d'action robuste (Ferraro et al., 2015 ; Etzion et al., 2017), notre analyse montre que la gestion des grands défis se construit autour d'un processus stratégique combinant la distribution d'expérimentations concrètes pour répondre à des enjeux sociétaux présélectionnés, une structure organisationnelle basée sur la capacité à faire référence et une multivocité du discours porté auprès des parties prenantes.

L'analyse des expérimentations locales d'Ulterïa montre que celles-ci jouent un rôle prépondérant dans l'émergence de la contribution organisationnelle d'Ulterïa aux enjeux sociétaux. En effet, une contribution organisationnelle à des grands défis n'est pas créée *ex nihilo*. Celle-ci se construit avant tout autour d'expérimentations concrètes qui répondent d'abord à des problématiques locales. Ces diverses expérimentations sont ensuite mises en réseau au sein d'un ensemble d'entités locales, permettant ainsi leur régénération ou leur récupération par ces entités.

Dans le cas d'Ulterïa, cette mise en réseau des expérimentations est facilitée par le fait qu'une structure « chapeau » a émergé, se chargeant de « missionner » chacune des organisations abritant les expérimentations locales. Cette entité garante de la pérennité solidifie le lien entre un niveau local où les expérimentations sont effectivement mises en œuvre, et un niveau global où les enjeux globaux sont définis par des acteurs organisationnels nationaux et internationaux.

En outre, nous montrons que la contribution des expérimentations locales aux enjeux globaux est d'autant plus forte et légitime que celles-ci démontrent la preuve de leur exemplarité et de leur capacité à faire référence dans leurs domaines d'application. Sur ce point, c'est l'entité « chapeau » qui se charge de procurer de telles preuves d'exemplarité auprès d'acteurs et d'institutions globales. Dans le cas d'Ulterïa, cette entité garante de la capacité de l'entreprise à contribuer aux enjeux sociétaux se traduit par une forme organisationnelle centralisée.

Le cas Ulterïa démontre que la capacité de l'entreprise à relever des enjeux sociétaux est renforcée par la diffusion d'un discours multivoque mêlant des dimensions imaginaire et rationnelle et reposant sur une rhétorique du Nouvel-Âge promulguant le changement d'ère de notre époque, la nécessité de modifier ses cadres de pensée et d'opérer une transformation profonde et locale des organisations.

### **(3) Transversalement, quelles sont les influences de l'imaginaire dans ces processus ?**

La troisième question de recherche explore les influences de l'imaginaire dans le développement stratégique d'Ulterïa pour s'attaquer à des *grand challenges*. Nous montrons que l'imaginaire affecte l'ensemble du processus stratégique visant à s'attaquer à des défis sociétaux aux niveaux individuel et organisationnel. En effet, sur le plan individuel, dans le cas d'Ulterïa, nous montrons que la contribution de dirigeants de s'emparer de questions sociétales se construit et s'exprime dans un imaginaire systémique. Pour ces derniers, il s'agit de concevoir la place qu'ils peuvent prendre, ainsi que leur entreprise, dans un écosystème d'organisations ayant pour ambition de relever des défis sociétaux. La projection dans un imaginaire systémique permet également d'entrevoir leurs difficultés comme relevant de problématiques plus globales.



Sur le plan organisationnel, l'imaginaire affecte singulièrement le processus d'émergence et de construction du modèle d'action robuste (cf. tableau n°22). Concernant la stratégie d'expérimentation distribuée, l'imaginaire influence la variété des expérimentations en cours. Plus les acteurs de l'organisation mobilisent un registre varié d'imaginaires (translocal, biologique, écologique, économique), plus ils seront en mesure de relier matériellement des expérimentations concrètes à ces mêmes imaginaires. En ce qui concerne la structure de l'organisation, l'imaginaire organisationnel à la source de la structure influe sur son degré de centralisation. Nous montrons ainsi comment la structure d'Ulterïa a évolué d'une structure portant un imaginaire organisationnel décentralisé, participatif et systémique (l'holocratie) à un imaginaire organisationnel incarnant davantage un certain « messianisme » où les dirigeants deviennent garants de la stabilité du groupe d'entreprises. Enfin, du point de vue de la stratégie de multivocité, l'imaginaire a une incidence plus évidente. La capacité discursive d'une organisation à mobiliser un nombre croissant d'imaginaires affecte sa capacité à s'adresser à un public large. C'est ce que nous avons appelé le mécanisme de panthéonisation des imaginaires.

**Tableau n°22 : Influence de l'imaginaire sur le modèle stratégique d'action robuste**

<i>Stratégies constitutives du modèle d'action robuste</i>	<b>Architecture participative</b>	<b>Multivocité</b>	<b>Expérimentation distribuée</b>
<i>Définitions (d'après Ferraro et al. 2015)</i>	Structure et règles d'engagement permettant à des acteurs divers et hétérogènes d'interagir de manière constructive sur des périodes prolongées.	Activité discursive et matérielle entretenant des interprétations différentes parmi divers publics ayant des critères d'évaluation différents, d'une manière qui favorise la coordination sans exiger de consensus explicite.	Action itérative générant de <i>small wins</i> (petites victoires), favorisant l'apprentissage évolutif et augmentant l'engagement, tout en permettant l'abandon des efforts infructueux.
<i>Application au cas Ulterïa</i>	Organisation décentralisée (holocratie) vs. Organisation à tendance « messianique »	Construction d'un discours marqué par une Panthéonisation des imaginaires	Expérimentations dans des domaines d'activités variés (agencement de magasins, éducation, permaculture, organisation du travail, éco-construction)
<i>Influence de l'imaginaire</i>	Degré de centralisation de la structure	Capacité à parler à plus ou moins de parties prenantes	Variétés des expérimentations

Ces résultats sont porteurs de contributions que nous détaillons dans la prochaine section.

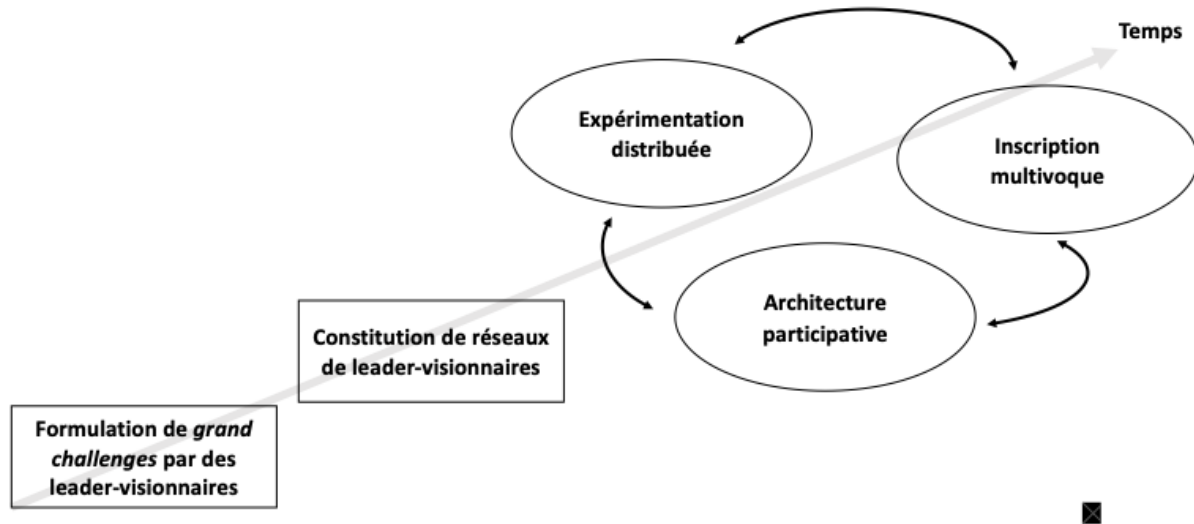
## 2. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la thèse

Les résultats de cette thèse sont porteurs de contributions théoriques concernant la littérature relative à la gestion des problèmes de société dans le contexte des organisations ordinaires (2.1), d'apports méthodologiques relatifs à l'utilité que revêt la narration dans le cadre épistémologique du réalisme critique (2.2), et de recommandations managériales éclairant le rôle que joue l'imaginaire et l'utopie dans le processus stratégique dans des organisations comme des PME (2.2.)

### 2.1. Contributions théoriques relatives à la gestion des problèmes de société dans le cadre d'organisations ordinaires

La littérature relative aux *grand challenges* enrichit la compréhension des modalités stratégiques et organisationnelles par lesquelles des organisations s'attaquent à des problèmes de société. Pour faire face à des problématique complexes, incertaines et globales (Georges et al., 2016), la littérature insiste sur le rôle clé que jouent les expérimentations locales pour relever des enjeux sociétaux. Ces initiatives concrètes sont généralement pilotées en réseau *via* des « antennes organisationnelles » (Trist, 1983). Celle-ci accroissent l'attention des organisations sur le caractère sociétal de certains problèmes prégnants (Bansal et al., 2018; Bowen et al., 2018; Westley & Vredenburg, 1997). Pour constituer ces « antennes », les organisations établissent des collaborations à travers différents secteurs économiques, tissant des liens publics-privés entre acteurs locaux et supra-locaux. De cette manière, les organisations visant la résolution d'enjeux de société sont capables de générer des innovations en rassemblant un large éventail d'expertises et de ressources (Trist, 1983 ; C. Hardy et al., 2006). Ce processus émergent de gestion des *grand challenges* (cf. figure n°14) a conduit la littérature à privilégier une analyse discursive, développant ainsi des réflexions et des outils visant à gérer la conversation entre diverses parties prenantes hétérogènes (C. Hardy et al., 2006).

**Figure n°14 : Processus stratégique spécifié par la littérature pour relever les *grand challenges* (Westley & Vredenburg, 1997 ; Ferraro et al., 2015)**



Ainsi, hormis les cas extrêmes de l’organisation de camps de réfugiés (De La Chaux et al., 2018) ou de réorganisation d’urgence après une catastrophe naturelle (Williams & Shepherd, 2016), le processus stratégique pour s’attaquer à des *grand challenges* dresse les conditions dans lesquelles un secteur économique émerge en lien avec des *grand challenges* et s’institutionnalise. Autrement dit, ce processus traduit les étapes successives par lesquelles des parties prenantes génèrent un système cohérent de règles et de valeurs pour maintenir un ensemble d’actions contribuant à un *grand challenge* en particulier (cf. Karnøe & Garud, 2012 pour le cas de l’émergence de l’éolien au Danemark ; Etzion & Ferraro, 2010 pour le cas du *reporting* environnemental ; ou encore Dorado, 2013 pour le secteur de la microfinance).

Les résultats que nous avons mis en évidence dans cette recherche enrichissent ce cadre théorique et éclairent comment une organisation *a priori* ordinaire s’engage dans la poursuite de *grand challenges*. A ce titre, notre recherche est porteuse de quatre contributions théoriques majeures.

- (i) Une première contribution s’attache à montrer que le processus de gestion des grands défis se joue incontestablement à plusieurs niveaux : micro (individuel), organisationnel et macro (sectoriel voire global). En complément de la littérature existante, nous

éclairons notamment la contribution micro, celle de dirigeants d'organisations ordinaires, à des grands défis.

- (ii) Une deuxième contribution éclaire davantage le processus par lequel des organisations ordinaires contribuent à des enjeux de société. Sur ce point, l'originalité de la recherche est de pointer le processus-clé de cristallisation d'expérimentations locales dans la contribution d'organisations ordinaires aux grands défis, et de proposer une relecture du modèle d'action robuste dans le cadre des organisations ordinaires.
- (iii) Une troisième contribution nuance l'importance de la dimension structurelle participative pour contribuer à des enjeux sociétaux, pourtant constitutive du modèle d'action robuste (Ferraro et al., 2015). Cet état de fait nous permet d'avancer l'idée que l'essence d'un modèle stratégique d'action robuste ne tient pas tant au degré d'ouverture de l'organisation s'attaquant à des grands défis qu'à sa capacité à devenir référence par l'entremise d'actions délibérées et « chapeautées » par une organisation centralisée.
- (iv) Une quatrième contribution souligne l'importance de la dimension de l'imaginaire et de l'utopie dans le modèle d'action robuste construit par des organisations ordinaires. Nous avançons l'idée que, dans ce contexte, l'attraction d'imaginaires multiples au sein de l'organisation est un déclencheur de l'action collective et de la constitution de l'organisation en utopie réelle. C'est par ce processus que l'organisation ordinaire est susceptible d'apporter une contribution durable aux grands défis.

L'ensemble de ces quatre contributions autorise une relecture du modèle d'action robuste à l'aune des organisations ordinaires. Développons tour à tour ces quatre points.

(i) Notre analyse nous permet d'avancer que la contribution à des *grand challenges* se construit à l'interface entre les niveaux micro (individuel) et organisationnel en réponse à des enjeux identifiés au niveau macro (sectoriel et global). Si ce constat n'était pas ignoré par la littérature existante, cette dernière faisait porter l'engagement d'une organisation (ou d'un groupe d'organisations) dans la résolution de problème de société sur un leader visionnaire (Trist, 1983 ; Westley & Vredenburg,

1997) ou délaissait volontairement la dimension individuelle pour se consacrer à l'analyse de la dimension organisationnelle (Ferraro et al., 2015). Pour Trist, le leader-visionnaire est doté d'une vision et connaît « l'art de passer à travers les murs » (Trist, 1983). Dans ce cadre, c'est avant tout la vision qui explique la capacité d'un individu à coaliser des acteurs dans le but de contribuer à des problèmes de société.

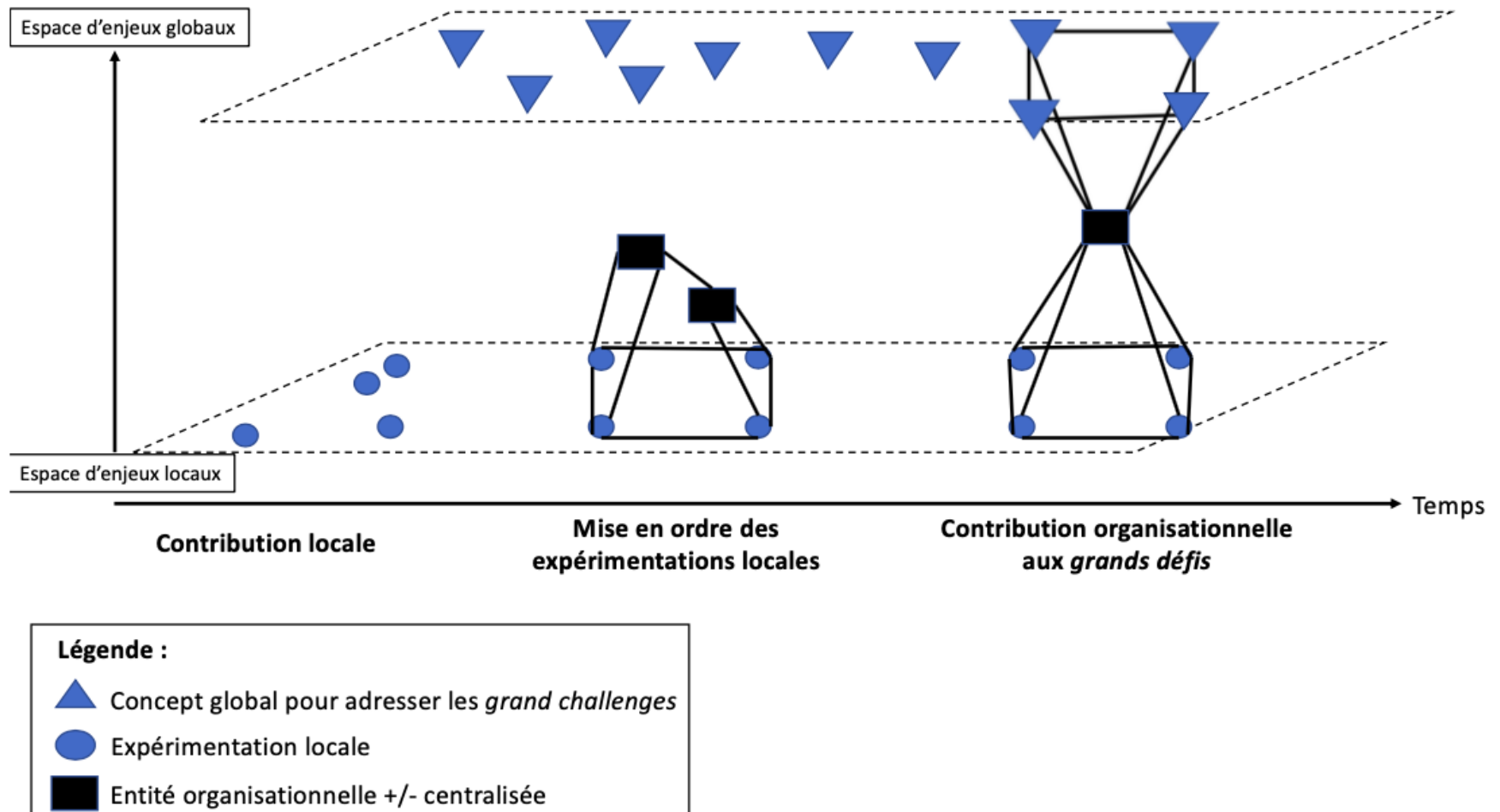
Or, dans le contexte d'organisations ordinaires, une compréhension plus fine des mécanismes générateurs de contributions aux grands défis est primordiale. En effet, les collectifs d'une organisation ordinaire, tels que nous les avons définis (cf. p. 110), ne sont pas des activistes politiques, bénéficient de ressources modestes et sont situés géographiquement en marge des centres de décisions et des métropoles. En conséquence, le déclenchement d'une action visant à contribuer à des enjeux de société n'est pas *a priori* évident pour ce type de collectif et ne résident pas, de prime abord, dans une volonté délibérée de changement social. Dès lors, pour comprendre comment une organisation ordinaire est susceptible de proposer des solutions nouvelles à des grands défis, nous nous sommes focalisés sur les mécanismes expliquant la contribution de dirigeants (qui jouent un rôle clé dans la formulation stratégique d'une entreprise – Laroche et Nioche, 2015) à des *grand challenges*. Notre analyse tend à montrer que cette contribution peut se lire comme la construction d'une épreuve-défi au sens de Martuccelli (2015). Plus précisément, cela signifie que la contribution des dirigeants d'organisations ordinaires aux grands défis se jouent à l'articulation entre les niveaux micro et macro. En effet, le dirigeant effectue une mise en récits des défis auxquels il est confronté en tant qu'individu agissant dans une société en même qu'il prend conscience de la possibilité de contribuer à ces mêmes défis. En outre, la contribution à de grands enjeux est d'autant plus prégnante que le contexte macro dans lequel l'individu est encastré l'invite à repenser ses cadres principaux. Enfin, en articulant ces éléments micro et macro, le dirigeant construit une réponse d'ordre systémique aux enjeux qu'il a lui-même soulevés, et qui se matérialise par la poursuite de solutions téléologiques et la proclamation d'une ambition en rupture avec le système conventionnel (c'est d'ailleurs ici que réside le défi en tant que tel). Autrement dit, le dirigeant d'une organisation ordinaire ne pourra engager son entreprise dans la contribution à de grands défis que dans la mesure où sa propre vision du monde social est construite sur la base d'un imaginaire systémique où des entités en interaction forment un tout au regard d'un ordre prédéterminé en cohérence avec des défis globaux préalablement formulés. C'est ainsi la projection

de l'action personnelle du dirigeant et du rôle que ce dernier peut jouer dans cet ensemble qui le pousse à engager son organisation dans la résolution de défis de société.

(ii) Notre deuxième contribution théorique incarne le processus d'engagement d'une organisation ordinaire dans la poursuite de grands défis. La poursuite d'enjeux sociétaux n'est pas créée *ex nihilo*, mais se construit d'abord à partir d'expérimentations locales. Celles-ci constituent même le carburant de la contribution d'organisations ordinaires à des enjeux sociétaux. C'est dans la capacité de l'organisation à relier les expérimentations locales à des enjeux sociétaux et de les faire attester comme exemplaires par des acteurs globaux légitimes que la contribution de ces acteurs aux enjeux sociétaux se matérialise. Par ailleurs, la mise en réseau des expérimentations locales en lien avec des enjeux globaux favorise aussi leur vitalité, permettant notamment leur régénération ou leur récupération au sein de l'organisation. Sur ce point, nous complétons la littérature relative aux *grand challenges* concernant le rôle des expérimentations locales (Trist, 1983 ; Ferraro et al., 2015). Nous prolongeons effectivement les résultats de la littérature en mettant l'accent sur le phénomène de cristallisation des expérimentations locales au regard de problèmes sociétaux (i.e. de mise en réseau d'expérimentations préalablement menées indépendamment les unes des autres). Plus précisément, le processus de contribution d'une organisation ordinaire à des *grand challenges* repose avant tout sur un travail de superposition entre un espace d'enjeux locaux et un espace d'enjeux globaux. Il s'agit pour les acteurs d'opérer une concordance entre ces deux espaces, de les mettre en résonance afin d'envisager les manières dont une contribution locale, par le biais d'un projet spécifique ou d'une expérimentation, peut aussi être globale (cf. figure n°15). De la même manière, ce travail de mise en concordance a une incidence temporelle. En effet, la recherche de connexion entre des expérimentations locales et des enjeux globaux contraint le développement futur de l'organisation dans un sens prédéterminé et concordant censément avec des grands défis.

**Pour tisser ce lien entre global et local, une organisation devient nécessaire. En effet, celle-ci met en ordre des expérimentations locales au regard d'enjeux globaux, eux-mêmes incarnés par des concepts globaux. Ces concepts sont généralement créés et/ou portés par des organisations, voire des institutions, nationales ou internationales. Cet état de fait nous conduit à développer notre troisième contribution théorique.**

Figure n°15 : Processus stratégique pour attaquer des grands défis dans ns le contexte de l'organisation ordinaire



(iii) Notre troisième contribution théorique, toujours dans le cadre de la littérature sur les défis sociétaux, nuance l'importance de la dimension structurelle participative comme condition de contribution à des enjeux sociétaux (Ferraro et al., 2015). Le cas d'Ulterïa est à ce sujet exemplaire puisqu'il montre l'évolution d'une structure décentralisée, participative et ouverte vers une structure davantage verticalisée. Il est effectivement raisonnable de penser que des expérimentations locales novatrices et non-conventionnelles puissent aussi s'envisager dans des structures centralisées et peu participatives. En effet, dans le cadre d'organisation ordinaires cherchant à contribuer aux enjeux sociétaux, l'objet n'est pas tant d'établir une structure ouverte et des règles permettant à des acteurs hétérogènes de maintenir leurs interactions à l'instar de ce qui est décrit dans la littérature - *cf. entre autres, Ferraro et al. (2015) pour le concept architecture participative ; Callon et al., (2011) pour le concept de forum hybride ; ou encore O'Mahony & Bechky, (2008) pour le concept d'organisations frontières* - que construire une organisation capable de devenir référence dans ses domaines d'activité. **Par capacité à devenir référence, nous désignons le résultat des actions entreprises par l'organisation pour attester la pertinence sociétale de ses pratiques. Il s'agit de l'ensemble de validations externes, des labels et certificats, ou encore d'argumentations discursives et matérielles permettant de conclure à la valeur et aux qualités intrinsèques des actions et expérimentations que l'organisation conçoit et met en œuvre dans le cadre de problèmes de société.**

Une telle structure recherchant la référence peut dès lors se structurer selon un mode plus ou moins décentralisé. A cet égard, plus l'entité intermédiaire sera centralisée, plus elle constituera une interface lisible entre les acteurs de l'espace local (des porteurs de projets, des entreprises isolées, etc.) et des acteurs globaux. En effet, la forme centralisée autorise le dépassement d'une structure s'apparentant davantage à un réseau, ce qui déclenche la mise en œuvre d'actions délibérées au nom d'une contribution à des grands défis. En outre, dans le dessein de faciliter le travail d'interface, une organisation centralisée peut arranger l'évocation d'imaginaires multiples afin d'attirer à la fois des acteurs globaux (ces derniers trouvant dans des expérimentations locales un débouché concret à leurs préoccupations), et des acteurs locaux désireux de bénéficier d'un support dans la poursuite de leurs projets à caractère sociétal. En conséquence, le *design* d'une structure recherchant la référence est un déterminant dans le cadre d'organisations ordinaires visant la poursuite de *grand challenges*, *a contrario* d'autres types d'organisations dont la mission est

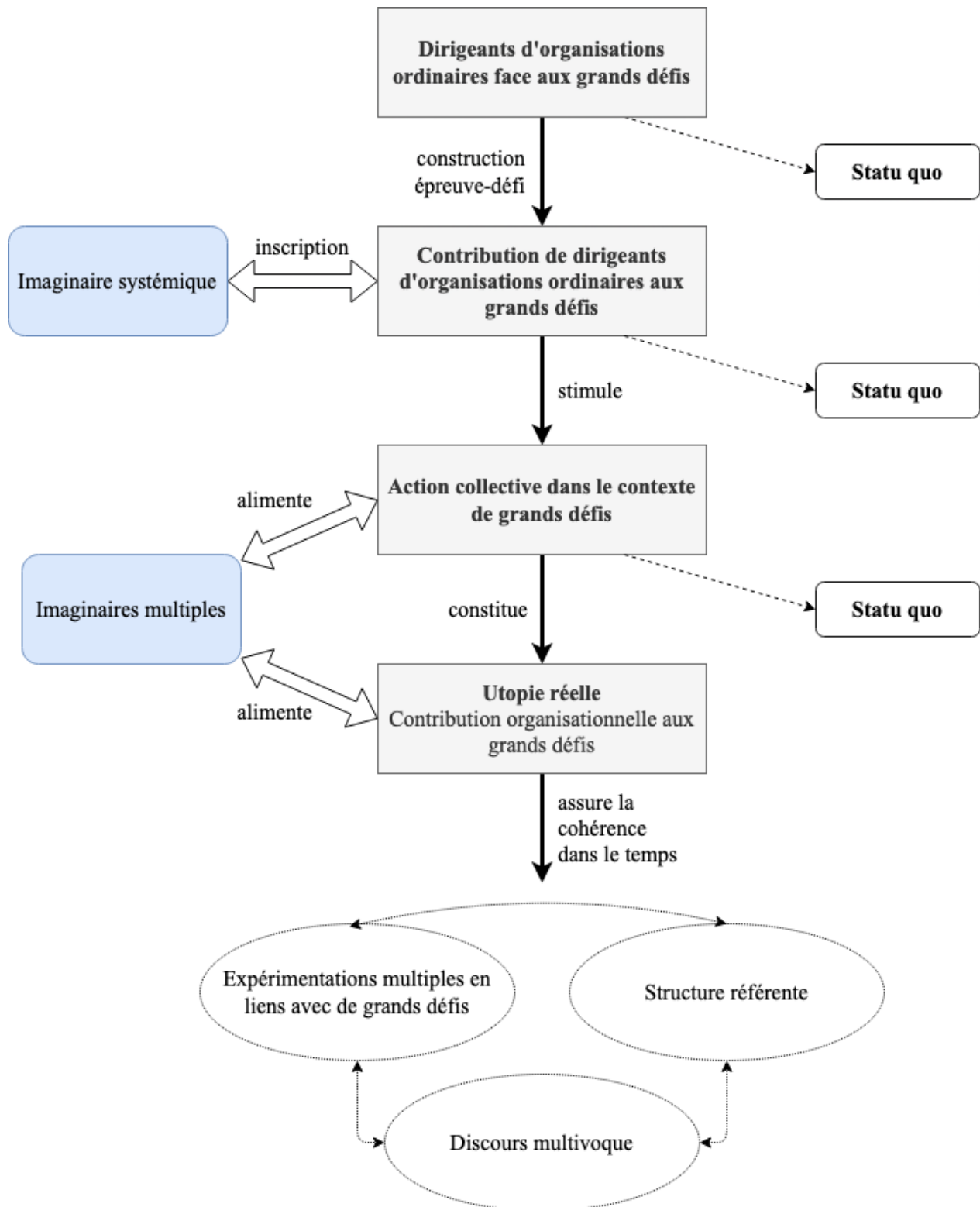


davantage institutionnalisée, ou façonnée, sur le plan social (à l’instar des ONG, des organisations publiques ou politiques, ou des grandes organisations déjà très actives dans le *lobbying* de ses intérêts) et qui requièrent plutôt des modalités de gestion des conversations entre des parties prenantes hétérogènes.

Dès lors, dans le cadre des organisations ordinaires, un modèle stratégique d’action robuste visant la contribution à des grands défis se traduit davantage par une architecture « référente » que par une architecture participative, du point de vue de la structure. Une structure référente est une forme organisationnelle contrôlée par ses membres (Trist, 1983) et en mesure de relier des enjeux sociétaux avec des enjeux locaux (Brès et al., 2018; Pasquero, 1991). Bien que la participation, l’ouverture et le pluralisme ne sont pas absents des organisations référentes (Brès et al., 2018), ceux-ci n’en constituent pas le socle conceptuel. En effet, **la notion d’organisation référente met en son cœur le concept de référence. En ce sens, et dans le cadre des *grand challenges*, nous définissons l’organisation référente comme une organisation à laquelle d’autres organisations se comparent pour évaluer leur propre contribution vis-à-vis d’enjeux de société. L’organisation référente a donc vocation à exercer une influence, directe ou indirecte, sur d’autres organisations et sur les modalités par lesquelles un grand défi peut être relevé.**

(iv) **Pour relever des grands défis, l’organisation ordinaire convoque aussi des imaginaires multiples et cherche à se constituer en utopie réelle** (cf. figure n°16). En ce sens, l’organisation rompt avec son caractère ordinaire. Plus précisément, l’imaginaire joue un rôle double dans la constitution d’une organisation ordinaire en utopie réelle. D’une part, il inscrit la contribution de dirigeants d’organisations ordinaires dans un imaginaire systémique, et d’autre part, il nourrit l’action collective stimulée par les dirigeants pour relever de grands défis. L’imaginaire a donc ici deux fonctions distinctes. Toutefois, la stimulation de l’imaginaire ne garantit pas que l’organisation ordinaire se constitue nécessairement en utopie réelle. A chaque étape du processus, le *statu quo* est bien entendu envisageable dans la mesure où l’imaginaire peut aussi annihiler l’action, les individus préférant s’y réfugier plutôt que de déclencher l’action.

**Figure n°16 : Influences de l'imaginaire sur le modèle d'action robuste dans le cadre d'organisations ordinaires (vue processuelle)**



Vis-à-vis de la contribution des dirigeants aux grands défis, l'imaginaire agit avant tout comme une manière de percevoir le monde social et d'envisager son action en son sein. L'imaginaire du système évoque l'assemblage d'un ensemble d'éléments physiques et symboliques destinés à former un tout unitaire et cohérent. En conséquence, le système renvoie aussi à la représentation des liens et interactions entre ces divers éléments, qu'il s'agit de comprendre. **Pour un dirigeant, l'imaginaire systémique permet ainsi d'inscrire sa contribution à des enjeux de société dans un environnement plus large que le cadre de son affaire ou de son organisation.**

En ce qui concerne le niveau organisationnel, l'imaginaire alimente l'action collective et permet la constitution d'une organisation ordinaire en utopie collective. En effet, c'est en agrégeant et agençant de multiples imaginaires que l'organisation devient un concept en elle-même capable de mettre en cohérence et de maintenir dans le temps un modèle stratégique d'action robuste combinant une structure référente, un discours multivoque actif (c'est-à-dire cherchant à aimanter des imaginaires variées) et des expérimentations multiples en lien avec des grands défis. Chacune de ces trois stratégies a une relation avec l'imaginaire, ce qui peut avoir pour effet d'en modifier sa nature. L'imaginaire a une influence sur la variété des expérimentations menées. Plus une organisation s'inspire d'imaginaires divers, plus elle sera en mesure d'expérimenter dans des domaines variés. En ce qui concernant la structure référente, certains imaginaires sont davantage enclins à inspirer des structures démocratiques, reposant des liens de confiances ou d'autonomie tandis que d'autres accepteront plus aisément la centralisation de l'autorité par quelques-uns, par exemple. Enfin, s'agissant de la multivocité du discours, la variété des imaginaires évoqués par l'organisation sera susceptible de toucher un public plus large.

La synthèse de l'ensemble de ces contributions nous donne l'occasion de proposer une relecture des stratégies constitutives du modèle d'action robuste (Ferraro et al., 2015) à l'aune des organisations ordinaires (cf. tableau n°23)

**Tableau n°23 : Relecture des stratégies constitutives du modèle d'action robuste dans le contexte d'organisation ordinaires**

<i>Stratégies constitutives du modèle d'action robuste (Lecture théorique)</i>	Architecture participative	Multivocité	Expérimentation distribuée	
<i>Dimensions</i>	Structurelle	Interprétative	Pratique	
<i>Définitions (d'après Ferraro et al. 2015)</i>	Structure et règles d'engagement permettant à des acteurs divers et hétérogènes d'interagir de manière constructive sur des périodes prolongées.	Activité discursive et matérielle entretenant des interprétations différentes parmi divers publics ayant des critères d'évaluation différents, d'une manière qui favorise la coordination sans exiger de consensus explicite.	Action itérative générant de <i>small wins</i> (petites victoires), favorisant l'apprentissage évolutif et augmentant l'engagement, tout en permettant l'abandon des efforts infructueux.	

<i>Stratégies constitutives du modèle d'action robuste (Revisitées pour l'organisation ordinaire)</i>	Organisation référente	Multivocité active	Expérimentations multiples en lien avec de grands défis	Attraction d'imaginaires multiples
<i>Dimensions</i>	Structurelle	Interprétative	Pratique	Relative à l'imaginaire
<i>Définitions</i>	Organisation à laquelle d'autres organisations s'associent et se comparent pour évaluer leur propre contribution vis-à-vis d'enjeux de société.	Activité discursive et matérielle visant à évoquer et raconter en quoi l'organisation devient une référence dans ses domaines d'activité auprès d'un public hétérogène.	Action visant la mise en ordre d'expérimentations locales au regard d'enjeux globaux de façon à attester leur pertinence sociétale.	Agrégation de multiples imaginaires dans les activités organisationnelles afin de constituer et d'alimenter dans le temps une utopie réelle.

Outre les contributions théoriques, cette recherche est aussi porteuse d'apports méthodologiques et de recommandations managériales qui font l'objet des deux sous-sections suivantes.

## **2.2. Contributions méthodologiques relatives à l'utilité de la narration dans le paradigme épistémologique du réalisme critique**

L'apports méthodologique principaux de ce travail repose sur le recours à des méthodologies mixtes (cf. chapitre 4<sup>ème</sup>), et notamment le recours à la narration.

Du point de vue empirique, l'immersion longue et en profondeur dans un terrain de recherche nous a rapidement confronté à un matériau très dense et hétérogène. Afin de lever cette difficulté, nous avons fait l'usage de diverses méthodologies et nous sommes appuyé sur les atouts de chacune d'entre elles. En effet, dans un premier temps, nous avons privilégié un travail de terrain ethnographique axé sur l'observation directe et participante. Ce mode de collecte nous a ainsi permis d'éviter le cadre formel de l'entretien et de gagner la confiance des acteurs de terrain que nous allions côtoyer pendant plusieurs années. Ce n'est qu'au bout d'une année de terrain que nous avons mené les premiers entretiens pour fixer fidèlement les perceptions des acteurs par rapport à notre objet de recherche. Dans un deuxième temps, au regard de la quantité de données accumulées, il nous a fallu procéder à une réduction pour rendre notre matériau plus maniable et les questions que nous serions amenées à approfondir plus facilement analysables. Dans ce contexte, l'utilisation de la narration s'est avérée un bon compromis, en constituant un résultat de premier niveau exprimant la profondeur des observations effectuées tout en donnant à voir la trajectoire historique du cas étudiée ainsi que ses principaux points d'inflexion. La narration nous a également révélé des surprises et étonnements orientant ainsi l'approfondissement de la recherche (en l'occurrence il s'agissait de l'émergence d'une organisation *a priori* banale ayant vocation à contribuer à des enjeux de société, et la contribution des dirigeants à cette émergence). Dans un troisième temps, nous avons réalisé un codage des données d'entretiens et de discours les plus cohérents avec nos étonnements.

Ce schéma nous semble correspondre au positionnement épistémologique du réalisme critique, retenu dans le cadre de cette thèse (cf. tableau n°24). En effet, le premier temps de collecte de

données nous a donné une vision panoptique et dense de notre terrain de recherche et des perceptions sensibles des acteurs tandis que le deuxième temps, grâce à l’usage de la narration, nous a offert une vision davantage synthétique de la trajectoire historique du cas et éclairant les événements et point de bascule les plus significatifs. La narration est en outre un premier outil analytique permettant de rendre compte d’une analyse de premier niveau relative au réel actualisé. Enfin, le troisième temps de la recherche nous a permis d’approfondir l’analyse en décortiquant, par le biais du codage et sous la forme de mécanismes sociaux, certains points d’intérêt relevés dans le cadre de la narration.

**Tableau n°24 : Cohérence entre les méthodologies utilisées et le paradigme épistémologique du réalisme critique**

<b>Conception du réel dans le paradigme épistémologique du réalisme critique</b> (Avenier & Gavard-Perret, 2018 ; Bhaskar, 2013)	<b>Méthodologies utilisées en cohérence avec le réalisme critique</b>	<b>Apports des méthodologies utilisées dans le cadre du réalisme critique</b>
Réel empirique : expériences et perceptions humaines	Ethnographie, observation participante, entretiens	Vue panoptique et dense d’un cas intéressant notre objet de recherche
Réel actualisé : événements et situations	Narration, templates	Vue synthétique des événements et points de bascule donnant à voir la trajectoire historique du cas étudiée, révélateur de surprises et étonnements à approfondir
Réel profond : mécanismes sociaux (ou générateurs)	Codage de données	Vue approfondie et analytique des surprises et étonnement révélées par la narration

### 2.3. Contributions managériales relatives au rôle de l'utopie dans le processus stratégique des PME

Dans un portrait consacré à Emmanuel Faber, ex-PDG de Danone, réalisé le 5 septembre 2021 par le média en ligne Heidi.news, l'ancien président de la multinationale agroalimentaire se présente comme un « *activiste autour de sujets liés aux rôles de l'économie et de la finance dans la transition climatique et sociale.*<sup>23</sup> » M. Faber a notamment choisi de mettre sa notoriété et ses convictions au service de la recherche de nouvelles solutions écologiquement plus responsables pour le monde des affaires et de la finance. Pour ce faire, l'ex-PDG multiplie les prises de paroles devant des collectifs tenant, par exemple, de l'économie régénérative, et participe aux réflexions du fameux Club de Rome. En somme, après son éviction controversée de la tête de Danone au printemps 2021, Emmanuel Faber a donc fait le choix apparent de l'activisme pour contribuer aux grands défis. Mais que faire lorsque l'on n'a ni l'expérience d'avoir dirigé un groupe de plus de 100.000 personnes, ni la notoriété de l'ex-PDG ? Comment contribuer à des enjeux de société lorsque l'on ne veut pas (ou ne peut pas) emprunter la voie délicate de l'activisme ?

**Pour des organisations ordinaires, la voie utopique semble effectivement plus prometteuse que la voie activiste. En effet, en explorant les modalités stratégiques et organisationnelles par lesquels des collectifs ordinaires sont susceptibles de contribuer à des enjeux sociétaux, nous mettons en évidence la possibilité pour des organisations modestes de se constituer en utopie réelle et de poursuivre un développement original et cohérent du point de vue sociétal.** De cette manière, nos résultats nous conduisent à formuler certaines recommandations sur le plan managérial.

- Les stratégies visant la contribution à des grands défis repose en premier lieu sur la multiplication d'expérimentations locales. Ainsi, il ne s'agit pas tant d'exprimer une orientation à long terme – *celle-ci demeurant trop incertaine* – que d'engager un processus permanent d'expérimentation de solutions nouvelles, sur des sujets variés.

---

<sup>23</sup> <https://heidi.news/apprendre-travailler/emmanuel-faber-comment-etre-a-la-fois-patron-et-activiste>

- En complément, pour donner à voir les contributions globales qu'une organisation ordinaire est susceptible de réaliser, il s'agit d'organiser la mise en justification de l'utilité des expérimentations menées au regard d'enjeux globaux. Pour ce faire, l'organisation doit être en mesure d'acquérir un ensemble de validations externes, de labels et certificats de référence auprès d'acteurs ou institutions légitimes dans ses domaines d'activité. L'activité de justification de contributions globale semble également requérir des argumentations discursives donnant à voir la valeur et la qualité intrinsèque des actions et expérimentations menées au sein de l'organisation. A ce titre, le recours à des imaginaires multiples pour évoquer et raconter les expérimentations menées concrètement semble être un facilitateur dans les démarches de justifications de contributions à des grands défis.
- Sur le plan organisationnel, et toujours dans le cadre des organisations ordinaires, nous mettons en garde contre les tentations de structurer une organisation sur un mode uniquement décentralisé, ouvert et participatif. En effet, cette vision de l'organisation, pensée dans un cadre systémique, est susceptible de paralyser l'action. Une telle conception de l'organisation consiste à porter une attention toujours importante à l'ensemble des parties prenantes aux problèmes considérés. Or, dans le cadre de petites organisations aux ressources limitées, un tel effort peut s'avérer tantalien. Notre étude montre qu'il ne s'agit pas tant d'établir une structure ouverte et des règles permettant à des acteurs hétérogènes de maintenir un consensus que de s'évertuer à construire une organisation capable de devenir référence dans ses domaines d'activité.

Ces recommandations managériales sont aussi vectrices d'implications pour la sphère publique, plus précisément à l'attention d'acteurs publics qui, à l'instar de l'ADEME, soutient le développement d'innovations. Il nous semble que le concept de grands défis est pertinent pour opérer des choix de financement, notamment pour discriminer des organisations ordinaires contribuant aux grands défis de celles qui participent aux enjeux de société de manière davantage conventionnelle. Alors que les premières recherchent l'audace et la non-conventionalité dans les solutions expérimentées, les secondes se focalisent sur une fonction de production plus classique. A ce titre, nous définissons des critères d'appréciations susceptibles d'éclairer la capacité d'une



organisation *a priori* ordinaire à contribuer à des grands défis au travers de solutions d'innovation qu'une entreprise est susceptible de proposer à un financeur public.

- **Critère de non-conventionalité d'une solution** : la solution proposée est-elle audacieuse et nouvelle ? La solution proposée est-elle reliée à une pensée utopique spécifique (par exemple, le zéro déchet) ?
- **Critère d'impact d'une solution** : dans quelle mesure la solution proposée est-elle en mesure de dépasser des obstacles identifiés comme limitant la durabilité d'un secteur (par exemple, la production de déchet dans le système de la grande distribution) et de contribuer effectivement à des grands défis ?
- **Critère démonstrateur d'une solution** : la solution proposée fait-elle la démonstration concrète d'une utopie ? Quelle vision idéale du futur la solution proposée projette-t-elle ?
- **Critère d'extension et de durabilité d'une solution** : la solution proposée est-elle extensible au-delà de sa phase de démonstration ? Par quels moyens peut-elle être régénérée, récupérée, diffusée par un ensemble d'organisations ?
- **Critère de la capacité de l'organisation porteuse de la solution à devenir référence** : l'organisation porteuse du projet a-t-elle les compétences nécessaires pour mener à bien la solution proposée ? Est-elle intégrée dans un réseau partenarial pluridisciplinaire susceptible d'accroître ses chances de succès ?

L'application de ces critères sont, à notre sens, susceptible d'améliorer la mise en comparaison d'organisations ordinaires requérant des financements publics pour mener à bien des projets contribuant à des problèmes de société. Cette mise en comparaison se fonde sur des critères relatifs aux spécificités des contributions aux *grand challenges* énoncées par la littérature et mises en avant par cette recherche : le non-conventionalité, l'impact, le caractère démonstrateur, les potentiels d'extension et de durabilité des solutions, ainsi que la capacité d'une organisation contribuant aux grands défis à devenir référence dans son domaine.

## CONCLUSION GENERALE

En abordant la question des modalités de gestion des *grand challenges* et en incorporant des réflexions relatives à l'imaginaire et à l'utopie, il est possible que le lecteur s'attendît à une recherche plus « extravagante ». En 2015, la revue *Communication & Organisation* a consacré un dossier à la question des organisations « utopiennes » dans des contextes que la recherche en gestion qualifie généralement de « extrêmes ou inhabituels » (Yin, 2018). Y est notamment relatés la place de l'utopie dans les sociétés secrètes des usagers des catacombes de Paris (Dauphin, 2015) ou encore dans les mouvements militants antinucléaires (Chambru, 2015). Dans le cadre de cette thèse, nous prenons en quelque sorte le contre-pied en focalisant notre intérêt sur les contributions d'organisations ordinaires aux enjeux de société. En effet, tout au long de cette thèse, nous avons cherché à répondre à la problématique générale suivante : **comment des organisations ordinaires concrétisent-elles leurs contributions aux enjeux de société sur les plans stratégique et organisationnel ?** Pour aborder plus précisément cette interrogation, nous avons formulé trois questions de recherche exprimant des points de vue complémentaires. Il s'agissait d'éclairer la contribution des dirigeants à des grands défis (ceux-ci jouant un rôle crucial dans le processus stratégique), le processus par lequel une organisation ordinaire structure sa réponse stratégique et organisationnelle à des grands défis, ainsi que les fonctions occupées par l'imaginaire dans un tel processus.

**Sur le plan théorique**, nous avons ancré notre réflexion dans la littérature relative à la gestion des problèmes de société (Ackoff, 1981; Churchman, 1967; Rittel & Webber, 1973; Trist, 1983) en nous appuyant tout particulièrement sur des travaux récents introduisant le concept de *grand challenge* (George et al., 2012, 2016) et un modèle stratégique d'action robuste pour contribuer aux grands défis (Etzion et al., 2017; Ferraro et al., 2015). Nous nous appuyons également sur des travaux soulignant le rôle-clé que jouent l'imaginaire et l'utopie dans les contributions organisationnelles aux grands défis et plus largement au changement de société (Fernando et al., 2018; Levy & Spicer, 2013; Roux-Rosier et al., 2018; C. Wright et al., 2013; C. Wright & Nyberg, 2017; C. Wright et al., 2018).

**Sur le plan empirique**, nos investigations se sont déroulées au sein du groupe de PME Ulterïa. De prime abord, Ulterïa constituait effectivement un groupement d'entreprises ordinaire à plusieurs points de vue. Ulterïa est un groupe de taille modeste (140 personnes) et dispose de ressources limitées (25 millions d'euros de chiffre d'affaires), ne poursuit pas d'activités politiques manifestes et se situe géographiquement en marge des grands centres de décisions (son site le plus important étant situé dans l'Yonne). Toutefois, cette qualification d'organisation 'ordinaire' n'empêche pas Ulterïa d'être impliqué dans la transition écologique de son secteur ou de son territoire et de contribuer, à son échelle et avec ses moyens, à de nombreux problèmes intéressant la société. Ainsi, le groupe Ulterïa innove dans son secteur, l'agencement de magasin, proposant des magasins « zéro déchet » dans le cadre de la distribution alimentaire, ainsi que des mobiliers écologiques. Ulterïa investit aussi dans son territoire à travers la construction d'une usine écologique, expérimente des modes de management plus horizontaux s'inspirant notamment de l'entreprise libérée ou de l'holacratie, et soutient des activités philanthropiques et éducatives.

**Sur le plan méthodologique**, nous avons opté pour une recherche compréhensive et qualitative (Dumez, 2016) se basant sur une étude de cas unique (Yin, 2018) et s'inscrivant dans le cadre épistémologique du réalisme critique (Allard-Poesi & Perret, 2014 ; Avenier & Gavard-Perret, 2018 ; Bhaskar, 2013). Pour ainsi accéder au réel, nous avons combiné des méthodologies issues de diverses traditions de recherche (ethnographie, théorisation à partir de cas, narration) pour bâtir une étude longitudinale du cas Ulterïa et mettre à jour les modalités par lesquelles le groupe a construit ses contributions à de grands défis. Mais pourquoi s'intéresser spécifiquement, en profondeur et sur temps long, à un groupement d'organisations ordinaire dans le cadre des *grands challenges* ? Si cette recherche n'entend pas éclairer le processus par lequel des acteurs hétérogènes institutionnalisent des solutions nouvelles aux grands défis du XXIème siècle et les diffusent à grande échelle, cette étude de cas modélise la manière dont de petits acteurs organisationnels incarnent des utopies réelles et peuvent inspirer le reste de la société. En effet, de petits collectifs en marge peuvent constituer des refuges précieux pour des expérimentations socio-économiques variées.

**Ainsi, cette recherche fournit des éléments significatifs éclairant notre problématique de recherche.** Nous montrons qu'un groupement d'entreprises modestes concrétise une contribution

à des défis de société sur les plans stratégique et organisationnel de par son inscription dans un processus de constitution en utopie réelle. Pour l'organisation, l'enjeu est de devenir référence dans ses domaines d'activités en prouvant la pertinence sociale et environnementale de ses expérimentations et de ses engagements vis-à-vis d'acteurs tiers. Ce processus est sous-tendu par des mécanismes générateurs que nous avons mis à jour dans le cadre de cette recherche. D'une part, nous montrons les mécanismes par lesquels le dirigeant d'une organisation ordinaire conçoit sa contribution au regard d'enjeux de société en se projetant, lui et son organisation, dans un imaginaire systémique combinant des éléments micro et macro. Une telle projection lui permet de concevoir son rôle et son rayon d'action dans le monde social, au service d'enjeux considérés comme supérieurs. D'autre part, nous montrons comment une organisation ordinaire structure sa contribution aux grands défis en mettant en relation des stratégies d'ordre structurel (construction d'une structure référente), interprétative (stratégie de multivocité active), pratique (multiplication d'expérimentations concrètes reliées à des enjeux de société) et consubstantiel à l'imaginaire (attraction d'un ensemble d'imaginaires alternatifs). Ces mécanismes, dans le temps, permettent de constituer l'organisation en utopie réelle donnant à voir concrètement au reste de la société comment elle apporte des réponses à des problèmes de société.

**Ces résultats sont porteurs de contributions théoriques.** En effet, nos travaux proposent une relecture du modèle stratégique d'action robuste (Etzion et al., 2017; Ferraro et al., 2015) dans le cadre des organisations ordinaires. Ils montrent également l'influence des imaginaires dans un processus stratégique visant à contribuer à des grands défis (Roux-Rosier et al., 2018 ; C. Wright et al., 2018). Plus particulièrement, cette recherche montre le processus par lequel l'utopie réelle constitue un concept stratégique alimentant la construction d'un future désirable (Gümüşay & Reinecke, 2021).

**Sur le plan des limites de cette recherche, nous n'en sommes évidemment pas exempt. Néanmoins les limites que nous mettons en évidence ouvrent d'autant la voie à des perspectives futures de recherche.** Nos travaux sont d'essence qualitative et ne sont généralisables que du point de vue analytique, et non pas statistique (Yin, 2018). Pour cela, nous avons étudié en profondeur un cas, de façon longitudinale, permettant d'étudier en détail la contribution d'une organisation ordinaire à des défis de société. Ce constat appelle deux remarques

principales. D'une part, cela appelle à poursuivre l'effort de caractérisation des contributions d'organisations ordinaires à des grands défis. En effet, des travaux menés sur un plus grand nombre de cas augmenteraient d'autant notre lisibilité du phénomène et permettraient d'opérer des comparaisons sur les processus stratégiques et les dispositifs organisationnels mis en œuvre par ce type d'organisation. D'autre part, et de la même manière, la focalisation de cette recherche sur des organisations ordinaires suggère que les réponses stratégiques et organisationnelles aux grands défis diffèrent dans le cadre d'organisations activistes par exemple, ou simplement plus grandes (globalisées). A ce titre, des comparaisons fécondes pourraient être réalisées entre des organisations aux caractéristiques différentes aux fins de dresser des typologies relatives aux réponses stratégiques et organisationnelles dans le cadre de *grand challenges*.

**Pour conclure définitivement ce travail de thèse**, nous rappelons avec humilité la signifiante de nos propos. Ceux-ci s'inscrivent dans le mouvement paradoxal des organisations qui, par leurs actions, engendrent des défis de société autant qu'elles mettent en œuvre des solutions pour les relever. Cette recherche est ainsi ancrée dans la question écologique, dont le spectre hante notre époque sur le plan existentiel. Les craintes que suscite cette question globale conduisent aujourd'hui la communauté des chercheurs en sciences de gestion à bâtir un courant disciplinaire spécifique autour des modalités concrètes de contributions des organisations aux *grands challenges* au point de parler de « tournant » concernant les questionnements intéressant plus largement la gestion des problèmes de société (Gümüşay et al., à paraître). L'intérêt profond des sciences de gestion pour les grands défis montre à quel point les théories des organisations et la stratégie en constituent deux des points névralgiques. Plus largement, ces évolutions doctrinales témoignent d'un mouvement de fond pour les sciences de gestion, où certaines communautés sont désormais résolues à sortir de la caractérisation des invariants d'un futur probable pour bâtir ceux d'un futur désirable.

## BIBLIOGRAPHIE

### A

- Ackoff, R. L. (1971). Towards a system of systems concepts. *Management science*, 17(11), 661-671.
- Ackoff, R. L. (1974). The systems revolution. *Long range planning*, 7(6), 2-20.
- Ackoff, R. L. (1981). The Art and Science of Mess Management. *Interfaces*, 11(1), 20-26.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement*, 14(4), 222-250.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Sage.
- Alford, J., & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems : A typology and a contingency framework. *Policy and Society*, 36(3), 397-413.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans Y. Giordano (dirs), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, 245-290. EMS.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans : Thiétart R.A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 14-46. Paris: Dunod.
- Anderson, L. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of contemporary ethnography*, 35(4), 373-395.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, Jr, R. R., & Huonker, J. W. (2002). What a Mess ! Participation as a Simple Managerial Rule to « Complexify » Organizations. *Journal of Management Studies*, 39(2), 189-206.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2018). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique (p. 5-52). Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (dirs), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 5-52. Pearson.

### B

- Baczko, B. (2001). *Lumières de l'utopie*. Editions Payot & Rivages.
- Badaan, V., Jost, J. T., Fernando, J., & Kashima, Y. (2020). Imagining better societies : A social psychological framework for the study of utopian thinking and collective action. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(4), 1-14.
- 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.
- Barrett, S. R. (1984). *The Rebirth of Anthropological Theory*. Toronto: University of Toronto Press.
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2018). Governing the Void between Stakeholder Management and Sustainability. Dans S. Dorobantu, R. V. Aguilera, J. Luo, & F. J. Milliken (Dirs.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 38, p. 121-143). Emerald Publishing Limited.

- Bastianutti, J., & Dumez, H. (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 3, 44-54.
- Batie, S. S. (2008). Wicked Problems and Applied Economics. *American Journal of Agricultural Economics*, 90(5), 1176-1191.
- Batie, S. S., & Schweikhardt, D. B. (2010). *Societal concerns as wicked problems: the case of trade liberalisation*. Dans Policy responses to societal concerns in food and agriculture: Proceedings of an OECD workshop (pp. 21-36). Paris, France: OCDE.
- Battistelli, M. (2019). Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 35(8), 3-23.
- Beacham, J. (2018). Organising food differently : Towards a more-than-human ethics of care for the Anthropocene. *Organization*, 25(4), 533-549.
- Beck, U., & Holzer, B. (2007). Chapter 1 : Organizations in World Risk Society. Dans C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Clair (dirs), *International handbook of organizational crisis management*, (pp. 3-24). Sage publications.
- Beinecke, R. H. (2009). Introduction : Leadership for Wicked Problems. *The innovation journal : The public sector innovation journal*, 14(1), 1-17.
- Berger-Douce, S. (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Étude longitudinale dans une PME industrielle. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 12(3), 10-28.
- Berrone, P., Gelabert, L., Massa-Saluzzo, F., & Rousseau, H. E. (2016). Understanding Community Dynamics in the Study of Grand Challenges : How Nonprofits, Institutional Actors, and the Community Fabric Interact to Influence Income Inequality. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1940-1964.
- Bhaskar, R. (2013). *A realist theory of science*. Routledge.
- Bloch, E., Plaise, N., Plaise, S., & Knight, P. (1986). *The principle of hope*. Cambridge, MA: MIT Press
- Bloch, M., & Fossier, R. (1968). *La société féodale*. Paris: Albin Michel.
- Bonhomme, M. (2009). Mot-valise et remodelage des frontières lexicales. *Cahiers de praxématique*, 53, 99-120.
- Bouchard, G. (2003). Sur la structure et l'évolution des imaginaires collectif: Quelques propositions. *Interfaces Brasil/Canadá*, 3(1), 9-28.
- Boudon, R. (2006). Bonne et mauvaise abstraction. *L'Année sociologique*, 56(2), 263-284.
- Bourgel, B. (2018). *Le management de la performance sociétale des stations de montagne : Une approche par les parties prenantes* [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes].
- Bowen, F. E., Bansal, P., & Slawinski, N. (2018). Scale matters : The scale of environmental issues in corporate collective actions. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1411-1436.
- Brammer, S., Branicki, L., Linnenluecke, M., & Smith, T. (2019). Grand challenges in management research : Attributes, achievements, and advancement. *Australian Journal of Management*, 44(4), 517-533.

- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in Organizations : Learning from Unconventional Forms of Organizations: Pluralism in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386.
- Brown, A. M. (1961). The Humanist Portrait of Cosimo de'Medici, Pater Patriae. *Journal of the Warburg and Courtauld Institutes*, 24(3/4), 186-221.
- Brundtland, H. G. (1987). Notre futur commun. *Rapport de la Commission des Nations Unies pour l'Environnement*.
- Brunswicker, S., Bilgram, V., & Fueller, J. (2017). Taming wicked civic challenges with an innovative crowd. *Business Horizons*, 60(2), 167-177.
- Bucolo, E., & Lhuillier, V. (2021). Magasins gratuits : Vers la fondation d'un nouvel imaginaire économique. *RECMA*, 1, 64-79.

## C

- Cagnin, C., Amanatidou, E., & Keenan, M. (2012). Orienting European innovation systems towards grand challenges and the roles that FTA can play. *Science and Public Policy*, 39(2), 140-152.
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2011). *Acting in an uncertain world : An essay on technical democracy*. Inside Technology.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard business review*, 86(5), 99-106.
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing out and fitting in : Charting the emergence of Certified B Corporations by industry and region. Dans A. C. Corbett & J. A. Katz (dirs), *Hybrid ventures* (pp. 1-38). Emerald Publishing Limited.
- Cardinal, J. (2013). L'écolonomie au pays des Ch'tis. POCHECO : De l'enveloppe a l'écovelope®. *Gestion*, 38(4), 90-95.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Cartwright, T. J. (1973). Problems, solutions and strategies : A contribution to the theory and practice of planning. *Journal of the American Institute of Planners*, 39(3), 179-187.
- Cartwright, T. J. (1987). The lost art of planning. *Long Range Planning*, 20(2), 92-99.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société* (Vol. 336). Seuil Paris.
- Castree, N. (2003). Environmental issues : Relational ontologies and hybrid politics. *Progress in human geography*, 27(2), 203-211.
- Chambru, M. (2015). L'utopie délibérative de la mouvance antinucléaire et les paradoxes de son expérimentation. *Communication et organisation*, 48, 61-72.
- Churchman, C. W. (1967). Guest Editorial : Wicked Problems. *Management Science*, 14(4), 141-142.
- Claeys, G. (2013). News from somewhere : Enhanced sociability and the composite definition of utopia and dystopia. *History*, 98(330), 145-173.
- Cochoy, F. (2014). *Aux origines du libre-service. Progressive Grocer (1922-1959)*. Bord de l'eau.
- Connolly, C. (2020). From resilience to multi-species flourishing: (Re) imagining urban-environmental governance in Penang, Malaysia. *Urban Studies*, 57(7), 1485-1501.



- Cossart, P. (2017). Le communalisme comme « utopie réelle ». *Participations*, 3, 245-268.
- Crowley, K., & Head, B. W. (2017). The enduring challenge of ‘wicked problems’ : Revisiting Rittel and Webber. *Policy Sciences*, 50(4), 539-547.
- Crutzen, P. J. (2002). Geology of mankind. *Nature*, 415, 23.
- Cunningham, J. B., & Farquharson, J. (1989). Systems Problem-solving: Unravelling the “Mess”. *Management Decision*, 27(1), 30-36.

## D

- Dacheux, É., & Goujon, D. (2021). Le délibéralisme, une alternative écologique au capitalisme. *RECMA*, 1, 80-91.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined : An analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Daudigeos, T. & Valiorgue, B. (2010). Les limites du traitement marchand de la Responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue Française de Socio-Économie*, 6, 65-86.
- Dauphin, F. (2015). Les usagers des catacombes de Paris : Société secrète et espace hétérotopique. *Communication et organisation*, 48, 13-24.
- Daviter, F. (2017). Coping, taming or solving : Alternative approaches to the governance of wicked problems. *Policy Studies*, 38(6), 571-588.
- De La Chaux, M., Haugh, H., & Greenwood, R. (2018). Organizing refugee camps: “Respected space” and “listening posts”. *Academy of Management Discoveries*, 4(2), 155-179.
- De Sardan, J.-P. O. (2001). L’enquête de terrain socio-anthropologique. *Enquête*, 8, 63-81.
- Debray, C. (2012). Diriger un hypogroupe : Évolution du management, et des modes de contrôle. *Travail et emploi*, 130, 39-55.
- Defalvard, H., & Ferraton, C. (2021). Trois «utopies réelles» d’hier aussi ambitieuses que concrètes : Buchez, Gide et Bourgeois. *RECMA*, 1, 33-46.
- Delannoy, I. (2017). *L’économie symbiotique : Régénérer la planète, l’économie, la société*. Éditions Actes Sud.
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management journal*, 44(4), 809-837.
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Schouten, G. (2018). Harnessing Wicked Problems in Multi-stakeholder Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 333-356.
- Dentoni, D., & Ross, R. B. (2013). Towards a theory of managing wicked problems through multi-stakeholder engagements: Evidence from the agribusiness sector. *International Food and Agribusiness Management Review*, 16(1030-2016-82959), 1-10.
- Díaz, S. M., Settele, J., Brondízio, E., Ngo, H., Guèze, M., Agard, J., Arneth, A., Balvanera, P., Brauman, K., & Butchart, S. (2019). *The global assessment report on biodiversity and ecosystem services : Summary for policy makers*.
- Dorado, S. (2013). Small groups as context for institutional entrepreneurship : An exploration of the emergence of commercial microfinance in Bolivia. *Organization Studies*, 34(4), 533-557.

- Dorado, S., & Ventresca, M. J. (2013). Crescive entrepreneurship in complex social problems : Institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 69-82.
- Drexler, K. E. (1992). *Nanosystems: Molecular Machinery, Manufacturing, and Computation*. New-York: Wiley.
- Druon, E. (2012). *Écolonomies : Entreprendre et produire autrement*. Pearson Education France.
- Duit, A., & Löf, A. (2018). Dealing With a Wicked Problem? A Dark Tale of Carnivore Management in Sweden 2007-2011. *Administration & Society*, 50(8), 1072-1096.
- Dumez H. (2006). Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête. *Le libellio d'AEGIS*, 2, 18-21.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Durant, R. F., & Legge, J. S. (2006). "Wicked Problems," Public Policy, and Administrative Theory : Lessons From the GM Food Regulatory Arena. *Administration & Society*, 38(3), 309-334.

## E

- Edmondson, A. C. (2016). Wicked Problem Solvers. *Harvard business review*, 94(6), 52-9.
- Egri, C. P. (1999). The environmental round table role-play exercise: The dynamics of multistakeholder decision-making processes. *Journal of Management Education*, 23(1), 95-112.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases : Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods : Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32.
- Emery, M., & Purser, R. (1996). *The search conference : A comprehensive guide to theory and practice*. Jossey-Bass.
- Etzion, D., & Ferraro, F. (2010). The role of analogy in the institutionalization of sustainability reporting. *Organization Science*, 21(5), 1092-1107.
- Etzion, D., Gehman, J., Ferraro, F., & Avidan, M. (2017). Unleashing sustainability transformations through robust action. *Journal of Cleaner Production*, 140, 167-178.

## F

- Favret-Saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts* Paris: Gallimard.
- Fédération du Commerce et de la Distribution, FCD. (2019). *Évolutions du commerce et de la distribution : faits et chiffres 2019*. <http://www.fcd.fr/qui-sommes-nous/actualites-de-la-fcd/detail/publication-du-livret-fcd-evolutions-du-commerce-et-de-la-distribution-faits-et-chiffres-2019/>

- Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S., & Bennett, C. (2011). Public policy networks and 'wicked problems' : a nascent solution? *Public Administration*, 89(2), 307-324.
- Fernando, J. W., Burden, N., Ferguson, A., O'Brien, L. V., Judge, M., & Kashima, Y. (2018). Functions of utopia : How utopian thinking motivates societal engagement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(5), 779-792.
- Fernando, J. W., O'Brien, L. V., Burden, N. J., Judge, M., & Kashima, Y. (2020). Greens or space invaders : Prominent utopian themes and effects on social change motivation. *European Journal of Social Psychology*, 50(2), 278-291.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically : Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363-390.
- Frame, B. (2008). 'Wicked', 'Messy', and 'Clumsy' : Long-Term Frameworks for Sustainability. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26(6), 1113-1128.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management : A stakeholder approach*. Cambridge university press.

## G

- Garaus, C., Lettl, C., & Schirg, F. (2016). Motivations to participate in grand challenges : a comparative case study in the space sector. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 12551-12557.
- Garud, R., & Gehman, J. (2012). Metatheoretical perspectives on sustainability journeys : Evolutionary, relational and durational. *Research policy*, 41(6), 980-995.
- Geels, F. W. (2010). Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective. *Research policy*, 39(4), 495-510.
- Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why we care about Certified B Corporations : From valuing growth to certifying values practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97-101.
- 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.
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for Inclusive Growth : Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda: Innovation for Inclusive Growth. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.
- Gephart Jr, R. P. (2004). *Qualitative research and the Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gilbert, P., Teglberg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 127, 38-49.
- Gioia, D. A. (2004). A renaissance self : Prompting personal and professional revitalization. Dans P. J. Frost & R.E Stablein (dirs), *Renewing research practice: Scholars' journeys* (pp. 97-114). Standford, CA: Standford University Press

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Gosling, J., & Case, P. (2013). Social dreaming and ecocentric ethics : Sources of non-rational insight in the face of climate change catastrophe. *Organization*, 20(5), 705-721.
- Goyard-Fabre, S. (1987). Thomas More et l'Utopie. Dans T. More, L'utopie (pp. 17-70). Flammarion.
- Gray, B., & Hay, T. M. (1986). Political limits to interorganizational consensus and change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 95-112.
- Grodal, S., & O'Mahony, S. (2017). How does a grand challenge become displaced? Explaining the duality of field mobilization. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1801-1827.
- Gümüşay, A. A., Marti, E., Trittin-Ulbrich, H., & Wickert, C. (à paraître.). *How organizing matters for societal grand challenges*.
- Gümüşay, A., & Reinecke, J. (2021). Researching for desirable futures : From real utopias to imagining alternatives. *Journal of Management Studies*.

## H

- Hamann, R., Makaula, L., Ziervogel, G., Shearing, C., & Zhang, A. (2020). Strategic responses to grand challenges: Why and how corporations build community resilience. *Journal of business ethics*, 161(4), 835-853.
- Hansot, E. (1974). *Perfection and progress : Two modes of utopian thought*. MIT Press.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2006). Swimming with sharks : Creating strategic change through multi-sector collaboration. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1-2), 96-112.
- Hardy, J.-F. (2021). *La riposte*. Paris: Plon.
- Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions : Edison and the design of the electric light. *Administrative science quarterly*, 46(3), 476-501.
- Head, B. W. (2014). Evidence, Uncertainty, and Wicked Problems in Climate Change Decision Making in Australia. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(4), 663-679.
- Head, B. W. (2019). Forty years of wicked problems literature : Forging closer links to policy studies. *Policy and Society*, 38(2), 180-197.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems : Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
- Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Toward organizational pluralism : Institutional intrapreneurship in integrative medicine. *Organization Science*, 27(1), 157-172.
- Hervé-Gruyer, C. (2019). Permaculture and bio-intensive micro-agriculture : The Bec Hellouin farm model. *Field Actions Science Reports. The journal of field actions*, 20, 74-77.
- Hilbert, D. (1900). *Sur les problèmes futurs des mathématiques* [Conférence]. Deuxième congrès international des mathématiciens, Paris.
- Holmgren, D. (2002). Principles & pathways beyond sustainability. *Holmgren Design Services, Hepburn*.

- Horn, R. E., & Weber, R. P. (2007). *New tools for resolving wicked problems: Mess mapping and resolution mapping processes*. Watertown, MA: Strategy Kinetics LLC.
- Houghton, L., & Tuffley, D. (2015). Towards a Methodology of Wicked Problem Exploration through Concept Shifting and Tension Point Analysis : Concept Shifting and Tension Point Analysis. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(3), 283-297.
- Houston, D., Hillier, J., MacCallum, D., Steele, W., & Byrne, J. (2018). Make kin, not cities ! Multispecies entanglements and 'becoming-world' in planning theory. *Planning Theory*, 17(2), 190-212.
- Howard-Grenville, J., Davis, G. F., Dyllick, T., Miller, C. C., Thau, S., & Tsui, A. S. (2019). Sustainable development for a better world : Contributions of leadership, management, and organizations. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 355-366.
- Huxley, A. (1932). *Le meilleur des mondes*. Paris: Plon

## I

- Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services, IPBES (2019, 6 mai). Communiqué de presse. *Le dangereux déclin de la nature : un taux d'extinction des espèces "sans précédent" et qui s'accélère*. <https://ipbes.net/news/Media-Release-Global-Assessment-Fr>
- Institut Nationale de la Statistique et des Études Économiques, INSEE. (2019). *Les entreprises en France, Edition 2019*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4256020>

## J

- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes : Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120-132.
- Jentoft, S., & Chuenpagdee, R. (2009). Fisheries and coastal governance as a wicked problem. *Marine policy*, 33(4), 553-560.
- Joas, H. (1996). *The creativity of action*. University of Chicago Press.
- Jones, S., & Eden, C. (1981). OR in the community. *Journal of the Operational Research Society*, 32(5), 335-345.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation. A methodology for human studies*. Newbury Park, CA : Sage.
- Jost, J. T. (2015). Resistance to change : A social psychological perspective. *Social Research*, 82(3), 607-636.

## K

- Karnøe, P., & Garud, R. (2012). Path creation : Co-creation of heterogeneous resources in the emergence of the Danish wind turbine cluster. *European Planning Studies*, 20(5), 733-752.
- Kashima, Y., & Fernando, J. (2020). Utopia and ideology in cultural dynamics. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 34, 102-106.

- Keast, R., & Brown, K. (2002). The government service delivery project : A case study of the push and pull of central government coordination. *Public management review*, 4(4), 439-459.
- Kellogg, K. C. (2012). Making the cut : Using status-based countertactics to block social movement implementation and microinstitutional change in surgery. *Organization Science*, 23(6), 1546-1570.
- Kim, A., Bansal, P., & Haugh, H. (2019). No time like the present : How a present time perspective can foster sustainable development. *Academy of Management Journal*, 62(2), 607-634.
- King, J. B. (1993). Learning to solve the right problems : The case of nuclear power in America. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 105-116.
- Kiser, E. (1996). The revival of narrative in historical sociology : What rational choice theory can contribute. *Politics & Society*, 24(3), 249-271.
- Kwakkel, J. H., & Pruyt, E. (2015). Using System Dynamics for Grand Challenges : The ESDMA Approach: System Dynamics for Grand Challenges: The ESDMA Approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(3), 358-375.

## L

- Lagreid, P., & Rykkja, L. H. (2015). Organizing for “wicked problems” – analyzing coordination arrangements in two policy areas : Internal security and the welfare administration. *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), 475-493.
- Lanciano, E. (2019). Engagement citoyen et action entrepreneuriale sont-ils conciliables? Le cas des systèmes alimentaires alternatifs. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23(5), 103-113.
- Lallement, M. (2015). *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie : Hacking, travail, anarchie*. Paris: Éditions du Seuil.
- Lallement M. (2009). *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*. Paris: Les belles lettres.
- Lalonde, J. F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (2009). Studying processes in and around organizations. Dans D. Buchanan et A. Bryman (dirs), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 409-429). London: Sage.
- Laroche, H., & Nioche, J.-P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 41(253), 97-120.
- Laszczuk, A., & Garreau, L. (2015). *Le journal de bord sibyllique : De l'importance des anticipations dans le processus de construction de sens du chercheur en immersion* [Conférence]. XXIVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris.
- Lazarus, R. J. (2008). *Super Wicked Problems and Climate Change : Restraining the Present to Liberate the Future*. 84.

- Lê, J. K. (2013). How constructions of the future shape organizational responses : Climate change and the Canadian oil sands. *Organization*, 20(5), 722-742.
- Leifer, E. M. (1983). *Robust action : Generating joint outcomes in social relationships*. Harvard University.
- Levillain, K. (2017). *Les Entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation*. Paris, Vuibert.
- Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE. *Revue française de gestion*, 9, 185-200.
- Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S., & Auld, G. (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems : Constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sciences*, 45(2), 123-152.
- Levitas, R. (2008). Pragmatism, utopia and anti-utopia. *Critical Horizons*, 9(1), 42-59.
- Levy, D. L., & Spicer, A. (2013). Contested imaginaries and the cultural political economy of climate change. *Organization*, 20(5), 659-678.
- Li Vigni, F. (2020a). Le projet épistémique des sciences des systèmes complexes. *Philosophia Scientiæ*, 24(1), 181-200.
- Li Vigni, F. (2020b). Normativité des modèles et régimes du futur. Trois communautés d'anticipation dans les sciences de la complexité. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 14(1), 1-31.
- Lulka, D. (2013). The Posthuman City : San Diego's Dead Animal Removal Program. *Urban Geography*, 34(8), 1119-1143.

## M

- Mair, J., Wolf, M., & Seelos, C. (2016). Scaffolding : A process of transforming patterns of inequality in small-scale societies. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2021-2044.
- Mallard, A. (2004). Les groupes de PME, une structure particulière pour la communication en entreprise. *Communication et organisation*, 25.
- Marchesnay, M. (1991). De l'hypofirme à l'hypogroupe : Naissance, connaissance, reconnaissance. *Les Cahiers du LERASS*, 23, 26-41.
- Martí, I. (2018). Transformational business models, grand challenges, and social impact. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 965-976.
- Martuccelli, D. (2015). Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie. *Sociologie*, 6(1), 43-60.
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ?. *Revue française de gestion*, 6, 23-51.
- McBeath, G., & Webb, S. A. (2000). On the nature of future worlds? Considerations of virtuality and utopias. *Information, Communication & Society*, 3(1), 1-16.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2005). *Cradle to cradle*. McGraw-Hill Education.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). Chicago University of Chicago Press.
- Mitchell, M. (2009). *Complexity : A guided tour*. Oxford University Press.

- Mitki, Y., Shani, A. B., & Stjernberg, T. (2008). Leadership, development and learning mechanisms : System transformation as a balancing act. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 68-84.
- Mitroff, I. I. (1986). The complete and utter failure of traditional thinking in comprehending the nuclear predicament: Why it's impossible to formulate a paradox-free theory of nuclear policy. *Technological Forecasting and Social Change*, 29(1), 51-72.
- More, T. (1987). *L'utopie*. Paris: Flammarion.
- Morel, K., & Léger, F. (2016). A conceptual framework for alternative farmers' strategic choices : The case of French organic market gardening microfarms. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 40(5), 466-492.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Presses Université Laval.

## N

- Navarro, J., Hayward, P., & Voros, J. (2008). How to solve a wicked problem? Furniture foresight case study. *Foresight*, 10(2), 11-29.
- Ntsonde, J. (2020). *Entre utopie et action collective, comment accompagner la transition des territoires vers l'économie circulaire? : Le cas de la commande publique dans le secteur de la construction* [Thèse de doctorat, Université Paris sciences et lettres] Theses.fr.

## O

- O'Flynn, J., Buick, F., Blackman, D., & Halligan, J. (2011). You win some, you lose some : Experiments with joined-up government. *International Journal of Public Administration*, 34(4), 244-254.
- Olsen, A. Ø., Sofka, W., & Grimpe, C. (2016). Coordinated exploration for grand challenges: The role of advocacy groups in search consortia. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2232-2255.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations : Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative science quarterly*, 53(3), 422-459.
- Orwell, G. (1972). *1984*. Paris: Gallimard.

## P

- Pacanowsky, M. (1995). Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics*, 23(3), 36-51.
- Padgett, J. F., & Ansell, C. K. (1993). Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434. *American journal of sociology*, 98(6), 1259-1319.
- Parker, B., & Selsky, J. W. (2004). Interface dynamics in cause-based partnerships : An exploration of emergent culture. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 458-488.
- Pasquero, J. (1991). Supraorganizational collaboration : The Canadian environmental experiment. *The Journal of applied behavioral science*, 27(1), 38-64.
- Pattberg, P. (2006). Private governance and the South : Lessons from global forest politics. *Third World Quarterly*, 27(4), 579-593.



- Peet, R., & Watts, M. (1996). Liberation ecology. Development, sustainability ad environment in an age of market triumphalism. Dans R. Peet & M. Watts (dirs), *Liberation ecologies* (pp.1-45). Londres: Routledge.
- Peters, B. G. (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. *Policy and Society*, 36(3), 385-396.
- Peters, B. G., & Tarpey, M. (2019). Are wicked problems really so wicked? Perceptions of policy problems. *Policy and Society*, 38(2), 218-236.
- Pezé, S. (2020). Saisir les épreuves du travail contemporain. *Revue française de gestion*, 46(292), 9-24.
- Platt, J. (1983). The development of the “participant observation” method in sociology : Origin myth and history. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 19(4), 379-393.
- Platon (1966). *La République*. Paris: Garnier Frères.
- Poppelaars, C., & Scholten, P. (2008). Two worlds apart: The divergence of national and local immigrant integration policies in the Netherlands. *Administration & Society*, 40(4), 335-357.
- Prasad, P. (2017). *Crafting qualitative research : Beyond positivist traditions*. New-York: Routledge.

## R

- Rédaction JDD (2020, Juin 27). Danone, Camif, Armor, Biocoop... Les patrons de 76 entreprises appellent à "s'emparer de l'urgence climatique". *Le Journal du Dimanche*. <https://www.lejdd.fr/Societe/danone-camif-armor-biocoop-les-patrons-de-76-entreprises-appellent-a-s'emparer-de-l'urgence-climatique-3977632>
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2016). Taming Wicked Problems : The Role of Framing in the Construction of Corporate Social Responsibility: Taming Wicked Problems. *Journal of Management Studies*, 53(3), 299-329.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International public management review*, 1(1), 1-19.
- Robertson, B. J. (2016). *La révolution Holacracy*. Paris: Alisio.
- Rosenhead, J. (1996). What's the Problem? An Introduction to Problem Structuring Methods. *Interfaces*, 26(6), 117-131.
- Roux-Rosier, A., Azambuja, R., & Islam, G. (2018). Alternative visions : Permaculture as imaginaries of the Anthropocene. *Organization*, 25(4), 550-572.
- Roy, B. (1985). *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*. Paris: Economica.
- Roy, B., & Bouyssou, D. (1993). *Aide multicritère à la décision : Méthodes et cas*. Paris: Economica.
- Ruddick, S. (2015). Situating the Anthropocene : Planetary urbanization and the anthropological machine. *Urban Geography*, 36(8), 1113-1130.

Russell, A. M. (1978). Human societies in interplanetary space : Toward a fructification of the utopian tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 12(4), 353-364.

## S

Salwasser, H. (2004). Confronting the implications of wicked problems: changes needed in Sierra Nevada National Forest planning and problem solving. Dans D. D. Murphy & P.A Stine (dirs), *Proceedings of the Sierra Nevada Science Symposium* (pp. 7-22). 193. General technical report.

Scharmer, O. (2018). *Théorie U: l'essentiel*. Yves Michel.

Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273-298.

Schwenk, C., & Thomas, H. (1983). Formulating the mess: The role of decision aids in problem formulation. *Omega*, 11(3), 239-252.

Sciarrino, G. (1967). Théorie des décisions et méthode scientifique : Présent, passé et futur. *Management International Review*, 68-76.

Segrestin, B., & Levillain, K. (2018). *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*. Paris: Presses des Mines.

Seidel, V. P., & O'Mahony, S. (2014). Managing the repertoire : Stories, metaphors, prototypes, and concept coherence in product innovation. *Organization Science*, 25(3), 691-712.

Seidl, D., & Werle, F. (2018). Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems : Requisite variety and dynamics of participation. *Strategic Management Journal*, 39(3), 830-858.

Servigne, P., & Stevens, R. (2015). *Comment tout peut s'effondrer. Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes : Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*. Paris: Éditions du Seuil.

Skaburskis, A. (2008). The Origin of "Wicked Problems". *Planning Theory & Practice*, 9(2), 277-280.

Slawinski, N., & Bansal, P. (2012). A matter of time : The temporal perspectives of organizational responses to climate change. *Organization Studies*, 33(11), 1537-1563.

Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2016). The Anthropocene : Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature?(2007). *The Globalization and Environment Reader*, 27.

Sun, J., & Yang, K. (2016). The Wicked Problem of Climate Change : A New Approach Based on Social Mess and Fragmentation. *Sustainability*, 8(12), 1312.

Sundberg, J. (2014). Decolonizing posthumanist geographies. *Cultural geographies*, 21(1), 33-47.

## T

Termeer, C., Dewulf, A., & Breeman, G. (2013). Governance of Wicked Climate Adaptation Problems. Dans J. Knieling & W. Leal Filho (dirs), *Climate Change Governance* (p. 27-39). Springer Berlin Heidelberg.

- Toussaint, C., & Dumez, H. (2020). Gérer un méta-problème : Le cas des débris spatiaux. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 3, 3-12.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human relations*, 36(3), 269-284.

## V

- Valiorgue, B. (2020). *La raison d'être de l'entreprise*. Clermont-Ferrand: Presses universitaires Blaise Pascal.
- Van Zomeren, M., Saguy, T., & Schellhaas, F. M. (2013). Believing in “Making a Difference” to collective efforts : Participative efficacy beliefs as a unique predictor of collective action. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(5), 618-634.
- Van Bueren, E. M. (2003). Dealing with Wicked Problems in Networks : Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 193-212.

## W

- Waddock, S., & McIntosh, M. (2011). Business Unusual : Corporate Responsibility in a 2.0 World. *Business and Society Review*, 116(3), 303-330.
- Waddock, S., Meszoely, G. M., Waddell, S., & Dentoni, D. (2015). The complexity of wicked problems in large scale change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 993-1012.
- Weick, K. E. (1984). Small wins : Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40.
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1997). Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodiversity. *Organization Science*, 8(4), 381-403.
- Whiteley, A., Chiang, A., & Einsiedel, E. (2016). Climate change imaginaries? Examining expectation narratives in cli-fi novels. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 36(1), 28-37.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance : Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069-2102.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth : How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of management journal*, 60(5), 1633-1661.
- Wright, C., Nyberg, D., De Cock, C., & Whiteman, G. (2013). Future imaginings : Organizing in response to climate change. *Organization*, 20(5), 647-658.
- Wright, C., Nyberg, D., Rickards, L., & Freund, J. (2018). *Organizing in the Anthropocene*. SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Wright, E. O. (2010). *Envisioning real utopias*. Verso.

Wright, E. O. (2013). Transforming capitalism through real utopias. *Irish Journal of Sociology*, 21(2), 6-40.

Wright, E. O. (2017). *Utopies réelles*. Paris: La Découverte.

## Y

Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (2015). *Interpretation and method : Empirical research methods and the interpretive turn*. New-York: Routledge.

Yawson, R. M. (2015). The « wicked problem construct » for organisational leadership and development. *International Journal of Business and Systems Research*, 9(1), 67.

Ybema, S., & Kamsteeg, F. (2009). Making the familiar strange: A case for disengaged organizational ethnography. Dans S. Ybema, D. Yanow, H. Wels & F. Kamsteeg (dirs), *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*, 101-119. Sage.

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (2009). *Organizational ethnography : Studying the complexity of everyday life*. Londres: Sage.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Six Edition*. Los Angeles: Sage.

Young, L. F. (1987). A systems architecture for supporting senior managers' messy tasks. *Information & Management*, 13(2), 85-94.

## Z

Zivkovic, S. (2015). A complexity based diagnostic tool for tackling wicked problems. *Emergence: Complexity & Organization*, 17(4).

# INDEX DES AUTEURS

## A

Ackoff..... 32, 34, 35, 36, 39, 40, 46, 28  
 Acquier ..... 22  
 Adler..... 12  
 Alford ..... 41, 61  
 Allard-Poesi..... 116, 135, 283  
 Anderson ..... 125  
 Ansell ..... 23, 52, 53, 68  
 Ashmos..... 40  
 Avenier ..... 116, 117, 278, 283

## B

Baczko ..... 87  
 Badaan ..... 19, 93  
 Bansal ..... 58, 59, 62, 266  
 Barrett..... 124  
 Bastianutti..... 22  
 Battistelli ..... 122  
 Beacham ..... 86  
 Bechky..... 272  
 Beck..... 14  
 Berger-Douce ..... 18  
 Bhaskar..... 116, 278, 283  
 Bloch E. .... 88, 89  
 Bloch M. .... 100  
 Bonhomme ..... 82  
 Bouchard ..... 23, 73, 76, 80, 81  
 Boudon ..... 138  
 Bourgel ..... 22  
 Bouyssou ..... 31  
 Bowen..... 59, 60, 266  
 Brammer..... 23, 61, 66, 98  
 Brès..... 41, 273  
 Brown ..... 53  
 Brundtland..... 55  
 Bucolo ..... 17

## C

Callon ..... 272  
 Cao ..... 16  
 Cardinal ..... 18,  
 Carroll..... 22  
 Cartwright..... 42, 44, 60

Case ..... 86  
 Castoriadis ..... 23, 72, 73, 76, 80, 8  
 Castree ..... 85  
 Chambru ..... 282  
 Churchman ..... 32, 282  
 Claeys ..... 87, 88  
 Cochoy..... 103  
 Connolly ..... 85, 86  
 Corley ..... 291  
 Cossart..... 17, 89  
 Crutzen ..... 74, 75, 81  
 Cunningham ..... 40

## D

Dacheux ..... 17  
 Dahlsrud ..... 22  
 Daudigeos..... 22  
 Dauphin ..... 282  
 Daviter ..... 39, 40, 45, 46, 47  
 De La Chaux..... 61, 267  
 De Sardan ..... 124  
 Debray ..... 16  
 Defalvard..... 17  
 Delannoy ..... 18, 155  
 Denis..... 41  
 Dentoni ..... 39, 41  
 Díaz ..... 12, 13, 289  
 Dorado ..... 267  
 Douglas..... 53  
 Drexler..... 63  
 Druon..... 18, 187  
 Dumez . 22, 39, 42, 46, 47, 105, 106, 109, 113,  
 115, 117, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 138,  
 139, 140, 144, 283  
 Durant..... 20, 175

## E

Eisenhardt.... 20, 105, 106, 107, 114, 115, 141,  
 142, 144  
 Emery (F. E.) ..... 36  
 Emery (M.) ..... 43  
 Etzion... 23, 51, 56, 68, 98, 141, 263, 267, 282,  
 284

**F**

Farquharson.....	40
Favret-Saada.....	124
Fernando.....	19, 24, 92, 93, 282
Ferraro ...	23, 24, 25, 29, 49, 50, 51, 53, 54, 57, 66, 67, 98, 106, 111, 141, 218, 222, 259, 260, 263, 265, 267, 268, 269, 270, 272, 275, 276, 282, 284
Ferraton.....	17
Fossier.....	100
Freeman.....	22

**G**

Garreau.....	127
Garud.....	54, 55, 66, 67, 267
Gavard-Perret.....	116, 283
Geels.....	55
Gehman.....	16, 24, 29, 51, 54, 55, 66, 67
George.....	22, 50, 282
Gephart.....	107, 113
Gilbert.....	20
Gioia.....	107, 135, 136, 137
Gosling.....	86
Goujon.....	17
Goyard-Fabre.....	87
Graebner.....	105, 106
Gray.....	43
Grodal.....	23, 63, 66
Gümüşay.....	23, 69, 71, 98, 112, 284, 285

**H**

Hamilton.....	135
Hansot.....	88
Hardy C.....	266
Hardy J.-F.....	80
Hargadon.....	53
Hay.....	43
Head.....	40, 41, 46, 47, 61, 286
Heinze.....	108
Hervé-Gruyer.....	18
Hilbert.....	31, 32, 41
Holmgren.....	83
Holzer.....	14
Horn.....	292
Houghton.....	292
Houston.....	85
Howard-Grenville.....	14, 62
Huxley.....	87

**J**

Joas.....	23
Jorgensen.....	124
Jost.....	92

**K**

Kamsteeg.....	125
Karnøe.....	267
Kashima.....	19, 24, 93
Kellogg.....	108
Kim.....	58, 61
King.....	22, 40
Kiser.....	133

**L**

Lallement.....	17
Lalonde.....	125, 126
Lanciano.....	22
Langley.....	108, 111, 133, 134
Laroche.....	68, 269
Laszczuk.....	127
Lazarus.....	62
Lê.....	62
Léger.....	18
Leifer.....	23, 29, 51, 52, 66, 67, 68
Levillain.....	14, 17, 22
Levin.....	62
Levitas.....	23, 88, 89, 92, 93, 95
Levy.....	78, 79, 80, 81, 282, 295
Lhuillier.....	17
Li Vigni.....	76
Löf.....	290
Lulka.....	85

**M**

Mair.....	61
Mallard.....	16
Marchesnay.....	16
Martí.....	16
Martuccelli..	202, 218, 219, 220, 221, 262, 269
Mattelin-Pierrard.....	20
McBeath.....	88
McGahan.....	22
McNeill.....	75
Mead.....	23
Mitchell.....	76
More.....	87

Morel ..... 18  
Morgan ..... 84

## N

Nioche ..... 68, 269  
Ntsonde ..... 73, 74, 81  
Nyberg, ..... 23, 64, 65, 66, 69, 71, 77, 98, 282

## O

O'Flynn ..... 45  
O'Mahony ..... 23, 63, 66, 108, 272  
Orwell ..... 87

## P

Padgett ..... 23, 52, 53, 68  
Pattberg ..... 41  
Peet ..... 85  
Perret ..... 116, 117, 278, 283  
Pezé ..... 218  
Platon ..... 87  
Platt ..... 124  
Prasad ..... 115

## R

Raulet-Croset ..... 120  
Reinecke ..... 23, 69, 71, 98, 112, 284  
Rittel ..... 22, 32, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 45, 46, 282  
Robertson ..... 20, 182, 183  
Roux-Rosier ..... 26, 73, 83, 84, 282, 284  
Roy ..... 31  
Ruddick ..... 85  
Russell ..... 88

## S

Scharmer ..... 187  
Scherer ..... 14  
Sciarrino ..... 31  
Segrestin ..... 22  
Seidel ..... 108  
Seidl ..... 141, 262  
Servigne ..... 78, 82  
Shepherd ..... 267

Skaburskis ..... 22, 35  
Slawinski ..... 62  
Smith ..... 66  
Spicer ..... 14, 78, 79, 80, 81, 282  
Steffen ..... 75  
Stevens ..... 78  
Sundberg ..... 85

## T

Toussaint ..... 39, 42, 46, 47  
Trist ..... 25, 33, 36, 39, 42, 46, 141, 266, 268, 273, 282

## V

Valiorgue ..... 14, 22  
Van Zomeren ..... 93  
Vredenburg ..... 25, 39, 42, 141, 262, 266, 267, 268

## W

Waddock ..... 40  
Watts ..... 85  
Webber ..... 22, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 45, 46, 282, 288  
Weber ..... 108  
Weick ..... 223  
Werle ..... 141, 262  
Westley ..... 25, 39, 42, 43, 44, 141, 262, 266, 267, 268  
Whiteley ..... 79, 80, 81  
Williams ..... 267  
Wright C. .... 23, 26, 64, 65, 66, 68, 69, 71, 77, 79, 80, 81, 98, 282, 284  
Wright E. O. .... 23, 69, 89, 90, 91, 98

## Y

Yanow ..... 115  
Ybema ..... 107, 115  
Yin ..... 106, 108, 109, 142, 282, 283, 284

## Z

Zivkovic ..... 300, 304, 311

## ANNEXES

### Annexe 1 : Définitions des concepts de *mess*, *wicked problem*, *meta-problem*, *grand challenges* issus de la littérature

Concepts	Définitions issues de la littérature	Attributs issus de la littérature
<b><i>Mess</i></b>	<p>A mess is a system of external conditions that produces dissatisfaction. It can be conceptualized as a system of problems in the same sense in which a physical body can be conceptualized as a system of atoms. (Ackoff, 1974, p. 5)</p> <p>The essential feature of this project is that it is "a mess" of complexly interrelated problems-problems which involved our clients attempting to effect change in attitudes and actions, and needing to develop a power and influence base in order to do so.</p> <p>What we do experience are large and complex sets of interacting problems, dynamic systems of problems. In S<sup>3</sup> we refer to these as messes. Our focus is on the management of messes rather than the solution of problems. (Ackoff, 1981, p. 22)</p> <p>This sporadic "mess management" process typically uses very small amounts of hard information. It operates incrementally, forms tentative conclusions subject to rapid revision, and jumps opportunistically from item to item, cutting several issues rather than completing unitary decision problems one at a time. (Young, 1987, p. 85)</p> <p>Problems which cannot be solved in relative isolation form one another form messes. (King, 1993, p. 106)</p> <p>More and more managers talk about the increasing complexity of their business environment. They describe their business world as ambiguous, uncertain and shifting. Ackoff (1981) coined the term "contextual mess" to describe such an environment. (Mitki et al., 2008, p. 69)</p>	
<b><i>Wicked problem</i></b>	<p>The term "wicked problem" refer to that class of social system problems which are ill-formulated, where the information is confusing, where there are many</p>	<p>There is no definitive formulation of a wicked problem [...], wicked problems have no stopping rules [...], solution to wicked problems are no true or false, but good or bad [...], there is no imediate</p>



	<p>clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing. (Churchman, 1967 p.141)</p> <p>We are calling them "wicked" not because these properties are themselves ethically deplorable. We use the term "wicked" in a meaning akin to that of "malignant" (in contrast to "benign") or "vicious" (like a circle) or "tricky" (like a leprechaun) or "aggressive" (like a lion, in contrast to the docility of a lamb). We do not mean to personify these properties of social systems by implying malicious intent" (Rittel &amp; Webber, 1973, pp. 160-161)</p> <p>Wicked problems present no known algorithms for solution ; simply identifying the problem can turn into a major task. (Pacanowsky, 1995, p. 37)</p> <p>"Wicked problems and their solutions are socially defined. People have to construct their meaning. The trouble with social definitions is that they vary because people's personal preferences, backgrounds, educational experiences." (Roberts, 2000, p. 13)</p> <p>Such problems have to be dealt with in a context of great uncertainty with regard to the nature and extent of the risks involved for individuals and society as a whole. (Van Bueren, 2003, p. 193)</p> <p>a "wicked problem" that defies resolution because of the enormous interdependencies, uncertainties, circularities, and conflicting stakeholders implicated by any effort to develop a solution. (Lazarus, 2008, p. 1159)</p> <p>Wicked problems, which are sometimes called social messes or untamed problems, are dynamically complex, ill-structured, public problems. (Batie, 2008, p. 1176)</p> <p>They are symptomatic of deeper problems, unique opportunities that cannot be easily reversed, unable to offer a clear set of alternative solutions. (Frame, 2008, p. 3)</p> <p>Wicked problems often crop up when organizations have to face constant change or unprecedented challenges. They occur in a social context; the greater the disagreement among stakeholders, the more wicked the problem. (Beinecke, 2009, p. 2)</p>	<p>and no ultimate test of a solution to a wicked problem [...], every solution to a wicked problem is a "one-shot operation"; because there is no opportunity to learn by trial-and-error, every attempt counts significantly [...]. Wicked problems do not have an enumerable (or an exhaustively describable) set of potential solutions, nor is there a well-described set of permissible operations that may be incorporated into the plan [...], every wicked problem is essentially unique [...], every wicked problem can be considered to be a symptom of another problem [...]. The existence of a discrepancy representing a wicked problem can be explained in numerous ways [...], the planner has no right to be wrong. (Rittel &amp; Webber, 1973, pp. 161-166)</p> <p>it accommodates multiple alternative perspectives, can facilitate negotiating a joint agenda, functions through interaction and iteration, and generates ownership of the problem formulation and its action implications through transparency of representation. (Rosenhead, 1996)</p> <p>They are: symptomatic of deeper problems, unique opportunities that cannot be easily reversed, unable to offer a clear set of alternative solutions, characterised by contradictory certitudes, (contain) redistributive implications for entrenched interests, persistent and insoluble. (Frame, 2008)</p> <p>(1) there is no obvious solution; (2) many individuals and organizations are necessarily involved; (3) there is disagreement among stakeholders; and (4) where desired behaviour changes are part of the solution. (Ferlie et al., 2011)</p> <p>wicked problems are highly resistant to solutions because today's problems emerge as a result of</p>
--	--	--

	<p>Management theorist Russell Ackoff once called “messes” and what others call “wicked problems. (Waddock &amp; McIntosh, 2011, p. 306)</p> <p>By definition a wicked problem has no optimal solution, but more or better collaboration and coordination is often seen as a key precondition for governments to address complex governance challenges and therefore also as the way forward (Lagreid &amp; Rykkja, 2015, p. 476)</p> <p>Wicked problems are poorly formulated, boundary-spanning, ill-structured issues with numerous stakeholders who bring different perspectives to the definitions and potential resolution of the issue or problem. (Waddock <i>et al.</i>, 2015, p. 997)</p> <p>Wicked problems are tied to social pluralism having multiple stakeholder interests and values, institutional complexity, and scientific uncertainty of fragmentation and gaps in knowledge (Yawson, 2015, p. 72)</p> <p>Complex social policy problems that societies face which cannot be definitively described and that do not have definitive and objective solutions. (Zivkovic, 2015, p. 1)</p> <p>Wicked problems are large scale social challenges caught in causal webs of interlinking variables spanning national boundaries that complicate both their diagnosis and prognosis. (Reinecke &amp; Ansari, 2016, p. 299)</p> <p>The notion of wicked problems is an approach to understanding the dynamics of a major proposed change with multiple and conflicting inputs and multiple possible outcomes, all of which play over time against, or occasionally with, each other. Wicked problems occur at the interface of human/environmental interaction and are characterized by the fact that solutions create a ‘plethora of new problems.’ (Sun &amp; Yang, 2016, p. 2)</p> <p>While wicked problems originally referred primarily to complex and enduring issues of social policy, such as crime and poverty, an ever-increasing number of policy problems are identified as inherently ill-structured and intractable. (Daviter, 2017, p. 572)</p> <p>Wicked problems are realms of ill-defined issues that, relative to “tame” problems, cannot be framed and understood in linear cause-symptom-effect relationships (knowledge uncertainty), evolve unpredictably over time (dynamic</p>	<p>trying to understand and solve yesterday’s problems. (Termeer et al., 2015, p. 2)</p> <p>Wicked problems are generally seen as associated with social pluralism (multiple interests and values of stakeholders), institutional complexity (the context of interorganizational cooperation and multilevel governance), and scientific uncertainty (fragmentation and gaps in reliable knowledge). (Head &amp; Alford, 2015, p.716).</p> <p>wicked problems they are multi-dimensional, poorly bounded, vaguely formulated and not easy to breakdown. (Lagreid &amp; Rykkja, 2015, p.488)</p> <p>wicked problems are complex social problems for which there may be no ‘directly- traceable causes’ (Ferraro et al., 2015; Gioia, 1992, p. 381). [...] Since stakeholders may differ on the causes of the problem, they are also likely to clash with regard to what constitutes an acceptable solution. [...] Divergent views about a problem’s definition, root cause, and remedy complicates mobilizing wider support for targeting one particular actor, such as business. [...] The challenge then is to find effective ways for mobilizing support in implicating companies and combating counter-mobilization. (Reinecke &amp; Ansari, 2016, pp. 302-303)</p> <p>Stakeholder divergence, situational complexity and knowledge uncertainty [...] finitude of knowledge and resources, complexity of linkages and normative framing of issues. (Alford &amp; Head, 2017, pp. 401-402)</p> <p>(1) knowledge uncertainty, (2) value conflict among multiple stakeholders and (3) dynamic complexity, in that the have no unique and final</p>
--	--	---

	<p>complexity) and involve conflicts of values among stakeholders (value conflict). (Dentoni et al., 2018)</p> <p>Focusing on how actors in various situations articulate their diverse perspectives about public issues. (Head, 2019, p. 2)</p> <p>Des auteurs se réfèrent directement à l'article de Rittel et Webber (Alford &amp; Head, 2017; Barnett et al., 2018; Batie &amp; Schweikhardt, 2010; Brunswicker et al., 2017; Crowley &amp; Head, 2017; Dorado &amp; Ventresca, 2013; Duit &amp; Löf, 2018; Durant &amp; Legge, 2006; Head, 2014; Head &amp; Alford, 2015; Houghton &amp; Tuffley, 2015; Navarro et al., 2008; Peters, 2017; Peters &amp; Tarpey, 2019; Rosenhead, 1996; Salwasser, 2004.; Termeer et al., 2013)</p>	<p>solution(s) or outcome(s). (Dentoni et al., 2018, p. 336)</p>
<b>Meta-problem</b>	<p>"Metaproblems are the most perplexing of all. Meta-problems are problems where neither their full scope nor their detailed nature is understood." (Cartwright, 1987, p.93)</p> <p>multi-dimensional problems of strategic significance that often cut across different industries or even different sectors. (Seidl &amp; Werle, 2018, p.2)</p> <p>A complex problem area [...] is often referred to as problematic, meta-problem or mess. The issues involved are too extensive and too many-sided to be coped with by any single organization, however large. The response capability required to clear a mess is inter and multi-organization. (Trist, 1983, p. 270)</p> <p>Business-NPO collaborations appear to be responding to growing demands for nonprofits and businesses to address social metaproblems too complex or protracted to be resolved by actors within a single sector. (Parker &amp; Selsky, 2004, p. 460)</p> <p>Metaproblems, on the other hand, are the least precise of all: they are defined in terms of an unspecified number of incalculable variables<sup>5</sup> In other words, a metaproblem acknowledges that a problem is perceived to exist and that some particular variables are involved in its definition; but precisely what these particular variables are and with what other variables they might be involved is not specified. Thus, a metaproblem is distinguished by its lack of precision. (Cartwright, 1973, p. 183)</p>	<p>These "messy and intractable" metaproblems tend to spill beyond the problem-solving and management boundaries of single organizations and also beyond the ambit of established cross-sector forms, for example, public-private partnerships. (Parker, 2004, p.460)</p> <p>These types of broad, complex problems defy precise definition, cut across policy and service areas and have no simple solutions and if left unattended, result in a high cost to the achievement of a civil society. (Keast &amp; Brown, 2002, p. 7)</p> <p>Un méta-problème se caractérise par son caractère multidimensionnel et son fort degré d'incertitude. Analytiquement, il convient de décomposer sa complexité en plusieurs dimensions constitutives. La littérature identifie deux dimensions dans le méta-problème des débris spatiaux : la mitigation (ne plus produire de nouveaux débris) et la remédiation (nettoyer les débris existants). Une approche narrative nous a permis d'en faire apparaître une troisième : contenir, c'est-à-dire éviter une catastrophe imminente. (Toussaint &amp; Dumez, 2020, p. 4)</p>

	<p>There was a growing realization that many modern social issues have developed into meta-problems that cannot be resolved by the traditional single agency or 'silo' approach or through the complexity of the market. (Keast &amp; Brown, 2002, p. 7)</p> <p>Un tel type de problème [meta-problème] suppose en effet la coordination d'acteurs multiples et hétérogènes. (Toussaint &amp; Dumez, 2020, p.3)</p>	
<b>Grand challenge</b>	<p>The issues covered by the term 'grand challenges' naturally lend themselves to a global outlook, are grand in scope and scale, and are generally made up of 'wicked problems' that are difficult or even impossible to solve by single agencies or through rational planning approaches.(Cagnin et al., 2012)</p> <p>Global Challenge factors are 'dualities' as drivers of innovation because they can provide constraints in a context that either traps individuals into a negative spiral of destitution and poverty or can incentivize individuals to be creative and find novel solutions to their problems. It is these global challenges that shape, in large part, whether a particular population is likely to remain disenfranchised or not. If we assume that developing economies and the contexts in which disenfranchised individuals operate are resource constrained, then the global challenges are part of the mechanisms that create or relax such constraints. (George et al. 2012, pp. 674-675)</p> <p>First, grand challenges are complex, entailing many interactions and associations, emergent understandings, and nonlinear dynamics. Second, grand challenges confront organizations with radical uncertainty, by which we mean that actors cannot define the possible future states of the world, and therefore cannot forecast the consequences of their present actions, or whether future others will appreciate them. And third, grand challenges are evaluative, cutting across jurisdictional boundaries, implicating multiple criteria of worth, and revealing new concerns even as they are being tackled. Taken together, these three facets pose formidable organizational challenges. (Ferraro et al., 2015, p. 364)</p> <p>Grand societal challenges are by nature complex, have a long time horizon, involve both current and future generations, have a nature that is often contested by the different actors affected by it, have issues that evolve over time, and are wicked problems. (Kwakkel &amp; Pruyt, 2015)</p>	<p>Interdisciplinarity that transcends the boundaries of traditional epistemic communities, [...] Cross-departmental coordination and coherence beyond the traditional silos that characterise policy making, [...] multi-level governance approaches that acknowledge the principle of subsidiarity while ensuring coherence between global, regional (e.g. European), national, and sub-national agendas and activities to address grand challenges, [...] technology convergence or fusion that opens up new possibilities to manage, mitigate or even eliminate some of the causes and harmful symptoms associated with grand challenges, [...] cross-sectoral collaboration between various industries with the complementary assets to address grand challenges, [...] longer-term time horizons to be introduced more explicitly into shorter-term policy agendas and business planning practices. (Cagnin et al., 2012, p. 140)</p> <p>Grand challenges possess many of the characteristics associated with dynamic complexity; they are dynamic, tightly coupled, governed by feedback, nonlinear, history dependent, self-organized, adaptive, counterintuitive, policy resistant, and characterized by the presence of trade-offs. (Kwakkel &amp; Pruyt, 2015, p. 359)</p> <p>Grand challenges, by their very nature, require coordinated and sustained effort from multiple and diverse stakeholders towards a clearly articulated</p>

	<p>Grand challenges – large, complex, unresolved societal problems – are global in nature, they are instantiated in local, territorially bounded contexts. (Berrone et al., 2016)</p> <p>Specific critical barrier(s) that, if removed, would help solve an important societal problem with a high likelihood of global impact through widespread implementation. (George et al, 2016, p. 3)</p> <p>Complex problems with significant implications, unknown solutions, and intertwined and evolving technical and social interactions. [...] These problems include circular causality; absence of well-structured alternative solutions; numerous interactions and associations; emergent understandings and nonlinear dynamics; persistent, insoluble trade-offs; and results in organizations facing with radical uncertainty. (Martí, 2018)</p> <p>Grand challenges are large-scale, complex, enduring problems that affect large populations, have a strong social component and appear intractable. These are system-wide problems that extend beyond the boundaries of a single organization or community, and in which numerous diverse actors have multiple competing interests and objectives. (Jarzabkowski et al., 2019)</p>	<p>problem or goal. Solutions to grand challenges typically involve changes in individual and societal behaviors, changes to how actions are organized and implemented, and progress in technologies and tools to solve these problems. (George et al., 2016, p.3)</p>
--	--	--

## Annexe 2 : Cas empiriques étiquetés comme *mess* (ME), *wicked problem* (WP), méta-problème (MP) et *grand challenge* (GC)

Cas empiriques	Références	Type
Income inequality at the community level	Berrone et al. (2016)	GC
Expand human presence in space	Garaus et al. (2016)	GC
Water and sanitation issue in rural india	George et al. (2016)	GC
Sustanaible Development Goals	George et al. (2016)	GC
Develop vaccines that do not require refrigeration	George et al. (2016)	GC
Gender inequality	George et al. (2016)	GC
Digital workforce	George et al. (2016)	GC
Digital money	George et al. (2016)	GC
Protection gap for terrorism risk for commercial properties in UK	Jarzabkowski et al. (2019)	GC
Water scarcity	Kwakkel & Pruyt (2015)	GC
Metal scarcity	Kwakkel & Pruyt (2015)	GC
Chronic obstructive pulmonary disease	Olsen et al. (2016)	GC
Climate change	Wright & Nyberg (2017)	GC
Policies to control illicit drugs	Alford & Head (2017)	WP
Trade liberalisation	Batie & Schweikhardt (2010)	WP
Mobility in crowded cities	Brunswicker et al. (2017)	WP
Emissions from zinc building products in the Netherlands	Van Bueren (2003)	WP
Strategy of the Walmart company	Camillus (2008)	WP
Animal welfare	Dentoni & Ross (2013)	WP
Food security	Dentoni & Ross (2013)	WP
Deforestation	Dentoni & Ross (2013)	WP
Use of technology in food production	Dentoni & Ross (2013)	WP
Carnivore management in Sweden	Duit & Lof (2018)	WP
Genetically Modified Organisms in Europe	Durant & Legge (2006)	WP
Construction of two buildings	Edmondson (2016)	WP
Creation of a new city	Edmondson (2016)	WP
Supply chain transformation of mango	Edmondson (2016)	WP
UK health orientated networks	Ferlie et al. (2011)	WP
Auckland Sustainability Framework	Frame (2008)	WP
Greenhouse gas emissions in Australia	Head (2014)	WP
AIDS epidemic	Horn & Weber (2007)	WP
International drug trafficking	Horn & Weber (2007)	WP
Nuclear energy	Horn & Weber (2007)	WP
Fisheries and coastal governance	Jentoft & Chuenpagdee (2009)	WP

Climate change	Levin et al. (2012)	WP
Strategy of furniture industry companies	Navarro et al. (2008)	WP
Communication into company Gore and Associates	Pacanowsky (1995)	WP
Food policy	Peters (2017)	WP
Obesity	Peters & Tarpey (2019)	WP
Poverty	Peters & Tarpey (2019)	WP
Immigration integration in the Netherlands	Poppelaars & Scholten (2008)	WP
Conflict minerals in the Democratic Republic of Congo	Reinecke & Ansari (2016)	WP
Location of a freeway	Rittel & Webber (1973)	WP
Adjustment of tax rate	Rittel & Webber (1973)	WP
Modification of school curricula	Rittel & Webber (1973)	WP
Afghanistan intervention policy	Roberts (2000)	WP
Forest planning in the Sierra Nevada	Salwasser (2004)	WP
Climate change	Sun & Yang (2016)	WP
Sustainable food production of the Common Agricultural Policy in Europe	Termeer et al. (2013)	WP
Education program in the City of Onkaparinga	Zivkovic (2015)	WP
community group attempting to help the unemployed youth	Jones & Eden (1981)	ME
Abrupt demande changing	Ackoff (1981)	ME
Problem involving a strategic diversification decision	Schwenk & Thomas (1983)	ME
Nuclear weapons policy	Mitroff (1986)	ME
Senior managers' task s	Young (1987)	ME
Public deficit in a large metropolitan hospital	Cunningham & Farquharson (1989)	ME
Safety of nuclear power plants in America	King (1993)	ME
Kibbutz organization	Mitki et al. (2008)	ME
Water scarcity management	Seidl & Werle (2018)	MP
Flexible production	Seidl & Werle (2018)	MP
Economic decline of the North East of the USA	Trist (1983)	MP
Job creation for hard-to-employ people	Parker & Selsky (2004)	MP
Job creation for disadvantaged people	Parker & Selsky (2004)	MP
Wetlands preservation	Parker & Selsky (2004)	MP
Coordination of public services	Keast & Brown (2002)	MP
Stimulating the acceptance and implementation of sustainable development by all Canadians	Egri (1999)	MP
Space debris	Toussaint & Dumez (2020)	MP

## Annexe 3 : Tableau de codage (chapitre 6<sup>ème</sup>)

VERBATIM	Catégories de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimensions agrégées
<p>Ouais je pense ... apathique et puis la consommation quoi. Cette espèce de ... je crois que c'est Black Friday bientôt qui arrive là. Ça commence à s'exciter. C'est comment on peut stopper ... tout ce qu'on fait sur le vrac, Zero Waste etc. La sobriété heureuse qui guide la construction de l'usine. C'est comment est-ce qu'on arrive à se satisfaire ... On fait des belles choses, on les fait bien mais pas de surconsommation. Parce qu'en fait ça ne rend pas heureux.</p> <p>Dès le départ, cette première raison d'être qui était peut-être trop ambitieuse, c'est dire comment nous en tant qu'entrepreneur, qui rêvons – je parlais comme ça au début- qui n'aime pas forcément le monde dans lequel on vit et qui est assez craintif de ce qui va arriver, comment moi en tant qu'entrepreneur à mon échelle, j'arrive à impacter la société.</p> <p>C'est l'aboutissement ... En fait je suis né comme ça. J'ai toujours été ... En fait, mes parents, je les dérange un peu. Je pense que je ne dérange pas parce qu'ils ne m'aiment pas etc. C'est que par exemple hier avant hier mon père il m'envoie un truc tout content de lui. Je me suis abonné à Challenges j'ai reçu un iPad et une tablette. Il y a Martin qui va faire son entrée stage de troisième à Lille. Voulez-vous bien que je lui offre la tablette ? Non mais du coup, j'hallucine. C'est très gentil de demander. Mais je lui dis bah non. Pour telle ou telle raison, on est la première génération avec les écrans. La Fabrique du crétin Digital, tu peux lire ça. Je n'ai pas encore lu mais ça m'intéresse beaucoup de le lire. Il a eu le grand prix féminina je ne sais pas quoi.</p> <p>Les organisations qui ont été créées avec la révolution industrielle, on est arrivé à un non-sens où on fait des machines et on ne sait pas pourquoi on vient travailler. Et le sens s'est complètement perdu de par la taille et notamment de par aussi la recherche absolue de profit qui en fait devient ... bah s'il y a un sens, on faire du fric mais ça ça ne nourrit pas son homme. Enfin, ça ne nourrit pas son dans toutes ses dimensions. C'est comme ça je pense qu'on n'est pas si compliqué que ça.</p> <p>Et j'entends beaucoup les jeunes, enfin pas forcément les jeunes, mais il y a une espèce de fatigue générale que je vois, de point ... Ah ! je ne sais pas comment dire. de point de . Les gens sont vites ... ils n'ont pas compris qu'ils étaient beaucoup plus forts que ce qu'ils pensaient et que « je suis fatigué du travail, je n'ai pas de vacances, machin ». Je comprends, je pense que c'est sincère. Mais en fait l'homme est beaucoup beaucoup beaucoup plus puissant et beaucoup plus fort que ce que l'on pense. Et en France on est assez gâté ... en tout cas en campagne. En plus je connais mal la banlieue française, je la connais très mal donc je peux porter de jugement. Je ne sais pas trop.</p>	<p><b>Grandes problématiques du monde (consommerisme, numérique, industrialisme, jérémiades)</b></p>	<p><b>Ancrages sociohistoriques</b></p>	<p><b>Mise en concordance des contextes socio-historiques et individuels</b></p>
<p>Moi ce que j'ai envie de transmettre à Ultrēia de ce que j'ai vu en ONG, c'est qu'il y a vraiment besoin d'un rééquilibrage en fait. C'est que quand on est confronté à ... Bon il y a toujours plus bas que bas, il y a toujours le concours de la pauvreté, il y a toujours mieux, c'est comme la richesse. Enfin il y a toujours pire. Donc sans tomber dans le concours, je me retrouvais dans une situation assez ... voilà j'ai passé deux ans à un vrai bidonville et voilà pas mal de trucs où je me disais mais en fait je ne suis pas indemne de tout ça et ça marque mon empreinte sur Ultrēia.</p> <p>Et du coup c'est venu aussi de toute la réflexion qu'on a eu autour des tiers-lieux, autour ... Je me rappelle même plus quelle était la source d'inspiration. Parce qu'il y a dû en avoir une. On a lu un truc quelque part. C'était plutôt mon idée donc j'ai dû voir un truc.</p> <p>Mais en tout cas dans les campagnes même les pauvres de la campagne oui, ils ont un niveau de vie qui est quand même vachement élevé et ils pensent qu'ils ne peuvent pas arriver à faire des choses mais s'ils voyaient tout ce que les hommes sont capables de faire et dans quelles conditions ils sont capables de de vivre et de manière tout à fait digne et vivante, et rigolote. Enfin pas rigolote, je ne sais pas comment dire ... Mais je crois que ça m'aide à pousser et à savoir qu'il n'y a pas grand-chose qui n'est pas possible. Et ça dans Ultrēia, on fait pas mal de chose un peu décalé tout ça et ça je pense que ça vient aussi de là. Quand on a vécu ce que j'ai vécu, ça reste. L'homme il est très très résilient il peut sortir de plein de situations et on peut tenter, on va bien retomber sur nos pattes.</p>	<p><b>Solutions inspirantes (simplicité, résilience, tiers-lieux)</b></p>		
<p>Ce midi je suis allé courir courez trois quart d'heure, une demi-heure. C'est quelque chose qui m'a fait du bien et que je ne fais jamais. Et je pensais justement à ça. J'ai passé au moins 10 minutes à penser à ce temps en ONG et je me disais ... Déjà je sors toujours le discours qu'on devrait forcer ... enfin le service militaire a été arrêté très bien il y a sûrement plus de sens, enfin le sens d'être ensemble etc. mais y'a plus trop de sens quand même. Mais de donner une bourse à tous les jeunes de 18 ans pour aller passer 6 mois ailleurs que dans leur pays ... Voilà je trouve que ce serait extra.</p> <p>Et je me rappelle très bien du moment parce que j'étais en voiture avec Nicolas. Et du coup on parlait beaucoup parce que c'était un moment pas facile au niveau de l'association parce qu'on n'a pas forcément les mêmes idées, qui faisait quoi ? A l'époque on n'avait pas encore vendu SV. C'était une époque assez compliquée mais je me rappelle très bien qu'on était en voiture et puis on parlait du projet d'école, on parlait de permaculture, on parlait de projets des entreprises. Est-ce qu'on vend ? Est-ce qu'on ne vend pas ? toutes ces questions-là. Et à un moment donné, il faut qu'on mette tout ça ensemble.</p>	<p><b>Moments d'introspection (voyages iniatique, sport)</b></p>	<p><b>Moments de construction intime</b></p>	
	<p><b>Interrogation commune sur l'avenir</b></p>		



<p>Ce midi je suis allé courir courez trois quart d'heure, une demi-heure. C'est quelque chose qui m'a fait du bien et que je ne fais jamais. Et je pensais justement à ça. J'ai passé au moins 10 minutes à penser à ce temps en ONG et je me disais ... Déjà je sors toujours le discours qu'on devrait forcer ... enfin le service militaire a été arrêté très bien il y a sûrement plus de sens, enfin le sens d'être ensemble etc. mais y'a plus trop de sens quand même. Mais de donner une bourse à tous les jeunes de 18 ans pour aller passer 6 mois ailleurs que dans leur pays ... Voilà je trouve que ce serait extra.</p> <p>oui, oui mais par rapport à mon histoire. Moi je viens de milieu du Nord, donc les gens du Nord plutôt. Mon père à Auchan etc. avec une éducation familiale sur beaucoup dans ma famille, c'était beaucoup vers le don. Toujours faire passer les autres avant soi, donner aux autres. Mon grand-père, il nous donnait, je ne sais pas, 100 francs à Noël. Et il nous disait, je vous donne 100 francs et si vous voulez vous donnez la moitié ... il adorait lui le Secours catholique puisque le secours catholique c'est pain, santé, salut et lui était plutôt un anti-clergé etc. et il disait qu'il ne fallait pas parler de Jésus à des gens avant qu'ils aient à bouffer et qu'ils soient propre. Et ça lui parlait beaucoup ça.</p> <p>Et du coup, ils nous disaient ... moi dans mon éducation il y a ça parce que quand il dit « vous faites ce que vous voulez » ... ouais, c'est le grand père. Vous ne rigolez pas avec le grand père. On faisait ce qu'on voulait mais on avait intérêt à le faire (rire) et intérêt à lui montrer qu'on l'avait fait. Voilà c'est tout. C'est tout ça, ce milieu-là. Mon père à Auchan, la famille Mulliez, paternaliste.</p>	<b>Souvenirs d'enfance marquants</b>		
<p>La naissance, elle est venue d'une réflexion très personnelle sur ce que Nicolas et ce que moi voulions pour notre projet professionnel. Donc c'est au moment de la proposition de rachat puisque que c'est né en fait à ce moment-là en fait.</p> <p>Et ensuite, la vente de SV c'est important parce que du coup, je me suis recalé d'abord sur UF. Et puis finalement on est en train de ... construire un ... ce n'est pas encore construit de manière très ... comment dire. Ce n'est pas encore construit par silo mais plus ou moins ... c'est la tambouille à deux pour que ça se développe. Du coup moi je me suis réapproprié et je me dis mais en fait je suis très très très à l'aise ... en fait ce que je fais, Ulteria, ce que je fais, c'est juste ... Ce n'est pas si étonnant que ça.</p>	<b>Moment-clé de l'association</b>		
<p>Et en parallèle, mon épouse avait un projet de monter une école donc elle a commencé à travailler sur une école avec la femme de Vianney. Du coup elles commençaient à travailler sur un projet d'école hors-contrat en parallèle. C'était à côté. Puis après j'ai commencé à m'intéresser à des projets en matière de permaculture, mais par intérêt très personnel. Et donc du coup c'était vraiment ces projets-là qui étaient en parallèle.</p>	<b>Projets personnels</b>		
<p>Et du coup on parlait beaucoup parce que c'était un moment pas facile au niveau de l'association parce qu'on n'a pas forcément les mêmes idées, qui faisait quoi ?</p> <p>de réunir des projets qui avaient l'air différents mais réunis ensemble, je me rappelle que c'était aussi une époque où il y avait vraiment une question de positionnement entre Nicolas et moi.</p>	<b>Positionnement dans l'association</b>		
<p>A l'époque on n'avait pas encore vendu SV. C'était une époque assez compliquée mais je me rappelle très bien qu'on était en voiture et puis on parlait du projet d'école, on parlait de permaculture, on parlait de projets des entreprises. Est-ce qu'on vend ? Est-ce qu'on ne vend pas ?</p> <p>Cette offre de vente, qu'est-ce qu'on en fait ? Nicolas était plutôt mitigé. Moi, je ne voulais pas.</p>	<b>Avenir stratégique de l'association</b>		
<p>Oui et non. En fait ça mérite ... là-aussi c'est un gros gros changement dans ma posture. Avant, c'était important pour moi que dans la mise en place de l'holocratie par exemple, que tout le monde suive, que tout le monde soit gai tout le temps, que tout le monde soit de bon poil tout le temps ... Que les réunions, quand on a des choses à se dire qu'on se le dise bien. Et en fait c'est ne pas accepter ce qu'est l'homme. En fait ça ne marche pas. Et puis l'histoire de Galup, les très engagés, les engagés, les activement désengagés ... Euh les engagés, très engagés, engagés je crois. Il n'y en a que trois : les désengagés, activement désengagés. Voilà, les désengagés, il faut respecter. Il y en a qui ont une petite vie simple etc. Mais, on ne va pas leur demander .... C'est un fait ...</p> <p>Non, on a notre méthode. Nos grognards ou tu les appelles comme tu veux, c'est la garde rapprochée pour laquelle on est en train de penser à un programme spécial y compris d'intéressement aux résultats, etc. Et y compris des voyages apprenant, des formations spéciales. C'est l'histoire du bus de Collins. Good to Great. Nous, on fait vraiment de plus en plus gaffe à bien choisir notre bus et les 15% 20% d'Ulteriens qui sont vraiment avec nous pour le sens à fond. Et après c'est toujours pareil y'a un ventre un peu mou mais pas trop mais qui se décourage vite mais qui est quand même à fond. Et puis il y a un ventre de plus en plus mou mais ils suivent et sont contents.</p> <p>Et je pense que le reste suit. Et puis c'est un respect aussi de ceux qui n'ont pas envie qu'on les .... Et puis ils se placent où ils veulent. Nous, les activement désengagés out. Dehors. Enfin, dehors, on ne peut pas voir quelqu'un contre l'organisation. Si tu trouves que c'est débile Ulteria, ce que je comprends tout à fait, et</p>	<b>Manque d'implication d'autrui</b>	<b>Difficultés insolubles et pâti subjectif</b>	<b>Prise de conscience d'un défi à relever</b>

que tu penses que de toute façon le monde est fait de telle façon que c'est plus fort qui gagne et que c'est triste mais c'est comme ça. Moi je comprends tout à fait mais ce n'est pas ici. C'est tout. Il y a plein d'autres endroits où allé.			
<p>Qu'est ce qui faisait que j'allais être motivé pour continuer encore pendant 20 ou 30 ans ? Tu vois moi mon projet professionnel, c'était en 2015, ça faisait presque 10 ans qu'on dirigeait MW. Ce n'est pas qu'il y avait une lassitude mais .... C'est quand même ... ça faisait quand même un petit moment ... Et l'agencement ce n'est pas non un métier qui me fait tripper des masses. C'est un métier difficile. Qu'est-ce qu'on a envie de faire ? C'était vraiment qu'est-ce qu'on envie de faire ? Et ça a beaucoup tourné autour de cette question-là.</p> <p>Et à un moment, on s'est juste dit que BNP, qui était la holding, ça n'avait plus de sens. Écosystème non plus. Ça n'avait plus de sens.</p> <p>Parce que BNP, qui était la holding, était très liée à nous. Et on ne voulait plus du tout ça parce que ça n'avait plus de sens.</p> <p>Qui fait quoi ? J'étais vraiment sur la partie Retail. Nicolas commençait à en avoir marre de SV et avait d'autres aspirations que diriger une entreprise.</p> <p>Hier on était en rendez-vous avec nos américains là, avant-hier. Et j'ai mon ... le gars qui part à la retraite, Scott, qui nous racontait ses vacances aux Canaries. Et il savait à peine où c'était dans le monde. Bien sûr il a pris son billet. Et il était tout content parce que pour 20 dollars par jour, on pouvait jouer au golf autant qu'on voulait. En fait, tout ça n'a peu de sens (rire)</p>	<b>Sens à donner à son action personnelle</b>		
<p>Oui, et c'est encore comme ça aujourd'hui. Moi je pense qu'aujourd'hui on n'a pas toutes les pièces du puzzle et je pense qu'on ne les aura jamais. On est vraiment dans cette dynamique incrémentale où en fait, tu vois peut-être cette image un peu floue et qui est de plus en plus clair au moment où le temps passe. Moi je pense que Ulterior c'est ça.</p> <p>Eh ben en fait on retravaille chacune de nos structures ou même celle qu'on crée, on ne les voit plus sans faire ça. On a retravaillé le hérisson, l'Ikigai, le tout ce que tu veux, les raisons d'être, les missions, les machins. On a vraiment retravaillé jusqu'à ce qu'elle sorte parce qu'en fait c'est toujours plus ou moins présente.</p> <p>Je pense à Bruno par exemple. Il fait super bien son travail à la machine. Il fait son jardin, il s'occupait de sa maman qui est décédée. Il n'est jamais allé à Paris sûrement. Et je ne suis pas sûr qu'il bosse pour une cause. Par contre s'il y a un petit stagiaire qui prend son portable devant lui dans l'usine, il en a déjà reprise alors qu'il ne s'énervait jamais. C'est le bon ... C'est les belles vies toutes simples, des belles vies toutes simples c'est beau c'est beau. Je suis beaucoup plus nuancé. C'est aussi fatigant à supporter ça ... le sens le sens le sens, c'est bien mais c'est une torture morale.</p>	<b>Recherche d'une simplicité derrière la complexité</b>	<b>Principes en tension</b>	
<p>Alors avec des limites. Là aussi je n'utilise pas assez de conditionnel. Ce que je dis, c'est que je pense moi et en plus moi aussi je suis attiré de temps en temps par la consommation ... enfin bref.</p> <p>C'est le seul, je pense que tous les autres dilemmes qui pourraient être, les licenciements, ça pourrait être la façon dont on traite les gens, non je me sens parfaitement à l'aise avec tout ce qui est fait.</p> <p>le sens le sens le sens, c'est bien mais c'est une torture morale.</p>	<b>Faiblesses coupables</b>		
<p>J'étais surpris Vendredi et on a terminé à neuf heures et demie avec Alexis L, le leveur de fonds. Il était 21h30, il y avait encore Delphine et Dany. J'étais sur le cul. Delphine, Dany. Bon Delphine, j'ai compris que c'était tout le temps. Mais quand même. En même temps je me dis c'est trop ... Hé ! il faut rentrer chez vous filles. Et en même temps je me disais, mais c'est cool parce qu'elles ne sont pas contraintes du tout. C'est juste envie de bien faire son travail, de participer à quelque chose et de bien faire son travail.</p>	<b>Vie professionnelle et vie personnelle</b>		
<p>Et ça, c'est venu très vite parce que Fabrice quand il est arrivé, il y avait déjà cette idée de maison éco-citoyenne.</p> <p>C'est souvent l'homme qui est au service de. Toute l'idée c'est d'inverser de paradigme. De dire comment c'est un modèle sociétal qui est au service de l'Homme et pas l'inverse. Qui est fait pour lui.</p> <p>Ce n'est pas ça. C'est que l'homme est souvent vu comme un moyen et non une finalité. Et comment le modèle sociétal il fait de l'homme une finalité. Et pas juste un moyen. Tu vois la différence ? c'est ça le « au service de ». Du coup, tu ne peux pas concevoir les choses de la même manière si tu dis : attends mais ma finalité, in fine, c'est l'homme avec un grand H. Bon, en fait, voilà j'ai de la ressource humaine, j'ai des moyens humains à ma dispo. Maintenant je vais faire de l'argent ou autre chose mais ... C'est comment ut changes de paradigme. C'est ça l'ambition. Mais que tu retrouves d'ailleurs en fait dans la nouvelle raison d'être qui est créateur de valeur pour l'homme et le vivant. Comment on crée de la valeur pour lui. Du coup je pense qu'on l'a formulé différemment. Mais l'essence reste la même.</p>	<b>Au service de l'homme et de la nature</b>	<b>Solutions téléologiques (vers une finalité supérieure)</b>	<b>Réponse systémique des défis à relever</b>

<p>oui, oui mais par rapport à mon histoire. Moi je viens de milieu du Nord, donc les gens du Nord plutôt. Mon père à Auchan etc. avec une éducation familiale sur beaucoup dans ma famille, c'était beaucoup vers le don. Toujours faire passer les autres avant soi, donner aux autres. Mon grand-père, il nous donnait, je ne sais pas, 100 francs à Noël. Et il nous disait, je vous donne 100 francs et si vous voulez vous donnez la moitié ... il adorait lui le Secours catholique puisque le secours catholique c'est pain, santé, salut et lui était plutôt un anti-clergé etc. et il disait qu'il ne fallait pas parler de Jésus à des gens avant qu'ils aient à bouffer et qu'ils soient propre. Et ça lui parlait beaucoup ça.</p> <p>C'est aussi un point c'est comment est-ce que comment est-ce qu'on a une belle vie ? Comment l'homme trouve son bonheur ? Et on nous assène que c'est en consommant en plus, que c'est toujours plus de loisir, et on fait non. Non ça ça ne fait pas un homme heureux, ça fait un homme malheureux.</p> <p>Et puis aussi dans des familles où l'argent, je pense qu'à l'époque c'était cacher et pas bien etc. Peut-être pas assumé. Je pense que maintenant les générations suivantes assument qu'elles ont de l'argent mais elle assume aussi que ce n'est pas le cœur du réacteur et que ça doit être mis à sa juste place et non pas une finalité.</p>			
<p>Donc entre le scoutisme, mes deux ans en ONG, voilà toute cette histoire de bien commun pour moi c'est très très très présent. Je m'en suis écarté mais à un moment de ma vie voilà j'ai fait aussi ma vie professionnelle de manière plus classique avec 5 ans chez L'Oréal. Ensuite la reprise de Mobil Wood avec des débuts aussi assez classiques. Et puis et puis petit à petit quand on s'était un petit peu prouvé, Boris et moi, voilà on avait réussi quoi, on avait une boîte qui marchait bien. Au bout d'un moment OK l'excellence opérationnelle, ce n'est pas l'excellence mais on se débrouillait en tant que chef d'entreprise. C'était prouvé. On avait une soif d'autre chose et cette soif d'autre chose, elle est passée par l'entreprise libérée qui était là. Maintenant c'est la fondation actionnaire, et Ulterïa c'est tout ça. C'est comment transformer le modèle capitaliste basique vers autre chose pour un monde plus juste. Finalement c'est finalement assez simple.</p>	<p><b>Passer au stade supérieur</b></p>		
<p>Je pense que l'intérêt est de rendre explicite un projet. Même pour nous. Réussir à conceptualiser cela, ça m'éclaire. Et c'est dans cette valeur de conscience, de l'impact que tu as sur le monde. Toute cette philo qu'il y a derrière pour dire que j'ai de plus en plus conscience de ce que je fais. Puis tu nous connais, on aime bien réfléchir à tout cela. Mais ça m'aide à mieux incarner le projet que je suis en train de conduire avec Nicolas et que ça m'aide à mieux l'expliquer.</p> <p>Alors la naissance d'Ulterïa. Je dis ce que je dis souvent c'est que Ulterïa, c'est plus qu'une naissance, c'est une renaissance de ce que je suis et notamment de ce mes idéaux adolescents, de ma jeunesse, de mon passage en ONG pendant 2 ans et c'est vraiment c'est plutôt ça qui réapparaît plutôt qu'une naissance ex-nihilo.</p> <p>Et c'est, quand je dis des idéaux adolescents, c'est un monde imparfait et qu'il sera toujours et comment est-ce qu'on ... comment est-ce que Ulterïa est une proposition ou une tentative, un petit bout de chemin pour essayer de faire un monde plus juste.</p> <p>Cela marque principalement sur le rapport à l'argent et son rapport à la distribution de cet argent et notamment je pense à la fondation actionnaire et la partie philanthropique des revenus d'Ulterïa qu'on voudrait consacrer à de l'activité philanthropique. C'est vraiment destiné à ne pas collecter cet argent mais plutôt à le redistribuer au monde.</p> <p>Principalement avec la vision qu'elle porte, sa raison d'être, le sens qu'elle donne à son activité. Toute activité est belle du moment qu'elle a un sens.</p> <p>Et pourquoi le mot Ulterïa. On a fait une consultation. Il est arrivé Ulteïa, on a flashé sur Ulteïa. Mais une connotation trop catholique et on a eu beaucoup de retours sur le « tr » qui était agressif. Et du coup Patte Blanche nous a proposée Ulterïa que je trouve génial. J'adore parce que pour moi c'est quand même Ulteïa, de Compostelle c'est très philosophique, très spirituel donc j'adore ça pour moi. Et j'ai Ulter le futur et Gaïa la Terre.</p>	<p><b>Poursuite d'un idéal, d'un sens retrouvé</b></p>		

<p>Par contre à un moment donné, on a un déclic en disant qu'on sera sur un projet beaucoup plus holistique. Je pense qu'on a commencé à voir toute cette logique de fertilisation croisée, de dynamique qu'on pouvait créer tout autour</p> <p>Donc tu vois, il a commencé à avoir des liens entre lui et moi. Finalement il y a un projet qui holistique mais lui-même ... Je me demande si ce n'est pas Nicolas qui m'a dit, ne faut-il pas mettre le projet ... est-ce que c'est as un projet global ?</p> <p>Je crois qu'il y a eu tout un truc. Tu connais la systémique ? toute cette logique de la systémique ? Moi je crois que c'est ça qui s'est joué.</p> <p>C'est très incarné par la raison d'être. Tu te rappelles de la 1ère raison d'être : « un nouveau modèle sociétal au service l'homme."</p> <p>Est-ce qu'on vend ? Est-ce qu'on ne vend pas ? toutes ces questions-là. Et à un moment donné, il faut qu'on mette tout ça ensemble.</p> <p>On a quand même la liberté et les moyens de mener des projets perso et pro. Et qu'on peut les mêler.</p> <p>On est juste à dire ; c'est un projet qui nous plaît. Donc on y va. Et à un moment donné, on se dit mais ... ça fait partie de l'écosystème qu'on est en train de monter</p> <p>Et le projet d'écosystème est né en 2016. 2016, c'est simple c'est les débuts de Fabrice. Il est arrivé début 2016. Déjà en 2016, on parlait déjà de mettre sur le même lieu, l'école, une ferme, une maison citoyenne et l'entreprise. On parlait déjà de ça en 2016</p> <p>C'est vraiment le comment est-ce qu'on essaie de faire des organisations plus justes, de bien traiter les gens, de mettre l'argent dans un endroit, de mettre l'argent à sa place, de rééquilibrer les richesses, de remettre le travail non pas à côté de la vie mais au cœur de la vie parce que ça fait partie de la vie. Y'a le travail, le mettre au milieu d'une ferme, au milieu d'une école etc. C'est plus que c'est un élément de la vie qui n'est pas forcément coupé du reste. Voilà donc la naissance d'Ulterïa.</p> <p>Tu vois, l'école ça va très, est-ce que c'est l'école pour vos salariés ou pas ? Une ferme ou tu produis... La maison citoyenne, elle fait du liant mais ça s'est venu très tôt.</p> <p>On a réussi à conceptualiser qu'on répondait à des grands besoins de l'homme. Alimentation, éducation-formation, lien social, travail. On s'est dit ah tiens il manque l'habitat ?</p>	<p><b>Relier les activités (vision holistique, (écosystémique)</b></p>	<p><b>Proclamation d'une ambition forte en rupture</b></p>
<p>Ulterïa, à partir du moment où on va baptiser BNP, faut qu'on trouve un nom pour Ulterïa, très rapidement on s'est posé la question des valeurs. On s'est même fait coacher pour trouver les valeurs d'Ulterïa. Et c'est vraiment comment on incarne Ulterïa au-delà du nom ou de Saint-Bris. On a même fait travailler Marion de Yuka sur la raison d'être. On a beaucoup bossé sur c'est quoi Ulterïa ? Avec vraiment cette idée de donner de la profondeur à ce qu'on voulait faire. Donc tout de suite on a eu l'intuition qu'Ulterïa était aussi une personne morale. Et donc, comment on dote cette personne morale de raison d'être, de valeurs, de mission, de projets. C'était assez naturel.</p> <p>Et du coup je me dis ben oui, ben nous, nos organisations, il n'y en a pas une qui est conçue sans qu'elle ait un sens particulier. Et du coup, des gens se retrouvent dans ce sens et ça les fait ... ça les fait ... je pense que ça les transcende.</p> <p>En fait je pense que c'est pour ça que ça marche aussi. Je pense aussi que ça marche parce que quand même là aussi après tout ce qu'on a fait, il faut qu'il y ait une</p>	<p><b>Laisser une trace, une profondeur à l'action</b></p>	

<p>source à Ulterïa. Il faut qu'il y ait une source à l'intérieur avec tous les problématiques de tous, les envies de démocratie participative que tu veux, d'organisation collaborative machin, etc. Je pense que Boris et moi, on aura longtemps besoin de nous et un peu en tout cas pour moi ... comme un fardeau comme, un truc à porter.</p> <p>Arcadi, tu sais Arcadie c'est Emmanuel Brunet, ça ce sont les fils. Et le père, moi j'adore le père, il a 65 ans. On a passé le truc à ses deux enfants. Et il me dit : « tu sais, moi, ils ont fait leur holacratie-là, très bien. Je suis pour tous ces trucs-là. Tu sais à un moment, on était là, pour potiche. Et puis ils ont fait un truc et ils ont découvert qu'il y avait une source. Un projet, il y avait une source. Et voilà tout d'un coup, ça y est, maintenant on redevient d'actualité. On commence à nous redemander des choses.</p> <p>C'est très vertueux et ça ça leur permet de vivre notre petit temps qu'on a à vivre sur terre. De vivre bien justement, de vivre en laissant une empreinte, quelque chose de beau.</p>			
<p>En tout cas en tant que entrepreneurs et patrons de petites PME parce qu'on reste des petites PME, je ne pense pas que ce soit comme ça que l'on raisonne. Le raisonnement c'est : qu'est-ce qu'on a envie de faire ? On a un projet d'école qui nous tient à cœur. On va monter une école. On n'est pas en train de se dire c'est quoi l'attendu entre mettre une entreprise et mettre une école en même temps. Puis à un moment donné, on se dit que c'est notre projet à nous d'avoir une école et une entreprise. Je discutais avec le patron d'Arcadi qui a monté une école Steiner, je pense qu'il est un peu dans cette logique-là.</p> <p>Ma logique d'entrepreneur. On a quand même la liberté et les moyens de mener des projets perso et pro. Et qu'on peut les mêler. C'est qu'on a cette latitude-là. Tu vois c'est que ne peut pas faire un patron du CAC 40, c'est beaucoup plus compliqué pour lui.</p> <p>Parce qu'il doit demander les autorisations aux actionnaires ... Nous on n'a pas de problème d'actionnaires. On est patron chez nous. Du coup on a envie de monter une école. Tu vois. Et avec Nicolas, on se dit que ce soit un projet d'associés, de monter une école. On a envie de faire. On est passionné par ça. On va le faire.</p>	<p><b>Liberté et désir d'entreprendre</b></p>		
<p>Et UF, c'est juste ... ça paraît banal mais c'est quand même chez Ulterïa, on passe un soin particulier à faire en sorte que chaque homme se développe techniquement et aussi humainement. C'est donc tout ce travail de développement de l'autonomie, de faire des hommes debout on pourrait dire. C'est comme ça qu'on fait, je trouve que ce n'est pas très compliqué ...</p> <p>D'où cette première raison d'être : un nouveau modèle sociétal au service de l'homme. Et c'était la raison d'être de l'écosystème avant qu'il soit baptisé Ulterïa. En switchant vers Ulterïa, on a dit bon ... cette raison d'être paraît très ambitieuse, peut-être trop, et mal comprise par les gens qui l'écoute. La remarque que nous avait faite Marion et Géraldine, c'est il y a une décorrélation entre la raison d'être et qui vous êtes. Comment vous, petite PME finalement, vous voulez créer un nouveau modèle sociétal au service de l'homme ?</p> <p>Et tout le temps parler de l'écosystème, quand on faisait nos prêts, je me rappelle, on disait tout le temps l'écosystème, faut arrêter de parler de ça. Tu vois. Du coup, ce n'est pas BNP, ce n'est pas écosystème, c'est quoi le nom ? A partir du moment où on s'est dit, il faut baptiser l'écosystème, il faut lui donner un nom, il y a eu comme une suite logique c'est qui derrière ce nom ? C'est comme une naissance. Et c'était très lié au nom. Je donne un nom et comme je donne un nom, je cherche à savoir qui est cette personne.</p> <p>C'est ça. Mais moi j'adore la première, je t'avoue. Si ça n'avait tenu qu'à moi, j'aurais gardé la 1ère. Un nouveau modèle sociétal au service de l'Homme. Pour moi il n'y a rien d'arrogant là-dedans.</p> <p>Enfin, C'est un beau projet parce que c'est un projet unique et il y a plein de projets uniques. Du coup c'est le nôtre et ça a été très fort.</p>	<p><b>Mêler économique, social, environnemental</b></p>		
<p>Mais à cette époque-là, on n'était pas en train de calculer comment ... Et en plus on est un peu intuitif. On n'était pas en train de calculer combien ça allait nous coûter. On n'était pas pour le calculer qui va financer. On n'était pas en train de calculer ça va apporter quoi à l'écosystème. On n'était pas dans cette logique-là.</p> <p>On est juste à dire ; c'est un projet qui nous plaît. Donc on y va. Et à un moment donné, on se dit mais ... ça fait partie de l'écosystème qu'on est en train de monter</p> <p>Tu vois c'est intéressant parce que je ne me suis même pas posé la question. En tous cas, pas moi. On a eu l'intuition d'y aller. Il faut, c'est important de donner un nom à ce qu'on construit, donc à cet écosystème.</p> <p>Ouais finalement, en fait Ulterïa, comment je me le suis approprié moi, ce que c'était intuitivement c'était ça mais c'était un peu intello. Écosystème créateur de valeurs pour l'homme ; c'est super hein ! les valeurs, je les adore.</p>	<p><b>construction intuitive</b></p>		

<p>Je remarque que j'ai des problèmes de relations sociales ou de jugement des personnes sur la façon dont je vis ou ce que je fais juste parce qu'on est en train de construire. Par exemple une école, on fait une école hors contrat etc. Moi je suis une école hors-contrat, ce n'est pas contre l'éducation nationale. Ce n'est pas contre. C'est juste parce que je pense que la pensée unique, ça n'a jamais amené rien de bon et c'est normal qu'il y ait des petits disrupteurs qui viennent proposer autre chose et puis ... Sauf qu'en faisant ça, je mets en face de certaines personnes ce qu'elles auraient pu faire, là où elles auraient pu envoyer leurs enfants. Je confronte les individus sans le vouloir.</p> <p>Exactement, exactement. Et sur pleins de choses. On est toujours en train de nous dire machin mais l'agriculture il faut bien nourrir les gens ! Non mais ... Je fais juste 200 fromages de chèvre par jour c'est tout. Il ne faut pas nous emmerder.</p> <p>On va acheter une Zoé électrique ... « Ouais l'électrique machin ! ». On nous vous connecte à des choses qui nous dépassent complètement et en plus on ne veut pas du tout donner des leçons.</p> <p>Encore électriques ! On a acheté une Zoé, je veux dire que j'ai acheté une Zoé parce que premièrement, je déteste le plein d'essence. Donc je suis super content. Deuxième chose, j'adore les voitures silencieuses. 3 j'adore la techno. Et 4, j'aime bien les gens qui font des pas de côté, j'ai envie de participer. Mais jamais ... moi ce qu'on me dit, c'est l'électricité, tu crois que c'est la dernière machin ... Tu te fais sûrement avoir. Non mais cool, je n'ai jamais dit ça. Et tout est pareil, j'en discutais avec Boris l'autre jour parce que ça lui arrive aussi régulièrement, notamment avec ses belles sœurs. Et en fait c'est ...</p> <p>Sûrement, mais on ne nous le dit pas. A chaque fois que je vais en prod, ça me fait ça. Qu'eux trouvent du sens à leur job vraiment .... Y compris celui qui est au bout de la peinture. Je suis arrivé au bout de la machine à peinture, il avait son portable. Donc Je lui ai dit. Mais en même temps, putain, je me dis il attend 10 secondes ; 15 secondes que ça sorte à chaque fois. Et moi tu me dis ne pas regarder mon portable pendant deux heures. Je crois que je ne vais pas la faire. peux faire quoi. Donc, oui en interne, ils doivent se dire qu'ils sont un peu fous, ou je ne sais pas trop.</p> <p>Et du coup je me suis mais oui il faut assumer ça. D'ailleurs, on a voulu partir et ça ne marche pas. Donc un peu comme un fardeau pour moi quand même.</p>	<p><b>Forme de sélection sociale</b></p>		
<p>Eh ben je le gère mal. Je ne justifie plus rien. Souvent je m'écarte.</p> <p>Après être regardé comme ... c'est fatigant. Être regardé comme ci comme ça. Moi ça me fatigue. Je me suis dit mais c'est tout.</p>	<p><b>Poids du pionnier</b></p>		
<p>Et le projet d'écosystème est né en 2016.</p> <p>L'idée derrière elle est simple. C'est que ... Écoute j'essaye de me rappeler du pourquoi. Très rapidement, c'était comment on a lieu ouvert sur le monde ? Comment notre lieu n'est pas vu et n'est pas un lieu qui est autocentré, fermé.</p> <p>Et quand on s'est dit qu'on mettait l'école dans l'écosystème, tout s'est ouvert. C'est de dire Ok vous êtes dans la logique d'écosystème. Et dans cette logique d'écosystème quels sont les éléments à inclure cohérents par rapport à notre projet ? Et donc très tôt sont venu les quatre éléments qui peuvent constituer cette pierre angulaire de l'écosystème : Usine, école, ferme, maison éco-citoyenne. Très tôt on avait déjà fait ces 4 éléments. Et la maison citoyenne, c'était vraiment cette idée d'avoir un écosystème ouvert. Comment on incarne le fait que soit ouvert.</p> <p>Ça c'est sûr. Maintenant j'adorerais le déployer sur AZL, sur d'autres entreprises dans une logique écosystémique mais oui, c'est le site pilote.</p> <p>Ulterioria c'est l'écosystème en général.</p>	<p><b>Passage à une logique écosystémique et ouverte</b></p>	<p><b>Bases d'un imaginaire écosystémique</b></p>	

<p>Un enfant ça obéit à ses parents au début pour apprendre à obéir etc. Petit à petit ça peut s'émanciper etc. Mais voilà toujours orientée service, bien commun voilà, bien commun.</p> <p>Et c'est un moment où je lui ai dit « écoute moi je ne suis pas fait pour diriger une école. » Alors que c'était le projet de ma femme en fait au début. C'était le projet de Perrine, de Myriam. Mais finalement est-ce que ce n'est pas à toi de t'en occuper ? Est-ce que tu as envie de t'en occuper ? Il commençait à avoir des liens très forts. C'était le projet de mon épouse, le mien et puis après j'ai dit à Alex : « mais est-ce que t'as envie de le rejoindre ce projet ? »</p> <p>Du coup il y a eu tout un jeu entre quelle est ma place, quelle est sa place ?</p> <p>Quelle est sa place quelle est ma place ? Tu fais ça, machin. Et du coup, c'est un peu comme ça qu'est né Ulterïa.</p> <p>Of, je n'en sais rien. Ça c'est une question compliquée. Là en ce moment j'arrête de plus en plus de l'intellectualiser et de le quantifier. D'ailleurs, mais en ce moment vu comme on est vraiment archi charette. En ce moment c'est une période, moi je n'ai jamais vécu ça. Même au début avec Mobil Wood, je n'ai jamais vécu avec autant de choses passionnantes et très importantes à faire tout de suite ... et de toute façon je ne peux pas le faire. Donc mon rôle pour l'instant, c'est de répondre aux besoins. De manière très pratique, mon rôle c'est le staffer Ulterïa, c'est de faire les bonnes embauches. On est sur beaucoup beaucoup beaucoup d'embauches. Mais c'était très temporaire. Mais mon rôle tel qu'on le voit avec Boris, quand on en parle de temps, c'est de se rapprocher des RH. Parce que tu vois dans ce dont j'ai parlé, moi ça ne m'intéresse pas l'entreprise. Enfin ce n'est pas que ça ne m'intéresse pas, c'est super une organisation qui marche tout ça. Mais les usines, ce n'est pas mon ... comment dire, je n'ai pas cette contemplation d'une perfection organisationnelle, ce qui est un peu ce qui fait triper le directeur d'usine c'est son truc qui roule. Moi non ce n'est pas ça, moi ce qui me fait triper c'est un bel échange avec quelqu'un. C'est sentir quelqu'un qui est vraiment ... Par exemple Laetitia, qui est monté dans sa vie. Vraiment dans sa vie. Quand je vois Gwendoline, la grosse patate qui dit, qui était là depuis un mois et qui dit : « mais les gens ici ont complètement oublié ce qu'était une entreprise. J'hallucine ils ont oublié parce qu'ils se plaignent mais moi j'hallucine ». Et puis je la vois qu'elle est toujours là avec le sourire. Moi, je ne sais pas comment ça se passe. Mais ce sont ces trucs-là ... Voir Christine qui en chie quand même ... mais qui était dans un passage de sa vie hyper dure et qui par le travail, par Ulterïa, retrouve du sens, une vraie énergie. Moins c'est ça qui me tripper. Et le truc éducationnel, la fondation moi mon rôle, ça va être les RH la fondation et la partie éducative voilà.</p> <p>Et Boris, il est juste excellent dans faire fonctionner organisation. Il a plein d'idées. Et puis, de moins en moins ... Entre les deux ce qu'on n'accepte pas, ce qui est compliqué en tout cas si ça dure, c'est l'énergie qui n'est pas mise dans Ulterïa. C'est-à-dire notre deal à tous les deux, c'est de mettre notre énergie dans Ulterïa. S'il y a un qui commence à monter son truc à côté, à mi-temps, ça va être embêtant quoi.</p>	<p><b>Chacun sa juste place</b></p>	
<p>tout vient du terrain, chez nous (rire). Et c'est là qu'on est dans une dynamique incrémentale. Tout vient du terrain.</p> <p>A l'époque ça n'existait pas le centre de formation. A l'époque on ne parlait pas de la crèche, on ne parlait pas du collège, on ne parlait pas de comment Bulk and Co pouvait s'agrandir.</p> <p>On a très rapidement commencé à parler d'écosystème. Et je crois beaucoup à cette logique écosystémique qui dit finalement c'est là, donc une dynamique incrémentale, c'est vraiment de dire que finalement, tu as une graine qui tombe, qui pousse. Ça germe. Donc on parlait beaucoup d'écosystèmes.</p> <p>Et j'en viens à une autre valeur, celle de cheminement dynamique chez Ulterïa. Il y a ce job-là. Toutes les questions qu'on se pose, on expérimente, on théorise et on transmet. Et il y a tout ce travail de réflexion autour de ce projet et qui va évoluer tout le temps.</p> <p>En fait, je croyais ça aussi, et en fait je me rends compte que j'ai besoin aussi de lancer des nouveaux trucs régulièrement. Je crois aussi que je vais être dans un truc que je ne connais pas. Non mais ...</p>	<p><b>Primauté des expérimentations locales</b></p>	

<p>Oui, oui il y aura d'autres trucs. La crèche c'est sûr, c'est le projet qui est le mieux parti.</p> <p>Ulterïa est né de ce projet-là.</p> <p>Voilà donc moi ce n'est pas du tout un truc qui ne naît de rien. Il n'est de rien pendant un an ou deux ans, et puis petit à petit il se transforme en quelque chose de très ... pour moi, très très cohérent. Très très très cohérent au-delà de Saint-Bris, au-delà du discours du site Internet etc.</p>		
<p>Ben c'est quand même ... je pense que Boris et moi, c'est assez rare, on est très à l'aise pour parler à un ouvrier et être dans un bon rapport avec un politique, on saura machin. Avec un artiste peu barré machin, on adore aussi parce que voilà. Avec un gars du CAC40, on n'a jamais eu mais en tout cas avec un chef d'entreprise de bon niveau, comme on a fait nos preuves, ils nous respectent. Et du coup ce truc-là fait que ...</p> <p>Et puis on avait quelques principes, on avait un principe hyper important qu'on a déjà appliqué à tous les deux. C'est ne jamais dire des choses que ... Même en colère, ne pas dire des choses qui sont très blessantes. Tu peux toujours tout pardonner. Mais en fait tu n'oublies pas. Ça ce n'est pas possible, ce n'est pas de ton ressort. Donc en fait, on réussit aussi à se fâcher avec personne. En fait on s'est fâché avec personne. Même avec des gens avec lesquels on aurait vraiment pu se fâcher. Avec Jean M.. Avec Bernard-Marie, on s'est mis en colère etc. mais moi j'ai plutôt choisi la fuite. Mais je ne veux pas me fâcher. Je ne vais pas lui dire ce que je pense de sa famille par exemple. Parce que c'est hors de propos, je ne connais pas tout et je peux tenir un mauvais jugement etc. Donc tout ça tout ça, ça on a réussi à ne pas se faire d'ennemis.</p> <p>Pas pour moi mais je sais que je parlais de notre aspect malin. Il y a des auditoires où on ne peut pas parler des chemins de Compostelle. Si on va demander des sous à la Fondation de France tu ne commences pas par les chemins de Compostelle. Ou Bettencourt, machin.</p> <p>Si peut-être parce qu'ils ne vont pas relier à catholique mais à la spiritualité, c'est très bien. En tous cas, il y a des endroits où on ne veut pas être embarqué des discussions où c'est vraiment la liberté de chacun. Quand on parle de croyance, je ne veux pas commencer à être mis dans une case. Ou on va être entraîné dans une case. On est bien conscient que tout ce qui est croyance, religion, machin etc. tout ça c'est improuvable. Donc avoir des guerres là-dessus c'est débile.</p>	<p><b>A l'aise partout</b></p>	
<p>D'où cette première raison d'être : un nouveau modèle sociétal au service de l'homme. Et c'était la raison d'être de l'écosystème avant qu'il soit baptisé Ulterïa. En switchant vers Ulterïa, on a dit bon ... cette raison d'être paraît très ambitieuse, peut-être trop, et mal comprise par les gens qui l'écoute. La remarque que nous avait faite Marion et Géraldine, c'est il y a une décorrélation entre la raison d'être et qui vous êtes. Comment vous, petite PME finalement, vous voulez créer un nouveau modèle sociétal au service de l'homme ?</p> <p>Et tout le temps parler de l'écosystème, quand on faisait nos prêts, je me rappelle, on disait tout le temps l'écosystème, faut arrêter de parler de ça. Tu vois. Du coup, ce n'est pas BNP, ce n'est pas écosystème, c'est quoi le nom ? A partir du moment où on s'est dit, il faut baptiser l'écosystème, il faut lui donner un nom, il y a eu comme une suite logique c'est qui derrière ce nom ? C'est comme une naissance. Et c'était très lié au nom. Je donne un nom et comme je donne un nom, je cherche à savoir qui est cette personne.</p> <p>C'est ça. Mais moi j'adore la première, je t'avoue. Si ça n'avait tenu qu'à moi, j'aurais gardé la 1ère. Un nouveau modèle sociétal au service de l'Homme. Pour moi il n'y a rien d'arrogant là-dedans.</p> <p>Enfin, C'est un beau projet parce que c'est un projet unique et il y a plein de projets uniques. Du coup c'est le nôtre et ça a été très fort.</p>	<p><b>Recherche d'unicité des projets menés</b></p>	
<p>Et du coup, ils nous disaient ... moi dans mon éducation il y a ça parce que quand il dit « vous faites ce que vous voulez » ... ouais, c'est le grand père. Vous ne rigolez pas avec le grand père. On faisait ce qu'on voulait mais on avait intérêt à le faire (rire) et intérêt à lui montrer qu'on l'avait fait. Voilà c'est tout. C'est tout ça, ce milieu-là. Mon père à Auchan, la famille Mulliez, paternaliste.</p> <p>Voilà ça, il y a le scoutisme. Le scoutisme est là pour le coup, c'était vraiment comment on construit des adultes. Comment on appelait ça ? On était éduqué à faire son devoir d'état. Et d'État, ce n'est pas l'État en tant que la nation, c'est son devoir d'état c'est à dire quand on est collégiens, son devoir c'est d'apprendre, c'est d'apprendre etc. de former son cerveau. Quand on est en études supérieures, c'est de faire ce que tu dois faire pour te former en tant qu'homme dans l'état où tu es.</p> <p>Je pense que tous ceux qui sont dans ce mouvement s'accordent pour dire qu'il y a quelque chose qui nous dépasse. Il y a plein de manière de l'appeler. La Nature avec un grand N, d'autres qui vont l'appeler Dieu, d'autres Bouddha je ne sais pas. D'autres qui vont avoir une connotation le grand tout, l'Univers. Il y a pleins de noms qu'on peut associer à ça. Je pense qu'il y a ce point commun.</p>	<p><b>Respect d'un ordre supérieur, d'une totalité</b></p>	



Et j'ai l'impression qu'il y a très longtemps, enfin pas si longtemps que ça, l'artisan qui faisait bien son travail, il avait un sens à son travail. Ben moi je vais monter des murs bien droit parce que je veux que les gens leur maison dure longtemps longtemps. Il n'intellectualisait peut-être pas le truc mais en tout cas tout le monde savait pourquoi il travaillait et je pense que c'était plus ou moins dans son talent. Parce que sinon ça moi ça ne marchait pas.

Je n'ai pas de problème avec ça. Je sais que je déstabilise beaucoup de plus en plus mes interlocuteurs avec ça. Mais pour moi ce n'est jamais figé. Moi je gère comment dire très bien parce que ça me paraît juste une évidence. On a ces 10 hectares il y a une idée de départ qui va, en plus qui est déjà bien parti, mais qui va être amendée. La maison éco-citoyenne, moi je ne vois pas encore bien ce qu'on va faire.

**Souplesse de la  
stratégie**

## Annexe 4 : Extrait du tableau de codes relatif à la place de l’imaginaire dans le discours d’Ulteria (chapitre 7ème)

VERBATIM	Catégories de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimensions agrégées
Et on parle beaucoup d'écologie on pense aussi s'inspirer du vivant, de sa sobriété heureuse, de se mettre au XXX, ça a aussi des vertus.	Sobriété heureuse	Imaginaire translocal	Panthéonisation des imaginaires
Ca c'est un beau discours, nous on aime bien dire qu'on a les pieds dans la glaise, on est ruraux, industriels et la tête dans les étoiles. ...	Rural et étoile		
On installe une école Montessori pour des enfants de 3 à 12 ans on a un projet de crèche et un projet de collège.	Montessori		
L'école, on l'a déjà créée, elle a deux ans, on a 35 élèves en Montessori. Pour nous, c'est fondamental de commencer à 3 ans à 10 ans et commencer à 3 ans à les préparer et à trouver de nouvelles pédagogies qui préparent aux enjeux de demain.			
Un projet de crèche/école. Donc crèche, une centaine de mètre carré et l'école 400. Cette école, elle existe déjà. C'est des pédagogies alternatives. On a choisi la pédagogie Montessori. Et donc notre école, elle a deux ans et l'année prochaine, on aura 40 élèves pour la rentrée, donc à terme entre 80 et 100 élèves pour l'école.			
Et pour la petite histoire, qui en tant que ch'ti nous plaît beaucoup, on était à l'inauguration de la chèvrerie, il y a quelqu'un qui vient nous voir et qui nous demande si ça nous intéresserait d'installer une micro-brasserie sur le site. Ah bah oui ! Ce serait super intéressant. C'est un peu comme un écosystème ou une forêt. Comment une graine arrive, tombe, le terrain est fertile, elle pousse. Et cette idée, je n'en sais rien mais je vois Martin qui me regarde avec un grand sourire. Mais ça peut être intéressant. Il y a des choses qui arriveront.	Microbrasserie		
Ulteria, c'est l'assemblage de ultérieures et de Gaïa la Terre. Voilà. Le Monde.	Gaïa		
Bulk and Co, c'est une équipe qui marchait déjà bien. On importe une bonne partie des États-Unis parce qu'il y a très peu de fabricants de silos. Et en ce moment, on est en train de construire nos propres solutions pour s'affranchir un petit peu de tout ça. Il y a une équipe, alors là c'est un peu notre start-up, c'est la start-up d'Ulteria. Il y a une équipe hyper jeune, plurielle ... comment dire, il y a un Irlandais, il y a une fille qui a vécu 5 ans à New York, il y a une canadienne. C'est que des petites jeunes, jeunes la trentaine à peu près, entre 25 et 30. Il y a un gars qui arrive du Chili. Et il y a un très très bon accueil des enseignes de Franprix, de Monoprix etc. qui nous demandent de développer des solutions. Alors le stress un peu, c'est qu'on a plein de commandes de signées sur des choses qu'on n'a jamais faites. Donc c'est assez angoissant mais en même temps c'est passionnant. C'est vraiment start-up.	Start-up	Imaginaire économique	
Juste, en jaune, vous voyez le mot externalités positives. Et externalités positives, c'est quelque chose qui est compliqué à comprendre. Pour la petite histoire, samedi j'étais à un repas et on m'a demandé pourquoi vous mettez ensemble une usine, une ferme, une école. On me posait la question pourquoi ? Et ce n'est pas forcément facile à comprendre. Et j'ai donné des petits exemples que j'ai remarqué ces derniers temps et qui me font dire oui, mettre ensemble des entreprises, des écoles, une ferme, il y a quelque chose qui se crée et qui crée de la valeur. Ce qui revient à la raison d'être d'Ulteria qui est « écosystème créateur de valeurs au pluriel pour l'homme et le vivant. »	Externalités positives		
On s'était un peu reposé sur nos lauriers, on n'avait pas innové. On s'est retrouvé avec la crise de 2008 qui a eu des effets chez nous, non pas en 2008 mais plutôt trois ans plus tard et avec chute de chiffre d'affaires de 30 %. Voilà, une époque assez difficile où il a fallu repenser un peu l'entreprise. Et du coup c'est à ce moment-là que MW est parti à fond dans l'économie circulaire de manière beaucoup plus forte, radicale voilà.	Economie circulaire		
Du coup en fait de Warren Buffett Berkshire Hathaway qui voulait nous racheter.	Contre-impérialisme américain		
On a un de nos fournisseurs américains qui appartient à Berkshire Hathaway, le groupe de Warren Buffet, qui veut s'implanter en Europe.			

<p>On a aussi questionné la propriété de l'entreprises. On s'est demandé si finalement l'entreprise est ce que c'est un bien commun ? Est-ce que ça appartient aux actionnaires ? Vaste question. On a créé Alteria à travers une fondation à laquelle on a donné 10% du capital Alteria.</p> <p>Il nous semble qu'Alteria, à la taille où on est. Quand on est 140 personnes, on est plus un bien commun que notre propriété. On avance tout doucement. On a donné 10%. Alteria, on est en train de recruter son responsable. Alteria va gérer ... on va faire un gros plan de communication pour montrer à voir ce qu'on fait, chaque entreprise. On fait beaucoup de chose et on montre peu. Peut-être que l'acheteur de Nature et Découverte, il ne nous a pas vu encore. Comment on fait pour ça ?</p> <p>Il y a une partie business et aussi collecte de fonds. Il y a des gens intéressés pour aider des écoles à œuvrer pour le bien commun demain. Il y a des gens intéressés pour ça. Il faut aller les chercher. C'est la 2ème responsabilité de la fondation.</p>	Bien commun		
<p>Et au-delà de la partie sociale, un point technique qui est vraiment intéressant. Tout le projet a été construit avec l'idée de faire un impact le moins négatif possible sur le site avec cette idée de comment faire ...</p>	Zéro impact		
<p>A la base on a deux grands métiers. On est fabricant de mobilier écologique et on travaille également les concepts zéro déchet. Les concepts vrac.</p> <p>Et le 2ème grand métier ce sont les concepts zéro déchet. Pour ceux qui font leurs courses dans les magasins bio ou en grande surface, quand vous vous trouvez devant une machine où vous tirez une poignée et prenez la quantité que vous voulez, c'est un concept zéro déchet.</p> <p>Ensuite, il y a un autre métier, ça fait déjà 3-4 M de CA mais c'est qu'au démarrage, c'est le vrac. On a une entreprise qui s'appelle Bulk and Co dont la raison d'être, c'est Zéro Waste, c'est moins d'emballages pour moins de gaspillage. C'est supprimer les emballages. Son but c'est de supprimer les emballages. En fait elle travaille beaucoup sur le vrac</p>	Zéro déchet		
Favoriser l'innovation et également développer la résilience. La résilience c'est un des grands enjeux du futur.	Résilience		
Notre pari c'est qu'en regroupant ensemble ces quatre activités, on va favoriser la pollinisation croisée entre les activités.	Pollinisation		
<p>Une ferme en permaculture donc il y a une agricultrice qui s'installe sur le terrain. Les 70 chèvres sont arrivées et les jardins maraichers prochainement.</p> <p>Il y a la chèvrerie en construction actuellement. On va manger le premier fromage de chèvre en permaculture, produite par 200 chèvres avant la fin de l'année.</p> <p>Et comme elle a reçu ses chèvres en début d'année, il lui fallait un bâtiment très très vite donc là pour l'instant elles sont stockées dans un poulailler, ce n'est pas hyper cool ! Donc là normalement les chèvres devraient arriver courant du mois juillet, août maximum. La construction a été commencée il y a deux mois. Donc c'est vraiment vite. Techniquement les chèvres devraient arriver cet été pour les premières mises bas en automne et les premiers fromages en décembre. L'idée c'est de monter 200 chèvres qui est d'un point de vue économique un modèle assez résilient. Et à côté de ça, elle veut faire un poulailler, peut-être un peu d'arboriculture.</p> <p>Et on cherche un porteur de projet sur la partie maraichage, ce serait un énorme complément qui permet de gagner en résilience, de transformer pleins d'apports différents. En cas de coup dur sur une certaine activité, en avoir d'autres. Toutes cette partie agricole est plein développement avec Claire qui porte là, puis d'avoir plusieurs salariés qui soit sur cette structure-là.</p> <p>Bonjour, alors je vais rentrer dans le concret du projet. Aujourd'hui on est en train de parler de l'usine de MW qui est sur ce terrain-là. Alteria à St Bris, c'est 10 hectares sur lesquels il y a la chèvrerie - Vous connaissez tous le terrain – il y a une chèvrerie qui est quasiment terminée, il reste 1 mois. Voilà donc, la ferme Alteria, il y aura 200 chèvres qui vont arriver et les premiers fromages avant la fin de l'année. Ferme en permaculture.</p> <p>Donc je vais vous prendre quelques exemples. Par exemple, une usine, on a toujours cette idée qu'une usine est polluante. De mettre une usine en plein milieu de champs permaculturels, donc de mettre une usine en plein milieu de notre alimentation, c'est de dire que cette usine devra être verte et vertueuse.</p>	Permaculture	Imaginaire écologique	

<p>C'est une super question de JC. Pendant on a dit, on a 4 pôles au niveau agricole, on va faire de la permaculture. Et à un moment on a dit, la chèvrerie ce n'est pas du tout de la permaculture. Oui c'est vrai. Et pourtant on a tjs eu ça en ligne de mire. Donc on commence par une chèvrerie et on espère attaquer le maraichage après. Mais la permaculture, ce qui est important, c'est comment les déchets des uns peuvent devenir les ressources des autres. Et sur cette notion-là, finalement, le site en lui-même est permacole. Comment on crée des interactions entre chaque pôle.</p> <p>Pour la permaculture, deux réponses brèves. Le projet est permacole. Et deux, les projets vont arriver et on les prend les uns après les autres. Et après, ce qu'on se dit avec Alexis, c'est comment on reste focus, sans en prendre trop. Comment on arrive à prendre ce qu'on arrive à gérer. En ce moment, il y a une vraie excitation autour du projet Ulterïa qui pourrait nous donner la tentation de nous disperser. Et du coup, on a vraiment cette volonté de rester très focus et de prendre ce qu'on peut gérer.</p>			
<p>Et donc, on va installer une maison écocitoyenne pour vraiment pour ancrer le site dans son territoire. Pour. Vraiment créer du lien avec toutes les parties prenantes autour du site.</p> <p>Et ce bâtiment-là qui fait 600 mètres carrés sur deux niveaux, l'école est de plain-pied euh ... 600 mètres carrés sur deux niveaux, on appelle ça la maison éco-citoyenne, le centre de formation local qui est une espèce de point d'entrée dans cet écosystème, pour faire quelque chose de très ouvert.</p>	Eco-citoyenneté		
<p>Depuis ce matin, j'entends beaucoup parler d'urbanisation ou de réurbanisation. Finalement nous chez nous on pense qu'il y a un mouvement qui peut se faire de la ville vers la campagne. On peut travailler sur la revitalisation des campagnes.</p> <p>Ca c'est un beau discours, nous on aime bien dire qu'on a les pieds dans la glaise, on est ruraux, industriels et la tête dans les étoiles. ...</p> <p>Ce sera un centre de formation, co-working rural et puis on construira et puis une maison écocitoyenne.</p>	Campagne		
<p>Donc grosso modo, on a acheté 10 hectares de terrain pour y implanter une usine, une usine qu'on construit en C2C.</p> <p>D'ici 18 mois, y'a MW, MW, 'est l'usine qui est là-bas avec ses 60 collaborateurs. Construite en C2C, du berceau au berceau, on a déjà prévu la déconstruction de l'usine. Ce sera une usine au top de la construction écologique</p> <p>on sait qu'on prend sur de la surface agricole. Toute cette zone là c'était une zone urbanisable, techniquement une grosse ZAC future mais pour l'instant un terrain agricole. Et la question c'était comment on fait le moins possible alors qu'on sait qu'on va construire en béton, imperméabilité les sols, essayer d'avoir l'impact le plus faible. Et du coup la philosophie qu'on a trouvé la plus belle et la plus cohérente d'un point de vue systémique et global, c'est le Cradle to Cradle, du berceau au berceau en français, avec l'idée de concevoir les bâtiments pour pouvoir facilement les déconstruire et pour pouvoir facilement créer une deuxième vie ou une troisième vie aux ressources. Donc ça c'est un gros travail en termes de choix de matériau. La par exemple, si on prend le cas de la chèvrerie. C'est une structure complètement bois avec du Douglas, qui est un bois plus cher mais qui n'a pas besoin d'être traité. Il y a une minimisation de toutes les longueries, de toutes les parties bétonnées pour avoir vraiment un impact sur le sol le plus bas possible. Il y a traitement de toutes les eaux usées directement sur site. On traite directement ici par des plantes. Ça va être un bassin planté de roseaux. On cherche vraiment à réfléchir tous les bâtiments de cette manière-là. Certains sont plus faciles que d'autres. Les bâtiments tertiaires qui ont moins de contraintes peuvent vraiment avoir un impact le plus faible possible et les bâtiments industriels avec contraintes au feu, etc., on des contraintes plus lourdes forcément. Donc là on essaye de minimiser, par exemple on prend un béton bas carbone. Mais on est obligé d'avoir des matières fossiles et difficilement valorisables. Mais l'idée est vraiment ... forcément dans nos métiers on construit beaucoup en bois ... mais au-delà du bois, de penser toutes les matières pour qu'elles soient le plus durables, et ensuite le plus recyclables et valorisables possibles.</p> <p>Et pour aller le plus loin possible dans cette démarche environnementale et sociale, ce qui nous, la guideline, l'idée vraiment qui était tout autour du projet, qui nous semblait la plus cohérente, c'est la notion de cradle to cradle, du berceau au berceau. Éric vous en parlera un peu plus tout à l'heure parce que c'est un concept qui est très vaste, très large, qui voit là une vision très systémique et très englobante de toutes les parties prenantes tant en termes humains qu'en termes de l'écosystème, des environnements présents.</p>	Cradle to cradle		

<p>A la base on a deux grands métiers. On est fabricant de mobilier écologique et on travaille également les concepts zéro déchet.</p> <p>Donc seulement en quelques chiffres : aujourd'hui chez Ulterïa, il a 4 entreprises avec 2 grands métiers : le premier métier c'est le mobilier écologique pour les professionnels. Ici en particulier les magasins.</p> <p>Et très rapidement, on a été séduit par la dimension écologique de notre métier et toutes les valeurs humanistes que Jérôme, ici présent, nous avait transmis au moment de la transmissions de l'entreprise.</p> <p>Référence 3: couverture 0.39%</p> <p>MW, on est agenceur de magasins mais ce qui distingue MW de ses concurrents, c'est la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. Et c'est vraiment ce qui est au cœur de ce que l'on peut vendre, de ce qu'on est.</p> <p>On a choisi de se concentrer sur l'agencement des magasins bio, ce qui nous a bien réussi. En 2009, la reprise de la boîte est faite.</p> <p>De manière beaucoup plus radicale dans l'agencement, l'agencement écologique. Alors qu'avant, on y allait mais on n'y allait pas assez fort. Notamment on a gagné un appel à projets de l'Ademe, Agence pour la maîtrise de l'environnement, sur comment au lieu de vendre du mobilier à des magasins, on le vend, ensuite ils les bennent 5 ans après, comment on réfléchit à ce qu'il puisse récupérer le mobilier puis le repeindre, etc. pour pouvoir le remettre ailleurs, ou comment est-ce qu'on fait quelque chose d'encore plus modulable, etc.</p> <p>Alors hyper important pour nous ! Ecolo, ça ne questionne pas. Tout et tout est toujours dans l'agencement écologique.</p> <p>Il faut qu'on arrive à convertir d'autres marques à l'écologie. L'idée c'est que chaque entreprise de l'écosystème se spécialise sur une spécificité. Ce qu'on demande à AZL, BCB et MW, c'est de se spécialiser. A l'origine des entreprises très concurrentes, frontales, les chargés d'affaires savent de quoi je parle. Donc elles vont continuer à être concurrents mais comment leurs chemins vont diverger. Donc AZL va se spécialiser sur tout ce qui mobilier pour la jardinerie, sur tout ce qui est extérieur bardage, charpentes et on leur demande de se spécialiser tout ce qui est recyclage des mobiliers, réemploi des matériaux. BCB, c'est plutôt le mobilier haut de gamme, complexe. Chaque menuisier fait son meuble de A à Z. Ce n'est pas du tout organiser comme MW. A la fin ils signent son meuble. C'est à destination des architectes beaucoup. On a beaucoup travaillé la cible client. Et MW, avec sa raison d'être Au nom du bois, c'est comment MW industrialise le process pour apporter du mobilier écologique au prix le plus juste. Donc la nouvelle usine de St Bris fera cette recherche-là.</p>	Agencement écologique		
<p>Ensuite le poumon, c'est la maison éco citoyenne. Donc la maison éco citoyenne qui est le poumon de l'écosystème, très ouvert sur l'extérieur.</p>	Poumon	Imaginaire biologique	
<p>A Ulterïa nous avons pour raison d'être Ecosystème créateurs de valeurs pour l'homme et le vivant.</p> <p>On a créé Ulterïa, une organisation qui met l'homme au centre. Ulterïa, c'est un écosystème créateur de valeur pour l'homme et le vivant</p> <p>Alors à Ulterïa, on parle beaucoup de raison d'être, ce pourquoi on veut vivre. La raison d'être d'Ulterïa, c'est être écosystème créateur de valeur pour l'homme et le vivant.</p>	Ecosystème		
<p>Et du coup on a trouvé Claire, qui elle porte un projet lié à l'agriculture et au chèvre depuis plusieurs années. C'est vraiment une passion. Elle a travaillé dans la certification avant, chez Bleu, Blanc, Cœur pour ceux qui connaissent, qui vend label rouge. Et là elle avait vraiment envie de mettre les mains à la patte, d'avoir son propre cheptel. Ulterïa s'est associé au projet pour cofinancer et comme elle était dans une dynamique de bio, d'élevage ne liberté, ce qui est assez rare pour les chèvres qui se barrent facilement.</p> <p>Sur les 10 ha à St Bris, il y a la ferme qui a produit ses premiers fromages. Il y a 70 chèvres, un peu plus car elles sont en train de mettre bas. Alors pour les citadins, pour faire du fromage, il faut du lait, pour faire du lait, il faut que les femmes (rires) ... faut que les chèvres aient des bébés. J'ai découvert ça en deuxième année d'école d'ingénieur agricole. Donc il faut que les chèvres aient du lait, et pour avoir du lait, il faut qu'elles aient des bébés.</p>	Démarche bio		

<p>C'est quelque chose qui nous tient vraiment à cœur. Ultra, c'est un groupe qui a des fondements économiques assez solides.</p> <p>Et le besoin de s'alimenter est celui prioritaire et du coup il fallait ... pour donner de la cohérence au projet global, cette question de l'alimentation était vraiment au cœur.</p> <p>On est agenceur de magasins mais ce qui distingue MW de ses concurrents, c'est la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. Et c'est vraiment ce qui est au cœur de ce que l'on peut vendre, de ce qu'on est.</p>	<p>Cœur qui fonctionne</p>		
--	----------------------------	--	--

# LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU N°1 : PROPOSITION DE DEFINITIONS DE <i>MESS</i>, <i>WICKED PROBLEM</i> ET META-PROBLEME .....</b>	<b>38</b>
<b>TABLEAU N°2 : RECAPITULATIF DES STRATEGIES ET FORMES ORGANISATIONNELLES ASSOCIES AUX <i>MESS</i>, <i>WICKED PROBLEM</i>, META-PROBLEME .....</b>	<b>39</b>
<b>TABLEAU N°3 : APPROCHES STRATEGIQUES RELATIVES A LA GESTION DES PROBLEMES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX AU TRAVERS DES CONCEPTS DE <i>MESS</i>, <i>WICKED PROBLEM</i> ET META-PROBLEME.....</b>	<b>46</b>
<b>TABLEAU N°4 : CRITERES D'APPRECIATION DES PROBLEMES DE SOCIETE .....</b>	<b>62</b>
<b>TABLEAU N°5 : ENSEIGNEMENTS THEORIQUES ET EMPIRIQUES DE LA LITTERATURE RELATIVE AUX GRAND CHALLENGES DANS LA GESTION DES PROBLEMES DE SOCIETE .....</b>	<b>66</b>
<b>TABLEAU N°6 : APPRECIATION DU CONCEPT D'ANTHROPOCENE COMME IMAGINAIRE .....</b>	<b>81</b>
<b>TABLEAU N°7 : SYNTHESE DES CARACTERISTIQUES DU CAS ULTERIA.....</b>	<b>112</b>
<b>TABLEAU N°8 : PRINCIPAUX COURANTS EPISTEMOLOGIQUES.....</b>	<b>114</b>
<b>TABLEAU N°9 : PRINCIPAUX ROLES OPERATIONNELS OCCUPES DURANT LE TRAVAIL DOCTORAL.....</b>	<b>123</b>
<b>TABLEAU N°10 : LISTE DES REUNIONS OBSERVEES.....</b>	<b>127</b>
<b>TABLEAU N°11 : LISTE DES ENTRETIENS.....</b>	<b>129</b>
<b>TABLEAU N°12 : LISTE DES DISCOURS .....</b>	<b>131</b>
<b>TABLEAU N°13 : MECANISMES SOUS-JACENTS DE LA CONTRIBUTION DES DIRIGEANTS D'ULTERIA AUX GRANDS DEFIS .....</b>	<b>220</b>
<b>TABLEAU N°14 : ÉVOLUTION DE LA QUALITE DU MOBILIER AVANT ET APRES LA REALISATION DU « CARROSSE » LADUREE .....</b>	<b>227</b>
<b>TABLEAU N°15 : RECAPITULATIF DES EXPERIMENTATIONS LOCALES ET DE LEURS ISSUES.</b>	<b>229</b>
<b>TABLEAU N°16 : LIENS ENTRE LES EXPERIMENTATIONS LOCALES D'ULTERIA ET LES ENJEUX SOCIETAUX ADRESSES PAR LE GROUPE .....</b>	<b>232</b>
<b>TABLEAU N°17 : ORGANISATIONS DECERNANT LES PREUVES DE L'EXEMPLARITE DES EXPERIMENTATIONS MENEES CHEZ ULTERIA .....</b>	<b>234</b>
<b>TABLEAU N°18 : ÉVOLUTION DES ROLES DE COORDINATION DANS LE GROUPE ULTERIA.....</b>	<b>241</b>

<b>TABLEAU N°19 : TYPES D'IMAGINAIRES CONSTITUTIFS D'ULTERĬA.....</b>	<b>252</b>
<b>TABLEAU N°20 : MATERIALISATION DES IMAGINAIRES CONVOQUES DANS LE DISCOURS D'ULTERĬA .....</b>	<b>254</b>
<b>TABLEAU N°21 : MODELE D'ACTION ROBUSTE DANS LE CAS ULTERĬA.....</b>	<b>260</b>
<b>TABLEAU N°22 : INFLUENCE DE L'IMAGINAIRE SUR LE MODELE STRATEGIQUE D'ACTION ROBUSTE.....</b>	<b>265</b>
<b>TABLEAU N°23 : RELECTURE DES STRATEGIES CONSTITUTIVES DU MODELE D'ACTION ROBUSTE DANS LE CONTEXTE D'ORGANISATION ORDINAIRES .....</b>	<b>276</b>
<b>TABLEAU N°24 : COHERENCE ENTRE LES METHODOLOGIES UTILISEES ET LE PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE DU REALISME CRITIQUE .....</b>	<b>278</b>



# LISTE DES FIGURES

FIGURE N°1 : ARCHITECTURE DE LA THESE .....	28
FIGURE N°2 : PROCESSUS DE FORMATION DES ORGANISATIONS REFERENTES .....	44
(WESTLEY & VREDENBURG, 1997).....	44
FIGURE N°3 : IMPACT DES IMAGINAIRES ET DES UTOPIES SUR L’ACTION COLLECTIVE CONTRIBUANT AUX GRAND CHALLENGES .....	96
FIGURE N°4 : PROJET SAINT-BRIS .....	160
FIGURE N°5 : SCHEMA DE LA NARRATION.....	162
FIGURE N°6 : ORGANISATION JURIDIQUE GENERALE D’ULTERIA EN 2020.....	163
FIGURE N°7 : ORGANIGRAMME INITIAL DE MOBIL WOOD.....	172
FIGURE N°8 : MOBILIER ECOGLOB.....	176
FIGURE N°9 : ORGANIGRAMME HOLACRATIQUE SIMPLIFIE (HOLARCHIE) .....	183
FIGURE N°10 : STRUCTURE DES DONNEES RELATIVE A LA CONSTRUCTION DE LA CONTRIBUTION DES DIRIGEANTS D’ULTERIA AUX ENJEUX SOCIETAUX.....	203
FIGURE N°11 : CHRONOLOGIE DES EXPERIMENTATIONS LOCALES INITIEES DANS LE GROUPE ULTERIA .....	224
FIGURE N°12 : DISTRIBUTION DES MISSIONS D’ULTERIA ENTRE SES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES.....	243
FIGURE N°13 : STRUCTURE DE DONNEES RELATIVE AUX ELEMENTS CONSTITUTIFS DU DISCOURS D’ULTERIA .....	246
FIGURE N°14 : PROCESSUS STRATEGIQUE SPECIFIE PAR LA LITTERATURE POUR RELEVER LES <i>GRAND CHALLENGES</i> (WESTLEY & VREDENBURG, 1997 ; FERRARO ET AL., 2015).....	267
FIGURE N°15 : PROCESSUS STRATEGIQUE POUR ATTAQUER DES GRANDS DEFIS DANS NS LE CONTEXTE DE L’ORGANISATION ORDINAIRE.....	271
FIGURE N°16 : INFLUENCES DE L’IMAGINAIRE SUR LE MODELE D’ACTION ROBUSTE DANS LE CADRE D’ORGANISATIONS ORDINAIRES (VUE PROCESSUELLE) .....	274

## LISTE DES ENCADRES

ENCADRE N°1 : QU'EST-CE QUE L'HOLACRATIE ? .....	182
ENCADRE N°2 : QU'EST-CE QUE LA CERTIFICATION B-CORP ?.....	228

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

ILLUSTRATION N°1 : BACS ET SILOS EN CARTON .....	195
ILLUSTRATION N°2 : MOBILIER VRAC LIQUIDE JEAN BOUTEILLE .....	196
ILLUSTRATION N°3 : INAUGURATION DU PREMIER RAYON VRAC FRANPRIX AVEC DISPOSITIFS EN CARTON (26/09/2019).....	196
ILLUSTRATION N°4 : CARROSSE LADUREE.....	226
ILLUSTRATION N°5 : BUREAU D'ACCUEIL (SEPTEMBRE 2017) .....	227
ILLUSTRATION N°6 : ESPACE ENFANT (OCTOBRE 2017).....	227
ILLUSTRATION N°7 : ALCOVE SUR MESURE POUR OPEN-SPACE (AOUT 2020).....	227
ILLUSTRATION N°8 : BUREAU (OCTOBRE 2020).....	227
ILLUSTRATION N°9 : VRACMOBILE .....	227

# SOMMAIRE DETAILLE

REMERCIEMENTS .....	5
SOMMAIRE .....	9
INTRODUCTION GENERALE .....	12
La question écologique : le constat global de l'effondrement des écosystèmes.....	12
Les réactions du monde de l'entreprise face à l'effondrement des écosystèmes .....	13
Étude empirique .....	19
Cadrage théorique de la thèse et principales contributions .....	21
Plan de la thèse .....	26
<b>PREMIERE PARTIE - ÉLEMENTS THEORIQUES .....</b>	<b>29</b>
CHAPITRE 1 <sup>ER</sup> – LA GESTION DES PROBLEMES DE SOCIETE : APPORTS DES CONCEPTS DE <i>MESS</i> , <i>WICKED PROBLEM</i> , <i>METAPROBLEM</i> .....	31
<i>Introduction</i> .....	31
1. <i>Une généalogie des concepts de mess, de wicked problem et de méta-problème</i> .....	33
1.1. La requalification des problèmes à l'âge du système : le <i>mess</i> .....	33
1.2. Les <i>wicked problems</i> pour qualifier les problèmes sociaux insolubles .....	35
1.3. Les méta-problèmes pour affronter spécifiquement les questions inter-organisationnelles .....	36
2. <i>Les apports théoriques des concepts de mess, wicked problem et méta-problème</i> .....	37
2.1. Articuler les définitions de <i>mess</i> , <i>wicked problem</i> et méta-problème .....	37
2.2. L'apport des concepts de <i>mess</i> , <i>wicked problem</i> et méta-problèmes aux théories des organisations et à la stratégie	38
3. <i>Enseignements de la littérature relative aux mess, wicked problem et méta-problème : de stratégies</i> <i>systémiques à des stratégies d'action</i> .....	44
3.1. La prépondérance de la pensée systémique dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux .....	44
3.2. L'efficacité relative des concepts de <i>mess</i> , <i>wicked problem</i> et méta-problèmes en pratique dans leur conception	45
systémique .....	45
<i>Synthèse du chapitre 1<sup>er</sup></i> .....	48
CHAPITRE 2 <sup>EME</sup> – APPORTS DU CONCEPT DE GRANDS DEFIS DANS LA GESTION DES PROBLEMES DE SOCIETE .....	49
<i>Introduction</i> .....	49
1. <i>L'apport théorique de la littérature des grand challenges dans la gestion des problèmes de société : le</i> <i>modèle stratégique d'action robuste</i> .....	51
1.1. L'action robuste comme nouveau fondement théorique des réponses organisationnelles pour contribuer plus	51
efficacement aux enjeux sociétaux .....	51
1.1.1. Les origines sociologique et politiste de l'action robuste .....	51
1.1.2. L'importation du concept d'action robuste en sciences de gestion .....	53
1.2. La pertinence théorique et pratique d'un modèle stratégique fondé sur l'action robuste dans le contexte des <i>grand</i> <i>challenges</i> .....	54
1.2.1. L'action robuste comme réponse aux enjeux de soutenabilité des organisations.....	54
1.2.2. Le développement d'un modèle stratégique de l'action robuste pour faire face aux grand challenges.....	56
2. <i>Les apports empiriques des grands défis dans la gestion des problèmes de société</i> .....	58
2.1. <i>Grand challenges</i> et attention organisationnelle .....	58

2.2.	La diversité des enjeux sociétaux.....	60
2.3.	La persistance des actions organisationnelles de gestion contribuant aux enjeux sociétaux .....	63
3.	<i>Enseignement de la littérature relative aux grands défis et nouvelles opportunités de recherche.....</i>	65
3.1.	Un renouvellement des théories relatives à la gestion des problèmes de société à l'aune d'un double mouvement théorique et empirique .....	65
3.2.	Critiques du modèle stratégique de l'action robuste : un modèle théorique pour quelle vérification empirique ? .....	67
	<i>Synthèse du chapitre 2<sup>ème</sup> .....</i>	70

#### CHAPITRE 3<sup>EME</sup> – NOUVEAUX IMAGINAIRES SOCIO-ENVIRONNEMENTAUX ET UTOPIES REELLES INSPIRANT LES

CONTRIBUTIONS ORGANISATIONNELLES AUX GRANDS DEFIS .....	71
<i>Introduction.....</i>	71
1. <i>L'imaginaire comme concept pour penser la gestion des problèmes de société .....</i>	72
1.1. Qu'est-ce qu'un imaginaire ? .....	72
1.2. L'Anthropocène comme facteur influençant la gestion des organisations en lien avec des enjeux sociétaux.....	74
1.2.1. Qu'est-ce que l'Anthropocène ? .....	74
1.2.2. L'Anthropocène comme nouvel imaginaire influençant la gestion des organisations ?.....	76
1.3. Traductions conceptuelles de l'imaginaire de l'Anthropocène : mots-valises et métaphores environnementales..	82
1.3.1. Mots-valises et Anthropocène .....	82
1.3.2. Métaphores environnementales et Anthropocène .....	84
2. <i>L'utopie réelle comme concept pour observer la gestion des problèmes sociétaux .....</i>	87
2.1. Qu'est-ce qu'une utopie réelle ? .....	87
2.2. Cadre d'analyse sociologique de l'utopie réelle.....	90
2.3. Cadre d'analyse psychosociale de l'utopie réelle.....	92
<i>Synthèse du chapitre 3<sup>ème</sup> .....</i>	95

#### SYNTHESE DE LA PARTIE THEORIQUE ET PROBLEMATISATION DE LA THESE..... 97

### DEUXIEME PARTIE – ÉLEMENTS EMPIRIQUES ..... 100

#### PROPOS LIMINAIRES : LA VENTE EN VRAC COMME REPOSE AUX DEFIS DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE ? ..... 101

#### CHAPITRE 4<sup>EME</sup> – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... 105

1. <i>Une recherche inductive par étude de cas en cohérence avec l'étude des grands défis.....</i>	105
1.1. Utilités des méthodes inductives dans les recherches relatives aux <i>grand challenges</i> .....	105
1.2. Une recherche inductive mixte s'appuyant sur une étude de cas unique et longitudinale .....	108
1.3. Incidences épistémologiques de l'usage de méthodes inductives mixtes.....	113
1.4. Le réalisme critique comme positionnement épistémologique .....	116
2. <i>Immersion dans le terrain de recherche et évolution du questionnement.....</i>	118
2.1. Montage et financement de la thèse .....	118
2.2. L'immersion dans le terrain de thèse .....	120
3. <i>Collecte et analyse des données .....</i>	124
3.1. Collecte des données.....	124
3.2. Analyse des données .....	133
3.2.1. Le choix d'une stratégie narrative pour décrire l'épaisseur du terrain .....	133
3.2.2. Le codage des entretiens et des discours pour analyser plus finement l'émergence des contributions d'Ulterioria aux enjeux sociétaux .....	134

3.2.3.	Le recours aux templates .....	137
4.	<i>Réflexions sur la validité de la recherche</i> .....	138
4.1.	Les risques inhérents à la recherche qualitative .....	138
4.2.	La validité de la recherche inductive.....	141
	<i>Synthèse du chapitre 4<sup>ème</sup></i> .....	144
CHAPITRE 5 <sup>ème</sup> – ANALYSE NARRATIVE D’ULTERIA.....		145
	<i>Introduction : une description immersive pour marquer l’étrangeté d’Ulteria</i> .....	145
1.	<i>Éléments biographiques des co-fondateurs d’Ulteria</i> .....	148
1.1.	Les vies antérieures à celles d’entrepreneurs : le Nord, l’humanitaire et la multinationale.....	148
1.1.1.	Un héritage familial et étudiantin basé dans le Nord.....	148
1.1.2.	Une expérience humanitaire fondatrice .....	149
1.1.3.	Un début de carrière dans les multinationales.....	151
1.2.	L’éthique des repreneurs et le traitement conceptuel de la question écologique : entre religion, mouvement « bio » et <i>business</i> .....	152
1.2.1.	Une foi partagée.....	152
1.2.2.	Une éthique des affaires « nébuleuse » .....	153
1.2.3.	L’ambition de la start-up à succès .....	156
1.2.4.	L’assemblage des activités marchandes et non marchandes comme idéal socio-économique .....	158
2.	<i>Les séquences narratives de l’histoire d’Ulteria</i> .....	162
2.1.	Analepse : des héritages multiples à mettre en cohérence.....	164
2.1.1.	L’héritage de Mobil Wood : l’expertise du meuble en bois massif.....	164
2.1.2.	L’héritage de Bio Création Bois : l’expertise dans la vente vrac et de l’agencement du magasin biologique .....	166
2.1.3.	L’héritage d’Azelan : l’expertise de l’aménagement extérieur .....	169
2.2.	Séquence 1 (2006-2014) : Prouver la réussite entrepreneuriale de l’association.....	171
2.2.1.	La création de Boris et Nicolas Partners.....	171
2.2.2.	La crise de couple .....	173
2.2.3.	Les conséquences tardives de la crise économique de 2008 et la révélation écologique .....	175
2.3.	Séquence 2 (2014-2016) : défier ensemble le capitalisme américain.....	177
2.3.1.	La proposition de rachat et les questionnements métaphysiques .....	177
2.3.2.	De la holding à l’écosystème : la « renaissance » d’une personne morale.....	180
2.4.	Séquence 3 (2016-2018) : outiller le défi.....	182
2.4.1.	« L’holocratisation » de l’écosystème : récit de l’expérimentation chez Mobil Wood .....	182
2.4.2.	Expérimenter l’assemblage d’activités : la cristallisation du projet Saint-Bris .....	187
2.5.	Séquence 4 (2018-2020) : inventer le monde d’après .....	190
2.5.1.	Le baptême d’Ulteria .....	191
2.5.2.	Le droit d’inventaire de l’expérience holocratique .....	192
2.5.3.	Révolutionner le marché du vrac : la multiplication d’initiatives entrepreneuriales et innovantes .....	194
2.5.4.	Accompagner la révolution des consciences : école et centre de formation aux nouvelles techniques managériales.....	197
	<i>Synthèse et apports analytiques du chapitre 5<sup>ème</sup></i> .....	200
CHAPITRE 6 <sup>ème</sup> – MECANISMES EXPLICATIFS DE LA CONTRIBUTION DES DIRIGEANTS D’ULTERIA AUX GRANDS DEFIS.....		202
	<i>Introduction</i> .....	202
1.	<i>Les éléments micro affectant la contribution des dirigeants d’Ulteria aux grands défis</i> .....	203

1.1.	Mise en concordance des contextes socio-historiques et individuels .....	204
1.2.	Prise de conscience de défis auxquels contribuer.....	206
1.3.	Réponse systémique aux enjeux soulevés.....	207
2.	<i>Éléments macro affectant la contribution des dirigeants d'Ulteria aux grands défis .....</i>	<i>212</i>
2.1.	La pénétration de l'imaginaire « zéro déchet » dans la sphère économique de la distribution biologique.....	212
2.2.	Les barrières au développement de systèmes de distribution en vrac .....	214
2.3.	L'ambition de convertir le secteur de la distribution à la vente en vrac .....	216
3.	<i>Mécanismes marquant la contribution des dirigeants d'Ulteria aux grands défis à travers le concept d'épreuve-défi .....</i>	<i>218</i>
	<i>Synthèse du chapitre 6<sup>ème</sup> .....</i>	<i>221</i>
CHAPITRE 7 <sup>EME</sup> : ÉMERGENCE ET CONSTRUCTION DU PROCESSUS STRATEGIQUE D'ACTION ROBUSTE CHEZ ULTERIA POUR S'ATTAQUER AUX GRANDS DEFIS.....		222
	<i>Introduction.....</i>	<i>222</i>
1.	<i>Le rôle premier des expérimentations locales dans la construction d'un modèle stratégique d'action robuste chez Ulteria.....</i>	<i>222</i>
1.1.	La multiplication des expérimentations locales dans le groupe Ulteria .....	223
1.2.	La mise en ordre des expérimentations locales : la construction du lien entre expérimentations locales et enjeux de société.....	230
1.3.	L'attestation de la « pertinence sociétale » des expérimentations locales menées chez Ulteria .....	233
2.	<i>La structure organisationnelle d'Ulteria pour s'attaquer aux grands défis : l'érosion d'un système participatif.....</i>	<i>235</i>
2.1.	L'érosion progressive du fonctionnement holocratique dans le groupe Ulteria .....	235
2.1.1.	Un fonctionnement holocratique <i>de facto</i> subi par les acteurs .....	236
2.1.2.	Efforts infructueux pour préserver le modèle holocratique et retour de la figure du manager .....	238
2.2.	Vers l'affirmation d'une structure « chapeau » chargée du bon fonctionnement du groupe .....	242
3.	<i>Les éléments constitutifs de la multivocité du discours d'Ulteria.....</i>	<i>246</i>
3.1.	Un discours inspiré du « Nouvel-Âge » .....	247
3.2.	Une panthéonisation des imaginaires .....	249
3.3.	Devenir référence pour attirer de nouvelles solutions .....	256
	<i>Synthèse et apports analytiques du chapitre 7<sup>ème</sup> .....</i>	<i>259</i>
<b>TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS .....</b>		<b>261</b>
CHAPITRE 8 <sup>EME</sup> : LE MODELE STRATEGIQUE D'ACTION ROBUSTE POUR S'ATTAQUER AUX GRANDS DEFIS REVISITE A L'AUNE DES ORGANISATIONS ORDINAIRES .....		261
1.	<i>Synthèse des résultats de la recherche .....</i>	<i>261</i>
2.	<i>Contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la thèse.....</i>	<i>266</i>
2.1.	Contributions théoriques relatives à la gestion des problèmes de société dans le cadre d'organisations ordinaires .....	266
2.2.	Contributions méthodologiques relatives à l'utilité de la narration dans le paradigme épistémologique du réalisme critique .....	277
2.3.	Contributions managériales relatives au rôle de l'utopie dans le processus stratégique des PME .....	279
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>		<b>282</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>286</b>
<b>INDEX DES AUTEURS.....</b>	<b>301</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>304</b>
<i>Annexe 1 : Définitions des concepts de mess, wicked problem, meta-problem, grand challenges issus de la littérature .....</i>	<i>304</i>
<i>Annexe 2 : Cas empiriques étiquetés comme mess (ME), wicked problem (WP), méta-problème (MP) et grand challenge (GC).....</i>	<i>310</i>
<i>Annexe 3 : Tableau de codage (chapitre 6<sup>ème</sup>) .....</i>	<i>312</i>
<i>Annexe 4 : Extrait du tableau de codes relatif à la place de l'imaginaire dans le discours d'Ulterioria (chapitre 7<sup>ème</sup>).....</i>	<i>322</i>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>327</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>329</b>
<b>LISTE DES ENCADRES .....</b>	<b>330</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>330</b>
<b>SOMMAIRE DETAILLE .....</b>	<b>331</b>

**Titre :** Les stratégies d'entreprises ordinaires face aux grands défis : des imaginaires alternatifs aux utopies réelles. *Le cas d'un groupe d'entreprises impliqué dans la transition écologique du secteur de l'agencement de magasins*

**Mots clés :** *grand challenge* – grands défis – action robuste – processus stratégique – imaginaire – utopie réelle

**Résumé vulgarisé :**

Le XXIème est sans conteste celui de la question écologique. Pour les entreprises, cela traduit un bouleversement de leurs stratégies et de leurs organisations. Dans le cadre des sciences de gestion, ce travail de thèse questionne la nature et les implications de ces bouleversements à travers l'étude approfondie du développement de l'écosystème Ulterïa, un groupe de PME fortement impliqué dans le développement de systèmes de distribution alimentaire sans emballages favorisant la « vente en vrac ».

A travers cette étude ce cas, nous explorons le processus stratégique par lequel des entreprises ordinaires et de taille modeste contribuent à des défis de société. Nous montrons qu'au-delà des éléments de base du processus stratégique des entreprises (formulation de la stratégie, diagnostic stratégique, définition d'un modèle économique), la faculté d'un groupe de PME à s'attaquer à des défis de société tels que la construction d'un système de distribution en vrac se joue dans sa capacité à se constituer en utopie concrète mobilisant des imaginaires, notamment économiques, alternatifs.

**Title:** The strategies of ordinary companies in the face of major challenges: from alternative imaginaries to real utopias. *The case of a group of companies involved in the ecological transition of the shopfitting sector*

**Keywords:** grand challenge, robust action, strategic process, imaginary, real utopia

**Lay abstract:** The 21st century is the era of the ecological question. For companies, this translates into an upheaval of their strategies and organizations. Within the framework of management sciences, this thesis questions the nature and the implications of these upheavals through the in-depth study of the development of the Ulterïa ecosystem, a group of SMEs strongly involved in the development of food distribution systems without packaging, promoting "bulk sales".

Through this case study, we explore the strategic process by which ordinary and small companies contribute to societal challenges. We show that beyond the basic elements of the strategic process of companies (strategy formulation, strategic diagnosis, definition of an economic model), the ability of a group of SMEs to tackle societal challenges such as the construction of a bulk distribution system is based on its capacity to constitute a concrete utopia mobilizing alternative economic imaginaries.