



HAL
open science

Sociétés à mission. Une étude des comités de mission

Blanche Segrestin, Jérémy Lévêque, Kevin Levillain

► **To cite this version:**

Blanche Segrestin, Jérémy Lévêque, Kevin Levillain. Sociétés à mission. Une étude des comités de mission. *Revue Française de Gestion*, 2025, 4, pp.213 - 233. <10.1684/rfg.2025.93>. <hal-05234858>

HAL Id: hal-05234858

<https://hal.science/hal-05234858v1>

Submitted on 2 Sep 2025

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

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



Distributed under a Creative Commons CC BY 4.0 - Attribution - International License



Sociétés à mission

Une étude des comités de mission

Blanche Segrestin, Jérémie Lévêque, Kevin Levillain

DANS **Varia** 2025/4, PAGES 213 À 233

ÉDITIONS **Revue française de gestion**

ISSN 0338-4551

DOI 10.1684/rfg.2025.93

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-revue-francaise-de-gestion-2025-4-page-213?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

BLANCHE SEGRESTIN¹**JÉRÉMY LÉVÊQUE****KEVIN LEVILLAIN**

Mines Paris, université PSL, Centre de gestion scientifique
(CGS), i3 UMR CNRS, 75006 Paris, France



Sociétés à mission

Une étude des comités de mission

Nouvelle qualité juridique pour l'entreprise, la société à mission introduit un comité de mission, chargé de suivre le respect de la mission et des objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans les statuts. À partir d'une étude empirique, cet article caractérise le mécanisme de gouvernance associé : le comité ne représente pas les parties prenantes et ne se limite pas à un reporting. Il interroge la fidélité des choix de gestion à la mission et pousse ainsi l'entreprise à rouvrir l'espace des choix possibles pour respecter ses objectifs. Il s'agit d'un contrôle génératif qui pourrait être particulièrement utile dans le pilotage des transitions.

De plus en plus d'entreprises revendiquent poursuivre des missions sociales ou environnementales. La notion de « purpose »² en anglais désigne les finalités poursuivies par une entreprise, qui intègre des objectifs sociaux et environnementaux au-delà de l'objectif de profit. Cette notion est devenue (ou redevenue)³ centrale dans le champ du management stratégique (Gulati, 2022). Afficher un tel « purpose » peut être un levier de mobilisation des parties prenantes mais aussi un moteur d'innovation (Henderson, 2021). Et c'est particulièrement utile dans un contexte de transitions où les entreprises doivent engager de profondes transformations (Battilana *et al.*, 2022 ; Besharov et Mitzinneck, 2023). Néanmoins, les entreprises qui déclarent une mission ne sont pas exemptes de management symbolique, voire de greenwashing (Kaplan, 2022 ; Westphal, 2023). Et l'authenticité de leur démarche est d'autant plus douteuse que la multiplication des finalités induit inévitablement une complexification de la gestion (Martinet et Reynaud, 2015). La littérature a d'ailleurs montré qu'en pratique, les tensions suscitées par des objectifs multiples conduisent souvent à abandonner les missions sociales ou environnementales (Battilana *et al.*, 2022).

Pour permettre aux entreprises de poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux sans renoncer au profit, tout en encadrant les dérives et les risques

de discours trompeurs, de plus en plus de pays introduisent de nouvelles formes juridiques – telles que la *Community Interest Company* (CIC) au Royaume-Uni, les *Benefit Corporations* aux États-Unis ou la société à mission en France. La question se pose alors de savoir si ces nouvelles formes rendent effectivement crédible la poursuite de plusieurs objectifs dans la durée et comment. Les premiers travaux sur cette question ont cherché à examiner si ces formes légales adoptaient des mécanismes de gouvernance connus, tels que la participation des parties prenantes aux instances de gouvernance (ou codétermination) ou le reporting extra-financier. Avec un tel prisme, la *benefit corporation* est typiquement jugée insuffisante : cette forme légale oblige une entreprise à publier une évaluation de ses impacts sociaux et environnementaux selon un référentiel tiers indépendant, mais cette évaluation n'est pas auditée. Et ni la structure de propriété, ni la structure de gouvernance ne sont changées par rapport aux sociétés anonymes classiques. Dans ces conditions, d'aucuns doutent que la *benefit corporation* puisse engager les entreprises dans des efforts particuliers (Cummings, 2012 ; Ebrahim *et al.*, 2014 ; Bandini *et al.*, 2022 ; Kurland, 2017). Néanmoins, les nouvelles formes légales, si elles n'adoptent pas les mécanismes établis, peuvent adopter d'autres mécanismes qui seraient encore mal conceptualisés.

2. Dans cet article, nous définissons le *purpose* (que nous traduisons par « raison d'être » ou « mission » en français) comme l'ensemble des finalités que l'entreprise se donne, incluant des objectifs sociaux et environnementaux en complément du profit. En France, dans le cadre des sociétés à mission, la mission désigne la combinaison de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux qui en précisent la portée dans les statuts.

3. La notion de « purpose » était déjà centrale chez Barnard, comme fondement des organisations coopératives (Barnard, 1938), ou chez Selznick, comme horizon empreint des valeurs et de responsabilité au-delà des objectifs opérationnels et économiques (Selznick, 1957). Pour une revue généalogique de la notion en gestion, voir (Ragot, 2021).

Il nous semble indispensable d'examiner les mécanismes de gouvernance inédits que les nouvelles formes légales introduisent. Dans cet article, nous proposons d'étudier le cas de la société à mission, introduite en droit français en 2019⁴ : pour devenir société à mission, une société (quelle que soit sa forme, S.A., coopérative...) doit inscrire une raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux qui la spécifient dans ses statuts. Ces objectifs deviennent donc des engagements juridiquement opposables. Et un nouvel organe de gouvernance, le comité de mission, est adjoind aux organes existants pour suivre le respect de ces objectifs. Le comité de mission constitue un dispositif central dans la gouvernance de la société à mission, sans équivalent direct à l'échelle internationale, ce qui en fait une innovation institutionnelle singulière.

Comment fonctionne le comité de mission ? Quels sont les leviers de gouvernance qu'il peut mobiliser pour sécuriser le respect des différents engagements ? Et avec quels effets ? Telles sont les questions que nous posons dans cet article.

Pour y répondre, nous nous appuyons sur la recherche menée dans le cadre d'un projet de l'Observatoire des sociétés à mission⁵. Nous avons eu l'opportunité d'analyser plusieurs comités en tant que membres de plusieurs d'entre eux depuis 2020, mais aussi par des enquêtes qualitatives et quantitatives sur ce nouvel organe de gouvernance. Notre analyse suggère que les comités

de mission invitent à conceptualiser un nouveau mécanisme de gouvernance, que nous qualifions de mécanisme de contrôle génératif de la mission : le comité de mission est original dans la mesure où il interroge non pas les impacts de l'activité mais bien la manière dont les choix de gestion respectent les engagements statutaires. À partir de notre étude empirique et par comparaison avec la littérature sur la gouvernance d'une mission, nous essayons de qualifier la singularité d'un tel mécanisme et ses implications à la fois managériales et théoriques.

L'article est organisé de la manière suivante. Dans une première partie, nous présentons la littérature sur les mécanismes de gouvernance capables de préserver et de crédibiliser des finalités multiples. Nous verrons que cette littérature met en avant essentiellement deux types de mécanisme, qui ont chacun leurs atouts et leurs limites : la participation des parties prenantes et la comptabilité extra-financière ou le reporting sur les objectifs sociaux et environnementaux. La seconde partie est consacrée à l'analyse empirique du fonctionnement des comités de mission dans trois entreprises devenues sociétés à mission dès 2020 (Danone, Mirova et Maif). Ces trois cas ont été choisis d'une part parce qu'ils correspondent à des situations d'entreprise contrastées, et d'autre part parce que nous avons eu accès aux comités de mission sur une période longue (de 2020 à 2024) et pendant des périodes de réorientations

4. Le baromètre des sociétés à missions, publié régulièrement par la communauté des entreprises à mission, fait état de quelque 2 000 sociétés ayant adopté la qualité depuis 2020. S'il s'agit essentiellement de petites entreprises, une vingtaine sont des sociétés cotées, et une trentaine sont des grandes entreprises, ce qui porte fin 2024 à plus d'un million le nombre de salariés travaillant dans des sociétés à mission.

5. Programme OSMosis, soutenu par l'Agence nationale de la recherche (ANR), et coordonné par K. Levillain (2022-2025).

stratégiques susceptibles d'éclairer particulièrement bien le fonctionnement de ces comités. Dans une troisième partie, nous discutons nos résultats empiriques. Nous proposons de caractériser le mécanisme original de gouvernance que constitue le comité de mission comme un mécanisme de contrôle de la fidélité des choix de gestion à la mission. Nous discutons aussi les effets potentiels d'un tel mécanisme. En poussant l'entreprise à de nouvelles explorations pour éviter qu'elle n'arbitre entre ses objectifs, il peut selon nous dépasser les limites des mécanismes précédents et contribuer à une responsabilisation accrue des entreprises face aux défis des transitions.

Précisons au préalable le cadre juridique des sociétés à mission introduit en droit par la loi Pacte en 2019, à la suite des recommandations du rapport Notat et Senard (2018). La qualité a été introduite avec deux changements simultanés dans le code civil : désormais, toute société, quelle que soit sa forme, « est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » (art. 1833). Ainsi, le droit impose – à côté de l'intérêt commun des associés – un management attentif aux enjeux sociaux et environnementaux. Et il offre la possibilité (art. 1835) à toute société de se doter d'une raison d'être. Celle-ci est « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Toute société peut en outre opter pour la qualité de société à mission. Pour

cela, l'assemblée générale doit se prononcer en faveur d'un changement des statuts (avec la majorité qualifiée nécessaire à ce changement, généralement deux tiers) pour se conformer aux conditions suivantes (art. L. 210-10 code du commerce) :

1) Ses statuts précisent une raison d'être ainsi qu'un ou plusieurs « objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité » ;

2) Pour contrôler sa mission (*i.e.* sa raison d'être assortie des objectifs précédents), la société doit modifier sa gouvernance et introduire un comité de mission, distinct du conseil d'administration, avec au moins un salarié. Ce comité présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion. La loi précise : « ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission » ;

3) Un second niveau de contrôle est requis, avec un audit par un organisme tiers indépendant (OTI) tous les deux ans⁶.

I – QUELS MÉCANISMES POUR ASSURER LE RESPECT DE FINALITÉS MULTIPLES ?

Nous avons repéré trois champs de littérature principaux qui traitent explicitement des mécanismes de gouvernance visant à assurer le respect de multiples finalités. Tout d'abord, une partie du champ du management stratégique s'est particulièrement emparée de la notion de *purpose*

6. La loi prévoit la possibilité pour les petites entreprises de moins de 50 salariés de n'avoir qu'un référent à la place d'un comité de mission. Mais les premières études montrent que l'écrasante majorité des entreprises optent malgré tout pour un comité de mission (<https://kpmg.com/fr/fr/media/press-releases/2023/05/observatoire-societes-mission.html>).

(raison d'être ou mission en français) au cours des dernières années. Si cette partie de la littérature ne traite pas la raison d'être directement comme le socle d'un engagement juridique de l'entreprise, elle la voit davantage comme un levier stratégique (Gartenberg, 2023 ; George *et al.*, 2023 ; Henderson, 2021). Ensuite, la littérature sur les organisations hybrides s'est particulièrement intéressée aux tensions, voire aux antagonismes entre objectifs et aux mécanismes organisationnels ou de gouvernance susceptibles de les surmonter (Battilana *et al.*, 2012 ; Battilana *et al.*, 2022 ; Ebrahim *et al.*, 2014 ; Mair *et al.*, 2015 ; Mair et Rathert, 2021 ; Mair et Wolf, 2021 ; Pache *et al.*, 2023). Enfin, un champ croissant sur les formes légales alternatives de société commence à discuter de manière critique les nouvelles structures de gouvernance, en particulier celles des *benefit corporations* (Bandini *et al.*, 2022 ; Ebrahim *et al.*, 2014 ; Kurland, 2018 ; Lucas *et al.*, 2022 ; Metz et Rathert, 2022)

De ces littératures sur les organisations à finalités multiples, se dégagent deux principaux mécanismes pour éviter les « mission drifts », c'est-à-dire l'abandon d'une finalité au profit d'une autre. Il s'agit de la participation des parties prenantes et du reporting extra-financier, qui s'inscrivent en réalité dans deux logiques bien établies de la gouvernance d'entreprise.

1. La participation des parties prenantes : garde-fou des différentes finalités

Le premier mécanisme est la participation des parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise : l'intégration des parties prenantes destinataires des promesses

de l'entreprise doit permettre d'éviter les dérives vers des logiques exclusivement financières ou exclusivement sociales. Dans les entreprises sociales, les études empiriques montrent la nécessité d'ouvrir les instances de gouvernance à différentes parties prenantes de manière à « internaliser, gérer et arbitrer entre les pressions externes et les intérêts conflictuels⁷ » (Mair *et al.*, 2020, p. 11). Le fait de donner un rôle, non plus seulement consultatif, aux parties prenantes, mais décisionnaire permettrait d'assurer un contrôle des différents objectifs. L'enjeu est de construire non seulement des espaces de négociation entre les parties (Battilana *et al.*, 2015), mais plus fondamentalement, des capacités délibératives pour explorer des manières inventives de surmonter les antagonismes entre les objectifs (Grandori, 2022 ; Scherer et Voegtlin, 2017). Smith et Besharov (2019) proposent la notion de « structured flexibility » pour caractériser comment les organisations hybrides doivent d'une part reconnaître les tensions qu'elles doivent gérer, et d'autre part mettre en place des garde-fous avec des relations formelles aux parties prenantes : cela permettrait à la fois l'exploration des solutions pour surmonter les tensions, et le recadrage en cas de dérive (Smith et Besharov, 2019). Néanmoins, la participation des parties prenantes n'est pas sans difficulté. La première difficulté tient au périmètre des parties à intégrer. On sait que les impacts de l'entreprise sont souvent multiples, parfois lointains voire inconnus *a priori*. Comment alors permettre la participation de parties que l'on n'a pas identifiées (Grandori, 2022) ? Ensuite, l'intégration

7. Les citations en anglais sont toutes traduites par nos soins.

de différentes parties, dès lors qu’elles ont des intérêts ou des objectifs divergents, peut conduire à des conflits plus qu’à un fonctionnement délibératif fécond (Pache *et al.*, 2023). On voit ainsi émerger des lignes de fracture ou « faultlines » (Crucke et Knockaert, 2016) au sein même des instances de gouvernance. La participation donne ainsi lieu à ce qu’on pourrait qualifier de *dilemme de la participation* : d’un côté il serait souhaitable d’intégrer différentes parties dans les instances décisionnaires, mais de l’autre côté leur position décisionnaire pourrait conduire à des situations de conflit.

En résumé, les parties représentées peuvent certes défendre leurs intérêts. Mais d’une part, la représentation des parties concernées par la mission peut s’avérer délicate. Et d’autre part, la variété des intérêts peut induire des arbitrages conflictuels dans les processus décisionnels. Nous représentons schématiquement ce mécanisme dans la figure 1 ci-dessous.

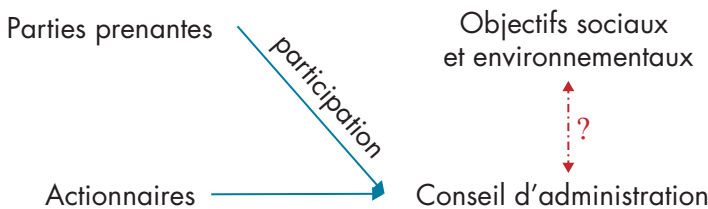
2. Reporting auprès des parties prenantes : levier de redevabilité

Le second mécanisme que l’on retrouve fréquemment est le reporting auprès des parties prenantes de l’entreprise.

Classiquement, la comptabilité est conçue pour structurer l’information financière à destination des apporteurs de capitaux, tandis que les autres parties prenantes disposent de bien moins d’informations sur les impacts sociaux et environnementaux de l’entreprise. La législation a néanmoins évolué depuis plusieurs années en imposant en Europe un bilan social et une déclaration de performance extra-financière (DPEF). Désormais, la CSRD va renforcer les obligations des entreprises en la matière. Mais, quand une entreprise revendique la poursuite d’objectifs sociaux et environnementaux, elle fait en quelque sorte une promesse à ses parties prenantes : l’objectivation des impacts apparaît indispensable pour rendre crédible cette promesse. Le reporting sur les objectifs sociaux et environnementaux de l’entreprise doit permettre aux parties prenantes de surveiller, et par conséquent de questionner ou de sanctionner les activités de l’organisation, c’est-à-dire de lui faire rendre des comptes et de la rendre responsable (Mair *et al.*, 2020).

Sans revenir sur les difficultés propres aux mesures des impacts sociaux ou environnementaux (Rambaud et Richard, 2015 ; Stievenart et Pache, 2014), nous

Figure 1 – Participation des parties prenantes



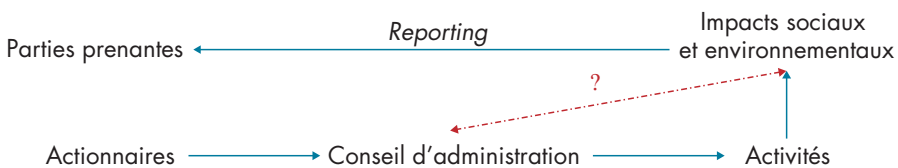
pouvons néanmoins souligner les difficultés du reporting que la littérature met en évidence. Le reporting est notamment problématique quand l'entreprise définit elle-même les critères d'évaluation de son activité. Car elle peut alors évaluer les progrès, mais taire les impacts négatifs. « Les études empiriques indiquent que les rapports sociaux et environnementaux sont en général ni fiables ni pertinents – ce sont les entreprises les plus “laides” qui ont tendance à utiliser le plus de maquillage. » (Sjåfjell et Anker-Sørensen, 2013). Les entreprises étant en quête de légitimité (Cho et Patten, 2007), l'idée de transparence est potentiellement assez illusoire (Janning *et al.*, 2020). Certains dénoncent l'habileté des entreprises en matière de « management symbolique » (Westphal, 2023), ou le risque de découplage très fort entre les discours et les pratiques (Kaplan, 2022). Et au-delà, le reporting est suspect dès lors qu'il peut toujours être déterminé par les parties prenantes les plus influentes (Agle *et al.*, 1999 ; Bridoux et Stoelhorst, 2020).

Les *benefit corporations* ont d'une certaine manière, cherché à contourner ce risque de subjectivité des indicateurs en imposant un référentiel d'évaluation établi par un tiers indépendant. Mais, un reporting parfaitement indépendant peut-il avoir

une quelconque incidence sur les choix de gestion ? Plus l'auditeur est indépendant, éloigné des enjeux de l'activité, plus ses mesures risquent d'être génériques et moins elles sont susceptibles aussi d'affecter les logiques de gestion (de Villiers *et al.*, 2014 ; Trébucq et Magnaghi, 2017). Surtout, quand bien même une entreprise rendrait compte de ses impacts selon des référentiels indépendants, elle ne dirait rien des efforts qu'elle engage effectivement pour améliorer ses impacts (Deegan *et al.*, 2002) : le reporting ne dit pas nécessairement comment l'entreprise gère les tensions entre les finalités ni quel effort elle mène pour intégrer davantage les ambitions sociales et environnementales dans ses choix stratégiques (Lévêque *et al.*, 2025).

Enfin, nous pouvons retenir de ce second pan de la littérature qu'une entreprise qui prétend avoir des objectifs autres que financiers suscite une attente en termes de transparence sur ses impacts. Le reporting peut être un levier clé pour amener l'entreprise à rendre des comptes. Mais ce reporting peut être suspecté de partialité si l'entreprise choisit ses propres métriques. On se retrouve ainsi dans ce qu'on pourrait appeler un *dilemme de l'objectivité* : un reporting doit être indépendant pour ne manquer d'objectivité. Mais plus un reporting est indépendant, moins il est

Figure 2 – Reporting sur les différentes finalités



susceptible d'influencer les rationalités à l'œuvre dans les choix de gestion. La figure 2 représente schématiquement ce mécanisme.

II – UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DES COMITÉS DE MISSION

Comment fonctionnent les comités de mission dans une société à mission ? Dans cette section, après avoir précisé quelques éléments méthodologiques, nous présentons nos observations empiriques. Nous examinons d'abord la composition des comités de mission et ses implications, puis nous développons certaines particularités du fonctionnement des comités et de leurs interactions avec les autres organes de l'entreprise.

1. Trois cas de sociétés à mission

Pour étudier le comité de mission et ses effets sur la gestion des multifinalités, nous avons mené une recherche empirique exploratoire à partir de données qualitatives recueillies auprès de trois cas d'entreprises pionnières. Cette analyse a été complétée par des données quantitatives issues d'un panel plus large de sociétés à mission (voir encadré sur la méthode).

Nous avons retenu en particulier trois entreprises devenues sociétés à mission parmi les premières, en 2020. Pour deux entreprises, nous avons conduit une recherche par observation participante, puisque l'un des auteurs est membre du comité depuis sa formation (Mirova et

Maif). Nous avons complété notre échantillon, notamment pour confirmer les analyses par triangulation avec le cas Danone, pour lequel nous avons pu conduire un certain nombre d'entretiens⁸. Ces cas ont été retenus ici, parmi d'autres, d'une part parce qu'ils nous permettaient d'avoir des données sur une période longue (2020-fin 2024), et d'autre part parce qu'ils représentaient des entreprises de secteurs, d'âge et de taille contrastés. Danone est une grande société anonyme internationale et cotée dans le secteur agroalimentaire ; Maif est une mutuelle d'assurance créée en 1934 en France ; et Mirova est un jeune fonds d'investissement spécialisé dans l'investissement responsable, filiale en forte croissance de Natixis.

2. Composition des comités de mission

Les membres des comités de mission sont le plus souvent nommés par le conseil d'administration, sur proposition de la direction. Mais ce n'est pas toujours le cas. D'un côté, le comité de mission peut formuler des demandes, et faire des propositions lors du renouvellement de certains membres du comité. De l'autre côté, chaque entreprise peut adopter des procédures particulières. Ainsi chez Mirova, les deux salariés sont élus par les salariés depuis 2022, faisant suite au constat qu'il n'y avait pas d'instance de représentation des personnels.

La loi impose que les comités comportent au moins un salarié. À la Maif comme chez Mirova, le comité en comporte 2.

8. Neuf entretiens (de 1 à 2 heures, semi-directifs, réalisés entre 2021 et 2023) avec des membres du comité de mission (dont deux fois avec le président du comité et une fois avec un employé), l'ancien P-DG Emmanuel Faber, un membre de la direction de Danone, un représentant d'un actionnaire « engagé » et trois représentants syndicaux.

MÉTHODOLOGIE⁹

Les données mobilisées sont de plusieurs natures. Outre les documents publics (statuts, composition du comité de mission, rapports de comité de mission, procès-verbaux d'assemblées générales annuelles, etc.), nous avons eu accès, en tant que membre de comité de mission, à l'intégralité des échanges et comptes rendus de 13 réunions chez Mirova et de 25 réunions à la Maif, qui s'étaient tenues entre le passage en société à mission et fin 2024.

L'analyse s'est structurée selon plusieurs dimensions. La première concerne la temporalité du comité : une phase initiale de mise en place, souvent marquée par des efforts pour que les membres s'approprient les activités, le contexte et les enjeux de l'entreprise. Cette temporalité est aussi rythmée par la production annuelle d'un rapport à destination de l'assemblée générale. La deuxième dimension porte sur la composition du comité : procédures de nomination, renouvellement, et évolution des profils. La troisième concerne les relations du comité avec les différentes instances de l'entreprise (direction, conseil d'administration, CSE...). Enfin, la quatrième dimension – la plus substantielle – porte sur le contenu des échanges au sein des comités. Nous avons étudié : 1) la construction des indicateurs de suivi, les débats méthodologiques qu'ils suscitent ; 2) les ordres du jour, leur articulation avec les objectifs ; 3) les explorations ciblées (ex. renouvellement stratégique, réponses aux événements imprévus comme la guerre en Ukraine ou le scandale Orpéa) ; 4) les réflexions sur les prérogatives du comité face à la direction et au conseil.

Nous avons prêté une attention particulière aux processus par lesquels le comité complète son analyse pour formuler un jugement. Les rapports publiés ne reflètent qu'une part limitée des échanges, souvent confidentiels. Dans les trois entreprises étudiées, nous avons observé des initiatives communes : proposition d'indicateurs alternatifs (sur les résultats ou les risques, ex. santé mentale), demandes d'auditions internes (ex. sur le déploiement d'un projet ou une méthode de mesure), demandes d'enquêtes ou d'audits quand certains objectifs semblent difficiles à atteindre.

Ce travail a permis de proposer une première caractérisation des mécanismes de gouvernance à la Maif et chez Mirova. Cette caractérisation a ensuite été confrontée au cas Danone, à d'autres sociétés à mission (dont les comités incluent des collègues chercheurs). Elle a également été mise en discussion avec différents acteurs (chercheurs dans le cadre du programme OSMosis ; et membres de comités de mission au sein du groupe de travail de la communauté des entreprises à mission (CEM)).

9. En complément, sur le site de la revue, sont données les formulations des missions et la composition des comités de mission des entreprises étudiées.

Au-delà, on trouve une majorité de personnes externes à l'entreprise. S'il y a des membres qui peuvent être considérés comme des représentants des parties prenantes (par exemple, à la Maif, on trouve également des sociétaires, parfois administrateurs, en plus des deux salariés), la logique de composition n'est pas celle d'une représentation des parties. D'abord parce que les objectifs statutaires ne désignent pas toujours clairement des parties bénéficiaires (ex. « innover en permanence » ou « contribuer à la construction d'une société plus solidaire »), et ensuite parce que toutes les parties concernées par la mission ne sont pas représentées. On constate en revanche la participation importante de chercheurs ou d'experts, venus par exemple d'institutions publiques ou d'ONG, ou de l'université. Ainsi, les membres semblent avant tout choisis en tant que « personnalités qualifiées », pour leurs compétences par rapport à une des finalités de la mission. La mission étant fixée, elle désigne en quelque sorte les champs de compétences nécessaires pour son contrôle.

Une étude plus quantitative conforte d'ailleurs les observations issues de nos trois cas : en étudiant systématiquement la composition des comités de mission de 22 sociétés à mission disposant toutes par ailleurs d'un conseil d'administration, Acker et ses collègues confirment que les membres de comités de mission sont majoritairement externes à l'entreprise¹⁰. En outre, leur étude montre que les comités de mission mobilisent davantage de compétences sur les dimensions sociales

et environnementales désignées par les missions que les conseils d'administration dans les mêmes entreprises. Les compétences mobilisées par les conseils d'administration sont davantage orientées vers les enjeux de conformité, gouvernance, finance et stratégie. Leur étude montre aussi que plus de la moitié des comités de mission comporte au moins un chercheur (Acker *et al.*, 2024).

Voyons maintenant comment fonctionne en pratique les comités de mission.

3. Traits saillants du fonctionnement des comités de mission

La loi est très succincte sur le fonctionnement des comités. Elle leur accorde toutefois des pouvoirs d'investigation considérables et exige la publication d'un rapport annuel. Dans les trois cas, un règlement intérieur du comité précise la durée des mandats (2 à 3 ans) et un certain nombre de règles de fonctionnement, comme le principe de confidentialité des échanges. Le comité est donc un organe de gouvernance interne, ce qui lui permet d'interroger l'entreprise sur toutes les questions qu'il juge pertinentes dans l'exercice de sa fonction.

Les comités se réunissent régulièrement. Nous avons compté depuis leur passage en société à mission jusqu'à fin 2024, 13 réunions du comité de mission en séance plénière (en dehors des réunions avec le conseil d'administration ou réunions de préparation) chez Mirova, et 25 réunions (comité en plénière et sous-comités) à la Maif. Concernant leur rapport, nous

10. En moyenne 62 % des membres sont externes dans l'étude de Acker (2024), avec un écart type de 0,21.

pouvons faire deux observations : d'une part, les rapports du comité de mission sont transmis au conseil d'administration qui les joint au rapport de gestion pour l'assemblée générale. Mais les conseils d'administration n'interfèrent pas dans la rédaction du rapport, ils n'ont pas même à le valider. D'autre part, alors que la loi n'impose qu'un rapport transmis à l'assemblée générale, les rapports sont dans les trois cas rendus publics et peuvent être lus par toutes les parties prenantes.

Dans leur travail de contrôle des engagements, nous avons pu relever plusieurs activités du comité :

- 1) Suivi d'une feuille de route qui décline les objectifs statutaires en objectifs opérationnels ;
- 2) Visites ou auditions de différents organes (ex. CSE) ou représentants de l'entreprise (ex. DRH, responsable digitalisation, marketing...) pour comprendre le contexte stratégique, le mode opératoire de l'entreprise et ses effets sur tel ou tel objectif de la mission ;
- 3) Demandes d'analyse ciblées (par exemple le comité de Danone réclamant une analyse des risques le long de la chaîne de valeur avant de se prononcer sur l'objectif de préservation de l'écosystème, cf. rapport du comité de mission 2021) ;
- 4) Sollicitation d'un avis externe ou demande d'intégrer un nouveau membre dans le comité pour couvrir des sujets particuliers (ex. une experte dans la maîtrise des risques a ainsi été intégrée dans le comité de mission de la Maif).

Plusieurs traits marquants peuvent être mis en avant pour caractériser le fonctionnement du comité de mission.

En premier lieu, le comité élabore sa propre grille pour évaluer le respect des engagements. Tandis que l'entreprise fournit spontanément plusieurs indicateurs qu'elle juge adaptés pour suivre ses engagements, les comités de mission étudiés ont tous souhaité interroger et se réapproprier les principes d'évaluation. Par exemple, le comité de Danone a clairement exprimé dans son premier rapport qu'il conservait provisoirement les indicateurs de suivi de la mission fournis par l'entreprise faute de temps, mais qu'il réviserait ces indicateurs pour proposer les siens dès la seconde année de son mandat. Le comité de mission de Mirova a aussi retravaillé les jeux d'indicateurs proposés à plusieurs reprises. Surtout, on a pu constater à de nombreuses reprises la crainte de « l'effet lampadaire » : les membres des comités sont très conscients qu'il y aurait un piège à ne regarder que les endroits mis en lumière par la direction. Par exemple, si l'attention prêtée aux sociétaires est tangible quand on regarde la manière dont sont organisées les équipes commerciales, le comité de la Maif a demandé à mieux comprendre les logiques de conception des offres et des tarifs, et les arbitrages entre qualité de la couverture des risques et performances économiques. Il y a donc un effort permanent du comité pour débusquer les zones d'ombre qui pourraient échapper à son analyse. Toujours à la Maif, ce travail a été systématisé : des ateliers ont été organisés sur chacun des différents objectifs de la mission, pour permettre d'identifier les zones où les activités pourraient induire des tensions entre objectifs ou induire des risques de non-respect des engagements. Le comité joue ainsi un rôle important

de vigilance par rapport aux objectifs statutaires.

Au-delà, le comité travaille aussi à la réévaluation régulière et contingente des indicateurs à considérer et des données pertinentes à prendre en compte pour le suivi de la mission. Un exemple est ici particulièrement marquant. L'objectif 3 de la Maif vise à construire une société plus solidaire, tandis que l'objectif 4 porte sur la contribution à la transition écologique au travers des activités de l'entreprise. Initialement, l'objectif 3 était évalué sur différentes logiques : inclusion et diversité en interne dans l'entreprise, initiatives solidaires dans les territoires, etc. Mais en prenant mieux conscience des défis stratégiques auxquels était confronté tout le secteur de l'assurance face au changement climatique, le comité a interrogé plusieurs activités : comment éviter que les malus écologiques pour les voitures polluantes (objectif 4) ne pénalisent les populations les plus précaires (objectif 3) ? Surtout, comment éviter que le changement climatique ne conduise à un retrait de certaines régions particulièrement exposées et donc à une démutualisation déjà observée chez d'autres assureurs ? Différentes séances ont été consacrées à ces questions. De même que chez Mirova, la guerre en Ukraine ou les scandales comme celui d'Orpea ont changé à la fois les questionnements du comité et la manière d'évaluer l'activité. Ainsi, la fixité de la mission ne conduit pas à un schéma de reporting fixe. On comprend mieux alors la position particulière du comité de mission, qui est un organe de gouvernance à part entière, tout en étant un organe de contrôle distinct du conseil d'administration : il doit pouvoir accéder en permanence à toutes les sphères

de l'entreprise, pour réévaluer le contexte et les risques de non-respect de la mission.

En deuxième lieu, le comité interroge les choix stratégiques, mais ne se prononce pas directement sur ces derniers.

Il s'attache plutôt à cerner les risques que ces choix peuvent faire porter sur le respect des objectifs statutaires. À cet égard, le comité de mission n'est clairement pas décisionnaire : le conseil d'administration reste l'organe de décision dans l'entreprise. En pratique, le renouvellement des plans stratégiques dans les cas étudiés a été l'occasion pour le comité de mission de s'interroger sur la manière d'évaluer ces plans. À la Maif comme chez Mirova, la direction est venue présenter son nouveau plan au comité de mission. Chez Mirova, le comité a pu aussi rencontrer le cabinet consultant la direction sur la stratégie de croissance. La question s'est posée de savoir si cette orientation était cohérente ou compatible avec l'engagement statutaire de faire de l'impact un objectif de toutes les activités. Les échanges nourris au sein du comité montrent que, dans les deux cas, les membres ont convergé vers l'idée que la mission n'épuisait pas les objectifs que pouvait se donner l'entreprise. En soi la croissance de l'activité sur de nouvelles plaques géographiques pouvait avoir un effet bénéfique du point de vue de la mission ou non : le comité a jugé que son rôle n'était pas de valider ou d'invalider un plan stratégique mais plutôt de vérifier que les nouvelles orientations décidées ne conduiraient pas à des transformations de l'activité qui, elles, contreviendraient aux engagements statutaires. Autrement dit, plutôt que d'évaluer la stratégie en tant que telle, il fallait s'efforcer d'évaluer l'impact de la stratégie sur les différentes activités

au regard de la mission. Il s'agit toujours de traquer les potentielles tensions entre les différents objectifs financiers ou sociaux et environnementaux. Et d'interroger alors la direction sur la manière de gérer ces tensions.

En troisième lieu, les comités travaillent surtout à interroger la manière dont l'entreprise gère les tensions entre les objectifs. Ils cherchent à instruire comment l'entreprise fait face aux contradictions. De manière très récurrente, il apparaît que les solutions ne préexistent pas. Il s'agit alors pour l'entreprise d'explorer de nouvelles manières de faire pour éviter des compromis ou des arbitrages entre des objectifs qui seraient insatisfaisants. Les exemples sont nombreux. On peut poursuivre sur celui du risque de démutualisation à la Maif. Alors que de nombreux rapports institutionnels alertent sur le risque d'un monde inassurable, les solutions pour préserver la solidarité ne sont clairement pas disponibles. Dans ces circonstances, le questionnement du comité de mission et les échanges qu'il a avec l'entreprise poussent les dirigeants à mieux justifier, voire à mieux élaborer leurs raisonnements. Le comité cherche à ce qu'ils approfondissent leur analyse et la recherche de solutions nouvelles. À la suite du questionnement du comité, et même si on ne peut pas prétendre que le comité de mission ait été le seul déclencheur, des voies originales et importantes sont ainsi expérimentées pour sortir des antagonismes : un dividende écologique a été mis en œuvre par exemple. L'idée est de mobiliser une partie des résultats pour des actions susceptibles de renforcer la résilience, en soutenant notamment les travaux de rénovation des habitats exposés pour les ménages les plus fragiles.

De même, la Maif explore désormais des actions coordonnées à l'échelle nationale pour construire une couverture minimale obligatoire et lutter ainsi – collectivement – contre les risques d'inassurabilité. Ces différentes pistes ont toutes été discutées par le comité. Dit autrement, le comité de mission vient surtout évaluer la qualité de l'exploration conduite par l'entreprise pour surmonter les tensions. Il cherche à identifier si l'entreprise ne fait pas l'impasse sur des voies qui pourraient être fécondes, et la pousse à explorer les différentes voies de la manière la plus rigoureuse possible.

Pour résumer, nos observations montrent que le comité vient questionner la pertinence des choix de gestion, non pas sur une grille d'évaluation *a priori*, mais au regard des engagements que le comité cherche à interpréter de manière contingente. De même, le comité interroge l'entreprise non seulement sur des indicateurs de performances *ex post*, mais aussi sur la manière de traiter les risques de non-respect des engagements. Ainsi, le comité n'évalue pas seulement les performances ou les impacts de l'entreprise. Il évalue surtout la qualité des choix de gestion, ainsi que la rigueur des processus d'exploration de solutions nouvelles, lorsque celles-ci n'existent pas encore, pour respecter les engagements.

En dernier lieu, il nous semble que, sans être décisionnaire, le comité de mission peut avoir une réelle influence dans le pilotage de l'entreprise. D'abord, comme on vient de le voir, le questionnement par des experts du comité sur les choix de gestion conduit souvent à rouvrir ou à déplacer l'espace des décisions envisageables, conduisant *de facto* à une évolution des positions de l'entreprise. Ensuite, le comité joue aussi un rôle de par son statut formel.

Dans nos trois cas, nous observons que le comité a auditionné le directeur général à plusieurs reprises, et que des réunions *ad hoc* avaient lieu avec le conseil d'administration ou son président. Chez Mirova, des réunions ont été organisées chaque année pour que le comité de mission présente son rapport au conseil d'administration. Chez Danone, le président du comité a également présenté le rapport au CA et à l'assemblée générale. Et la possibilité pour le comité d'alerter à tout moment sur le non-respect des engagements a manifestement un poids. Certains de nos interlocuteurs ont reconnu que, dans la situation d'être interrogés sur tout un ensemble de sujets, qui plus est devant certains salariés et des administrateurs, leurs dirigeants se « sentaient observés ». Enfin, il faut noter que les parties prenantes, si elles ne sont pas représentées dans le comité de mission, peuvent interpellier le comité de mission sur certaines pratiques qu'elles jugeraient problématiques. Par exemple, le comité de mission de Danone a été sollicité par des fournisseurs lors de sa première année d'exercice. Le comité de mission est à cet égard un organe formel de contrôle dont l'avis pèse fortement.

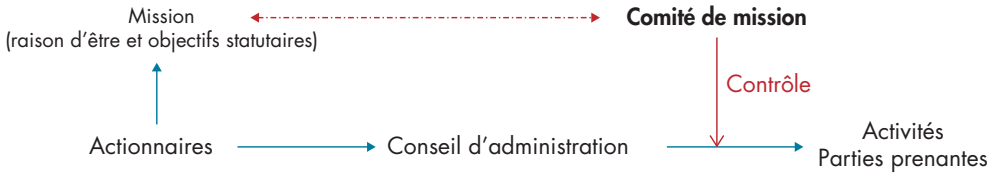
III – DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Nous sommes partis dans cet article d'une interrogation sur les mécanismes de gouvernance que pouvait activer le comité de mission pour assurer la poursuite de multiples finalités. À partir de l'analyse empirique du fonctionnement des comités de mission, nous cherchons dans cette section à qualifier la nature du mécanisme de

gouvernance qu'ils constituent et sa singularité par rapport aux mécanismes décrits dans la littérature. Nous avons vu que la littérature avait mis en évidence principalement deux mécanismes, la participation des parties prenantes et le reporting extra-financier, chacun d'entre eux étant confrontés à un dilemme. Schématiquement, la participation est un puissant levier, mais elle se heurte au dilemme de la participation : plus les parties qui participent sont diverses, plus les risques de conflits sont élevés. De même le reporting est confronté au dilemme de l'objectivité : un reporting est d'autant plus pertinent qu'il est indépendant. Mais un reporting indépendant ne dit pas nécessairement comment l'entreprise gère les enjeux sociaux et peut n'avoir que peu d'effets sur ses choix de gestion. Notre analyse des comités de mission montre que ces derniers mobilisent un mécanisme de gouvernance foncièrement différent et qui demande à être mieux conceptualisé. Selon nous, les comités de mission évaluent la fidélité des choix de gestion à la mission. Ils exercent alors un contrôle génératif dans la mesure où ils sont amenés à bloquer les arbitrages trop rapides entre objectifs.

1. Un nouveau mécanisme de gouvernance : un contrôle génératif

Le mécanisme de gouvernance mis en place par le comité de mission ne peut se caractériser entièrement avec les seules logiques de participation et de reporting. Le comité de mission se caractérise selon nous, par deux propriétés distinctives (figure 3) : 1) il s'agit d'un organe de contrôle du respect de la mission et 2) il questionne pour cela les choix de gestion

Figure 3 – Contrôle des choix de gestion au regard de la mission par le comité de mission

au regard de la mission. Détaillons ces propriétés et leurs implications par rapport aux mécanismes de participation et de reporting. Le comité de mission est un organe de contrôle du respect de la mission (raison d'être et objectifs statutaires). Cela a deux implications par rapport à la participation. D'abord, le comité de mission a un rôle formel de contrôle et une capacité d'alerte et de sanction. Notre analyse nous amène donc à *déplacer le questionnement habituel soulevé par la participation* : si le comité de mission n'est pas décisionnaire, il n'est pas non plus consultatif. L'alternative nous semble non pertinente dans la mesure le rôle du comité est de s'exprimer, de manière indépendante du conseil d'administration, sur le respect des engagements. Et si le conseil d'administration a aussi une fonction de contrôle, le comité de mission n'a pas, contrairement au conseil d'administration, à assumer les orientations stratégiques ; il a uniquement une position de contrôle.

Ensuite, le contrôle n'est pas relatif aux intérêts des parties représentées au comité ou de celles qui détiendraient des droits de contrôle. De ce fait, les comités étudiés ne cherchent pas en pratique, à représenter les différentes parties prenantes. Ils peuvent solliciter le témoignage de parties prenantes pour éclairer certains enjeux liés

à la mission ou examiner si les activités respectent bien la mission du point de vue des parties prenantes. Mais, dans leur composition, ils cherchent moins à représenter les parties qu'à mobiliser les compétences nécessaires pour évaluer le respect des objectifs de la mission.

Le comité évalue l'adéquation entre les choix de gestion et les engagements. Là encore, cela a deux implications par rapport au reporting. Le comité ne cherche pas à mesurer les impacts de la gestion sur les objectifs de la mission mais il cherche davantage à apprécier la pertinence des choix de gestion au regard de la mission. Or, le respect des engagements ne passe pas nécessairement ni par la mise en œuvre d'une procédure ni par l'atteinte d'un résultat donné. Généralement, les engagements désignent des horizons et les pratiques des entreprises peuvent tendre vers ces horizons sans jamais les atteindre ! Comme nous l'avons montré, le comité exerce d'abord une certaine vigilance en cherchant à identifier les zones où les activités de l'entreprise pourraient aller à l'encontre de ses engagements. Et il examine ensuite les réponses que l'entreprise apporte lorsque les objectifs sont difficiles à atteindre, et tout particulièrement quand les engagements sont en tension et difficiles à satisfaire simultanément. Il pousse

alors l'entreprise à explorer des voies nouvelles quand les connaissances disponibles ne lui permettent pas *a priori* de respecter l'ensemble des engagements. En ce sens, il examine les pratiques de l'entreprise au regard d'un éventail des possibles, qu'il contribue lui-même à mettre en lumière. C'est la raison pour laquelle nous qualifions le mécanisme de gouvernance mis en place par le comité de mission de « contrôle génératif » (Levillain *et al.*, 2023).

Notre analyse nous amène donc à déplacer le questionnement par rapport à l'indépendance formelle du comité. Il s'agit en effet moins de savoir si le comité peut exercer un jugement indépendant dès lors qu'il est un organe interne, qu'à se demander à quelles conditions un comité peut effectivement procéder à l'évaluation des choix de gestion et instruire la qualité des pratiques de l'entreprise. Le fait d'être un organe interne est sans doute nécessaire pour accéder, en continu, aux pratiques de l'entreprise, questionner les dirigeants et le conseil d'administration sur leurs explorations et étendre le champ des possibles. En ce sens, le comité contribue à aider la direction à maintenir la richesse d'analyse qu'exige la fonction de management stratégique (Martinet, 2006). Il la pousse à adopter une posture réflexive et participe du processus dialogique à valeur heuristique qui permet à l'entreprise d'intégrer les tensions dans la stratégie et les pratiques de l'entreprise (Denis *et al.*, 2011 ; Martinet et Reynaud, 2015).

2. Un mécanisme qui surmonte les dilemmes et favorise la fidélité à la mission

Par rapport à la littérature, notre analyse nous conduit à suggérer que le comité de

mission pourrait permettre non seulement d'atténuer les dilemmes de la participation et de l'objectivité, mais aussi de contribuer au respect de la mission.

– *Concernant le dilemme de l'objectivité*, le risque que le reporting soit influencé par les parties les plus influentes est réduit à partir du moment où la mission est fixée statutairement. Car alors, les objectifs de la mission encadre la construction des dimensions de reporting, même s'ils demandent à être réinterprétés de manière régulière pour prendre en compte les transformations de l'écosystème. Surtout, là où les reporting classiques pouvaient mettre l'accent sur les points forts de l'entreprise en cachant les autres, un dispositif de contrôle des choix de gestion au regard de la mission conduit précisément à traquer les risques de non-respect de la mission.

– *Concernant le dilemme de la participation*, les risques de conflit entre des parties s'estompent dès lors que l'enjeu n'est plus de défendre leurs intérêts mais de contrôler le respect des engagements de la mission. On peut faire l'hypothèse que le comité de mission favorise une capacité délibérative renouvelée face aux tensions entre les objectifs. Les comités de mission intègrent en effet de nombreux experts et des universitaires qui étaient rarement impliqués jusqu'à présent dans les instances de gouvernance des entreprises. Leur expertise peut permettre non seulement de concevoir des méthodes de contrôle adaptées à la nature des engagements, mais aussi d'éclairer de nouvelles manières de considérer les tensions et de pousser une exploration plus riche des solutions.

3. Conclusions, limites et perspectives

La littérature sur les organisations hybrides partait du constat que ces organisations devaient choisir entre des options juridiques également insatisfaisantes. Notre recherche montre comment l'introduction simultanée d'un engagement sur une mission et d'un comité de mission peut favoriser l'institutionnalisation d'entreprises « multi-finalisées ». Le comité de mission constitue en effet un mécanisme original de gouvernance puisqu'il vient contrôler l'adéquation entre les choix de gestion et des engagements de la mission. Et nous avons qualifié ce contrôle de génératif dans la mesure où le comité induit, par ses interrogations et ses demandes d'investigation, une réouverture des choix possibles pour respecter les engagements.

Nous avons montré qu'un tel mécanisme déplace les questionnements habituels et permet de surmonter les dilemmes associés à la participation des parties prenantes et au reporting extra-financier. À cet égard, notre recherche montre qu'on ne peut étudier les nouvelles formes légales d'entreprises à l'aune des mécanismes de gouvernance établis. Qu'il s'agisse de la société à mission ou de la *benefit corporation*, aucune ne modifie la répartition des droits de propriété ni des droits de contrôle. Conclusion, sur cette base, qu'elles sont inaptées à protéger la multifinalité reviendrait à négliger les mécanismes de gouvernance inédits qu'elles introduisent. En particulier, la société à mission met en place un dispositif de gouvernance qui risquerait de passer inaperçu si l'on se contentait d'une lecture fondée sur les schémas classiques. Or, ce mécanisme de

gouvernance s'avère à la fois original et prometteur.

À ce stade, notre recherche demeure exploratoire et appelle à être approfondie selon plusieurs perspectives.

Tout d'abord, pour mieux caractériser la gouvernance des sociétés à mission, notre analyse devrait intégrer le rôle de l'organisme tiers indépendant (OTI). En effet, l'audit réalisé par cet organisme constitue un levier essentiel pour garantir la fidélité d'une entreprise à sa mission et mérite une attention accrue. Par ailleurs, la possibilité pour les parties prenantes de porter plainte en dernier recours devrait également faire l'objet d'une étude plus approfondie. Ensuite, des recherches empiriques complémentaires sont nécessaires pour tester notre hypothèse selon laquelle la combinaison d'une mission et d'un comité de mission favorise le respect durable de la mission. Ces recherches gagneraient à être conduites sur une période prolongée et sur un éventail plus large de cas. Il convient de souligner que notre étude repose sur trois cas qui, bien qu'instructifs, ne peuvent prétendre être représentatifs. En effet, tous les comités de mission ne fonctionnent pas de la même manière : certains suivent davantage les feuilles de route des entreprises, tandis que d'autres incluent une proportion plus importante de salariés internes au détriment d'experts externes. Les interactions entre le comité de mission et les autres organes de gouvernance sont également variables. La question de l'indépendance effective des comités reste empiriquement à approfondir, de même que celle de leurs compétences effectives et de la manière dont elles évoluent dans le temps. À cet égard, il serait intéressant d'étudier comment les OTI s'assurent du

bon fonctionnement des comités de mission et de leur indépendance de jugement. On pourra aussi approfondir les implications managériales de la modélisation que nous proposons du comité de mission. Aujourd'hui, la loi autorise une grande diversité de configurations en termes de composition et de fonctionnement des comités. Cela invite à réfléchir sur la manière dont nos conclusions pourraient contribuer au développement de nouvelles méthodes, de guides ou de formations, à

destination des entreprises optant pour le statut de société à mission, mais surtout pour les membres des comités de mission. Inversement, il sera crucial de veiller à ce que la modélisation que nous proposons ne masque ni n'exclue d'autres fonctionnements intéressants, notamment dans les petites structures. Les recherches futures devront enrichir nos observations, compléter notre cadre théorique et, le cas échéant, élargir la liste des mécanismes de gouvernance envisageables.

BIBLIOGRAPHIE

- Acker V., Lévêque J., Levillain K. et Segrestin B. (2024). *Identiques, différents ou les deux ? Regard sur les organes de gouvernance des sociétés à mission*, RIODD, Lille.
- Agle B. R., Mitchell R. K. et Sonnenfeld J. A. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5, p. 507-525. <https://doi.org/10.2307/256973>
- Bandini F., Boni L., Fia M. et Toschi L. (2022). "Mission, governance, and accountability of benefit corporations: Toward a commitment device for achieving commercial and social goals", *European Management Review*. [https://doi.org/https://doi.org/10.1111/emre.12547](https://doi.org/10.1111/emre.12547)
- Barnard C. I. (1968 [1938]). *The Functions of the Executives*, Harvard University Press (Ed. 1968).
- Battilana J., Lee M., Walker J. et Dorsey C. (2012). "In search of the hybrid ideal", *Stanford Social Innovation Review, Summer*, p. 51-55.
- Battilana, J., Obloj T., Pache A. C. et Sengul M. (2022). "Beyond Shareholder Value Maximization: Accounting for Financial/Social Trade-Offs in Dual-Purpose Companies", *Academy of Management Review*, vol. 47, n° 2, p. 237-258. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0386>
- Battilana J., Sengul M., Pache A.-C. et Model J. (2015). "Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises", *The Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 6, p. 1658-1685. <http://www.jstor.org/stable/24758270>
- Besharov M. et Mitzinneck B. (2023). "The multiple facets of corporate purpose: An analytical typology", *Strategy Science*, vol. 8, n° 2, p. 233-244. <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0186>
- Blair M. M. et Stout L. A. (1999). "A team production theory of corporate law?", *Journal of Corporation Law*, vol. 24, n° 4, p. 751- 807. <https://doi.org/10.2307/1073662>
- Bréchet J.-P. (2022). Chapitre 2. « La régulation de la connaissance comme enjeu », *Le dialogue avec le monde*, Éditions Matériologiques, p. 67-128. <https://shs.cairn.info/le-dialogue-avec-le-monde-9782373613254-page-67?lang=fr>

- Bridoux F. et Stoelhorst J. W. (2020). "Stakeholder governance: Solving the collective action problems in joint value creation", *Academy of Management Review*, vol. 47, n° 2, p. 214-236. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>
- Cho C. H. et Patten D. M. (2007). "The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note", *Accounting, Organizations and Society*, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.009>
- Crucke S. et Knockaert M. (2016). "When stakeholder representation leads to faultlines. A study of board service performance in social enterprises", *Journal of Management Studies*, vol. 53, n° 5, p. 768-793. <https://doi.org/10.1111/joms.12197>
- Cummings B. (2012). "Benefit corporations: How to enforce a mandate to promote the public interest", *Columbia Law Review*, vol. 112, n° 3, p. 578-627. <http://www.jstor.org/stable/23238440>
- De Villiers C., Rinaldi L. et Unerman J. (2014). "Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 27, n° 7, p. 1042-1067. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2014-1736>
- Deegan C., Rankin M. et Tobin J. (2002). "An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, n° 3, p. 312-343. <https://doi.org/10.1108/09513570210435861>
- Denis J.-P., Martinet A. C., Payaud M. A. et Tannery F. (2011). *Gouvernance et stratégies des groupes. Régénérer la politique générale d'entreprise*, Hermès Lavoisier.
- 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*, vol. 34, p. 81-100. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Elhauge E. (2005). "Sacrificing corporate profits in the public interest", *New York University Law Review*, vol. 80, n° 3, p. 733-869
- Gartenberg C. (2023). "The contingent relationship between purpose and profits", *Strategy Science*, null. <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0194>
- George G., Haas M. R., McGahan A. M., Schillebeeckx S. J. D. et Tracey P. (2023). "Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research", *Journal of Management*, vol. 49, n° 6, p. 1841-1869. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Grandori A. (2022). "Constitutionalizing the corporation", *The Corporation: Rethinking the Iconic Form of Business rganization*, R. E. Meyer, S. Leixnering, J. Veldman (Eds.), vol. 78, p. 57-76. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000078004>
- Henderson R. (2021). "Innovation in the 21st Century: Architectural change, purpose, and the challenges of our time", *Management Science*, vol. 67, n° 9, p. 5479-5488. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0001-5902-1891>
- Janning F., Khlif W. et Ingley C. (2020). "Transparency: A false solution to a real problem", *The Illusion of Transparency in Corporate Governance: Does Transparency Help or*

- Hinder True Ethical Conduct?*, Springer International Publishing, p. 109-142. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35780-1_5
- Kaplan S. (2022). “The promises and perils of corporate purpose”, *Strategy Science*, null. <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0187>
- Kurland N. B. (2017). “Accountability and the public benefit corporation”, *Business Horizons*, vol. 60, n° 4, p. 519-528. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.009>
- Kurland N. B. (2018). “Benefit corporations, hybridity, organizational identity, and the reintegration of capitalism”. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, n° 1, p. 1-1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.16331abstract>
- Laufer W. S. (2003). “Social Accountability and Corporate Greenwashing”. *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n° 3, p. 253-261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Lévêque J., Segrestin B. et Levillain K. (2025) “Analyzing B corp certification: Opportunities and complexities in addressing Grand challenges”, *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.22209abstract>
- Levillain K., Segrestin B. et Lévêque J. (2023). “Toward ‘Generative’ corporate governance for responsible innovation: The case of a French mission committee”, *Journal of Innovation Economics & Management*.
- Lucas D. S., Grimes M. G. et Gehman J. (2022). “Remaking capitalism: The strength of weak legislation in mobilizing B corporation certification”, *Academy of Management Journal*, vol. 65, n° 3, p. 958-987. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1688>
- Mair J., Mayer J. et Lutz E. (2015). “Navigating Institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations”, *Organization Studies*, vol. 36, n° 6, p. 713-739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Mair J. et Rathert N. (2021). “Alternative organizing with social purpose: Revisiting institutional analysis of market-based activity”, *Socio-Economic Review*, vol. 19, n° 2, p. 817-836. <https://doi.org/10.1093/ser/mwz031>
- Mair J. et Wolf M. (2021). “Hybrid organizations as sites for reimagining organizational governance”, *Research Handbook on Nonprofit Governance. Research Handbooks in Business and Management series*, G. Donnelly-Cox, M. Meyer, F. Wijkström (Eds.), p. 311-325. Edward Elgar Publishing. <https://opus4.kobv.de/opus4-hsog/frontdoor/index/index/docId/3461>
- Mair J., Wolf M. et Ioan A. (2020). “Governance in social enterprises”, *Handbook on Advances in Corporate Governance: Comparative Perspectives*, H. K. Anheier & T. Baums (Eds.), Oxford University Press, 180-202.
- Martinet A. C. (2006). « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160, p. 31-45. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.31-46>
- Martinet A. C. et Reynaud E. (2015). « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 253, p. 297-317.

- Metz A. et Rathert N. (2022). “Responsible innovation. The role of organizational practices and structures”, *Organizing for Sustainable Development. Addressing the Grand Challenges*, F. Angeli, A. Metz, J. Raab (Eds.), Routledge <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780429243165>
- Pache A. C., Battilana J. et Spencer C. (2023). “An integrative model of hybrid governance: The role of boards in helping sustain organizational hybridity”, *Academy of Management Journal*, (ja), null. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0966>
- Ragot S. (2021). *L'identité de l'entreprise de service public au prisme de l'entreprise à mission. Le cas de La Poste et de la formulation de sa raison d'être* Mines ParisTech, PSL Research University]. Paris.
- Rambaud A. et Richard J. (2015). “The “Triple Depreciation Line” instead of the “Triple Bottom Line”: Towards a genuine integrated reporting”, *Critical Perspectives on Accounting*. Doi : 10.1016/j.cpa.2015.01.012
- Scherer A. G. et Voegtlin C. (2017). “Corporate governance for responsible innovation: Approaches to corporate governance and their implications for sustainable development”, *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0175>
- Segrestin B., Hatchuel A. et Levillain K. (2021). “When the law distinguishes between the enterprise and the corporation: The case of the new French law on corporate purpose”, *Journal of Business Ethics*, n° 171, p. 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-020-04439-y>
- Sjåfjell B. et Anker-Sørensen L. (2013). “The duties of the board and Corporate Social Responsibility (CSR)”, *Boards of Directors in European companies – Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*, H. Birkmose, M. Neville, K. E. Sørensen (Eds.), Kluwer Law International. <https://ssrn.com/abstract=2322680>
- Sjåfjell B., Johnston A., Anker-Sørensen L. et Millon D. (2015). “Shareholder primacy: The main barrier to sustainable companies”, *Company Law and Sustainability Legal Barriers and Opportunities*, B. Sjåfjell, B. J. Richardson (Eds.), Cambridge University Press, p. 79-147.
- Smith W. K. et Besharov M. L. (2019). “Bowing before dual gods: How Structured flexibility sustains organizational hybridity”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 64, n° 1, p. 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Stievenart E. et Pache A. C. (2014). « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *RECMA*, vol. 331, n° 1, p. 76-92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>
- Trébucq S. et Magnaghi E. (2017). « Le passage d'un rapport RSE à un reporting intégré Étude de cas de l'entreprise Adam, une PME spécialisée dans le packaging des vins et spiritueux », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* vol. 1, n° 17.
- Westphal J. D. (2023). “Systemic symbolic management, corporate social responsibility, and corporate purpose: A cautionary tale”, *Strategy Science*, vol. 8, n° 2, p. 221-232. <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0188>