



HAL
open science

Les comités de mission : les tâtonnements d'un nouvel organe de gouvernance en quête d'effets transformatifs sur l'organisation.

Anne-Sophie Volz-Tollet, Norélia Voiseux

► To cite this version:

Anne-Sophie Volz-Tollet, Norélia Voiseux. Les comités de mission : les tâtonnements d'un nouvel organe de gouvernance en quête d'effets transformatifs sur l'organisation.. 2025. <hal-05250407>

HAL Id: hal-05250407

<https://hal.science/hal-05250407v1>

Preprint submitted on 17 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.



HAL Authorization

Proposition de communication – Congrès RIODD 2025

1) Présentation des autrices :

Nom : Volz-Tollet

Prénom : Anne-Sophie

Institution (Laboratoire/Centre de recherche et université) : Univ Paris Est Créteil, IRG, F-94010 Créteil, France

Adresse électronique : anne-sophie.volz-tollet@u-pec.fr

Nom : Voiseux

Prénom : Norélia

Institution (Laboratoire/Centre de recherche et université) : Docteure en Sciences de Gestion, chercheuse indépendante

Adresse électronique : nvoiseux@lilo.org

2) Titre précis de la communication (français et anglais) :

Les comités de mission : les tâtonnements d'un nouvel organe de gouvernance en quête d'effets transformatifs sur l'organisation.

Mission Committees: early-stage experiments of a new governance actor aiming for transformational influence.

3) Communication pour :

Session thématique #13 : Quelles formes de gouvernance d'entreprises pour une réelle transition socio-environnementale ?

4) Résumé (français et anglais) (250 mots) :

Cette communication interroge la capacité des comités de mission à générer des effets concrets dans la gouvernance des sociétés à mission, notamment en matière de transformation socio-environnementale. À partir de deux recherches-action menées au sein de comités de mission nouvellement créés dans deux entreprises à mission françaises (une PME de services et une SEM du secteur de l'eau), l'étude explore la manière dont ces instances se structurent, négocient leur place dans l'organisation, et cherchent à influencer les orientations stratégiques. La démarche méthodologique exploratoire repose sur l'analyse d'observations participantes, d'entretiens semi-directifs et de documents internes. L'étude mobilise la théorie de la régulation (Reynaud, 1988) pour analyser les comités comme acteurs évoluant dans un entre-deux institutionnel, et s'inscrit également dans une réflexion sur la gouvernance partenariale (Dupuis, 2008 ; Persais, 2013), en tant que tentative d'ouverture de l'organisation à des logiques multi-acteurs. Cela permet d'interroger les effets concrets de ce nouvel organe de gouvernance, et sa capacité réelle à amener l'organisation vers une transition socio-écologique durable. L'analyse comparative des cas étudiés fait apparaître trois traits de convergence : une focalisation sur les indicateurs quantitatifs, une influence limitée dans les processus de gouvernance, et une extension des rôles du comité au-delà de son mandat légal. Ces constats révèlent que la mise en place de ces comités, et in fine du modèle de société à mission, provoque des dynamiques d'adaptation locales, mais aussi des tensions avec les régulations existantes au sein de l'organisation.

This communication examines whether and how mission committees, as mandated governance bodies in French “sociétés à mission,” can generate tangible effects on organizational strategy and socio-environmental transformation. Based on two action research projects conducted within newly established mission committees in two mission-driven companies (a service-sector SME and a public-private water utility), the study investigates how these bodies structure, negotiate their position, and attempt to influence strategic agendas. The methodology combines participant observation, semi-structured interviews, and internal document analysis. The research draws on Reynaud's theory of organizational regulation to understand committees as actors situated in an institutional “in-between,” navigating between imposed rules and local autonomy. It also mobilizes the concept of stakeholder-based (or “multi-actor”) governance (Dupuis, 2008; Persais, 2013), framing the mission committee as a potential channel for participatory logics within corporate governance. By combining these approaches, the study contributes to a deeper understanding of the performative conditions of a still-emerging governance structure, and questions the transformative capacity of the “société à mission” model in sustainable organizational change. Cross-case analysis highlights three recurring patterns: an emphasis on quantitative indicators, limited influence in governance processes, and an extension of roles beyond the legal mandate. These dynamics point to both local adaptation and persistent tensions with pre-existing governance structures.

Mots clés (5 maximum) : comité de mission, gouvernance, effets réels, influence, transition.

Key words (5 maximum): mission committee, governance, tangible effects, influence, transformation.

5) Synthèse détaillée de la communication (merci de répondre à toutes les questions, dans l'ordre souhaité - 3 pages maximum) - (français ou anglais) :

Question de départ et objectif de la communication

Cette communication interroge la capacité réelle des organisations à produire des effets de transformation socio-environnementale à travers le nouveau modèle de la société à mission, et plus spécifiquement à travers le prisme du comité de mission, organe de gouvernance imposé à ces entreprises par la loi Pacte de 2019, afin de contrôler la déclinaison de la mission et d'accompagner sa mise en œuvre. Une question assez large a guidé ce travail de recherche : Quel rôle les comités de mission jouent-ils dans la gouvernance des sociétés à mission, et comment interagissent-ils avec le reste de l'entreprise pour suivre et atteindre les objectifs sociaux et environnementaux liés à la mission ?

L'objectif de cette communication est d'examiner la manière dont ce nouvel organe se structure, agit et se positionne au sein de l'organisation, à travers l'étude de deux entreprises à mission engagées depuis peu dans la démarche, en mettant en lumière à la fois les marges de manœuvre existantes et les éventuels freins rencontrés.

Thèse défendue et contributions

Le comité de mission peut être un levier puissant de transformation organisationnelle à condition qu'il puisse se positionner et interagir dans l'agenda stratégique de l'entreprise. Or, les premières années d'expérimentation et de mise en place de ces comités révèlent souvent une tension entre les ambitions affichées du modèle d'entreprise à mission et les effets réellement observables dans la transformation de l'entreprise et de ses pratiques.

La contribution de cette communication est double :

- Sur le plan empirique, en documentant deux recherches-action menées au sein de comités de mission dans des contextes organisationnels contrastés ;
- Sur le plan théorique, en nourrissant une réflexion sur les conditions de performativité d'un dispositif de gouvernance a priori novateur mais dont le rôle institutionnel et organisationnel reste flou.

Problématique et ancrage théorique

La problématique centrale de ce travail de recherche est la suivante : dans quelle mesure les comités de mission parviennent-ils à s'intégrer à l'organisation, et à influencer ses choix et actions en matière d'impacts socio-environnemental, en générant des effets concrets ?

Elle tend à rejoindre les discussions sur la gouvernance des entreprises responsables (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010, 2020 ; Gond et al., 2010, 2018, Igalens & Gond, 2020) et les tensions inhérentes aux dispositifs hybrides, entre finalité sociale et logique managériale (Battilana & Dorado, 2010). Le comité de mission, en tant qu'organe tiers, interroge les frontières du pouvoir et de l'autorité dans l'organisation, et la manière dont les dispositifs de gouvernance peuvent influencer les trajectoires de transformation.

Cela peut également s'inscrire dans des réflexions et des travaux sur les dynamiques organisationnelles de négociation ou de régulation entre des intérêts parfois divergents. On pense notamment à la pensée de Reynaud (1988, 1989), qui distingue 3 niveaux de régulation : la régulation de contrôle (les règles imposées par l'autorité) ; la régulation autonome (les règles produites localement par les acteurs eux-mêmes) ; et la régulation conjointe, qui naît de la négociation entre ces deux dynamiques.

Car en effet, le comité de mission apparaît dans cet entre-deux : ni ancré dans un cadre strict et contraint, ni totalement autonome, ce nouvel organe qui émerge dans un espace non stabilisé et incertain, va tenter de négocier sa place au sein d'un système déjà structuré (direction générale, conseil d'administration, etc.) par des régulations préexistantes. Or ces régulations sont mises en tension par des jeux de pouvoir, d'ajustement et de co-construction du cadre, que nous avons pu observer et analyser sur les terrains ayant nourri cette étude.

Notre recherche s'inscrit également dans une réflexion sur l'évolution des formes de gouvernance vers des configurations plus « élargies » ou « multi-acteurs » (Dupuis, 2008 ; Persais, 2013). En ce sens, la notion de gouvernance partenariale interroge les modalités d'intégration de parties prenantes non actionnariales dans les processus de décision. Le comité de mission, organe distinct des organes sociaux de la société et intégrant des membres internes et externes à l'organisation, peut être compris comme une tentative d'ouverture de la gouvernance à des logiques partenariales au service d'une finalité socio-environnementale.

État de l'art

Cette proposition de communication s'inscrit dans les travaux émergents sur les sociétés à mission, dont la littérature reste encore exploratoire. Si des travaux ont pu s'intéresser à la définition de la mission ou aux enjeux juridiques (Levillain, 2015, 2017 ; Segrestin & al., 2015 ; Levillain et al., 2021 ; Levillain et al., 2022), peu d'études empiriques ont examiné la mise en place concrète des comités de mission, et leurs effets réels au sein des organisations. L'enjeu est donc de documenter cette phase d'expérimentation, afin d'identifier les effets — ou l'absence d'effets — de ce nouvel organe de gouvernance sur les pratiques organisationnelles et stratégiques de l'entreprise à mission.

Méthodologie

Cette recherche repose sur une étude comparative de cas, construits à partir de deux recherches-actions menées entre 2023 et 2025 au sein de deux entreprises à mission françaises ayant mis en place un comité de mission (où siègent les deux autrices en qualité de membre externe) : *SupportRH*, une PME de services, et *H2Eau*, une société d'économie mixte opérant dans le secteur de l'eau.

Notre méthodologie combine :

- L'observation participante des réunions et séances de travail du comité (une dizaine pour chacun des cas),
- Des entretiens semi-directifs avec les membres de l'organisation et/ou du comité,
- L'analyse de documents internes (feuilles de route, tableaux de bord, comptes rendus),
- Et des enquêtes de perception auprès des salariés.

Une démarche inductive a permis de faire émerger des points de convergence et de divergence entre les deux cas, dans la manière dont le comité de mission est intégré, mobilisé, écouté — ou marginalisé.

Résultats (provisoires)

Trois résultats principaux émergent de l'analyse croisée de ces deux cas :

1. Une focalisation sur les indicateurs quantitatifs, qui structure l'activité du comité autour de la conformité et de la mesure, au détriment parfois d'un travail plus qualitatif de questionnement et d'intégration stratégique.
2. Un pouvoir d'influence encore incertain, les comités peinant à trouver leur place dans la gouvernance de l'entreprise, notamment face aux directions générales et aux conseils d'administration, avec des rapports de force non explicités.
3. Une extension des rôles du comité, qui tend à dépasser son mandat légal en investissant des fonctions d'animation interne, de communication, voire de conseil, dans une forme de bricolage institutionnel révélatrice des zones grises du modèle.

Conclusion

Cette communication propose de mettre en lumière la réalité des enjeux opérationnels et stratégiques du modèle de société à mission, à travers l'étude de la trajectoire de deux comités de mission pendant les premières années de leur existence, alors que ce nouvel organe cherche sa place et son rôle entre formalisme statutaire (quantitatif) et capacité d'influence, entre rôle symbolique (de communication ? Discursif ?) et véritable levier de transformation organisationnelle. Cela peut nourrir la réflexion sur les conditions de performativité des dispositifs de gouvernance dans la transition socio-environnementale des entreprises, et questionner ce qui rend les dispositifs de gouvernance réellement capables d'accompagner la transition, au-delà des intentions affichées ou des cadres juridiques formalisés.

Bibliographie

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La recherche-action. Y. Giordano (Dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen, EMS, p. 85-132.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Bouchet, J. P., Delannoy, E., Lévêque, J., Stimec, A., & Vitoux, P. D. (2021). *Société à Mission et Management-En quoi la mise en place d'une mission interroge les pratiques managériales* (Doctoral dissertation, Communauté des entreprises à mission).

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte, collection Repères.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2020). *L'entreprise dans la société*. La Découverte.

Dupuis, J. C. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise: gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau?. *Revue d'économie industrielle*, (122), 67-86.

Gond, J. P., El-Akrehi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, 54(4), 1-47.

Gond, J. P., Cabantous, L., & Krikorian, F. (2018). How do things become strategic?'Strategifying' corporate social responsibility. *Strategic Organization*, 16(3), 241-272.

Hatchuel, A., Goutaland, A., & Lévêque, J. (2021). Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel : les enjeux sociaux et académiques. *Sociétal*, 1.

Igalens, J., & Gond, J. P. (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Que sais-je.

Levillain, K. (2015). Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris).

Levillain, K. (2017). Les entreprises à mission. Vuibert.

Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2021). La mission : une norme de gestion comme fondement de la gouvernance de l'entreprise responsable. *Revue internationale de droit économique*, (2), 193-205.

Levillain, K., Hatchuel, A., Lévêque, J., & Segrestin, B. (2022). La gouvernance de la société à mission-Du cas Danone aux premiers enseignements de la recherche. *Entreprise & société*, 2022(11), 97-111.

Persais, E. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Gestion 2000*, 30(1), 69-86.

Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5-18.

Reynaud, J. D. (1989). *Les Règles du jeu. Action collective et régulation sociale*. Paris, Armand Collin.

Segrestin, B., & Parpaleix, L. A. (2019). L'entreprise à mission comme vecteur de long terme. In *Annales des Mines-Réalités industrielles*, N°4, p. 39-44.