

# L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE



FABRICE BONNIFET  
CÉLINE PUFF ARDICHVILI

# L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE

---

CONCILIER MONDE  
DES AFFAIRES  
ET LIMITES  
PLANÉTAIRES

---

DUNOD

Direction artistique : Elisabeth Hébert  
Illustration de couverture : Céline Puff Ardichvili  
Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Nouvelle présentation 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-084362-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

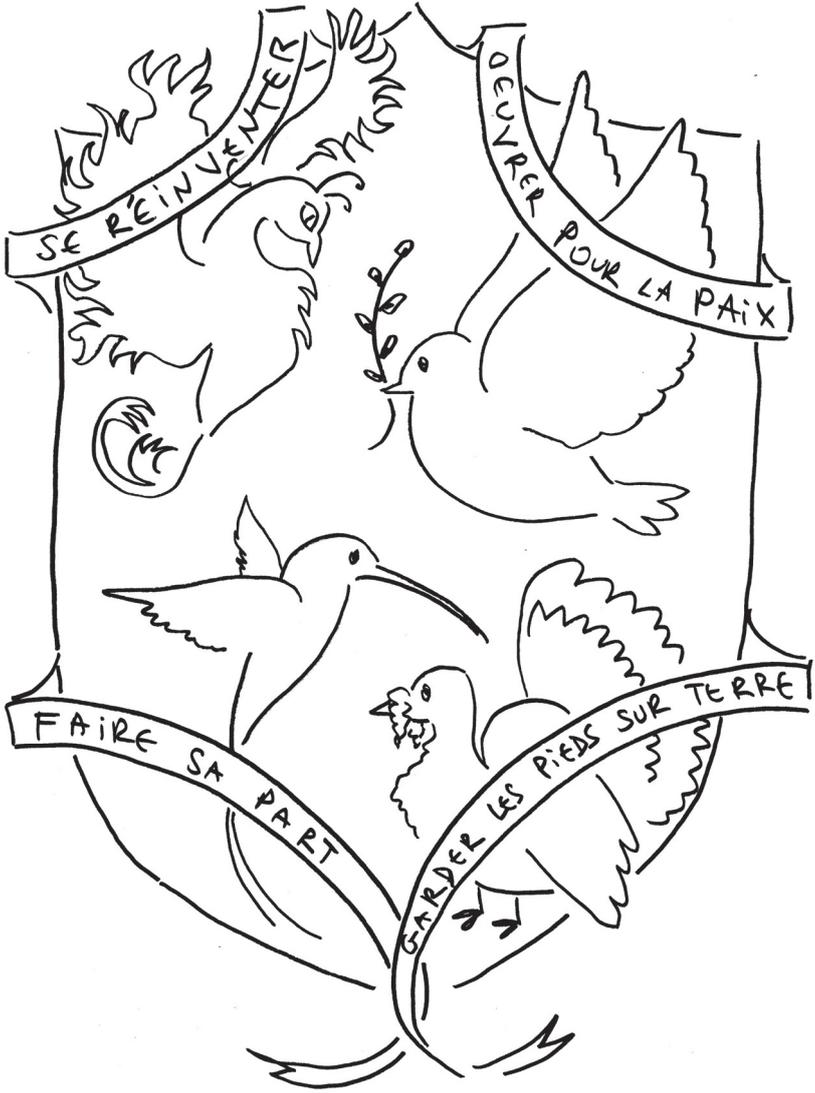
Avertissement.....	7
Préface .....	9
Préalable à la promenade dans l'univers de l'entreprise contributive .....	21
1. L'alignement sur les faits scientifiques.....	49
2. La raison d'être au service du bien commun.....	77
3. Le modèle d'affaires contributif .....	111
4. Le système de management par la valeur perçue .....	159
5. La valorisation de l'immatériel.....	235
Postface .....	269
Remerciements.....	275
Bibliographie.....	279



# Avertissement

Ce livre invite à regarder d'un œil critique, mais non moralisateur, le monde tel que nous l'avons, en tant que société, transformé, mais aussi spolié, voire détruit, et à s'interroger, le plus objectivement possible, sur les reconfigurations à opérer dans la sphère économique. Nous faisons partie du problème mais aussi des solutions : quel rôle pouvons-nous jouer dès à présent, en tant que citoyen et en tant que salarié ou entrepreneur, pour « faire autrement » – pour « faire mieux », avec « moins » ?

S'il est naïf de se poser de telles questions et de tenter d'y répondre, alors oui, nous l'assumons, nous sommes de grands naïfs. Ce sont pourtant les récits d'utopies réalistes et des exemples inspirants qui peuvent faire basculer l'action individuelle, les comportements et les sociétés. Ces récits tournés vers l'espoir des possibles sont l'alternative au cynisme, à l'attentisme, au découragement ou à l'indifférence. Ce livre a pour ambition de présenter des solutions, des initiatives pionnières, des méthodes et des acteurs inspirants.



# Préface

*« Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer. »*

Gaston Berger, *Phénoménologie du temps et prospective*, 1964

Gaston Berger, un des pères de la prospective – « l'étude des futurs possibles » –, nous interpelle. Sa citation acquiert une résonance toute particulière face au changement climatique que nous vivons et dont nous sommes responsables, en tant qu'humanité.

Il s'agit bien de prospective que nous, scientifiques du climat, faisons lorsque nous projetons les climats futurs et les mondes socio-économiques associés. Nos projections ne sont pas des prédictions mais des explorations des futurs possibles, ou plausibles, pour éclairer les choix collectifs que nous devons faire aujourd'hui pour nous prémunir de risques majeurs demain. « *Il sera nouveau et il dépendra de nous* » est un bon résumé de l'état de nos connaissances sur le climat futur.

L'influence humaine sur le climat est maintenant un fait scientifique établi, sans ambiguïté, comme le montre le premier volet du 6<sup>e</sup> rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) sur la physique du climat publié en août 2021. Les activités humaines sont responsables de l'intégralité du réchauffement global de la

dernière décennie, dont le niveau de température (+ 1,1 °C par rapport à l'ère préindustrielle) est très probablement le plus élevé depuis au moins 100 000 ans. Et, il faut remonter deux millions d'années en arrière pour retrouver une concentration de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère plus élevée qu'aujourd'hui.

Le changement climatique d'origine humaine a déjà des effets mesurables dans toutes les régions du monde. L'augmentation de la température a entraîné la fonte des glaciers et des calottes glaciaires, l'élévation du niveau des mers et la multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes, tels que les vagues de chaleur et les sécheresses, avec des effets en cascade sur les écosystèmes, les rendements agricoles, la santé humaine et les moyens de subsistance. Les progrès de la recherche permettent d'attribuer au réchauffement climatique ces effets. L'attribution est particulièrement nette pour l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des vagues de chaleur. Ainsi, on sait que le changement climatique d'origine anthropique a rendu 5 à 10 fois plus probables (donc 5 à 10 fois plus fréquents) les épisodes caniculaires que la France et l'Europe de l'Ouest ont connu en juin et juillet 2019, avec des records de température proches de 45 °C.

L'augmentation des vagues de chaleur affecte les écosystèmes terrestres et aquatiques. Par exemple, on estime que des centaines de millions d'animaux marins sont morts à cause du dôme de chaleur qui s'est abattu sur la côte ouest du Canada durant l'été 2021. Cela détruit aussi des cultures, menace la sécurité alimentaire de certaines zones et les revenus de ceux qui en dépendent. C'est ce qui s'est passé début 2022 en Argentine lorsque la chaleur a dévasté

## Préface

une partie des cultures de maïs et de soja. Les vagues de chaleur ont aussi des conséquences pour la santé humaine, en particulier des plus vulnérables, les personnes âgées et les jeunes enfants, ou des plus exposés, les personnes qui travaillent en extérieur en particulier. Des études récentes ont également montré que les vagues de chaleur diminuaient les capacités cognitives et les capacités d'apprentissage, et augmentaient la violence dans nos sociétés, à toutes les échelles.

L'état des connaissances scientifiques permet également de projeter les risques futurs liés au changement climatique. Les risques s'intensifient avec l'augmentation de température moyenne mondiale, avec des risques élevés voire très élevés pour les systèmes les plus sensibles, comme les récifs coralliens et les activités de pêche qui en dépendent, ou les régions arctiques et les littoraux, à 1,5 °C déjà. De nombreux changements dans le système climatique s'amplifient avec le réchauffement du globe : augmentation de la fréquence et de l'intensité des extrêmes de chaleur, des fortes précipitations et des sécheresses agricoles et écologiques dans certaines régions ; réduction de la glace de mer, de la couverture neigeuse et du pergélisol dans l'Arctique. Plus le réchauffement se poursuit, plus les impacts et les risques augmentent pour les écosystèmes terrestres et océaniques, les infrastructures, les réseaux et les services essentiels, le niveau de vie, la santé humaine, la sécurité alimentaire et l'accès à l'eau ; et avec eux la probabilité de conséquences graves, généralisées et irréversibles.

La France connaît déjà des impacts du changement climatique, avec une hausse des températures moyennes

de 1,7 °C depuis 1900. Les conditions climatiques sortent des plages de variabilité naturelle avec des impacts croissants qui touchent nos conditions de vie et de travail, la santé, le niveau de vie ou le bien-être. Les deux-tiers de la population française sont déjà fortement ou très fortement exposés au risque climatique. Le pourtour méditerranéen, dont le Sud de la France, est ainsi un des « points chauds » du changement climatique, se caractérisant par un niveau élevé d'exposition et de vulnérabilité aux effets du changement climatique. Mais l'ensemble du territoire métropolitain et d'outre-mer est concerné. Montée du niveau de la mer causant érosion du littoral, submersions marines, salinisation des nappes phréatiques ; fonte des glaciers des Alpes et des Pyrénées, diminution de l'enneigement, et perturbation des régimes des fleuves et rivières qui en dépendent ; sécheresses et tensions sur les usages de l'eau ; dépérissement des forêts, risques de feux accrus... la liste est longue.

Sans action face au changement climatique, ses effets continueront d'amplifier les risques et pourraient compromettre l'amélioration des conditions de vie dans le monde. Et chaque fraction de degré compte. Par exemple, à 1,5 °C de réchauffement global, 250 millions de personnes supplémentaires risquent d'être exposées à une pénurie d'eau. À 2 °C, c'est le double.

De nombreux changements dus aux gaz à effet de serre, déjà accumulés dans l'atmosphère, sont irréversibles pendant des siècles voire des millénaires. C'est le cas, en particulier, des modifications des océans, des calottes glaciaires et du niveau des mers. Pour les 20 ans qui viennent, on sait

que la tendance au réchauffement va se poursuivre inéluctablement du fait des concentrations de gaz à effet de serre déjà présentes dans l'atmosphère et des émissions à venir. Ce seront aussi des événements extrêmes plus fréquents et plus intenses. L'équivalent des vagues de chaleur que l'on a connues en Europe de l'Ouest en juin et juillet 2019 seront de l'ordre de quatre fois plus fréquentes dans les années 2040.

C'est pourquoi des actions d'adaptation sont à engager dès maintenant pour adapter nos villes, nos infrastructures, la gestion de l'eau, la prévention des risques de feux de forêt, la prévention des risques pour la santé – et la mortalité – liées aux vagues de chaleur, mais aussi aux autres effets prévisibles du changement climatique. L'adaptation est une approche qui utilise les connaissances actuelles pour anticiper l'inédit, s'y préparer et réduire l'exposition et la vulnérabilité des populations. En ville, par exemple, cela veut dire ramener plus de végétation et d'eau, avoir des surfaces plus claires, désartificialiser les sols, etc.

Pour autant, on ne pourra pas s'adapter à tout. Il existe des seuils, des limites dans la vitesse et l'ampleur des changements, au-delà desquels les écosystèmes et les sociétés humaines subiraient des dommages catastrophiques. C'est pourquoi il est également urgent de réduire les émissions de gaz à effet de serre, cause de ce changement climatique.

Il existe une relation quasi-linéaire entre les émissions anthropiques cumulées de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) et le réchauffement climatique qu'elles provoquent. Cela veut dire que tant que le bilan CO<sub>2</sub> émis/CO<sub>2</sub> absorbé, ou émissions

« nettes » de CO<sub>2</sub>, ne sera pas égal à zéro, la concentration de ce gaz dans l'atmosphère augmentera et le réchauffement climatique se poursuivra. Vu de façon plus positive, cela veut dire que lorsque les émissions de CO<sub>2</sub> seront égales à zéro, la situation arrêtera d'empirer. Pour stabiliser le réchauffement global (que ce soit à + 1,5 °C ou + 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle) il faut que nous atteignons en quelques décennies cette neutralité CO<sub>2</sub>, ou dit autrement, il faut que les puits gérés par les activités humaines qui absorbent du CO<sub>2</sub> de l'atmosphère (forêts, sols) contrebalancent les émissions de CO<sub>2</sub> dues aux activités humaines. Les émissions des autres gaz à effet de serre, et en particulier le méthane, doivent également baisser rapidement.

Atteindre la neutralité carbone implique des transformations de vitesse et d'ampleur sans précédent historique à l'échelle mondiale pour que les émissions de CO<sub>2</sub> en 2030 soient presque divisées par deux par rapport à leur niveau de 2010 (pour rappel, les émissions mondiales sont encore à la hausse). Toutes les activités humaines, quel que soit le secteur, sont concernées par l'objectif de réduction des émissions. Toute émission supplémentaire dans un secteur impose une réduction plus grande dans un autre secteur, ou davantage d'absorptions par les puits de carbone.

Les scénarios prospectifs d'émissions de gaz à effet de serre, synthétisés par le GIEC, montrent que stabiliser le réchauffement global à + 1,5 °C ou + 2 °C nécessite des transformations majeures et radicales, inédites par leur ampleur, de tous les grands systèmes : les systèmes énergétiques, les systèmes d'usages des sols et alimentaires, les systèmes industriels, les systèmes de transports, les

## Préface

infrastructures, les bâtiments et les villes. Ces scénarios partagent un certain nombre de caractéristiques communes, qui dessinent des points de passages : une demande mondiale d'énergie relativement faible, correspondant à une croissance faible par rapport au niveau d'aujourd'hui voire une baisse ; une décarbonation complète de la production d'électricité à l'horizon 2050 ; une sortie du charbon et une baisse des autres énergies fossiles ; de fortes réductions des émissions agricoles ; des transitions massives d'usages des sols vers davantage de stockage de CO<sub>2</sub> dans les forêts et les sols ; des émissions industrielles réduites, du fait de gain d'efficacité énergétique, mais aussi d'efficacité matière de l'économie toute entière, de recyclage et de sobriété (c'est-à-dire une recherche de modération dans la production et la consommation de produits, de matériaux) ; des émissions des transports réduites, par des distances parcourues réduites, des reports vers des modes peu ou pas émetteurs (vélo, transports en commun, train), un arrêt des ventes des véhicules thermiques ; des émissions des bâtiments réduites, avec les nouvelles constructions zéro carbone et proches de zéro énergie dans cette décennie 2020, et une rénovation massive du stock de bâtiments existant.

Les transformations que nous devons mettre en œuvre sont radicales, en rupture avec les trajectoires de développement historiques. Pour autant les solutions sont connues : investir massivement dans les technologies bas carbone, isoler les bâtiments, arrêter d'investir dans les énergies fossiles et les structures qui accroissent notre dépendance à ces énergies (comme l'étalement des villes), créer ou renforcer les infrastructures de transport bas carbone (transports en commun, vélo, rail), mettre en place des chaînes d'approvisionnement plus

durables, etc. En diminuant l'usage des énergies fossiles, l'atténuation du changement climatique apporte aussi, localement et rapidement, une amélioration de la qualité de l'air et de la santé. Les études montrent également que les options d'atténuation qui agissent sur la demande – d'énergie, de matériaux, de consommation gourmande en terre comme la consommation de viande – en jouant sur l'efficacité mais aussi sur la sobriété, sont celles qui maximisent les synergies avec les objectifs de développement durable.

L'état de nos connaissances est sans ambiguïté ; il rend irresponsable tout délai à agir pour limiter un changement climatique. Nos choix d'aujourd'hui sont cruciaux, car l'ampleur des changements de demain en dépendra. Il n'est jamais trop tard pour agir, car chaque émission évitée permet de limiter les impacts du changement climatique, les risques de franchissement de seuil de tolérance pour l'homme et les écosystèmes. Sans action immédiate, forte, soutenue dans le temps et à grande échelle, les seuils de 1,5 °C ou 2 °C seront hors de portée. Mais, le scénario du pire n'est ni certain ni inéluctable, loin de là. On connaît les solutions pour réduire les émissions mondiales et l'éviter.

Pour autant, il est urgent d'accélérer fortement les actions. Quel que soit l'objectif de stabilisation du changement climatique, il faut atteindre la neutralité carbone à l'échelle mondiale. Plus on attend, plus cela sera difficile et plus les impacts du changement climatique seront importants. Cela implique de mettre en œuvre des transformations de l'ensemble de nos activités (déplacement, logement, chauffage, production et consommation, aménagement des villes et des territoires,

## Préface

organisation de nos systèmes agricoles et alimentaires, etc.). Ces transformations nécessitent une action immédiate et forte, incluant toute la société pour une transition juste.

Agir face au changement climatique nécessite aussi d'intégrer les enjeux, de penser les liens entre climat et inégalités, entre climat et biodiversité, entre climat et santé, etc. Cela demande une très forte interdisciplinarité dans les recherches, les pratiques et les formations. Les actions qu'il nous faut ne sont pas marginales, ne portent pas sur un seul aspect, et ne sont pas seulement individuelles. Des transformations d'une telle ampleur nécessitent des combinaisons de politiques publiques à toutes les échelles, du local à l'international, et l'implication de tous les acteurs de la société (entreprises, société civile, citoyens) pour faire évoluer nos infrastructures, nos organisations collectives et nos normes sociales.

C'est là que le livre que vous avez dans les mains entre en jeu. Ses auteurs vous invitent à passer du savoir à l'action, des constats à la mise en œuvre. Ils vous engagent à plonger « les mains dans le cambouis », à devenir acteur de ces transformations radicales.

Sans concession pour les discours du délai, les dessins de Céline Puff Ardichvili qui illustrent le livre vous offriront un antidote par leur regard décalé et acerbe. Ces discours du délai reconnaissent l'existence du changement climatique et son origine anthropique, mais ils cherchent à justifier l'inaction ou l'action minimale. Certains arguments détournent l'attention vers des solutions non transformatrices et individuelles, vers des « petits gestes » – comme trier ses déchets qui, bien que vertueux, sont loin d'être à la hauteur de l'enjeu – ou vers des promesses de solutions technologiques prétendues imminentes

mais en réalité lointaines et risquées. D'autres arguments réorientent la responsabilité : ce sont « les autres » – pays, groupes, individus – qui devraient agir avant nous. Par exemple, l'action de la France, qui ne représente « que 1 % » des émissions mondiales, serait inutile. C'est oublier que notre empreinte carbone est de 10 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par habitant, soit près du double de la moyenne mondiale. D'autres encore mettent en exergue les désavantages de l'action – comme les risques qu'ils feraient encourir aux plus pauvres – pour éviter toute politique climatique. Enfin, certains affirment qu'il serait trop tard pour agir, alors que précisément chaque action compte car chaque fraction de degré compte. Si ces discours se font écho de préoccupations légitimes, ils empêchent d'agir à la hauteur des enjeux lorsqu'ils démobilisent ou suscitent l'adversité plutôt que la recherche de solutions.

Les chapitres de ce livre vous donneront des pistes pour en sortir, à travers de nombreux exemples inspirants, des méthodes, des questions à (se) poser. « Changer les modèles d'affaires, changer le management, changer le design, changer les achats, changer la mesure de la performance, changer la reconnaissance, etc. : tous les facteurs sont concernés. » Ainsi, ils vous invitent à oser imaginer et expérimenter d'autres façons de faire. Il ne s'agit rien de moins que d'imaginer et construire le futur dans lequel nous voulons vivre. Ce futur commun peut être un monde meilleur si nous nous y attelons résolument. Comme nous le disait Gaston Berger, le futur « *est moins à découvrir qu'à inventer* ».

Il est donc temps pour moi de passer le témoin à Céline Puff Ardichvili et Fabrice Bonnifet, et de vous passer le témoin pour inventer et agir.

## *Préface*

Vous voulez changer le monde ? Chiche ! Parions que ce livre vous donnera l'inspiration pour vous lancer dans l'action.

Impossible selon vous ? Alors ne lisez pas ce qui suit. Ou au contraire, lisez-le justement. Parions qu'il vous embarquera dans l'aventure.

Céline Guivarch,  
polytechnicienne et docteur en économie.  
Chercheuse au CIRED  
(Centre international de recherche  
sur l'environnement et le développement),  
membre du Haut conseil pour le climat  
et co-autrice du volet atténuation  
et solutions du 6<sup>e</sup> rapport du GIEC  
(Groupe d'experts intergouvernemental  
sur l'évolution du climat)



# Préalable à la promenade dans l'univers de l'entreprise contributive

Nous voilà repartis pour une énième relance. L'espoir d'un retour à la croissance. Pourtant, nous savons tous, au fond, que c'est une illusion. Une autre croissance est-elle possible ? Pas selon les critères qui caractérisent la croissance telle qu'on l'entend aujourd'hui. C'est pourquoi nous parlons d'un nouveau modèle de croissance, ou plutôt de développement humain holistique. Vu comme cela, ce n'est pas gagné, mais c'est de ce développement-là dont il est question dans ce livre. Et il ne peut pas s'appuyer sur des entreprises aux modèles traditionnels. Il peut naître d'entreprises qui contribuent positivement à la société, en termes à la fois économiques, sociétaux et environnementaux. Appelons-les « entreprises contributives ».

Si, à la question de savoir ce qui manquerait à l'humanité si cette entreprise n'existait pas, fondateurs, salariés, clients et partenaires doivent, en toute honnêteté, répondre « rien ou pas grand-chose », cela signifie qu'il reste du chemin à parcourir. Non, aucune entreprise ne peut se targuer d'être 100 % vertueuse. Mais des entreprises tendant vers un modèle contributif existent déjà, nous avons rencontré leurs créateurs ou des collaborateurs qui la vivent. Certains salariés font aussi bouger les modèles d'affaires. Ce sont leurs

témoignages qui donnent envie d'agir, car oui, il existe bien des solutions pour produire autrement.

Avez-vous déjà assisté à une ola dans un stade ? Elle part de quelques individus isolés et motivés, et gagne, par contagion joyeuse, toutes les tribunes. Il ne fait aucun doute que les entreprises contributives inspireront les autres, c'est même déjà le cas. « *Ne doutez jamais qu'un petit nombre de personnes peuvent changer le monde. En fait, c'est toujours ainsi que le monde a changé* » nous dit Margaret Mead. Existe-t-il une citation plus clichée ? Parions qu'elle figure dans tous les manuels de management ! Et sans doute aussi dans tous les ouvrages sur le développement durable. Mais, pourtant, nous n'en avons pas trouvé d'autre pour illustrer notre conviction : les personnes qui créent l'entreprise telle qu'elle devrait être – pas l'hypothétique entreprise de demain – existent déjà. Plus elles seront nombreuses à démontrer que leur modèle est le meilleur, plus ce modèle s'imposera de lui-même.

Et si on passait du confort à la félicité ?

*« L'histoire n'est pas le lieu de la félicité. Les périodes de bonheur y sont ses pages blanches. »*

Friedrich Hegel

Une autre vision de l'entreprise est possible, c'est une question de *leadership* et de méthodes ! Alors que l'humanité s'enfonce toujours plus dans l'anthropocène<sup>1</sup> en détruisant

---

1. Terme signifiant « l'ère de l'humain », popularisé par Paul Josef Crutzen – météorologue et chimiste, prix Nobel de chimie 1995 – et Eugène Stoermer – biologiste. L'anthropocène désigne l'époque géologique qu'ils font démarrer avec la révolution industrielle, et qui succède à l'holocène.

les écosystèmes, certains refusent toute idée de fatalisme. Parmi eux, les utopistes, les inconscients, les humanistes, les idéalistes, les optimistes, les naïfs, les conquérants de l'inutile estiment qu'une autre voie est possible pour créer de la valeur sans détruire le vivant ni même l'humain. Les partisans de l'entreprise contributive en font partie.

## Commençons par un coup de gueule

Le diagnostic est sans appel, l'humanité vit au-dessus de ses moyens. D'abord financiers, si on en juge par l'endettement privé et public de la majorité des pays. Mais surtout, sur le front de l'utilisation des ressources naturelles nécessaires au fonctionnement d'une économie mondialisée, prédatrice du vivant et incompatible avec les écosystèmes dont nous dépendons pour vivre. Finalement les deux dettes s'alimentent : vivre littéralement au-dessus des capacités de la planète ne fait que creuser notre dette envers l'environnement. Les agios sont déjà très salés car plus cette dette s'alourdit, plus cela coûtera cher de réparer, ce qui augmentera d'autant la dette financière.

Comme le souligne Gaël Giraud<sup>2</sup>, économiste et prêtre jésuite, des chercheurs ont démontré la pertinence de comptabiliser la dette et les actifs écologiques et naturels, au même titre que la dette et les actifs financiers. Après tout, lequel de ces actifs est-il vital ?

---

2. Gaël Giraud, directeur de recherche au CNRS, économiste, ancien chef économiste de l'AFD, professeur (IEA, université de Stellenbosch, ENPC), président d'honneur de l'Institut Rousseau, docteur en théologie.