M@n@gement

CRITICAL BOOK CONVERSATION

Organiser le bien commun : de la finalité de l'entreprise au processus collectif

Sophie Bollinger

BETA, University of Strasbourg ; 61, avenue de la Forêt-Noire, 67000 Strasbourg, France ; sophie.bollinger@unistra.fr

Référence

Detchessahar, M., Ezvan, C., & Frémeaux, S. (dir.) (2024). *L'entreprise au défi de l'écologie intégrale. Penser et agir pour une économie du bien commun*. Nouvelle Cité.

En juillet 2026, à quatre ans de l'échéance fixée par l'Agenda 2030, le rapport des Nations unies sur les objectifs de développement durable établit que seules 36 % des 139 cibles évaluables sont en bonne voie ou connaissent des progrès modérés. Près de la moitié progressent trop lentement et 15 % ont régressé depuis 2015 (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2026). Ce bilan souligne l'écart entre des finalités collectives largement reconnues et leur mise en œuvre. Le défi réside désormais dans la capacité des institutions et des organisations à les traduire en décisions coordonnées, en investissements durables et en nouvelles manières de produire, de travailler et de coopérer.

C'est précisément à cette question que se confronte *L'entreprise au défi de l'écologie intégrale. Penser et agir pour une économie du bien commun*, ouvrage collectif dirigé par Detchessahar, Ezvan et Frémeaux (2024). Dans la perspective retenue par les auteurs, le bien commun désigne les conditions permettant l'épanouissement conjoint des personnes et de la communauté. Il est défini comme « l'ensemble des conditions sociales permettant à la personne d'atteindre mieux et plus facilement son plein épanouissement » (p. 11-12), autrement dit le « bien du nous tous » (p. 12). L'écologie intégrale élargit cette conception en articulant des questions « indissociablement liées, de nature à la fois environnementale, humaine et sociale » (p. 10) et en considérant conjointement le développement des personnes, la justice sociale, les générations futures et les interdépendances avec le vivant et la biosphère (p. 12). Detchessahar *et al.* (2024) explicitent l'idée directrice de l'ouvrage : les choix qui orientent et organisent le travail (ce qui est produit, la manière de le produire et les effets de cette activité sur les personnes et la nature) ne peuvent être guidés par les seules interrogations techniques – « est-ce faisable ? » – ou économiques – « est-ce rentable ? ». Ils doivent également être soumis à une question éthique : « est-ce bon ? » (p. 26). L'ouvrage interroge ainsi les finalités qui orientent l'activité, les conceptions du travail qu'elle véhicule et les formes de vie auxquelles elle contribue. Rassemblant des contributions issues de l'histoire économique, de la philosophie, de la théologie et des sciences de gestion, le livre articule une première partie consacrée aux fondements de l'écologie intégrale et une seconde partie examinant des dispositifs tels que la finance responsable, l'actionnariat salarié, la codétermination, la société à mission, l'économie de communion et les écovillages. Cette interdisciplinarité réintroduit dans les sciences de gestion une anthropologie du travail et une interrogation sur la « vie bonne », tout en soulevant la question de la traduction d'une grammaire en partie issue de la pensée sociale chrétienne dans des organisations pluralistes.

L'apport majeur de l'ouvrage réside dans sa capacité à repolitiser la question des finalités de l'entreprise. Il s'inscrit dans un ensemble de travaux qui interrogent, sous des angles complémentaires, la transformation systémique des organisations, le dépassement de la seule performance financière, l'orientation de l'innovation vers des missions collectives et l'adaptation des disciplines de gestion aux transitions écologiques (Alexandre & Lameta, 2024 ; Barneto *et al.*, 2025 ; Bollinger & Schaeffer, 2024 ; Giorgini, 2014 ; Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022 ; Levillain *et al.*, 2020 ; Mazzucato, 2021 ; Nabec *et al.*, 2026 ; Noguera & Valéau, 2026). L'originalité de l'ouvrage tient à la manière dont il relie explicitement ces transformations à une réflexion sur le travail, la « vie bonne » et le bien commun. Il propose ainsi une

Pour citer cet article, utiliser la référence officielle indexée : Bollinger, S. (2026). Organizing the common good: From corporate purpose to collective process. *M@n@gement*, *29*(3), 12–15. http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2026.14916
Édité par l'AIMS, revue soutenue par CNRS Sciences humaines et sociales (2024-2026)
Article en libre accès selon la licence Creative Commons Attribution - Utilisation non commerciale 4.0 International

orientation normative et plusieurs voies d'action, dont l'articulation, l'ancrage organisationnel et le changement d'échelle demeurent des chantiers largement ouverts. La discussion s'organise autour de deux axes : l'orientation de l'innovation et l'institutionnalisation du bien commun, puis le développement de coopérations écosystémiques.

De l'orientation de l'innovation à l'institutionnalisation du bien commun

Le premier chapitre accorde une place centrale à l'innovation. En présentant l'entreprise comme une « véritable puissance civilisationnelle » (p. 22), il souligne que, par ses choix de produits, de technologies et d'organisation, elle transforme les territoires, les modes de mobilité et de consommation, mais aussi les compétences, les relations sociales et les manières de travailler. L'entreprise constitue aussi un « dispositif de création collectif » (p. 27), elle organise la coopération de ressources et de connaissances afin de produire des solutions qu'aucun acteur ne pourrait développer isolément. Cette puissance est toutefois ambivalente : selon les finalités qui la gouvernent, elle peut améliorer les conditions de vie et préserver les milieux ou intensifier l'extraction des ressources et dégrader le travail. L'enjeu de l'écologie intégrale est donc moins de limiter cette puissance que d'en interroger les usages.

La mise en dialogue de l'ouvrage avec les travaux sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'innovation conduit à distinguer deux dimensions. La première concerne le développement de la capacité d'innovation. Lorsqu'elle est intégrée à la stratégie, la RSE peut consolider les ressources de l'organisation et inciter les équipes à élaborer de nouvelles solutions (Bollinger *et al.*, 2023). La seconde porte sur l'orientation de cette capacité. *L'entreprise au défi de l'écologie intégrale* prolonge cette approche en interrogeant les finalités auxquelles l'innovation est consacrée. Son intérêt stratégique ou commercial ne suffit plus à en établir la valeur ; celle-ci doit également être appréciée au regard de sa contribution au bien commun, de ses effets sur le vivant et de la qualité du travail qu'elle organise.

Les voies d'action proposées dans l'ouvrage peuvent être lues comme des innovations organisationnelles et institutionnelles. Elles redéfinissent les finalités, les règles de gouvernance, la participation des salariés, les modes de financement ou les relations avec les parties prenantes. Pour apprécier leur portée transformatrice, cette recension propose de distinguer trois niveaux d'analyse : leur diffusion, leur ancrage organisationnel et leur institutionnalisation. Cette grille, qui n'est pas formulée comme telle dans l'ouvrage, permet d'apprécier dans quelle mesure les dispositifs présentés dépassent le stade de l'intention ou de l'expérimentation locale.

Le premier niveau est celui de la diffusion. Plus de 2500 sociétés à mission étaient référencées[1] en juillet 2026, mais elles demeurent très minoritaires à l'échelle du tissu productif français. Le cas de Danone rappelle en outre que l'adoption d'un statut ne suffit pas à réguler les tensions entre mission sociale, rentabilité et pouvoir actionnarial (Levillain *et al.*, 2022).

Le deuxième niveau concerne l'ancrage organisationnel : les finalités affichées transforment-elles effectivement la stratégie, le travail et la gouvernance ? La section « Réenchanter la relation au travail » fournit un critère d'appréciation utile. La conversion écologique ne concerne pas seulement les comportements individuels, mais également « les modes d'organisation de la production et de la consommation, ainsi que les pratiques d'organisation et de gestion des entreprises » (p. 85). Le travail devrait ainsi devenir un lieu de « développement personnel multiple », où s'expriment la créativité, le développement des capacités, la mise en pratique des valeurs et la relation aux autres (p. 87). À titre d'illustration extérieure à l'ouvrage, le groupe japonais Ricoh propose une traduction stimulante de cette ambition à travers sa mission « Fulfillment through Work[2] », qui relie automatisation des tâches routinières, créativité et avenir durable. Inspirante, cette finalité ne peut cependant être tenue pour authentique qu'à la condition d'être effectivement vécue par les salariés et traduite dans les décisions, les pratiques managériales et l'allocation des ressources (Durand & Huynh, 2024 ; Schaefer *et al.*, 2019). L'entreprise britannique Gripple illustre une autre dimension de l'ancrage organisationnel, celle de la gouvernance. Détenue à 100 % par ses salariés, l'entreprise s'appuie sur le dispositif GLIDE[3] pour organiser leur représentation auprès de la direction. Ces exemples mettent ainsi en évidence deux voies différentes de traduction des finalités dans l'organisation : l'une par la conception du travail et l'orientation stratégique, l'autre par la propriété et la participation aux décisions. Cette seconde voie reste toutefois peu diffusée. En France, seules 9 % des PME non cotées pratiquaient l'actionnariat salarié en 2025, alors même que 86 % des entreprises interrogées en avaient une image positive (Eres, 2025). Ces deux exemples montrent que réenchanter le travail suppose à la fois d'en transformer le contenu et de donner aux salariés une prise plus réelle sur les décisions qui l'organisent.

1. Communauté des entreprises à mission. (n.d.). *Sociétés à mission référencées*. https://entreprisesamission.org/societes-a-mission-referencees/
2. Ricoh. (n.d.). *Fulfillment through work*. https://www.ricoh.com
3. Gripple. (n.d.). *GLIDE: Our 100% employee ownership model*. https://www.gripple.com/about-us/glide-our-employee-ownership-model/

Le troisième niveau est celui de l'institutionnalisation : les transformations organisationnelles sont-elles soutenues et diffusées par des cadres réglementaires et institutionnels plus larges ? La régulation, que l'ouvrage présente comme l'un des leviers de cette transformation, connaît elle-même des évolutions non linéaires. En Europe, le paquet Omnibus I a conduit à la directive[4] (UE) 2026/470, qui fixe effectivement les seuils de plus de 1000 salariés et de plus de 450 millions d'euros de chiffre d'affaires net. Selon la Commission européenne, cette révision réduit d'environ 85 % le nombre d'entreprises soumises à l'obligation de *reporting* de durabilité (Commission européenne, 2026). Aux États-Unis, la Securities and Exchange Commission a proposé, le 29 mai 2026, d'abroger intégralement les règles fédérales de publication d'informations climatiques adoptées en 2024. Cette abrogation n'est toutefois pas encore définitive, la proposition ayant été soumise à une procédure de consultation publique (US Securities and Exchange Commission, 2026). Dans le même temps, la Chine a publié en décembre 2025 une norme nationale expérimentale consacrée à la divulgation des risques, opportunités et impacts climatiques des entreprises. Son application demeure volontaire tant que son périmètre et ses modalités obligatoires de mise en œuvre n'ont pas été précisés (Ministère des Finances de la République populaire de Chine *et al.*, 2025). Ces trajectoires divergentes montrent que le renforcement des cadres institutionnels de la durabilité n'est ni homogène ni irréversible.

Ces trois niveaux ne se confondent pas. Ainsi, une pratique peut se diffuser sans modifier profondément les décisions ; une expérimentation peut transformer une organisation tout en demeurant isolée ; une réglementation peut progresser puis être réduite. Ces constats contrastés ne remettent pas en cause la pertinence des voies proposées par l'ouvrage. Ils font toutefois apparaître l'une de ses limites, car s'il documente de nombreuses formes de transformation, il analyse moins précisément les processus qui permettraient de les articuler, de les stabiliser et de les faire changer d'échelle. Une question demeure alors ouverte : *comment inscrire durablement ces initiatives dans les organisations et leur permettre de produire des effets au-delà des contextes dans lesquels elles ont été expérimentées ?* Cette interrogation rejoint le constat formulé par Frémeaux selon lequel la poursuite du bien commun demeure une « démarche inachevée, souvent hésitante » et l'écologie intégrale « n'est pas de l'ordre du simple discours » (p. 227). Orienter l'innovation vers le bien commun suppose aussi de déterminer qui est légitime pour définir les critères de sélection des projets, arbitrer entre des intérêts divergents et décider quelles innovations seront financées, développées ou abandonnées. Ces choix étant intrinsèquement politiques, la gouvernance détermine quels acteurs participent aux arbitrages, quels droits leur sont reconnus et selon quelles modalités leurs désaccords peuvent être exprimés et travaillés. L'ouvrage pose avec force la nécessité de délibérer sur les finalités de l'entreprise, tout en laissant ouverte la manière dont des conceptions concurrentes du bien commun peuvent être arbitrées dans des organisations pluralistes. Comme les enjeux concernés excèdent les frontières de l'entreprise, cette gouvernance doit également être pensée à l'échelle des écosystèmes.

Développer les coopérations à l'échelle des écosystèmes

Le bien commun dépasse les frontières de l'entreprise. Les défis qu'il recouvre sont mondiaux, interdépendants et affectent des populations bien au-delà des lieux où les décisions sont prises. Aucune organisation, aussi engagée soit-elle, ne dispose seule des connaissances, des ressources et de la légitimité nécessaires pour y répondre. L'ouvrage ouvre cette perspective lorsqu'il souligne que le bien commun « ne peut être brandi de manière incantatoire », mais doit être « coconstruit, co-élaboré » dans l'articulation concrète des choix économiques, politiques et sociaux (p. 85). L'ouvrage pose ainsi le principe d'une construction collective du bien commun. Les mécanismes par lesquels des organisations hétérogènes coordonnent leurs contributions, arbitrent leurs désaccords et stabilisent une orientation commune restent néanmoins davantage en arrière-plan. Cette question trouve un écho dans le numéro spécial de *M@n@gement* consacré en 2025 à l'innovation écosystémique au service de la durabilité. Barlatier *et al.* (2025) y envisagent les écosystèmes comme des interfaces permettant à des acteurs hétérogènes d'aligner leurs apprentissages et de relier les expérimentations locales aux transformations systémiques. Ces travaux prolongent ainsi l'un des principaux chantiers ouverts par l'ouvrage : l'identification des mécanismes par lesquels le bien commun peut être construit et gouverné au-delà des frontières d'une organisation.

Dans le prolongement de cette intuition, notre recension mobilise le concept de *middleground* comme cadre analytique complémentaire pour étudier les conditions de cette action collective. Initialement développé pour l'analyse des

4. Union européenne. (2026). *Directive (UE) 2026/470 du Parlement européen et du Conseil du 24 février 2026 modifiant les directives 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 et (UE) 2024/1760 en ce qui concerne certaines exigences d'information en matière de durabilité applicables aux entreprises et certaines exigences relatives au devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)*. EUR-Lex. http://data.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj

écosystèmes créatifs, il désigne la structure intermédiaire reliant l'*underground* (individus, communautés et initiatives informelles) à l'*upperground* (entreprises, administrations et institutions formelles). À travers des lieux, des espaces, des événements et des projets, le *middleground* facilite la rencontre entre acteurs, la traduction de connaissances hétérogènes, l'expérimentation des idées et leur transformation progressive en projets susceptibles d'être soutenus et institutionnalisés (Cohendet *et al.*, 2010, 2011). Son intérêt pour prolonger l'ouvrage réside dans l'attention portée aux médiations par lesquelles une finalité normative peut devenir un projet collectif. Les travaux d'Ozor *et al.* (2024) montrent notamment comment des projets et des événements peuvent mettre en relation des acteurs hétérogènes et soutenir l'expérimentation au sein d'un écosystème d'innovation. Sa transposition à l'écologie intégrale constitue ainsi une piste de recherche à explorer. Cette transposition invite notamment à examiner comment ces espaces traduisent le bien commun en projets collectifs, qui les crée, les finance et les gouverne, et à quelles conditions ils peuvent éviter leur captation par les acteurs les plus puissants. Elle conduit également à étudier les processus par lesquels des expérimentations localisées peuvent transformer durablement les organisations et les institutions. Des recherches qualitatives, comparatives et longitudinales seraient particulièrement pertinentes pour comprendre ces mécanismes.

L'entreprise au défi de l'écologie intégrale contribue ainsi aux sciences de gestion en articulant un cadre et un ensemble de dispositifs organisationnels susceptibles d'orienter l'entreprise vers le bien commun. L'un de ses principaux apports consiste à dépasser une conception de la responsabilité centrée sur la seule correction des externalités, afin d'interroger conjointement les finalités de la production, l'organisation du travail et les modalités de participation aux décisions. Si l'ouvrage éclaire avec force la finalité de la transformation et plusieurs de ses leviers, les conditions de leur articulation, de leur institutionnalisation et de leur diffusion à plus grande échelle restent à approfondir. Les travaux sur les écosystèmes d'innovation et le concept de *middleground* offrent, à cet égard, une piste de prolongement intéressante en invitant à appréhender le bien commun comme le résultat toujours provisoire de processus collectifs de coordination, d'expérimentation et de gouvernance.

Références

Alexandre, L., & Lameta, N. (dir.) (2024). *Entrepreneuriat. Outils théoriques et pratiques*. Éditions EMS.

Barlatier, P.-J., Du, J., Josserand, E., Bardon, T., Hermel, P., & Ruiz, É. (2025). *Delivering sustainability through ecosystem innovation: A multilevel framework for sustainability transitions*. *M@n@gement*, *28*(5), 1-10. https://doi.org/10.37725/mgmt.2025.13718

Barneto, P., Dubocage, E., Girard-Guerraud, C., Rannou, Y., & Serret, V. (2025). *Finance décarbonée pour une économie durable*. Éditions EMS.

Bollinger, S., Neukam, M., & Guittard, C. (2023). Vers une responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) stratégique : une contrainte stimulant l'innovation. *Innovations*, (72), 65-102. https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0150

Bollinger, S., & Schaeffer, V. (dir.) (2024). *Management stratégique. Créativité et transition : comment réinventer le management stratégique ?* Éditions EMS.

Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2010). The anatomy of the creative city. *Industry and Innovation*, *17*(1), 91-111. https://doi.org/10.1080/13662710903573869

Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2011). Rethinking urban creativity: Lessons from Barcelona and Montreal. *City, Culture and Society*, *2*(3), 151-158. https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.001

Detchessahar, M., Ezvan, C., & Frémeaux, S. (dir.) (2024). *L'entreprise au défi de l'écologie intégrale. Penser et agir pour une économie du bien commun*. Nouvelle Cité.

Durand, R., & Huynh, C.-W. (2024). Corporate purpose research: Streams and promises. *Journal of Management Scientific Reports*, *2*(3-4), 218-234. https://doi.org/10.1177/27550311241283390

Eres. (2025). *Panorama de l'actionnariat salarié 2025. Des PME au SBF 120, l'actionnariat salarié continue de séduire.*

European Commission. (2026). *Commission staff working document—Amending Delegated Regulation (EU) 2023/2772 as regards the simplification of certain sustainability reporting standards.* https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-staff-working-document-2026-500_en.pdf

Giorgini, P. (dir.) (2014). *La transition fulgurante : Vers un bouleversement systémique du monde ?* Bayard.

Lallemand-Stempak, N., & Eynaud, P. (dir.) (2022). *Vers une autre gestion*. Les Liens qui libèrent.

Levillain, K., Hatchuel, A., Lévêque, J., & Segrestin, B. (2022, juin). *The emergence of multipolar corporate governance: The case of Danone and the French société à mission* [Conference presentation]. EURAM 2022 - Leading the digital transformation, Winterthur. https://hal.science/hal-03689828v1

Levillain, K., Segrestin, B., Hatchuel, A., & Vernac, S. (dir.). (2020). *Entreprises, responsabilités et civilisations. Vers un nouveau cycle du développement durable*. Presses des Mines.

Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Harper Business.

Ministère des Finances de la République populaire de Chine, Ministère de l'Écologie et de l'Environnement, Ministère des Affaires étrangères, Commission nationale du développement et de la réforme, Ministère de l'Industrie et des Technologies de l'information, Ministère du Commerce, Banque populaire de Chine, & Commission de supervision et d'administration des actifs de l'État du Conseil d'État et Bureau de réglementation financière. (2025, 19 décembre). *Enterprise Sustainability Disclosure Standard No. 1—Climate*.

Nabec, L., Béji-Bécheur, A., Guillard, V., Özçağlar-Toulouse, N., & Schmitt, J. (2026). *Marketing. Le marketing au service de la décarbonation des marchés*. Éditions EMS.

Noguera, F., & Valéau, P. (dir.) (2026). *Gestion des ressources humaines*. Éditions EMS.

Ozor, J., Ronde, P., Tung, S., & Boyer, J. (2024). The 'middleground' as a catalyst for the dynamics of innovation in an ecosystem? The case of Eurasanté in Hauts-de-France. *Technological Forecasting and Social Change*, *209*, Article 123731. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123731

Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2019). Is my company really doing good? Factors influencing employees' evaluation of the authenticity of their company's corporate social responsibility engagement. *Journal of Business Research*, *101*, 128-143. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.030

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2026). *The sustainable development goals report 2026*.

US Securities and Exchange Commission. (2026). *SEC Proposes rescission of climate-related disclosure rules*. https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2026-49-sec-proposes-rescission-climate-related-disclosure-rules