



CLASSIQUES
GARNIER

THOENIG (Jean-Claude), « “Grand angle” avec Julie Battilana », *Entreprise & Société*, n° 4, 2018 – 2, p. 25-52

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-09248-3.p.0025](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-09248-3.p.0025)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2019. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

« GRAND ANGLE »
AVEC JULIE BATTILANA

Jean-Claude THOENIG

RAPPEL SUR LA RUBRIQUE
« GRAND ANGLE »

Dans sa politique éditoriale, *Entreprise & Société* (ENSO) a décidé de consacrer, dans chacun de ses numéros, une rubrique spécifique, dite « Grand Angle », consacrée à une personne, un groupe ou un évènement particulier. Il ne s'agira pas d'un article académique, d'une recension ou d'une information factuelle, comme d'autres rubriques de la revue peuvent les offrir, mais d'une réflexion menée sur la relation entre entreprise et société, vue à travers l'itinéraire et la vision de la personne « mise à la question », du groupe étudié, de l'évènement analysé. L'objectif recherché est d'aider les lecteurs de la revue dans leur démarche de compréhension – parfois de déchiffrage – de cette relation entre entreprise et société, en ajoutant, aux rubriques usuelles ci-dessus mentionnées, cette rubrique « Grand angle » qui se veut comme un instant de pause et de réflexion partagée.

ENTRETIEN AVEC JULIE BATTILANA (JB)
Propos recueillis par Jean-Claude Thoenig (JCT)

Jean-Claude THOENIG : L'objectif du Grand Angle est de retracer votre itinéraire professionnel et, dans ce cadre, de situer et d'approfondir votre démarche s'agissant notamment de la relation entre entreprise et société.

Pour commencer, nous pourrions retracer votre parcours jusqu'à votre arrivée à Harvard Business School (HBS) en 2006. Au départ vous avez fait des études surtout en sociologie. Comment et pourquoi avez-vous rejoint par la suite une filière qui est ancrée en gestion ? Comment et pourquoi vous êtes-vous intéressée à la relation entre l'entreprise et la société ? Cet intérêt émerge-t-il déjà dès votre formation de base ?

Julie BATTILANA : Commençons par la sociologie. Mon intérêt pour le social et les mécanismes sociaux remonte à loin : enfant, déjà, j'étais intéressée par les mécanismes de coordination au sein des groupes et par l'émergence et le maintien des règles du vivre ensemble.

J'ai grandi dans une famille d'origine italienne établie dans le sud de la France. Petite fille, j'ai très vite pris conscience du pouvoir des traditions et de la force de reproduction des normes sociales. Dans le monde où je vivais, les femmes étaient souvent cantonnées dans la sphère domestique. Quand je regardais autour de moi, à part l'exemple de ma mère, artiste peintre, je ne voyais pas de femmes qui aient pu sortir de cette sphère.

Mes parents, quant à eux, ne m'ont imposé aucune limite intellectuelle ni physique : ils m'ont toujours dit que tout m'était possible. J'ai donc très tôt exprimé la volonté de sortir du modèle dominant autour de moi, tout en m'interrogeant sur la possibilité de le faire. J'ai ainsi développé un fort intérêt pour le rôle des normes sociales ainsi que pour les conditions nécessaires à la divergence par rapport à ces normes établies. Je ne posais bien sûr pas le problème en ces termes à l'époque, mais la question de la possible divergence me taraudait.

Alors que j'étais encore enfant, mon père, médecin, est devenu président bénévole de l'association La Bourguette où vit ma sœur, qui a un handicap psychomoteur. C'est une organisation qui prend en charge

des enfants et des adultes handicapés et vise à assurer leur bien-être, leur épanouissement personnel et professionnel, ainsi que leur intégration dans leur communauté, notamment par le travail. La Bourguette s'appuie essentiellement sur des subventions publiques pour financer ses activités, mais elle génère aussi des revenus de la vente des produits et services issus du travail de ses résidents. Ils produisent notamment de l'huile d'olive, du vin, et des céramiques et accueillent des clients dans les auberges restaurants de l'association dans le sud de la France. Je trouvais le modèle d'organisation de La Bourguette très original par rapport à tous ceux que je voyais autour de moi. C'est par ce biais que j'ai commencé à m'intéresser aux organisations que je qualifie maintenant d'organisations hybrides, c'est-à-dire celles qui poursuivent une mission sociale tout en s'engageant dans des activités commerciales pour générer tout ou partie des revenus nécessaires à leur fonctionnement. Ces organisations divergent du modèle dominant des organisations caritatives et de celui des entreprises classiques, en combinant des aspects communs à ces deux formes d'organisation.

J'avais donc déjà en tête toutes ces questions autour de la divergence par rapport aux normes sociales dominantes aussi bien pour les individus que pour les organisations quand j'ai découvert, au lycée, les philosophes des Lumières. J'ai été fascinée par la rupture cognitive que représentaient des penseurs comme Voltaire, Rousseau et Diderot. Là aussi, leur capacité de divergence m'inspirait.

Une fois mon bac en poche, j'ai décidé de me lancer dans un cursus de classes préparatoires Hypokhâgne et Khâgne B/L parce qu'il faisait une place importante non seulement aux humanités classiques, mais aussi à la sociologie et à l'économie. Malgré mon enthousiasme et ma soif d'apprendre, quand je suis arrivée en prépa au Lycée Henri IV au milieu des années 1990, je n'avais pas vraiment le profil adéquat. Mes parents n'étaient ni professeurs ni hauts fonctionnaires comme ceux de la plupart de mes camarades et les provinciaux, comme moi, étaient peu nombreux. Bien que venant de Marseille, je n'ai pas pu entrer à l'internat de Henri IV car il n'était pas ouvert aux filles. *A posteriori*, je regrette de ne pas avoir lancé de vrai mouvement pour accélérer l'ouverture de l'internat aux filles, qui n'a eu lieu qu'en 2010 !

Dès les premières semaines en prépa, j'ai compris que je ne possédais pas les codes adéquats en matière d'expression orale et écrite pour réussir

le concours d'entrée à l'École normale supérieure. J'ai donc passé deux ans à essayer de faire l'acquisition de tout le capital culturel nécessaire pour parler la même langue que mes condisciples.

C'est pendant ces années que j'ai commencé à lire Auguste Comte, Émile Durkheim, Max Weber et tous les pères fondateurs de la sociologie. Leurs travaux m'ont particulièrement intéressée car ils avaient des liens forts avec les questions que je me posais et m'apportaient un vocabulaire et des outils pour mieux comprendre les dynamiques sociales. Je me suis engagée dans ces lectures et j'ai développé des dialogues intérieurs avec leurs textes. J'ai aussi découvert les économistes – Adam Smith, John Maynard Keynes, les néo-classiques...

Une fois admise à l'École normale supérieure de Cachan (ENS-C) et à HEC, la sociologie, et plus particulièrement la sociologie des organisations, s'est imposée à moi comme une évidence. À l'ENS-C, j'ai notamment été marquée par les cours que nous avons eus ensemble et toutes les conversations avec vous-même et tout le groupe de sociologues, d'économistes et d'étudiants. Je pense aussi au formidable séminaire de lecture organisé par Catherine Paradeise pour nous familiariser non seulement avec les auteurs français et européens, mais aussi nord-américains. Par exemple, j'y ai lu le livre de Neil Fligstein sur la transformation du *corporate control*. La lecture de cet ouvrage m'a permis de réaliser que c'était ce type de travail que je voulais faire : étudier l'interaction entre institutions et organisations, comprendre les grands mouvements sociaux et économiques, tout en tenant compte des dynamiques organisationnelles.

Dans le cadre du Magistère de l'ENS-C, nous suivions aussi des cours à l'université de Nanterre. Nanterre, c'est pour moi la rencontre avec des penseurs comme Alain Caillé et la découverte d'auteurs que je n'avais pas encore lus, tel Erwin Goffman – un cours sur lui m'ouvre à une autre entrée sur la sociologie nord-américaine. La lecture d'Alain Caillé et son dialogue (ainsi que ses désaccords) avec Pierre Bourdieu, dont j'approfondis aussi les écrits à ce moment-là, m'interroge de plus en plus sur la tension entre structures et autonomie de l'acteur dans les différents types de systèmes sociaux. Le travail sur l'habitus et les différentes formes de capital de Pierre Bourdieu m'influence également beaucoup. J'y ajoute les textes d'Anthony Giddens et la lecture, décisive pour moi, de l'ouvrage de Mary Douglas sur les institutions. Mary Douglas est une auteure qu'on oublie trop souvent me semble-t-il,

en tout cas outre-Atlantique, quand il s'agit de retracer l'histoire de la pensée sur les institutions et leur évolution. La féministe que je suis s'insurge souvent de ce manque de reconnaissance dans certains travaux et colloques !

La grande chance que j'ai eue dans le magistère de l'ENS-C, c'est d'être exposée en même temps à la sociologie et à l'économie, et ce de façon non vulgarisée, avec au contraire une approche qui plaçait les étudiants au cœur de chacune des deux disciplines. Au contact de ces modes de pensée différents, mon attention s'est aiguisée et j'ai accru ma capacité à identifier les hypothèses fondatrices de chacune des disciplines. Cela m'a aussi permis d'apprécier plusieurs méthodes de recherche, sans minimiser ni exagérer l'importance d'une discipline par rapport à une autre. Cette approche pluridisciplinaire m'a beaucoup marquée : aujourd'hui encore, j'essaie de multiplier les contacts avec d'autres disciplines pour enrichir ma pensée et ma capacité d'analyse.

Grâce à la compréhension de la future directrice adjointe de l'ENS-C, Catherine Paradeise, j'ai pu être en même temps élève à Cachan et Nanterre, et à HEC, à Jouy-en-Josas. Ce double cursus a été formidable : à l'ENS-C et à Nanterre, j'étais ancrée dans la théorie et dans les recherches empiriques et dans le même temps, à HEC, je découvrais les fonctionnements organisationnels d'un point de vue pratique. HEC m'exposait aussi à la réalité du processus de socialisation des étudiants destinés à rejoindre ou créer des entreprises. Pendant cette période, des stages ont également nourri ma réflexion tout en m'insérant dans le monde de l'organisation. Cela m'a permis de reformuler certains de mes questionnements en évitant une réflexion trop « stratosphérique » sur le rapport entre structures et autonomie des acteurs et en prenant en compte, de façon plus systématique, les relations de pouvoir dans les organisations.

À la fin de mon dernier stage long à HEC, dans le secteur du conseil, ma décision était prise : je voulais me consacrer à la sociologie des organisations et mener un travail de thèse sur les tensions entre structures et autonomie des acteurs dans les organisations. J'ai eu la chance de pouvoir conduire ce travail non seulement dans le système français de l'ENS-C mais aussi à l'INSEAD. Si mon ancrage continue d'être la sociologie des organisations, à l'INSEAD je découvre le champ de la gestion (management), au sein duquel je me spécialise sans surprise en

« Organizational Behavior », c'est-à-dire dans l'étude des dynamiques organisationnelles. Là encore, ce double cursus à l'ENS-C et à l'INSEAD m'a placée à l'intersection de plusieurs mondes : la sociologie et la gestion (management), la France et les États-Unis – et plus globalement l'Europe et les États-Unis.

Quand j'arrive à l'INSEAD, une fenêtre s'ouvre sur les penseurs anglo-saxons que j'avais commencé à lire à l'ENS-C. Je m'engage plus avant dans la lecture d'Herbert Simon, James March, Richard Cyert, l'école de Carnegie. Et aussi de tout le courant institutionnel de Philip Selznick à Richard Scott en passant par John Meyer, Woody Powell, Paul DiMaggio, Frank Dobbin, et Mary Ann Glynn etc.

La culture internationale est très présente à l'INSEAD, où je suis entourée d'étudiants en MBA et de doctorants venus du monde entier. Certains d'entre eux, comme Metin Sengul, aujourd'hui professeur à Boston College, qui est l'un de mes co-auteurs, ont eu un impact fort sur mon parcours de chercheur en sciences sociales. Néanmoins, quand on en vient à mon sujet de thèse, mon choix est encore très influencé par ma formation française et européenne, et mon moteur reste assez théorique, autour de la tension sociétale et organisationnelle et de la possibilité de l'autonomie de l'acteur. Sans surprise, je m'oriente donc vers une recherche sur l'entrepreneuriat institutionnel liée à la question qui me taraude depuis mon plus jeune âge, celle de la possibilité (ou non) de divergence par rapport aux normes dominantes. Si les institutions ont un pouvoir et une force d'inertie tels qu'elles contraignent les individus et les organisations à les reproduire, comment des divergences apparaissent-elles dans un système ? Et si certains acteurs divergent, quelles sont les conditions qui leur permettent de le faire dans différents types de système ? Cette question va guider ma thèse sur le National Health Service (NHS), le système de santé britannique, soutenue en 2006 sous la double signature de l'INSEAD et de l'ENS-C, avec un jury de thèse international composé de professeurs américains comme Thomas d'Aunno et Herminia Ibarra et français comme Albert David, Isabelle Huault, Pierre Romelaer, et vous-même. Au fil de ce travail qui s'appuie à la fois sur des méthodes de recherche qualitatives (fondées sur des observations et des entretiens) et sur des méthodes quantitatives (fondées sur l'analyse de données recueillies par questionnaire et codage d'archives), je me suis intéressée de plus en plus aux dynamiques de

changement organisationnel qui sont au cœur de toute tentative de divergence à l'intérieur des organisations.

Ces travaux mettent en avant les facteurs qui permettent aux acteurs non seulement de diverger, mais ensuite de réussir (ou non) dans la mise en œuvre de changements divergents. Ils ont été publiés dans une série d'articles parus dans l'*Academy of Management Journal*¹, *Organization Science*², *Management Science*³, *Organization*⁴, la *Harvard Business Review*⁵ et la *Stanford Social Innovation Review*⁶. Sur cette base, j'ai aussi développé des contenus pédagogiques, à la fois des cas pour mes étudiants et des notes pédagogiques pour les enseignants désireux de les utiliser dans leurs cours. Je les utilise aujourd'hui dans mon cours « Pouvoir et Influence ».

Il manque un élément dans ce panorama personnel. Quand j'étais à l'ENS-C, une rencontre importante fut celle des travaux de Michel Crozier et de certains membres de son école, dont vous-même. Dans mon travail de recherche sur la divergence par rapport aux normes dominantes au sein d'une institution très établie comme le NHS, la question des dynamiques de pouvoir et de la maîtrise de l'incertitude est naturellement majeure.

J.-C.T. : Vous travaillez certes sur les entreprises, mais aussi sur le secteur public ?

J.B. : Oui, tout mon travail de thèse était consacré à une organisation publique.

J.-C.T. : Comment concilier cela ?

-
- 1 Battilana J. et Casciaro T. (2012), « Change agents, networks, and institutions : A contingency theory of organizational change », *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 2, p. 381-398.
 - 2 Battilana J. (2011), « The enabling role of social position in diverging from the institutional status quo : Evidence from the U.K. National Health Service », *Organization Science*, vol. 22, n° 4, p. 817-834.
 - 3 Battilana J. et Casciaro T. (2013), « Overcoming resistance to organizational change : Strong ties and affective cooptation », *Management Science*, vol. 59, n° 4, p. 819-836.
 - 4 Battilana J. (2006), « Agency and institutions : The enabling role of individuals' social position », *Organization*, vol. 13, n° 5, p. 653-676.
 - 5 Battilana J. et Casciaro T. (2013), « The network secrets of great change agents », *Harvard Business Review* vol. 91, n° 7/8, p. 62-68.
 - 6 Battilana J. et Kimsey M. (2017), « Should you agitate, innovate, or orchestrate ? Understanding the roles you can play in a movement toward societal change », *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/should_you_agitate_innovate_or_orchestrate.

J.B. : Une fois encore, ma motivation est de comprendre les organisations quel que soit leur type. À HEC, j'effectue mon tout premier stage dans une organisation publique, la chambre régionale des comptes à Marseille, choix révélateur de mon approche. Par ailleurs, j'ai toujours eu un fort intérêt pour la chose publique et pour la politique – j'ai consacré mon mémoire de maîtrise de sociologie à l'étude du mouvement pour la parité hommes-femmes en politique en France.

Par la suite, tous mes choix de stage révèlent ma volonté d'être exposée à des mondes organisationnels très différents les uns des autres, pour mieux les comparer et les comprendre. Celui dans l'entreprise Johnson and Johnson, choisi pour l'opportunité qu'il m'offre d'aller améliorer mon anglais aux États-Unis, me permet aussi d'avoir une expérience dans une multinationale. Je veux comprendre les processus et les modes de fonctionnement dans une organisation de cette taille, comment les gens y travaillent, comment ils se sentent reconnus ou non. Lors de mon second stage chez Johnson and Johnson, je choisirai une autre branche, et en France cette fois-ci, afin de comparer les modes de fonctionnement et de travail aux USA et en France.

Mon dernier stage se déroule dans un cabinet de conseil, Mercer Management Consulting, pour tester mon envie de mener des missions plus courtes et avec des positionnements différents de ceux de la recherche. Tout se passe admirablement et je reçois une offre d'embauche, mais je préfère la décliner : c'est décidément la sociologie des organisations qui me passionne et je désire me consacrer à la recherche et à l'enseignement dans ce domaine, pour contribuer, je l'espère en tous cas, à un meilleur fonctionnement des organisations et de la société.

J.-C.T. : Comment se fait en 2006 votre passage à la Harvard Business School (HBS) ?

J.B. : Quand je termine mes études de doctorat, je candidate essentiellement sur le marché européen. Or les membres de mon comité de doctorat m'encouragent à présenter mon dossier dans quelques écoles américaines, ne serait-ce que pour faire connaître mon travail de l'autre côté de l'Atlantique. Donc j'y pense. Et la suite est une histoire assez étonnante, avec le recul !

Cette année-là, j'ai prévu d'intervenir sur mon sujet de thèse au congrès de l'Academy of Management (AOM). À la fin de ma présentation, un

monsieur dont le visage m'est inconnu vient vers moi : « il faut absolument que vous candidatiez à la HBS, votre sujet nous intéresse, je vous l'assure ». Il me donne sa carte de visite : c'était Jay Lorsch, professeur et chercheur renommé dans le domaine de la gestion et de la théorie des organisations pour ses travaux sur la théorie de la contingence structurelle. Poussée par mon comité de thèse et par l'insistance de Jay Lorsch, je décide de candidater.

Lors de mon *job talk* à HBS, un très influent membre de la faculté m'a aidée, là encore de façon inattendue. À peine avais-je commencé à parler depuis deux minutes, et avant même que j'aborde les implications managériales possibles de mon travail – je savais qu'il était essentiel d'en parler à HBS – il m'a interrompue en disqualifiant mon propos, assez sèchement, voire en des termes vulgaires. Je ne me suis pas démontée... Mon anglais n'étant pas aussi bon qu'aujourd'hui, je ne connaissais pas le terme – *rat's ass* – employé par cette personne. Mon calme, en partie dû à cette relative ignorance de l'argot anglais, a impressionné les personnes présentes, qui me rappellent encore souvent cette anecdote ! J'ai répondu à mon futur collègue que s'il me donnait plus de deux minutes de présentation, il aurait les informations qui lui manquaient pour qu'il puisse établir son jugement sur la qualité de mon travail. Je crois que c'est à ce moment-là que j'ai convaincu mes interlocuteurs de s'engager avec moi dans un vrai débat de fond. Ils se sont sans doute aussi dit que je pourrais faire face à n'importe quelle situation dans la salle de classe à HBS si j'étais capable de répondre avec cet aplomb à celui qui m'avait aussi vulgairement interpellée. Peut-être l'avait-il fait exprès pour m'aider à faire preuve de mon assurance ? Peut-être espérait-il vraiment me déstabiliser ? Lui seul pourrait le dire... Il a en tous cas contribué à mon succès à l'issue de ce rituel de passage académique du *job talk*.

À mon retour en France, Jay Lorsch m'a prise au dépourvu en me téléphonant alors que j'étais en train de prendre le train en gare de Fontainebleau – j'étais encore à l'INSEAD à ce moment-là. Il m'a demandé si j'étais prête à venir aux États-Unis. La réponse n'était pas évidente pour moi. Je me suis vraiment posée la question d'aller ou non à HBS. Mais j'avais moi-même montré dans ma thèse qu'être exposé à des environnements institutionnels différents facilite l'innovation et la mise œuvre de changements divergents par rapport aux normes

en vigueur. Rejeter l'offre d'HBS, c'eût été quelque part ignorer les résultats de mes propres travaux, puisque j'aurais fermé la porte à une formidable opportunité d'évoluer dans un autre univers institutionnel, celui du monde universitaire américain.

J'ai eu la chance d'être encouragée et soutenue par ma famille pour tenter cette aventure américaine. Quand j'entraï pour la première fois en salle de classe à HBS, mon mari, qui était avocat à Paris, s'appêtait à retourner sur les bancs de l'université pour devenir avocat aux États-Unis, puis entrepreneur. On me demande souvent comment concilier vie de famille et vie professionnelle dans le monde académique et dans celui de l'entreprise. Pour ma part, je dois dire que si j'ai pu le faire, c'est sans doute parce que les choses ont été aussi difficiles pour mon mari que pour moi, dans la mesure où il est aussi impliqué que moi dans tous les aspects de notre vie de famille, y compris toutes les tâches domestiques, qui encore trop souvent aujourd'hui incombent bien plus aux femmes qu'aux hommes.

J.-C.T. : C'est intéressant de voir que Lorsch s'intéresse à quelqu'un dont la présentation porte sur une institution publique, de surcroît non-américaine. Ce qui est aussi en contradiction avec l'image ou la réalité que HBS véhicule d'une institution méprisant le secteur public.

J.B. : Jay Lorsch m'a ouvert la première porte, celle qui m'a menée à un poste d'Assistant Professor of Business Administration. Mais par la suite, il a fallu la succession d'une multitude d'événements pour que je parvienne à ouvrir d'autres portes, une fois arrivée à HBS.

Je pense que ce qui a intéressé Jay, c'est le fait que j'étudie le secteur de la santé et les dynamiques de changement, même si je le faisais dans les organisations publiques et même si j'étais très ancrée dans la tradition institutionnelle des travaux de Philip Selznick, Paul DiMaggio, Woody Powell etc., assez peu suivie par mes collègues d'HBS à l'époque. Pour eux, la théorie institutionnelle restait assez abstraite, sans véritable pertinence managériale. J'espère qu'ils ont changé d'avis maintenant ! Cela dit, la tradition institutionnelle était tout de même représentée, et même très bien représentée à HBS avant mon arrivée. Je pense notamment à Rosabeth Moss Kanter, dont le travail m'avait beaucoup inspirée. Rakesh Khurana, sociologue des organisations intéressé par

l'analyse des dynamiques institutionnelles, était également membre du département *Organizational Behavior* (OB)⁷ que j'ai rejoint.

Au début, ce qui a pu surprendre certains de mes collègues, c'est l'évolution de mon travail du secteur de la santé vers l'entrepreneuriat social. Pourtant, cette transition était naturelle pour moi et s'inscrivait déjà en filigranes dans ma réflexion depuis de nombreuses années. Ce qui m'intéressait, c'était encore et toujours la divergence par rapport aux normes établies, y compris à l'échelle du capitalisme. Aussi ai-je porté attention, au milieu des années 2000, à la montée en puissance des entreprises sociales. Ce qui me fascinait dans ces organisations, c'était leur caractère hybride : elles poursuivaient une mission sociale tout en s'appuyant sur des activités commerciales pour générer tout ou partie de leurs revenus. De telles organisations hybrides n'étaient pas nouvelles, certaines existaient même depuis des siècles, telles les coopératives, les hôpitaux et les universités. La nouveauté, c'est qu'au cours des dernières décennies, les organisations hybrides ont commencé à prendre de l'ampleur dans tous les secteurs, même celui de la finance, avec les entreprises de micro-crédit, ou celui de l'action sociale, avec les entreprises d'insertion. Si bien que nous assistons à un mouvement graduel d'hybridation de l'économie, qui fait bouger les frontières entre le secteur marchand et le secteur social, et contribue ainsi à changer le capitalisme.

J.-C.T. : La vie au département OB de HBS semble importante, notamment par rapport à d'autres business schools en France et aux USA. Cela vous a-t-il surpris ? Notamment par le fait que des professeurs s'identifient non par rapport à un PhD en management mais par rapport à une discipline telle que par exemple la sociologie ou la psychologie ?

J.B. : Le département d'OB de HBS est particulier. Son histoire remonte à la fondation de cette discipline, à Elton Mayo et Fritz Roethlisberger et à toute la lignée des *Human Relations* qui en est issue : encore aujourd'hui le département est marqué jusque dans son quotidien par cette forte empreinte. Ainsi, on y manifeste une préférence pour des travaux qui sont et restent dans le goût et la ligne d'OB – par exemple sur et autour du leadership – et également un attrait pour des étudiants qui ont fait du travail en OB.

7 À la Harvard Business School, le département OB se consacre aux thématiques de sociologie des organisations et de psychologie sociale des organisations.

Cela dit, au fil du temps, la composition du département s'est diversifiée pour inclure des chercheurs formés dans des disciplines voisines et complémentaires, comme la sociologie et la psychologie sociale. Si certains de mes collègues s'inquiètent parfois d'une situation dans laquelle les ancrages disciplinaires pourraient l'emporter par rapport à la tradition d'OB, je crois que la richesse de notre département vient précisément de notre capacité à diversifier les connaissances sur les organisations et leur évolution, en mobilisant aussi bien les travaux et les méthodes d'OB que des autres disciplines.

Le département est aussi caractérisé par un double attachement à la rigueur académique et à la pertinence pratique de la recherche produite en son sein. Ce qui compte, ce n'est pas seulement le nombre d'articles parus dans des revues de rang A mais aussi et surtout que ces publications permettent de faire avancer la connaissance et aident à améliorer le fonctionnement des organisations et de la société.

J.-C.T. : À propos de l'approche du leadership : cela implique-t-il un agenda de recherche et de formation quasi exclusivement centrés sur l'intérieur des entreprises ? Où se situe la thématique de la relation avec la société à HBS ?

J.B. : En 2006, quand je rejoins le département d'OB, Michael Tushman, Nitin Nohria et Rakesh Khurana en font tous les trois partie, et ce depuis plusieurs années. Leurs travaux explorent les liens entre entreprises et société. Ce sera aussi le cas de Ranjay Gulati, qui intègre le département un an après moi.

Par ailleurs, David Thomas, alors directeur du département, m'a beaucoup soutenue. Enfin, j'arrive à peu près au même moment que plusieurs professeurs juniors, qui, comme moi, prennent en compte les interactions entre entreprise et société dans leurs travaux, tels Christopher Marquis et Michel Anteby avec qui nous avons à l'époque formé un groupe de réflexion auquel nous invitons des collègues intéressés par le sujet.

J.-C.T. : Comment cela se passe-t-il pour l'enseignement ? Y a-t-il eu entre votre arrivée à HBS en 2006 et aujourd'hui une reconnaissance par les programmes – celui du MBA mais pas seulement – de la partie « société » ?

J.B. : Indéniablement.

Quand je suis arrivée à HBS en 2006, aussi bien en termes de recherche que d'enseignement, il faut dire la vérité : j'étais assez marginale. J'étais un produit exotique dans un système qui pouvait se permettre cette originalité.

Deux mouvements de fond vont alors s'engager. Le premier est la crise financière de 2007-2008 qui frappe de plein fouet l'économie américaine, avant l'économie européenne, et qui constitue un choc d'une très forte magnitude. Le second, lié au premier, est que le monde change autour de nous à la suite de cette crise : de plus en plus de voix s'élèvent pour demander aux entreprises de faire du *business* autrement, en intégrant les considérations sociales et environnementales dans leurs stratégies, en plus des considérations financières.

Cela dit, je pensais qu'une telle crise amènerait une remise en cause et des changements divergents majeurs beaucoup plus rapidement. Je sous-estimais la force des processus de socialisation et à quel point la mentalité dominante de maximisation de la valeur financière pour les actionnaires était encore prégnante.

J.-C.T. : Or visiblement, à votre avis et en matière d'offre d'enseignement des business schools tant ailleurs aux USA qu'en Europe, les évolutions ne se sont pas nécessairement et partout traduites par des évolutions substantielles – je ne parle même pas de contenu de recherche – comme cela a été le cas à HBS.

J.B. : À HBS, un processus de questionnement s'est mis en branle à la suite de la crise financière, puis il a fallu du temps pour que nos programmes évoluent de façon significative pour mieux intégrer la problématique entreprise et société. Certains membres de la faculté, dont je fais partie, ont œuvré en ce sens et d'importants changements ont déjà eu lieu, tandis que d'autres se dessinent aujourd'hui.

Dès le début de la crise, le véhicule du cas, central à la pédagogie de HBS, a été mobilisé pour permettre aux membres de la faculté de réfléchir ensemble à la situation, de mieux la comprendre et discuter des mesures à prendre. Certains de mes collègues ont très rapidement écrit un cas sur la crise et tous les membres de la faculté l'ont lu et discuté ensemble. Lors d'une réunion sur le sujet, j'ai volontairement provoqué l'un de mes collègues du département de finance en lui demandant s'il

se rendait compte que les marchés étaient socialement construits. Je regrettais qu'on perde de vue le processus d'institutionnalisation des outils utilisés dans le monde de la finance si bien qu'on ne se pose pas (ou plus assez) la question de savoir sur quelles hypothèses ces outils se fondent. On finit par les utiliser sans véritablement les comprendre. Grâce à ce cas, les professeurs ont pu engager de véritables échanges sur le rôle de chacune des parties prenantes dans la crise, y compris le nôtre et celui de notre institution. C'est en tout cas comme cela que j'ai perçu cette période.

Le questionnement s'est poursuivi avec l'arrivée d'un nouveau doyen en 2010, le professeur d'OB Nitin Nohria, qui a clairement inscrit l'enjeu « Organisation et Société » à l'agenda de l'école. Il a donc lancé un certain nombre de chantiers et encouragé le développement de nouveaux contenus et de nouveaux outils pédagogiques.

Le curriculum de MBA a davantage valorisé les expériences de terrain des étudiants, notamment à l'étranger, en les encourageant à travailler auprès d'entreprises qui créent des produits et services. Avec pour objectif de mieux comprendre les différents environnements culturels et institutionnels dans lesquels elles évoluent.

Certains membres de la faculté reprennent des cours enseignés depuis longtemps à HBS et modifient leur contenu en profondeur. D'autres développent des cours entièrement nouveaux dédiés aux enjeux de l'interaction entreprise-société, telle Rebecca Henderson qui a créé, avec George Serafeim, un cours optionnel de deuxième année « Re-imagining capitalism », dont une partie du contenu sera enseignée à partir de la rentrée prochaine dans le cadre d'un cours obligatoire de première année. Certes, entre la crise de 2007 et 2019, il aura fallu 10 ans pour qu'un tel cours puisse s'imposer comme l'un des cours clefs, mais le changement est bien là et il est important.

Pour ma part, j'ai repris le cours « Pouvoir et Influence » en le restructurant autour de trois modules : pouvoir et influence dans les relations interpersonnelles, dans les organisations et dans la société. Le module traitant de la société⁸ vise à pousser les étudiants à comprendre

8 Battilana J. (2015), « Power and Influence in Society », Harvard Business School module note, p. 415-055. Battilana J. et Kimsey M. (2017), « Should you agitate, innovate, or orchestrate ? Understanding the roles you can play in a movement toward societal change », *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/should_you_agitate_innovate_or_orchestrate.

comment les organisations s'insèrent dans la société et quel rôle ces organisations et leurs membres peuvent jouer dans la création de valeur non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. Il leur permet de comprendre à la fois les mécanismes qui entraînent l'inertie et la reproduction des normes à l'échelle de la société et le rôle qu'ils peuvent jouer, dans leurs organisations et au-delà, comme acteurs du changement malgré l'inertie.

Sur la base de mes travaux de recherche, je mets en avant trois rôles nécessaires à l'aboutissement des efforts collectifs de changement dans la société, à savoir le rôle d'agitateur, celui d'innovateur, et celui d'orchestrateur. J'ai notamment écrit et inséré trois nouveaux cas illustrant chacun de ces rôles, pour pousser les étudiants à les endosser en ayant examiné les défis qu'ils peuvent rencontrer. Le premier porte sur l'organisation hybride OrganJet⁹, qui oriente les malades en attente de greffe aux États-Unis vers la ville où un organe compatible est disponible. Les deux autres cas portent sur deux organisations caritatives. L'une, Unis-Cité¹⁰, est française et a créé et développé le service civique en France ; l'autre, le Sustainability Accounting Standard Board (SASB)¹¹, est américaine et a développé des systèmes de mesure de la performance sociale et environnementale des entreprises dans chacune des industries existantes. Le SASB vise à faire adopter par les entreprises de nouveaux systèmes de mesure de la performance, qui leur permettent de préparer chaque année non seulement un bilan financier mais aussi un bilan de l'impact de leurs activités en matière sociale et environnementale, dont pourront tenir compte les investisseurs.

En plus des cas, j'utilise aussi des simulations et beaucoup d'exemples historiques pour aider les étudiants à comprendre l'émergence des hiérarchies de pouvoir et des institutions dans la société. J'examine la façon dont ces dernières compliquent toute tentative de mise en œuvre de changement à l'échelle d'un champ ou plus généralement de la société.

Comme l'offre de cours de MBA, celle de programmes exécutifs a elle aussi évolué à la suite de la crise de 2007-2008. Ils intègrent de plus

9 Battilana J. et Weber J. (2013), « OrganJet and GuardianWings », Harvard Business School case, p. 413-068.

10 Battilana J., Anteby M. et Pache A.-C. (2015), « Marie Trelle-Kane at Unis-Cité : Establishing Youth Service in France », Harvard Business School case, p. 415-035.

11 Battilana J. et Norris M. (2014), « The Sustainability Accounting Standards Board », Harvard Business School case, p. 414-078.

en plus la dimension entreprise et société, et plusieurs sont proposés sur le thème de la création de valeur financière, sociale et environnementale. J'interviens dans ces programmes pour parler non seulement de la mise en œuvre du changement dans les organisations, mais aussi de la gestion des organisations hybrides que j'étudie, car elles poursuivent des objectifs à la fois financiers, environnementaux et sociaux.

Au-delà des cours de MBA et des programmes exécutifs, la Social Enterprise Initiative, qui existe depuis plus de 20 ans à HBS et dont je fais partie, joue un rôle important dans le développement de la recherche et de l'enseignement sur le thème entreprise et société.

Enfin, j'ai le plaisir de travailler avec de formidables doctorants à HBS et au sein du département de sociologie d'Harvard, qui eux aussi s'intéressent de plus en plus à l'étude des interactions entre entreprise et société.

En résumé, le contenu des programmes a donc évolué et continue d'évoluer. Ces changements, si nécessaires de mon point de vue, prennent indéniablement du temps et d'aucuns pourraient reprocher la lenteur du processus face à l'urgence créée par la crise. Mais nous parlons de changements divergents qui ont trait à la redéfinition du système capitaliste, il n'est donc pas étonnant qu'ils prennent du temps...

J.-C.T. : Au départ de cet enseignement, y a-t-il eu une acceptabilité immédiate de la part des étudiants MBA ?

J.B. : Cela s'est passé en deux temps.

Quand j'arrive en 2006, les étudiants connaissent mon intérêt pour le thème de l'organisation et de la société, et savent que je m'intéresse tout particulièrement à l'entrepreneuriat social. Ils viennent me voir pour me parler de ces thèmes, mais peut-être plus par curiosité que parce qu'ils pensent les prendre en compte dans leurs choix professionnels.

Les choses changent au lendemain de la crise, à partir de 2008-2009. Les étudiants commencent alors à voir le monde autour d'eux différemment. Ils ont soif de comprendre le système dans lequel ils évoluent, les causes et les implications de la crise. Ils s'intéressent aussi de plus en plus à la poursuite d'objectifs autres que financiers. Je me souviens d'un étudiant qui avait pris rendez-vous avec moi, à peu près à ce moment-là, pour parler longuement de son dilemme : rejoindre une organisation de micro-crédit ou travailler pour un grand cabinet de conseil. Il a finalement choisi l'entreprise de micro-crédit. Par la suite, ils ont été

de plus en plus nombreux à choisir des parcours entrepreneuriaux, et même, pour certains, l'entrepreneuriat social.

Les étudiants ont été une force motrice de l'évolution d'HBS. Ils sont en quête de sens au travail et non pas seulement de maximisation du profit ou de leur utilité. Aujourd'hui plus que jamais, ils veulent savoir comment gérer la poursuite d'objectifs multiples dans les entreprises. C'est vrai des étudiants de MBA comme des participants aux programmes exécutifs.

J.-C.T. : En dehors de OB à HBS, est-ce que des évolutions sont en cours dans les autres départements de HBS qui vont dans le même sens d'ouverture, par exemple en finance ou en stratégie, ou bien OB reste-t-il le seul dépositaire de ce fond de jeu ?

J.B. : Notre département n'a pas l'apanage des questionnements sur le thème « Organisation et Société », mais il serait tout aussi faux de dire que tout le corps professoral s'y implique. Certains le font, d'autres pas ou pas encore.

Au sein du département de finance, un de mes collègues, Shawn Cole, travaille sur les investissements à impact social. HBS se positionne beaucoup sur ce champ en pleine éclosion et participe à son développement. Nous sommes tous les deux actifs dans la Social Enterprise Initiative et pour son nouveau cours sur l'investissement social, j'ai écrit un cas sur l'un des premiers fonds d'investissement à impact social au Brésil, Vox Capital¹². Ceci dit, une approche plus classique de la finance est bien sûr toujours très présente dans le département de finance.

Au sein du département Technology and Operation Management (TOM), mon collègue Michael Toffel travaille sur tous les enjeux liant environnement et business. Lui et moi sommes entrés à HBS au même moment. Michael a pris la tête de l'initiative *Business and Environment*. D'autres collègues de TOM sont également fortement impliqués, je pense notamment aux travaux d'Amy Edmondson.

Dans le département de stratégie, plusieurs collègues s'intéressent non seulement aux *shareholders* mais aussi aux *stakeholders*. Je pense en particulier à Rebecca Henderson dont les travaux visent à ré-imaginer

12 Battilana J., Kimsey M., Paetzold F. et Zogbi P. (2017), « Vox Capital : Pioneering Impact Investing in Brazil », Harvard Business School case, p. 417-051.

le capitalisme. Rebecca travaille en collaboration avec un autre de mes collègues très actif sur ces questions, dans la recherche comme dans les activités d'enseignement, Georges Serafeim, membre du département *Accounting*.

Évidemment dans le département dit de *General Management*, il y a Rosabeth Moss Kanter. Elle a écrit encore récemment sur tous ces enjeux.

Il faut aussi mentionner l'unité de Social Enterprise Initiative, qui fait un travail de fond sur le rôle des entreprises et surtout des entreprises sociales dans la société depuis plus de 20 ans. Sans compter le département de *Business and Government*, qui a pour vocation d'étudier et d'enseigner les dynamiques d'interaction entre les organisations et leur environnement institutionnel dans chaque pays.

Donc il y a bien une dynamique de changement portée par différents membres de la faculté. Je n'en ai cité que quelques-uns, mais bien d'autres participent à cette évolution des enseignements, et ce dans plusieurs départements.

J.-C.T. : Qu'est-ce qui pousse HBS à se remettre en question, alors que dans d'autres business schools en Europe comme aux USA la crise ne suscitera pas une telle évolution ?

J.B. : Dans son livre sur HBS intitulé *L'École des Patrons*¹³, Michel Anteby, sociologue des organisations formé en France et aux États-Unis, et qui fut professeur à HBS pendant dix ans, pose notamment la question de la capacité de l'école (ou plutôt de son incapacité) à prendre position en matière de morale dans le monde des affaires. Les initiatives que je viens d'évoquer essaient de remettre cette question au centre des enseignements et de la recherche, en affirmant l'importance pour les entreprises de prendre en compte non seulement des considérations financières, mais aussi des considérations sociales et environnementales.

Cela dit, les changements ont-ils été assez rapides et profonds ? La crise a débuté en 2007. Dix ans plus tard, ces changements sont là, mais il aura fallu du temps. Les années qui viennent diront si le changement est effectif, ou bien si la force des institutions existantes aura raison de lui. Je crois qu'il est essentiel que ce changement aboutisse : pour éviter

13 Anteby M. (2015), *L'École des patrons : Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm.

la reproduction des mêmes cycles infernaux que ceux déclenchés par la crise financière de 2007, et pour permettre la réduction des inégalités, nécessaire à de meilleurs équilibres sociétaux.

J.-C.T. : Quel rôle jouent les anciens élèves de HBS dans cette prise en compte des interactions entre entreprise et société ? Est-il aussi conservateur que celui qu'on peut observer dans une bonne proportion de grandes écoles en France ?

J.B. : Les anciens avec lesquels je travaille et qui me contactent sont, sans surprise, très soucieux des liens entre entreprise et société. Certains sont sans doute plus conservateurs que les étudiants d'aujourd'hui, mais pour beaucoup, ce conservatisme est contrebalancé par un désir sincère de voir HBS, en tant qu'école de management, se préoccuper de son rôle économique mais aussi social dans le monde contemporain.

J.-C.T. : Par rapport à la réalité et à l'image de HBS dans les décennies précédentes, où on inculquait aux étudiants qu'il suffisait de créer de la valeur pour l'actionnaire, c'est donc une évolution radicale ! Le reste n'avait pas d'importance comme idéal ou comme source de légitimité du management. Au passage les différences de nature entre entreprises n'étaient pas considérées. On les ignorait tout simplement. Il était inutile de se soucier de la société sous prétexte qu'elle est différente ici et là. Il existait une approche en termes de one best way valable partout et pour toutes les sociétés : celle que les *business schools* enseignent en comptabilité, en stratégie, en finance. Or vous dites aujourd'hui qu'il faut prendre en compte les environnements sociaux et les contextes politiques ou culturels qui sont de nature hybride.

J.B. : Je m'y applique dans mon travail de recherche, dans mon enseignement et dans les initiatives que je lance.

Mon travail de recherche est dédié à l'étude du changement divergent d'une part, et d'autre part à celle des organisations hybrides, aussi appelées entreprises sociales, qui combinent une logique commerciale et sociale.

Dans mon enseignement, j'ai repris un cours déjà existant mais pour le changer d'une façon qui m'est personnelle et y insérer des cas et des exercices qui permettent aux étudiants de mieux comprendre le rôle des entreprises dans la société et son évolution.

En outre, depuis 2016, date à laquelle j'ai obtenu la tenure à la fois à la Harvard Business School et à la Harvard Kennedy School of Government, HBS et HKS, j'ai une double affiliation (un « joint appointment ») qui est hybride comme le sont les organisations hybrides que j'étudie ! Cette position à l'intersection des deux écoles, et par là-même des deux mondes qu'elles représentent, me convient parfaitement. Elle est alignée avec mon parcours et mes centres d'intérêt en matière de recherche et d'enseignement. En effet, mon travail s'est toujours situé, et continue de se situer, à l'intersection des champs public et privé, marchand et non marchand.

J'ai rejoint la Kennedy School of Government pour y créer et y lancer une nouvelle initiative, la Social Innovation and Change Initiative (SICI : <http://sici-hks.org>), dédiée aux questions d'innovation sociale et de changement social. Depuis maintenant trois ans, SICI a pour mission de développer de la recherche, des contenus pédagogiques et des programmes d'enseignement permettant aux étudiants, et plus généralement aux innovateurs sociaux de par le monde, de surmonter les défis liés à la mise en œuvre de leurs projets de changements sociaux. La création de SICI a été notamment motivée par la demande des étudiants de la Kennedy School, avides de contenus sur l'innovation et le changement social qu'ils mobilisent, ensuite, dans les organisations publiques ou privées qu'ils rejoignent.

J.-C.T. : Aujourd'hui et pour les années qui viennent, dans votre propre agenda professionnel, quels sont les enjeux ou les thèmes que vous considérez comme essentiels et que vous allez vous approprier ?

J.B. : Mon travail se concentre actuellement sur l'étude de trois enjeux : les relations de pouvoir dans les organisations et la société, la mise en œuvre de partenariats multisectoriels pour régler les problèmes économiques et sociaux persistants, et la poursuite simultanée d'objectifs financiers, sociaux et commerciaux au sein des organisations. Ces trois enjeux sont étroitement liés au travail d'analyse des processus de changement dans les organisations et dans la société que je mène depuis quinze ans.

Un premier axe est d'analyser des enjeux de pouvoir dans les organisations et dans la société. Je poursuis ainsi la réflexion entamée depuis ma thèse. Je travaille actuellement sur un projet de livre avec Tiziana Casciaro, qui est professeure à l'Université de Rotman à Toronto,

et qui analyse ce qui a changé (ou pas) en matière de relations de pouvoir dans les organisations du fait des nouvelles technologies et de la modification considérable de la composition de la force de travail, bien plus diverse depuis quelques décennies. Certains aspects n'ont bien sûr pas changé : le pouvoir d'un individu (ou groupe d'individus) sur un autre réside toujours dans le contrôle de l'accès aux ressources valorisées par cet autre individu (ou groupe d'individus) dans un contexte donné. En revanche, ce qui change au fil du temps et d'un environnement culturel à un autre, c'est à la fois ce qui est valorisé et le processus de valorisation. Les façons d'exercer le pouvoir ont, elles aussi, évolué.

Un deuxième axe de recherche vise à mieux comprendre les facteurs clefs de succès dans la mise en œuvre de partenariats multisectoriels formés pour régler les problèmes économiques et sociaux persistants à l'échelle locale ou nationale dans différentes régions du globe. De tels partenariats entre le secteur privé et public, marchand et non marchand, sont difficiles à mettre en œuvre : ils exigent des investissements qui vont à l'encontre des normes dominantes dans chacun de ces secteurs qui ont historiquement évolué de façon parallèle et sans trop d'interactions. Nous avons besoin de mieux comprendre comment ces partenariats peuvent émerger, subsister et atteindre leurs objectifs. L'équipe académique de la Social Innovation and Change Initiative (SICI), que j'ai fondée, organise des conférences sur ce thème.

Un troisième axe regroupe plusieurs études en développement qui s'appuient à la fois sur des méthodes de recherche qualitatives, quantitatives et expérimentales. Il prolonge mes travaux sur les organisations hybrides¹⁴, entités qui poursuivent une mission sociale tout en s'engageant

14 Dimitriadis S., Lee M., Ramarajan L. et Battilana J. (Forthcoming), « Blurring the boundaries between the social and commercial sectors : The interplay of gender and social context in the commercialization of social ventures », *Organization Science*, in press. – Battilana J., Besharov M. et Mitzinneck B. (2017), « On hybrids and hybrid organizing : A review and roadmap for future research », in : R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence et R. E. Meyer (éds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2^e édition, Thousand Oaks, SAGE Publications Ltd, p. 128-162. – Battilana J., Sengul M., Pache A.-C. et J. Model (2015), « Harnessing productive tensions in hybrid organizations : The case of work integration social enterprises », *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 6, p. 1658-1685. – Battilana J. (2015), « Recasting the corporate model : What can be learned from social enterprises ? », in : S. Rangan (éd.), *Performance and Progress : Essays on Capitalism, Business, and Society*, Oxford, Oxford University Press, p. 435-461. – Ebrahim A., Battilana J. et Mair J. (2014), « The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations », *Research in Organizational Behavior*,

dans des activités commerciales pour générer tout ou partie des revenus nécessaires à leur fonctionnement. Comment peuvent-elles satisfaire de façon simultanée des objectifs financiers, sociaux et environnementaux ? Alors que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à afficher leur volonté (réelle ou feinte) de prendre en compte toutes les parties prenantes et des objectifs de performance sociale et environnementale, il est temps de comprendre comment il est possible de le faire en maîtrisant les tensions susceptibles d'émerger du fait de la poursuite d'objectifs multiples.

Il serait faux de croire que tout ce que nous avons appris concernant la maximisation de la valeur pour les actionnaires s'applique à la poursuite d'objectifs multiples. Des travaux récents sur les entreprises d'insertion¹⁵ en France menés avec Metin Sengul, Anne-Claire Pache et Jacob Morel montrent que ce n'est pas le cas. Pour réussir non seulement sur le plan financier mais aussi sur le plan social, les entreprises étudiées créent en leur sein des espaces de négociation dans lesquels les employés discutent les tensions existantes entre les objectifs sociaux et commerciaux et s'accordent sur la meilleure façon de les gérer. Ces espaces sont essentiels pour développer et entretenir une double culture, à la fois d'engagement social et d'excellence opérationnelle. De tels espaces ne sont pas efficaces du point de vue de la maximisation de la valeur financière : l'engagement des employés dans ces espaces est à la fois chronophage et source de

-
- vol. 34, p. 81-100. – Lee M., Battilana J. et Wang T. (2014), « Building an infrastructure for empirical research on social enterprise : Challenges and opportunities », in : J. Short, D. Ketchen et D. Bergh (éds.), *Social Entrepreneurship and Research Methods*, Volume 9, Bingley, United Kingdom : Emerald Group Publishing Limited, p. 241-264. – Battilana J. et Lee M. (2014), « Advancing research on hybrid organizing : Insights from the study of social enterprises », *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, p. 397-441. – Mair J., Battilana J. et Cardenas J. (2012), « Organizing for society : A typology of social entrepre-
neuring models », Special Issue on Social Entrepreneurship Theory and Practice, *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n° 3, p. 353-373. – Rimac T., Mair J. et Battilana J. (2012), « Social entrepreneurs, socialization processes, and social change : The case of Sekem », in : K. Golden-Biddle et J. Dutton (éds.), *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations : Building a Theoretical and Research Foundation*, New York, Routledge, p. 71-90. – Seelos C., Mair J., Battilana J. et Dacin T. (2011), « The embeddedness of social entrepreneurship : Understanding variation across local communities », in : C. Marquis, M. Lounsbury et R. Greenwood (éds.), *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 33, Bingley, United Kingdom : Emerald Group Publishing Limited, p. 333-363. – Battilana J. et Dorado S. (2010), « Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 6, p. 1419-1440.
- 15 Battilana J., Sengul M., Pache A.-C., et Model J. (2015), « Harnessing productive tensions in hybrid organizations : The case of work integration social enterprises », *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 6, p. 1658-1685.

tensions potentielles entre eux, quand ils ont du mal à s'accorder. Pourtant, créer, maintenir et savoir gérer ces espaces semble bien être un facteur clef de succès pour les organisations hybrides. Je conduis actuellement une étude internationale sur le sujet, afin de mieux comprendre le fonctionnement de ces espaces de négociation d'une part, et d'analyser les différentes formes d'organisations hybrides et leur fonctionnement dans différentes régions du monde, d'autre part.

J.-C.T. : Le management public a développé une série d'approches qui portent sur l'évaluation des impacts et des effets externes ou sociétaux résultant des actions des politiques publiques. C'est une sensibilité explicitement développée si on pratique et se forme au management public, et ce beaucoup plus que dans les seuls termes du management des entreprises. Ce n'est pas qu'une histoire de fonctionnaires. Comment enseigner cela à des managers d'entreprises ? La collaboration avec HKS vous permet-elle de faire émerger une culture et un savoir-faire plus adaptés aux effets et aux impacts ?

J.B. : L'enjeu est bien d'opérer un changement culturel au sein des organisations. Les systèmes de mesure de la performance financière, sociale et environnementale jouent un rôle important dans cette transformation. C'est d'ailleurs pour cette raison que j'ai étudié l'organisation SASB (Sustainability Accounting Standards Board)¹⁶ qui a développé des métriques visant à évaluer la performance des organisations dans les trois domaines financier, social et environnemental.

Du point de vue de l'évaluation de l'impact social et environnemental, les échanges avec le management public sont très fertiles. À la Kennedy School, au sein de SICI, je travaille avec Mark Moore sur la création de valeur publique en utilisant le cadre conceptuel qu'il a développé pour prendre en compte la création de valeur sociale des organisations que nos étudiants ont créées ou pour lesquelles ils travaillent.

J.-C.T. : Vous décrivez des avancées aux États-Unis vers une meilleure prise en compte par la formation et la recherche en management de la relation entre entreprise et société. L'évolution concrète en cours à HBS et

16 Battilana J. et Norris M. (2014). « The Sustainability Accounting Standards Board », Harvard Business School case 414-078.

la coopération avec HKS suggère que la France a pas mal de retard. Dans ses grandes écoles et ses universités, la question se résume souvent à un modeste cours de responsabilité sociale de l'entreprise. Quant à la formation dispensée par l'École Nationale d'Administration... Les politiques de modernisation lancées par les gouvernements successifs privilégient principalement les critères d'efficacité et, sous l'influence de Bercy, des critères financiers. Vous qui avez un pied outre-Atlantique et un autre en France, que peut-on apprendre de votre expérience concernant la relation entre les entreprises et la société qui ferait sens pour nous Français ?

J.B. : Je ne veux pas généraliser sur la base de ma seule expérience et encore moins donner de leçons. Bon nombreux de mes collègues français sont engagés dans des projets de recherche et d'enseignement qui se concentrent sur le thème « Organisation et société ». Il me semble donc que la prise en compte de cet enjeu progresse également en France. Je pense notamment au travail d'Anne-Claire Pache et Bernard Leca à l'ESSEC, de Marie-Laure Djelic à Sciences-Po, d'Isabelle Huault, qui est maintenant présidente de l'Université Paris-Dauphine, et de Rodolphe Durand à HEC.

Cela dit, les solutions doivent venir de plus en plus de partenariats multisectoriels. Partout dans le monde, les partenariats inter-écoles et universités sont essentiels pour pouvoir mieux penser et étudier les défis multisectoriels auxquels faire face. La difficulté, c'est de les mettre en œuvre dans un monde universitaire qui fonctionne encore en silo.

On ne peut pas dire en même temps aux praticiens de mettre en place des partenariats multisectoriels et nous excuser devant eux de fonctionner pour notre part en silos académiques. Si nous ne sommes pas capables de faire ce que nous leur demandons de faire, non seulement nous aurons du mal à les aider, mais nous perdrons aussi toute crédibilité.

Cela dit, je sais à quel point il est difficile de mettre en œuvre de tels partenariats, encore plus quand chaque discipline a son propre vocabulaire et ses propres normes en matière de méthodes de recherche et de publication.

J.-C.T. : En France l'économie sociale et solidaire possède un socle historique solide. Cependant les générations des années 1970 et suivantes ont tourné le dos à ce type de tradition et de champ.

J.B. : Il existe un paradoxe français concernant le développement de l'entrepreneuriat social à l'échelle internationale. Le pays a une forte tradition en matière d'économie sociale et solidaire qui aurait dû lui faire prendre le flambeau dans ce mouvement. Or, trop souvent les autres pays ignorent encore la richesse que la France peut offrir en matière de modèles d'organisation hybride.

Il existe une multitude d'organisations innovantes en France qui proposent de nouveaux modèles d'organisation permettant de poursuivre des objectifs multiples. Il faut les soutenir, les aider et les valoriser car elles jouent un rôle pionnier en matière de réinvention des modèles d'entreprise.

J.-C.T. : Comment être innovatrice en enseignement ? Quelles sont les marges de jeu et les limites ? Qu'avez-vous appris au cours de ces dix dernières années à Harvard à ce propos ?

J.B. : HBS et HKS ont une soif d'excellence en matière d'enseignement qui a été un formidable moteur pour mon apprentissage. L'enseignement est une priorité absolue et le dévouement de tous les professeurs pour leurs étudiants est quelque chose qui va sans dire. Nous sommes loin d'un modèle *publish or perish* classique, où seul compte le nombre de publications des professeurs dans de prestigieuses revues. Ce critère est bien sûr nécessaire dans la promotion des professeurs, mais il n'est pas suffisant. Les professeurs doivent aussi démontrer leur capacité à enseigner et à développer des contenus pédagogiques de qualité. D'ailleurs, HBS dispose en interne d'un centre dédié à la pédagogie. Une équipe y aide les jeunes professeurs comme les plus expérimentés à améliorer leur capacité pédagogique. Pour les cours qui sont dispensés à toute une promotion d'étudiants de MBA, il existe aussi des *teaching groups* entre professeurs auxquels j'ai participé dès que j'ai commencé à enseigner. Ces groupes se réunissent toutes les semaines pour préparer en équipe les sessions du cours et discuter des différentes façons d'enseigner un cas ou une simulation par exemple. L'intérêt porté à la qualité de l'enseignement, la capacité de chaque enseignant à se remettre en cause et à enseigner un cas ou une simulation différemment, sont donc une réalité aussi bien à HBS qu'à HKS.

En rejoignant la faculté en 2006, j'avais une conception très intellectuelle et intellectualisée de l'enseignement, visant essentiellement à transmettre aux étudiants des concepts et outils d'analyse pour mieux comprendre leur environnement organisationnel et mieux y naviguer. Lors des *teaching group* meetings, mes collègues m'ont encouragé à améliorer cette transmission théorique du savoir par la prise en compte des émotions et de la psychologie des étudiants. J'ai beaucoup appris sur ce plan.

Les *teaching group* meetings sont enrichissants, mais ils peuvent aussi parfois réduire les marges de manœuvre : les enseignants s'accordent sur un plan de cours qu'ils doivent suivre ensuite. J'ai compris très tôt qu'il était essentiel de conserver aussi sa propre approche en matière d'enseignement. J'ai donc appris de mes collègues, échangé avec eux, mais je ne me suis pas sentie contrainte. Une fois dans la salle de cours, j'ai suivi mon instinct et vite développé mon propre style.

J'ai pu façonner le cours de « Pouvoir et Influence » avec une liberté totale. J'ai aussi la chance d'enseigner ce cours à la fois à des étudiants de HBS, de HKS et de la Advanced Leadership Initiative créée à Harvard par Rosabeth Moss Kanter. J'ai donc des étudiants et des étudiantes du monde entier, avec des profils très variés et représentant toutes les classes d'âge (des jeunes étudiants en formation initiale à ceux de la Advanced Leadership Initiative qui sont plus seniors, en passant par ceux en milieu de carrière). Une telle diversité dans la salle de cours permet à chacun d'apprendre non pas seulement du professeur, mais aussi des autres participants qui apportent un point de vue et une analyse différents.

J'ai aussi développé deux nouveaux programmes dans le cadre de la Social Innovation and Change Initiative (SICI) à HKS. Le premier est organisé autour d'une nouvelle bourse (*fellowship*) qui vise à soutenir des étudiants d'Harvard qui travaillent sur des projets d'innovation sociale. Les vingt étudiants sélectionnés chaque année bénéficient d'une session de trois heures toutes les semaines pour que nous les aidions à approfondir et à concrétiser leurs projets. Nous suivons leur progrès sur le terrain tout au long du programme et continuons de les soutenir une fois le programme terminé. Le second programme, que j'ai développé avec Alnoor Ebrahim, professeur à l'université de Tufts, et Johanna Mair, professeur à la Hertie School of Governance, en partenariat avec la

fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social, est destiné à des entrepreneurs sociaux expérimentés désireux de faire passer leurs initiatives à l'échelle supérieure.

Les synergies entre ces programmes d'enseignement et ma recherche sur le changement social et les entreprises sociales sont évidentes : les programmes sont en partie fondés sur les résultats de cette recherche, et réciproquement, ils me permettent de la nourrir grâce aux questions posées par les innovateurs sociaux avec lesquels j'ai le privilège de travailler.

J.-C.T. : Au final quel conseil donneriez-vous à un jeune académique européen qui veut s'engager dans une perspective de type « entreprise et société » ?

J.B. : Je lui dirais d'abord d'entretenir au quotidien la flamme qui l'anime et le/la pousse à étudier cet enjeu.

Le deuxième élément, qui a été un de mes aiguillons, c'est l'ouverture : ne pas s'enfermer dans une école, dans une université, mais garder ouverts les canaux de l'apprentissage et de l'échange entre champs disciplinaires, entre écoles, entre universités, entre pays différents. Il faut exister dans le débat international, y contribuer, le faire avancer.

Je suis reconnaissante et fière d'avoir eu accès à la formation française que j'ai reçue et qui m'a permis d'avoir un ancrage multidisciplinaire, ce en plus d'une bonne connaissance des textes. Ma vision de la théorie est une vision française. Elle est ambitieuse. C'est un atout formidable. Mais dans le même temps, le mode de fonctionnement anglo-saxon qui met l'accent sur l'analyse empirique a, lui aussi, de bons côtés. J'attache beaucoup plus d'importance à la dimension empirique de mes travaux depuis que j'évolue dans le monde académique nord-américain. Ce double engagement à la fois théorique et empirique me paraît essentiel, non seulement pour produire des recherches rigoureuses, mais aussi pour pouvoir participer à l'évolution des pratiques dans les organisations en se fondant sur de telles recherches.

Suivre de tels conseils n'est pas chose aisée dans un système dominé à l'échelle mondiale par le fameux « *publish or perish* ». . . Les règles du jeu existantes menacent parfois d'éteindre la flamme des jeunes chercheurs et les empêchent de s'ouvrir à d'autres champs et à de nouvelles

méthodes de recherche. C'est dommage... Chacun doit trouver son propre équilibre, mais il est essentiel de ne pas confondre la fin et les moyens. Publier ne doit pas être une fin en soi, mais le moyen de donner un nouvel éclairage, une nouvelle compréhension aux phénomènes sociaux majeurs de notre temps.