



**HAL**  
open science

## Le concept de mission : généalogie et perspectives

Samantha Ragot, Blanche Segrestin, Kevin Levillain

### ► To cite this version:

Samantha Ragot, Blanche Segrestin, Kevin Levillain. Le concept de mission : généalogie et perspectives. 13<sup>ème</sup> congrès du RIODD(- Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable) POUR CHANGER OU POUR DURER? LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN QUESTIONS, Oct 2018, Grenoble, France. hal-01897541v1

**HAL Id: hal-01897541**

**<https://hal.science/hal-01897541v1>**

Submitted on 17 Oct 2018 (v1), last revised 17 Dec 2018 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le concept de mission : généalogie et perspectives

Samantha Ragot, Blanche Segrestin, Kevin Levillain

Mines ParisTech, I3-CGS

## INTRODUCTION

De récentes évolutions du droit des sociétés dans différents pays ont vu l'apparition de nouveaux statuts : ceux d'entreprises dites « à mission ». Aux Etats-Unis, ce sont les *Social Purpose Corporations*, et les *Benefit Corporations*, qui ont été créées dans les dernières années. L'Italie a elle adopté de nouveaux statuts de *Società Benefit*, alors qu'en France la création de statuts similaires est discutée dans le cadre de la loi PACTE. Ces *Profit with Purpose Companies* (PPCs) se distinguent par la formulation d'une mission et d'un engagement au-delà de la maximisation de profit. Les *Social Purpose Corporations*, notamment, se définissent une mission qui leur est propre, sur laquelle les associés formulent un engagement et envers laquelle le dirigeant est redevable. Les enjeux et problématiques liés à la formalisation et la gestion d'un *purpose* au sein de ces entreprises restent encore à être investigués.

Le *purpose* est concept ancien, au centre des premiers travaux en management, comme chez Barnard (1938). Il connaît une éclipse, au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, lorsque le terme est remplacé par ceux de « but » ou « objectif », avant de réapparaître dans certains travaux dans les années 1990. De nombreux auteurs le définissent alors en opposition à l'objectif unique de maximisation du profit : Pour Henderson et Van Steen (2015), le *purpose* se définit comme “*a concrete goal or objective for the firm that reaches beyond profit maximization.*” Les auteurs admettent ainsi que les entreprises n'existent pas seulement pour poursuivre cet objectif. Selon Collins et Porras (1996), le *purpose* désigne la raison d'être de l'entreprise ; pour Campbell et Tawadey (1990), il s'agit de la justification de l'existence d'une organisation. Enfin, pour Matsushita (1987), toute entreprise doit avoir des buts autres que celui de la recherche de profit, qu'il nomme *purposes*, et qui justifient son existence. Ceux-ci se compareraient à une passion, une mission « séculaire » dans le monde. Cette raison d'être indiquerait ce que l'entreprise cherche à accomplir, et renverrait à un idéal à poursuivre.

Si de nombreux auteurs en sciences des organisations utilisent le terme de *purpose*, peu l'ont conceptualisé. Il n'existe d'ailleurs pas de champ de littérature directement associé au concept. Plutôt, il est présent dans différents courants, et le terme a fait l'objet de différentes acceptations, que nous tentons de dévoiler à travers cette revue de littérature. Celle-ci pourra nous indiquer de possibles complexités auxquelles les PPCs pourront être confrontées, à

identifier les risques auxquels elles peuvent être soumises, ainsi que des pistes de solution/management à investiguer pour pouvoir gérer le *purpose* PPCs,

Nous commencerons par exposer les dimensions du concept de *common purpose* au centre de l'œuvre de Barnard. Nous mettrons ensuite en lumière les réserves de certains auteurs sur ces dimensions, sources de complexité dans la gestion de l'organisation. Enfin, nous étudierons les liens mis en évidence par certains auteurs entre le concept et les notions d'efficacité et de performance des organisations.

## 1. Les dimensions du *common purpose* de Barnard (1938)

Selon (Singleton, 2011), dont les travaux ont retracé l'évolution du concept de *purpose*, Barnard est le premier auteur des sciences des organisations à faire du *purpose* un construit théorique. Le concept est en effet au centre de la théorie des organisations : il le définit comme le précédent indispensable à la coopération au sein de l'organisation. Le construit de l'auteur revêt selon nous deux dimensions clés, qui feront débat dans les travaux en management ultérieurs.

Premièrement, nous montrons qu'il permet la projection des membres de l'organisation dans un futur en fonction de ce que l'on considère comme souhaitable ou désirable pour celle-ci. Deuxièmement, nous expliciterons la capacité du *common purpose* à assurer la cohésion de l'action collective, sous réserve d'un système de communication efficace.

### a. Le *purpose* comme objet de coordination

Dans son chapitre *Theory of Opportunism*, Barnard analyse la façon dont les individus mènent leurs actions. Selon lui, celles-ci ne sont pas aléatoires mais correspondent à un effort intentionnel des participants à poursuivre des fins précises. Plus précisément, il reconnaît deux aspects de ces fins en question (le *purpose*) qui expliquent la façon dont les individus agissent et prennent des décisions au sein de l'organisation.

Le premier est l'aspect idéal du *purpose*. Celui-ci se réfère à ce que les individus vont considérer comme « bon » pour l'organisation et implique ainsi un élément de prévoyance. Les membres anticipent le futur de l'organisation en fonction de ce qu'ils lui attribuent comme propriétés désirables ou souhaitables. Pour parvenir à ce futur désigné, les membres doivent procéder à une prise de décision visant à créer les conditions d'un système compatible avec la réalisation de ce *purpose*.

Le deuxième aspect du *purpose* est donc, selon Barnard, « opportuniste ». L'organisation doit agir sur le système actuel dans lequel elle évolue pour parvenir à un système futur offrant les paramètres indispensables à la réalisation du *purpose*. Dans ce chapitre, il reprend le concept de *facteur limitant ou stratégique* développé par Commons. Il s'agit d'un facteur qui

détermine l'atteinte du *purpose*. Pour agir « dans le présent », l'organisation doit analyser son environnement et identifier ce type de facteurs ; elle doit ensuite les contrôler de façon à modifier le système en question. Ces sont les propriétés du *purpose* qui servent à identifier les facteurs stratégiques. De cette façon, le *purpose* invite à imaginer un système différent de celui du présent, et dont la réalisation nécessite le contrôle de certains facteurs. Notons que ce processus de contrôle des facteurs est constamment réitéré au sein de l'organisation. Ceci s'explique en partie par l'affirmation de Barnard selon laquelle le *purpose* de l'entreprise est continuellement renouvelé, sans quoi la survie de l'entreprise est menacée.

Par ailleurs, pour que ce processus soit possible, il existe, selon Barnard, un enjeu de cohérence de l'action, qui dépend lui-même de la compréhension du *purpose* par les participants. En effet, le *purpose* ne peut constituer une base à la coopération qu'à condition que sa compréhension soit uniformément interprétée par les participants. Or, Barnard lui reconnaît un caractère diffus, appropriable, pouvant conduire à différentes compréhensions. Le dirigeant a ainsi pour tâche de formuler le *purpose*, mais également de s'assurer de sa bonne compréhension par les membres de l'organisation. Celle-ci repose notamment sur le bon fonctionnement des moyens de communication au sein de l'entreprise. Un des rôles fondamentaux du dirigeant est ainsi de garantir ce bon fonctionnement, car « *all communication relates to the formulation of purpose and the transmission of coordinating prescriptions for action* » (p. 184). C'est à travers les canaux de communication que le *purpose* va être interprété par les membres qui vont, à leur niveau, le traduire en actions, et ceci de l'échelon le plus élevé de l'organisation à l'échelon le plus opérationnel. Il s'agit donc de faire en sorte que les actions concrètes réalisées par certains membres contribuent effectivement à la réalisation du *purpose* formulé par le dirigeant. Ainsi, un système de communication efficace et efficient permet, à travers la diffusion d'une compréhension commune du *purpose* de l'organisation, une cohérence de l'ensemble des efforts fournis par les contributeurs, et une plus grande coordination.

#### b. Le *purpose* comme objet de cohésion

Dans son exposé, Barnard nous indique deux éléments importants. Premièrement, les membres de l'organisation doivent accepter de poursuivre une fin qui se distingue de leurs intérêts personnels. Ensuite, Barnard utilise la notion de responsabilité pour expliquer la capacité du *purpose* à instaurer des normes de comportement au sein de l'organisation, qui permettent alors une plus grande cohésion de l'action collective.

Pour commencer, Barnard reconnaît que les membres ont des motivations individuelles, que le dirigeant doit prendre en compte, mais celles-ci sont distinctes du *common purpose*. C'est pourquoi l'acceptation de ce *common purpose* par tous les membres de l'organisation est une condition nécessaire à la coopération. Les individus doivent donc l'accepter, et avoir foi dans sa supériorité pour s'engager dans le processus de coopération. En ce sens, cette approche se distingue notamment d'un raisonnement classique économique selon lequel les individus ne sauraient poursuivre que leurs intérêts personnels. Notons que Barnard s'attarde aussi sur les

incitations permettant d'attirer, d'encourager et de retenir les participants, mais il conceptualise à travers le *common purpose* la nécessité de se définir un objectif complémentaire et qui sera recherché par tous les participants.

Deuxièmement, le *purpose* semble revêtir chez Barnard une dimension normative. Barnard y fait notamment référence dans son chapitre *Responsibilities of the Executives*. L'auteur fait la différence ici entre la morale et la responsabilité. Il définit cette dernière comme : le pouvoir d'un code moral privé particulier de contrôler la conduite, le comportement, d'un individu dans le cas d'un fort désir ou pulsion contraire. Il y a des codes privés, et les hommes peuvent choisir d'en respecter certains et pas d'autres. C'est quand le code est commun qu'on peut le considérer moral. Le *common purpose*, précisément parce qu'il est accepté par tous les membres de l'organisation introduit donc des normes de comportements chez les individus. Selon Barnard, le fait de devenir membre d'une organisation peut faire naître de nouveaux codes de conduite chez l'individu. La conformité à des codes renvoie à la notion de responsabilité de l'individu.

Il apparaît que la dimension idéale que revêt le *common purpose* permet deux choses. La première est une compréhension partagée de ce qui est bon pour l'organisation, de ce qui peut être un futur désirable à explorer en commun : ceci permet une plus grande coordination au sein de l'organisation. Deuxièmement, le caractère « supérieur » et normatif du *common purpose* permet de dépasser les intérêts individuels des membres et de leur inculquer des normes de conduite qui assurent le maintien ou la cohésion de l'action collective.

## 2. Les complexités liées au *purpose*

Lorsque Barnard publie son livre en 1938 et introduit le concept de *common purpose*, la science des organisations n'en est qu'à ses prémices. La période qui suivra verra notamment l'arrivée des travaux de Simon et de March. Nous montrons ici en quoi les dimensions du *purpose* mises en évidence par Barnard ne satisfont pas ces auteurs. Premièrement, l'introduction du paradigme décisionnel de Simon aura pour impact le délaissement du caractère idéal des buts poursuivis par les organisations, ainsi que la dimension responsable de l'action collective. De leur côté, Cyert et March introduiront leur théorie comportementaliste qui mènera à la remise en question de la conception d'un but organisationnel unique et partagé par toutes les parties de l'entreprise.

### a. Le caractère non-rationnel du *purpose*

La dimension idéale du *purpose*, mentionnée par Barnard, ne trouvera pas sa place dans les travaux de Simon. Ceux-ci suggèrent en effet que celle-ci ne permettrait pas de remplir le critère d'efficacité que doit poursuivre l'organisation : elle s'opposerait également à une vision instrumentale et rationnelle de la prise de décision.

### Le critère d'efficacité comme source de performance

L'importance de la vision instrumentale-rationnelle défendue par Simon est notamment révélée par sa conception du critère d'efficacité (Simon, 1947), qui constitue selon lui l'indicateur ultime du bon fonctionnement de l'organisation. Pour améliorer l'efficacité des processus organisationnels, une démarche scientifique doit être adoptée. Elle consiste premièrement en la définition de buts qui soient observables et mesurables. Ainsi, le *purpose* pris pour exemple est celui d'une unité de pompiers : « réduire les dommages liés aux incendies sur les propriétés de la ville de X ». Ensuite, les variables de l'environnement qui déterminent le degré d'atteinte de ces objectifs doivent être énumérées. Enfin, l'impact de ces variables sur les résultats doit faire l'objet d'études empiriques. Simon raisonne ici en environnement connu : les variables et objectifs à atteindre sont déjà connus, l'objectif possède assez de propriétés connues pour qu'il soit possible de le maximiser dans l'immédiat. Dans la vision instrumentale de Simon, les décisions vont alors porter sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs de la manière la plus efficace possible.

Simon mène ainsi une réflexion dans un univers qui est implicitement considéré comme fixe et connu. Cette vision semble s'opposer à celle de Barnard, où l'on tente davantage de modifier l'environnement pour donner naissance aux conditions favorables au *purpose*. Le futur envisagé dans lequel l'entreprise doit se projeter est alors nécessairement idéal, et invite l'organisation à engager des processus d'exploration.

Dans la théorie de Barnard, le contrôle des facteurs stratégiques, ou limitants, ne vise pas à maximiser le *purpose*, mais à rendre possible sa réalisation. Par ailleurs, une fois réalisé, celui-ci donne naissance à un nouveau *purpose*. Ce processus décrit ainsi la régénération de l'entreprise, qui n'est pas théorisée par Simon. Il semble donc que ce soit la dimension idéale de l'action collective qui permette cette régénération, et c'est pourquoi elle est considérée comme inhérente à la pratique organisationnelle chez Barnard : « *This aspect of the purpose or end of organization is the ideal. We shall call it the moral element. It is impossible by definition that formal organizations can act without the moral element. It is indispensable to them* » (p. 201).

A travers sa définition du critère d'efficacité, Simon ne retient ainsi que le caractère rationnel et instrumental du *purpose* et abandonne sa dimension idéale, pourtant centrale chez Barnard (Singleton, 2011).

### Le caractère non-scientifique de l'éthique et des valeurs

L'argument de rationalité défendu par Simon s'est également traduit par la spécification de ce qui appartient au domaine de la science, et de ce qui n'en relève pas. En considérant les dimensions éthique et responsable présentes dans le travail de Barnard comme non-scientifiques, il contribue à leur abandon par la science des organisations.

Cette réflexion sur le caractère scientifique de l'étude des organisations est notamment menée dans l'annexe de *Administrative Behavior*, où Simon fait la différence entre les propositions scientifiques et les propositions éthiques. Pour lui, les premières sont des affirmations sur le

monde observable et la façon dont il opère. Les deuxièmes sont des expressions de préférences. Il se pose la question de savoir si la science administrative comprend des éléments éthiques, et en conclue deux choses : premièrement, la science ne se préoccupe que des aspects factuels et non éthiques du sens ; deuxièmement, les sciences pratiques se différencient des sciences théoriques par leur aspect éthique. Simon reconnaît l'existence du caractère éthique – ou préférentiel – dans la prise de décision, mais il l'exclut du champ de la science, et donc de l'étude de l'action collective. Ici encore, l'auteur se distance du positionnement de Barnard, qui avait inclut ce caractère dans l'aspect normatif de sa théorie. Pour Simon, les décisions ont un contenu factuel *et* éthique : elles décrivent une situation future, qui peut être vraie ou fausse d'un point de vue empirique, une choisie, préférée parmi plusieurs. On ne peut pas comparer une proposition éthique avec une proposition factuelle et donc on ne peut tester empiriquement une proposition éthique qui ne peut être ni vrai ni fausse, ni correcte ou incorrecte. Simon reconnaît qu'un dirigeant doit se doter d'un code moral ou éthique, sur les objectifs qu'il se fixe et la façon dont il traite ses salariés ; mais la science des organisations ne pourra lui fournir ce code.

Notons qu'en 1957, dans *Leadership in Administration*, Selznick reviendra sur le positionnement scientifique proposé par Simon. Pour l'auteur, la part d'irrationnel inhérente à chaque décision prise par les collaborateurs doit faire l'objet d'une maîtrise, d'un contrôle par le dirigeant, ici appelé « leader institutionnel ». Notamment, selon Selznick, le contrôle de la bonne compréhension des objectifs par les membres de l'organisation est une responsabilité pour le dirigeant. Ainsi, comme pour Barnard, le dirigeant doit faire en sorte que la nature même de l'entreprise soit bien comprise par tout le monde, qu'il y en ait une « vraie conception » (p. 81), qu'il définit comme ses objectifs de long-terme taillés par des engagements de long terme ; le dirigeant doit veiller à ce qu'il n'y en ait pas différentes interprétations, au risque de faire naître des dérives opportunistes et un retrait vers des analyses de court-terme.

### *Un découplage des rôles personnel et organisationnel*

Enfin, le primat accordé par Simon à la rationalité sur l'idéal se traduit par l'établissement d'une hypothèse sur les rôles endossés par les individus dans le papier *Organizational Goal* (Simon, 1964). Dans ce papier, Simon y explique que les décisions organisationnelles visent à satisfaire un ensemble de contraintes. Or, ces contraintes sont associées à ce qu'il nomme « un rôle organisationnel », et elles ne sont seulement qu'indirectement associées avec les motivations personnelles des individus derrière ces rôles. Il y a donc, dans sa théorie, un découplage entre le rôle organisationnel et le rôle personnel des membres de l'organisation. Le rôle personnel recouvre les motivations qui des individus qui vont les pousser à choisir des buts parmi d'autres, comme celui de rejoindre l'organisation. Une fois embauché, l'individu endosse un rôle organisationnel : il prendra alors des décisions en fonction des contraintes liées à son poste. Dans ce raisonnement, les problèmes prennent la forme de contraintes à différents niveaux de l'organisation, que le membre doit traiter afin de trouver des solutions. Il nous semble que ceci diffère de l'approche de Barnard, où l'individu est prêt à rejoindre l'organisation à partir du moment où il accepte le *common purpose*. Or, il semble que cette

acceptation ne dépende pas simplement de ses propres motivations, comme l'indique Simon, mais aussi de sa personnalité. Par ailleurs, chez Barnard, le *purpose* revêt une part d'inconnu et d'imprévisibilité, que les individus semblent également devoir accepter et devoir gérer dans leur prise de décision, mais qui n'apparaît pas dans la description du rôle organisationnel par Simon.

#### Le rejet du terme de « purpose »

Par ailleurs, en 1946, Simon publie *Proverbs of Administration* dans lequel il critique spécifiquement l'utilisation du terme de *purpose* par Gulick (1937). Il assimile en effet ce terme au concept de processus. Son raisonnement repose sur la mise en évidence de ce qu'il nomme la « hiérarchie des *purposes* ». La différence entre processus et *purpose* s'explique par leur positionnement sur cette hiérarchie. Ainsi, on parle de processus pour désigner des activités dont les fins et moyens semblent directement observables, situés en bas de cette hiérarchie. On parle davantage de *purpose* pour décrire les activités dont le but est situé plus haut dans cette hiérarchie. Ainsi, selon Simon, il n'y a pas de *purpose*, car celui-ci est toujours subdivisé en d'autres *purposes*, ou bien constitue le moyen d'arriver à un *purpose* situé plus haut dans sa hiérarchie. Pour Gulick, une organisation par *major purpose* permet de rassembler dans un seul département tous ceux qui œuvrent pour la réalisation d'un service en particulier. Pour Simon, il n'y a pas d'organisation poursuivant un seul *purpose*, car ceci correspondrait à une seule fonction. L'utilisation de *purpose* dépend en réalité de notre langage et de nos techniques. Notons que dans ce texte, il ne pointe pas directement l'utilisation du terme effectuée par Barnard, qui est différente de celle du Gulick.

Néanmoins, cette critique, couplée à un argument de rationalité va contribuer à l'abandon du *purpose* au sens de Barnard. Il semble en effet que selon Simon, la référence à un idéal, à une éthique ou à des valeurs, ne permet pas d'organiser l'action collective de manière efficace et efficiente. Suite à l'introduction de son paradigme décisionnel, les termes de but et d'objectifs seront préférés à *purpose*, dont la dimension idéale sera presque définitivement mise de côté par les auteurs ayant adopté ce paradigme (Singleton, 2011).

#### b. L'existence de buts organisationnels multiples

Nous avons vu que selon Selznick et Barnard, la compréhension par les membres d'un objectif à poursuivre en commun constituait un enjeu crucial. Or, c'est justement cette unicité de la conception des objectifs de l'organisation qui va être remise en question par les sociologues Cyert et March (1963). Plus récemment, les théories institutionnelles ont mis en évidence l'existence de multiples logiques d'action influençant les comportements des individus au sein des organisations.



### L'impossible accord sur un purpose unique

Cyert et March (1963) critiquent ainsi l'utilisation du concept de *purpose*, rejetant plutôt l'existence d'un but organisationnel unique à l'entreprise. Pour les auteurs, le but organisationnel, s'il est reconnu, ne peut provenir que de la coalition organisationnelle, et c'est alors un ensemble de contraintes que celle-ci impose aux autres acteurs. Pour March (1962), plus précisément, l'entreprise est un système conflictuel dans lequel les classements des préférences des différentes unités sont forcément contradictoires : une hausse des salaires des employés n'est pas compatible avec la redistribution de la valeur aux actionnaires. Le rôle du dirigeant est alors de jongler avec les intérêts des différentes coalitions. Il ne peut y avoir, dans cette perspective, de but commun à l'ensemble des acteurs. Celui qui sera retenu par le dirigeant traduira la domination de ce groupe sur un autre. En 1997, March réaffirmera cette idée, en écrivant avec Sutton : *"It is not clear that organizational purpose can be portrayed as unitary or that the multiple purposes of an organization are reliably consistent. It is not clear that a single conception of purposes is shared among participants in an organization"* (p 698).

Cyert et March présentent cette divergence ou ce clivage sur les buts ou objectifs d'une organisation comme fondamentalement irrésoluble. Les théories institutionnelles, quant à elles, reconnaissent des divergences entre les différentes normes prescrites aux membres d'une organisation, que celles-ci portent sur les buts à poursuivre ou les moyens à employer pour les réaliser, mais ouvrent des voies de résolution à cette complexité, que nous verrons plus loin.

### Le purpose comme source de complexité institutionnelle

Dans la perspective institutionnaliste, il peut exister plusieurs ensembles de valeurs à l'intérieur d'une organisation, ceux-ci pouvant rentrer en contradiction et pouvant potentiellement mener l'organisation à voir des conflits de « logiques » apparaître en son sein. Quelques auteurs de la perspective des logiques institutionnelles ont mis en évidence l'existence de la multiplicité de ces logiques (Greenwood et al., 2011) s'appliquant à certaines organisations. Ces logiques sont définies comme des demandes institutionnelles *« various pressures for conformity exerted by institutional referents on organizations in a given field »* (Pache and Santos, 2010, p. 457), ou comme des « identités » imposées à l'organisation par des acteurs référents des champs institutionnels dans lesquels elles évoluent (Kraatz et Block, 2008). Ces identités exercent des pressions sur les organisations à travers la prescription de certains comportements par des acteurs importants de champs institutionnels dont l'organisation relève. Ces acteurs sont appelés référents institutionnels.

Lorsque les demandes formulées par les différents référents sont incompatibles, elles créent des antagonismes dans les arrangements organisationnels, de sorte que des conflits apparaissent, portant sur les normes de comportement à adopter par les membres de l'organisation.

Ce courant s'est notamment intéressé aux *social enterprises*, où ma mission sociale semble prescrire des normes considérées comme contradictoires aux logiques commerciales attendues s'appliquant à une société à but lucratif. Ainsi, selon (Battilana and Dorado, 2010), l'introduction d'un *purpose*, ou d'une mission peut faire naître de nouvelles logiques ou demandes institutionnelles, potentiellement avec en contradictions avec les logiques en place, et ainsi engendrer des tensions au sein de l'organisation.

Selon Barnard, le *common purpose* doit être accepté par tous, et s'accompagne de normes de comportement à adopter par les participants. Or, ces auteurs et courants organisationnels mettent en évidence la complexité de l'instauration d'un *purpose* qui soit commun. D'une part, les groupes au sein de l'organisation peuvent poursuivre des buts qui leur sont propres et peuvent refuser de s'aligner sur un intérêt ou un but partagé. D'autre part, les groupes ou individus peuvent potentiellement attribuer de la légitimité à une demande institutionnelle qui requiert des comportements ou prises de décisions en conflit avec ceux nécessaires à la poursuite du *purpose*.

### 3. Le *purpose* comme source d'efficacité

Dans les années 1990, le terme de *purpose* réapparaît dans les textes en management. Certains auteurs vont donc réutiliser le terme de *purpose* ou de *mission*. Comme nous le développons ici, cette résurgence du terme semble traduire la réintroduction de sa dimension idéale dans la littérature en management. C'est celle-ci qui distingue le terme du concept de but organisationnel défini par Simon, qui ne revêt qu'une dimension instrumentale.

#### a. La conception d'un futur souhaitable pour l'organisation

Tout d'abord, de nombreux auteurs vont faire référence au *purpose* pour désigner le besoin de projeter l'organisation dans un futur qu'elle se définit comme souhaitable. Les auteurs en question font des liens entre le *purpose* et des concepts relevant du domaine de l'idéal, tels qu'une « philosophie », une « idéologie », ou une « vision », que devraient se définir les entreprises afin d'être plus performantes.

Les *mission statements* semblent ramener au sein de leur courant des problématiques touchant la dimension subjective du concept de *purpose*. Ainsi, un certain nombre d'auteurs font référence à la notion de philosophie dans leurs travaux : en 1979, Steiner, cité par Bart (1996), explique que le rôle du *mission statement* est de réintroduire de la philosophie pour guider l'entreprise. Certains auteurs ont exploré le lien entre le contenu de la mission fixée par l'entreprise et ses capacités d'innovation et performance financière. (Bart et al., 2001) essaient de faire le lien entre *mission statement* et performance, mesurée par des indicateurs financiers. Bart, en 1998, tentera également de démontrer le lien entre le contenu du *mission statement* et les capacités d'innovation des entreprises. Dans cette étude notamment, une attention est apportée au caractère visionnaire du *mission statement*.

Ainsi, il semble que le *mission statement* permette la projection des membres de l'organisation dans un futur souhaitable, à travers la réintroduction d'un idéal dans la mission de l'entreprise. C'est la fonction dite « aspirationnelle » du *mission statement* définie par (Askun and Bakoglu, 2007). Pour Campbell et Tawadey (1990), un *statement* satisfaisant doit comprendre un *purpose* « inspirationnel » : celui doit être d'un « ordre supérieur » pour rassembler les parties prenantes et éviter de jongler avec les intérêts propres de chacune.

Collins et Porras (1996), quant à eux, s'interrogent sur la construction de la vision d'une entreprise. Selon eux, celle-ci repose entre autres sur la reconnaissance et la préservation de ce qui est au « cœur » de celle-ci. Dans leur modèle, mentionné plus haut, la vision est constituée à la fois d'une idéologie cœur et d'un futur envisagé. C'est à cette deuxième dimension que nous nous intéressons ici. Les auteurs la définissent non pas simplement comme un but à atteindre mais comme une aspiration pour l'entreprise, une sorte de version idéalisée de ce qu'elle peut devenir, et dont la réalisation nécessite la mise en place de changements et la réalisation de progrès. Elle se caractérise par une projection à long-terme des potentiels de l'entreprise, et implique la définition de quelque chose d'encore irréalisé. Les auteurs expliquent que ce raisonnement « *requires thinking beyond the current capabilities of the organization and the current environment.* » (p.73).

En 1994, Bartlett et Ghoshal recommandent le passage de la stratégie au *purpose* par les dirigeants ou managers haut placés. La stratégie s'inscrit dans un cadre défini « stratégie – structures – systèmes ». Mais selon eux, les dirigeants ont un nouveau rôle à jouer dans un environnement plus turbulent, où la planification stratégique ne suffit plus. Ce serait plutôt le management intermédiaire qui fabriquerait la stratégie au fur et à mesure, et non les dirigeants, qui ne disposent pas forcément de toute l'expertise et de la connaissance (qui évolue rapidement) nécessaire à la prise de décision stratégique. Les dirigeants, eux, se verraient alors attribuer une tâche nouvelle qui est celle de la définition du *purpose*. En effet, celle-ci intervient avant même la définition de la stratégie, réalisée par le management intermédiaire. Les dirigeants peuvent cependant garder le contrôle des processus qui mènent aux décisions stratégiques de l'entreprise. Les auteurs définissent trois caractéristiques de cette nouvelle approche en management. Premièrement, le *purpose* doit capturer l'attention et l'intérêt des salariés. Deuxièmement, il doit engager l'organisation dans une logique de développement, d'affinement et de renouvellement de son ambition. Enfin, il doit être traduit par des activités mesurables pour que son accomplissement puisse être estimé.

Dans leurs recommandations, les auteurs effectuent un lien implicite entre le pilotage de long-terme de l'organisation, et son efficacité ou sa performance. Cette projection dans un futur idéalisé permettrait ici à l'entreprise de mieux se différencier ou d'être plus innovante dans des environnements considérés comme plus incertains ou plus turbulents (Bartlett et Ghoshal, 1994).

## b. La conception d'un objectif partagé par les parties

De nombreux auteurs s'intéressent également aux moyens pour l'organisation d'assurer une plus grande cohésion de l'action collective, à travers la définition d'un but commun, de valeurs communes ou d'une identité commune. Pour tous ces auteurs, la formalisation de ces éléments permet un plus grand engagement des salariés, et donc plus d'efficacité au sein de l'organisation.

### Des intérêts potentiellement communs

Ainsi la dimension partagée du *purpose* réapparaît, notamment dans les travaux de Campbell. Ce chercheur-praticien a tenté de défendre de nouvelles pratiques managériales fondées sur la définition du *purpose* de l'entreprise. Au sein du centre de recherche *The Ashridge Strategic Management Center*, il a mené une recherche sur deux ans sur le concept de mission. Dans leur ouvrage, *Mission and Business Philosophy*, Campbell et Tawadey identifient une catégorie spécifique d'entreprises : ce sont celles qui possèdent un sens fort de la mission, qui vont chercher un idéal, un objectif encore plus important que celui de répondre aux besoins de leurs parties prenantes. Dans cette approche, le *purpose* sert de base à la poursuite d'une cause, qui se distingue et s'élève au-dessus des intérêts propres des parties prenantes.

La possible existence de buts communs à tous les membres d'une organisation est reprise par une littérature plus micro. Certains auteurs comme Birkinshaw et al. (2014) effectuent une analyse des comportements organisationnels, pour rechercher les conditions dans lesquelles les salariés vont contribuer à des buts considérés comme communs à toute l'organisation. Ils définissent un cadre théorique : la *goal-framing theory*. Dans cette théorie, on considère que les individus poursuivent, dans leur travail, trois types de buts : « hédoniques », « de gain » ou « pro-social », ce dernier correspondant au souci de réaliser un but qui est commun. Ces trois buts se faisant concurrence chez l'individu, les auteurs tentent de savoir ce qui peut pousser les salariés à privilégier les buts communs au détriment de leurs loisirs ou de leur gain financier. Selon eux, l'individu ne peut suivre durablement un but commun sans la mise en place, par l'organisation, d'un système (tel qu'une répartition égale des profits, la priorisation des salariés) et d'institutions. Celles-ci sont considérées comme des « contrepoids » : elles peuvent prendre la forme de conseils de salariés, ou d'un fond actionnaires détenus par une famille. Ces arrangements doivent, pour avoir l'impact désiré, exercer une réelle influence sur les membres, et le leader doit être mis en position de rendre compte à ces institutions. L'instauration de ces dispositifs permet de rendre les buts communs plus signifiants pour les salariés et ceux-ci sont alors plus susceptibles de les privilégier.

Les travaux de Bass et Avolio (1994) ont mis en évidence l'existence de deux grands types de cultures organisationnelles. La première est la culture transactionnelle, dans laquelle les employés sont récompensés ou réprimandés en fonction de l'adéquation de leurs comportements aux règles et procédures en place au sein de l'organisation. Dans celle-ci, les salariés ne s'identifient que peu à l'organisation, sa mission ou sa vision. Dans la culture transformationnelle en revanche, on peut voir l'existence de « *a sense of purpose and a*

*feeling of family* » (p.116), en raison d'un alignement des intérêts des individus sur un *central purpose*. Ils y décrivent alors la notion de destins partagés et d'interdépendance entre membres poursuivant ce *purpose*. Les auteurs soulignent que dans cette culture les engagements formulés entre individus sont de long-terme.

Enfin, selon Henderson et Isaacs (2013), l'entreprise peut se définir une vision commune qui donnerait du sens à l'action des collaborateurs et les inciteraient à coopérer davantage. Ce mécanisme reposerait sur un principe d'identification de l'individu à l'entreprise, définie ici comme « une communauté », et inviterait l'individu à adopter des raisonnements qui vont au-delà d'un « *calculative mindset* ».

Dans l'ensemble de ces travaux, on remarque que les auteurs mettent en évidence un enjeu de cohésion du collectif. Les auteurs ne remettent pas ici en question le fait que chaque individu ait des motivations personnelles et que celles-ci soient potentiellement divergentes. En revanche, ils semblent montrer que l'adhésion à des valeurs ou à une cause commune peut transcender les intérêts personnels des collaborateurs.

### La création de valeurs organisationnelles

Par ailleurs, de nombreux auteurs effectuent un lien entre la capacité d'une entreprise à poursuivre un *purpose*, les valeurs qu'elles se définissent et le niveau d'engagement organisationnel observé en entreprise.

Collins et Porras (1996), par exemple, s'interrogent sur la construction de la vision d'une entreprise. Selon eux, elle repose, entre autres sur la reconnaissance et la préservation de ce qui est au « cœur » de celle-ci. Dans leur modèle, mentionné plus haut, la vision est constituée à la fois d'une idéologie cœur et d'un futur envisagé. Nous nous attardons ici sur la première composante. Les auteurs considèrent que l'idéologie cœur constitue le caractère durable voir immuable d'une organisation. Celle-ci est constituée des valeurs qui ont toujours existé et qui sont présentes dans toute organisation, et que les managers doivent tenter de découvrir afin de formaliser leur idéologie. Celle-ci, par définition, est partagée par l'ensemble des membres de l'organisation, et traduit donc ce qui permet de maintenir une cohésion du groupe.

Pour Bartlett et Ghoshal (1994), l'approche par le *purpose* consiste à instiller des valeurs organisationnelles dans l'entreprise. Celles observées dans les entreprises étudiées vont de l'altruisme social, comme chez The Body Shop, à la défense d'un capitalisme sans entrave, chez Lincoln Electric. Ces valeurs doivent ensuite donner lieu à un lien d'engagement mutuel entre l'entreprise et les salariés. De la part des dirigeants, cet engagement doit être tangible : il doit permettre de donner de la substance à la croyance, la foi des salariés en leur organisation. Il peut ainsi prendre la forme de la nomination d'un manager reconnu compétent dans un domaine, l'augmentation des heures de formation, l'investissement dans un nouvel actif. Ce sont ces démarches qui sont susceptibles de « créer une organisation à laquelle les membres peuvent s'identifier, au sein de laquelle ils ressentent de la fierté et à laquelle ils sont prêts à s'engager » (p.81), car de leur côté, les salariés ressentent un besoin

d'accomplissement qui doit être satisfait par le travail. Pour les auteurs, la pratique consistant à poursuivre un *purpose* invite à « convertir des employés contractuels d'une entité économique en des membres engagés dans une *purposeful organization* » (p. 81).

Campbell et Tawadey (1990) définissent avec plus de détails le lien entre le *purpose* et l'engagement des salariés. Ils ont observé en effet une loyauté plus élevée des managers et des employés dans les organisations s'étant définies une mission. Celle-ci comprend en effet la définition des valeurs de l'entreprise, qui correspondent aux croyances profondes du management. Selon les auteurs, le rôle des dirigeants est alors de créer des valeurs fortes, à travers la définition d'une échelle de valeurs permettant de reconnaître les comportements organisationnels désirés, attendus. C'est alors la compatibilité entre les valeurs des salariés et celles des organisations qui peut permettre également meilleure sélection et un meilleur développement des salariés, ainsi qu'un engagement plus fort de leur part : ceux-ci ressentent une plus grande confiance envers l'organisation et la coopération au sein de l'entreprise s'accroît.

Ces idées sont partagées par Collins et Porras. Selon eux, la définition d'un *purpose* peut permettre d'effectuer un meilleur recrutement des salariés, dans la mesure où celui-ci tient effectivement compte de la compatibilité entre les valeurs personnelles d'un individu et celles qui constituent l'idéologie cœur de l'organisation : « *A clear and well-articulated ideology attracts to the company people whose personal values are compatible with the company's core values; conversely, it repels those whose personal values are incompatible* » (p.71).

Chez ces auteurs, on perçoit donc le lien entre *purpose* et efficacité, à travers l'observation d'un plus grand engagement organisationnel. Cependant, celui-ci ne semble pas automatique : il suppose une cohérence entre les valeurs de l'individu et celles issues du *purpose*, ainsi qu'une preuve de réciprocité de l'engagement de la part de l'organisation.

### La construction d'une identité

La mission ou le *purpose* introduisent, à travers les valeurs qu'ils impliquent, des normes de comportements et de processus au sein de l'organisation. Selon les auteurs cités précédemment, c'est l'adhésion de tous ses membres à ces normes qui assure la cohésion de l'organisation.

Comme nous l'avons vu plus haut, les auteurs s'étant intéressés aux logiques institutionnelles ont repéré l'existence de situations de complexité institutionnelle, dans lesquelles les organisations étaient soumises à différentes logiques, elles-mêmes induisant différentes normes de comportement. Selon ces auteurs, les organisations mettent en place des stratégies pour y répondre. Celles-ci prennent généralement la forme de négociations avec les différents référents, afin de faire disparaître ou d'amoindrir leurs attentes. Certains auteurs étudient désormais le rôle que l'identité organisationnelle peut jouer dans la gestion de cette complexité (Kodeih et Greenwood, 2014) (Battilana et Dorado, 2010). Pour les premiers, les organisations doivent se forger leur propre identité en équilibrant entre les demandes liées aux

logiques qui s'appliquent à elles. Elles peuvent le faire en ajustant leurs politiques de recrutement et socialisation notamment. Pour les seconds, les organisations vont répondre à cette complexité non pas en fonction de leur identité actuelle – c'est-à-dire la façon dont elles se perçoivent – mais en fonction de leurs aspirations en termes d'identité, de ce qu'elles souhaitent devenir.

Les auteurs traitant du *purpose* mettent donc en avant la possibilité de poursuivre un intérêt commun à toutes les parties. Cependant, il semble que ce soit l'instauration d'un système normatif - une culture, des valeurs, une identité – qui accompagnent cette mission qui permettent de maintenir la cohésion de l'organisation, alors elle-même source de performance.

## DISCUSSION & CONCLUSION

Nous avons identifié deux dimensions du *purpose* présentes dans l'œuvre de Barnard. Le *purpose* est un objet de coordination : il permet à l'ensemble des participants de l'action collective de se projeter dans un futur qui est envisagé en commun. Le *purpose* est également une source de cohésion : il permet aux parties de se mettre d'accord sur l'objet du travail à effectuer en commun. Ces deux dimensions ont fait l'objet de rediscussions au sein des sciences des organisations. La dimension idéale ne trouvera ainsi pas sa place dans le paradigme décisionnel de Simon, en raison de l'accent mis sur les besoins de rationalité et de scientificité. Dans les années 1990, il semble que les auteurs qui se référeront au *purpose* ou à la *mission* n'appartiennent pas tous au monde académique. Ainsi, dans de nombreux travaux que nous avons mentionné, l'approche est avant tout pratique et repose peu sur des concepts théoriques. Il semble que ce soit le contact avec des dirigeants qui poussent les auteurs à mettre en évidence les lacunes de l'approche organisationnelle « classique » et à proposer des alternatives. Ils traduisent dans leurs travaux les nouveaux défis rencontrés par des managers confrontés, selon Bartlett et Ghoshal (1994), à un environnement plus turbulent. Il semble alors que la référence à la dimension idéale du *purpose* n'est pas anodine : elle est mobilisée ici par les auteurs comme potentielle source d'efficacité pour l'organisation, à travers ses impacts sur les enjeux de coordination et de cohésion.

Ainsi, c'est la singularité du *purpose* que nous souhaiterions souligner ici : c'est précisément sa dimension idéale qui le distingue des termes d'« objectifs » ou de « buts ». En effet, l'idée de goal de Simon est compatible l'hypothèse économique d'individualisme : celle d'un agent exclusivement opportuniste et maximisateur de son utilité. L'utilisation du *purpose* semble au contraire remettre en question de cette hypothèse. Elle semble désigner autre chose : la poursuite d'un objectif qui ne peut pas être seulement individuel, mais qui doit être poursuivi en commun, et qui permet l'organisation de l'action collective.

Si la dimension idéale apparaît chez certains comme source d'opportunités, et de performance, les critiques de Simon, de Cyert et March ainsi que l'apport de la théorie institutionnelle nous permettent d'identifier des risques et des points de complexité liés à la définition d'un *purpose* pour l'organisation. L'ensemble de ces opportunités et enjeux peut

être source d'enseignements pour les PPCs.

Ceux-ci peuvent se résumer dans le tableau suivant :

Dimension idéale du <i>purpose</i>	Coordination	Cohésion
Opportunités	La projection de l'organisation dans un futur désirable permet un pilotage à long-terme et une plus grande efficacité de l'organisation.	Le <i>purpose</i> peut potentiellement constituer un objet sur lequel les parties se mettent d'accord, au-delà de leurs intérêts individuels.
Risques	La définition d'un <i>purpose</i> non observable et non quantifiable peut être source d'incertitudes pour l'organisation.	Le <i>purpose</i> peut faire naître des conflits s'il s'oppose à des normes préexistantes ou s'il n'est pas compatible avec les intérêts d'une partie prenante.

L'introduction d'un *purpose* peut être une source d'opportunités pour l'organisation : à travers sa dimension idéale, celui-ci peut générer de la créativité et coordination entre acteurs et résulter en un gain d'innovation et de « performance » pour l'organisation. Deuxièmement, le *purpose* peut être un objet de cohésion, en invitant les parties à se mettre d'accord sur l'objectif à poursuivre ; l'idéal permet également l'instauration de valeurs voire la poursuite d'une cause, qui peut, elle, favoriser la cohésion et l'engagement des salariés, permettant ici à l'organisation, encore une fois, d'être plus performante.

Cependant, la dimension idéale semble introduire une certaine complexité dans la gestion de l'organisation, ce qui suscite par ailleurs de nombreuses questions qui pourront faire l'objet de travaux ultérieurs. En effet, si l'objectif n'est, par définition, plus observable et mesurable, comment le manager ? Nous avons déjà vu dans ce papier que le *purpose* suppose un encadrement, la mise en place de dispositifs, d'ajustements pour s'assurer de sa bonne compréhension. De même, la définition d'un *purpose* unique semble requérir un appareillage normatif : l'instauration d'une culture, de valeurs, d'une identité. Se posent alors plusieurs questions : lesquelles ? qui doit les définir ? comment les maintenir ?



## Références bibliographiques

- Askun, B., Bakoglu, R., 2007. Mission Statements Of Socially Responsible Firms: A Content Analysis. *Journal of Global Strategic Management* 1, 66–66. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2007118715>
- Barnard, C.I., 1938. *The functions of the executives*. Harvard University Press.
- Bart, C.K., Bontis, N., Taggar, S., 2001. A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision* 39, 19–35. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005404>
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., 1994. Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review* November-December 1994, 79–88. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91041-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91041-7)
- Bass, B.M., Avolio, B.J., 1994. Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration* 17, 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Battilana, J., Dorado, S., 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case Of Commercial Microfinance Organizations. *The Academy of Management Journal* 53, 1419–1440.
- Campbell, A., Tawadey, K., 1990. *Mission and Business Philosophy*, Management Readers. ed. Oxford.
- Collins, J.C., Porras, J.I., 1996. *Building Your Company's Vision* 16.
- Cyert, R.M., March, J.G., 1963. *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., Lounsbury, M., 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals* 5, 317–371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Gulick, L., 1937. *Notes on the Theory of Organization*. Institute of Public Administration, Columbia University.
- Henderson, R., Van den Steen, E., 2015. Why Do Firms Have “Purpose”? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. *The American Economic Review* 105, 326–330.
- Kodeih, F., Greenwood, R., 2014. Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity. *Organization Studies* 35, 7–39. <https://doi.org/10.1177/0170840613495333>
- Kraatz, M.S., Block, E.S., 2008. Organizational Implications of Institutional Pluralism, in: *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications Ltd, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom, pp. 243–275. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n10>
- March, J.G., 1962. The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics* 24, 662–678. <https://doi.org/10.2307/2128040>
- March, J.G., Sutton, R.I., 1997. Crossroads—Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science* 8, 698–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- Matsushita, K., 1987. *Not for bread alone: a business ethos, a management ethic*, 5. impr. ed. PHP Inst, Kyoto, Japan.
- Pache, A.-C., Santos, F., 2010. *When Worlds Collide: the Internal Dynamics of*

Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *The Academy of Management Review* 35, 455–476.

Simon, H.A., 1964. On the Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly* 9, 1. <https://doi.org/10.2307/2391519>

Simon, H.A., 1947. *Administrative Behavior*, 4th Edition. Simon and Schuster.

Singleton, L., 2011. Tracking the evolution of theoretical constructs in organizational scholarship: Examining cooperation and purpose.