

Pour une refondation des sciences de gestion et de l'entreprise. Rencontre avec Armand Hatchuel

Par Jean-Pierre Bouchez - le 8 septembre 2025



Le professeur Armand Hatchuel, ingénieur civil des mines et docteur de l'École des mines de Paris a développé depuis de nombreuses années, une série de recherches innovantes et référentes, sur la base d'un fil conducteur centré sur la question de l'action collective en tant qu'objet scientifique fondamental pour refonder les sciences de gestion contemporaines et dépasser les limites des sciences sociales. À ce titre, il a notamment créé et coordonné en 2009 avec Benoit Weil et Pascal Le Masson, la chaire « Théorie et Méthodes de la conception innovante » dont les recherches sur la rationalité créative (théorie C-K) ont eu un

fort impact académique international et industriel. Puis en 2014, il contribue à la fondation de la chaire « Théorie de l'Entreprise, modèle de gouvernance et création collective » dirigée Blanche Segrestin et Kevin Le Villain. Les travaux de cette chaire, particulièrement novateurs et audacieux, ont été consacrés à la refondation de l'entreprise. Ils ont inspiré l'instauration en France des « sociétés à mission » (Loi Pacte 2019). C'est à ces titres que pour Metis, Jean-Pierre Bouchez, Directeur de Recherche à l'Université de Paris Saclay, l'a rencontré pour un riche témoignage ouvrant des perspectives prometteuses.

1. A la lumière de votre carrière académique, je suis frappé par la diversité de vos travaux de recherche qui se déploient successivement dans le champ des systèmes de production, de l'ingénierie de la conception, de la production des connaissances, des apprentissages collectifs, et de quelques autres, pour aboutir dans la dernière période sur les questions associées à la gouvernance des entreprises. Pouvez-vous nous retracer ce cheminement intellectuel ?

J'ai, en effet, développé des travaux de recherche sur des objets différents, mais on peut mieux saisir leur unité si on adopte une perspective longue sur les sciences de gestion. On pense habituellement que les sciences de gestion émergent dans les années cinquante aux États-Unis, à l'exemple de Peter Drucker. Ou qu'il faut attendre 68 avec la création de leur statut universitaire en France. Mais c'est oublier que ces sciences s'appuient sur un tout autre et long héritage. Ce sont d'abord des ingénieurs qui, porteurs de la rationalité scientifique moderne, ont théorisé au début du XXe siècle l'idée d'une « science administrative » (Fayol) et d'une « gestion scientifique » (Taylor). Or, eux-mêmes, reconstruisaient – à la lumière des nouvelles démarches scientifiques – des principes d'action collective qui remontent à quelques 2500 années... Cela dit, ce mouvement de reconception des sciences de gestion est singulièrement attaché à l'École des Mines de Paris. Henri Le Chatelier (1850-1936), un de ses grands professeurs, y contribua à l'introduction des travaux de Frédéric Taylor (1856-1915) en France et Henri Fayol (1841-1925) publia son célèbre Traité dans la revue de l'École. Traité que nous venons de republier pour en souligner l'actualité et les lectures erronées qui en ont été faites aux USA^[1]. Rappelons aussi la création du CNOF (Comité National de l'Organisation Française) en 1925, réunissant les disciples de Taylor et de Fayol. Quant à Arthur Fontaine (1860-1931), également issu de l'École des Mines et penseur des nouvelles relations au travail, il devint le premier président du BIT (Bureau international du travail) et fut à l'initiative de nombreuses recommandations internationales sur le travail.

En retrouvant les sources anciennes et modernes de la gestion et leur lien aux grandes révolutions industrielles ou sociales, j'ai pu constater que nous explorions sous des aspects divers un même objet de recherche : la question de l'action collective en tant que champ scientifique fondamental. Car, la « bonne gestion » d'une action collective, ne se limite ni à une optimisation technique, ni à un système social de décision, elle doit aussi intégrer l'invention de nouveaux savoirs et de nouvelles relations. D'ailleurs, Taylor et Fayol ont en réalité théorisé « l'entreprise moderne », créatrice de sciences et de nouveaux rapports sociaux, notamment contre les principes classiques de l'économie marchande et la socialité traditionnelle qui prévalaient dans les manufactures. Pensons ici simplement à l'impact historique de la création des bureaux d'études, de méthodes et des laboratoires de R&D à la fois sur la dynamique des usines, sur le travail et sur la civilisation moderne. Il n'était donc plus possible de penser une gestion rationnelle sans une théorie de l'action collective créatrice. C'est cette perspective qui nous a conduit avec Benoit Weil à développer la théorie de la conception dénommée théorie C-K (pour Concept-Knowledge) qui capture le type de rationalisation collective qu'affrontent les entreprises créatrices de ruptures techniques ou sociales. Cette théorie est devenue une référence internationale en matière de gestion de l'innovation et des connaissances^[2]. On remarquera que l'École des Mines de Paris est un peu la co-autrice de nos travaux, car l'histoire de cette École est un témoin direct des transformations créatives qui ont produit le monde moderne et ses entreprises.

2. Au regard du rôle des ingénieurs « inventeurs de l'entreprise » comme vous le soulignez, que pensez-vous de celui des sociologues ? Quelle place leur attribuez-vous à cet effet ?

La démarche des sociologues ne peut pas, elle aussi, être comprise sans revenir sur l'histoire des sciences sociales et sur la théorie de l'action collective que chacune a défendue. La sociologie se construit notamment contre l'économie politique à qui elle reproche de ne voir l'action collective qu'au prisme des rapports marchands. Elle insiste à contrario sur les rapports d'appartenance, de solidarité, ou de pouvoir. Ces approches théoriques alternatives nous ont aussi intéressés mais, elles aussi, négligeaient la capacité des acteurs à réinventer leurs savoirs et leurs relations. J'ai pour ma part beaucoup apprécié les travaux de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg avec qui j'ai eu souvent l'occasion d'échanger. Cependant, j'ai souvent souligné que « l'analyse stratégique » renvoyait à un monde bureaucratique où les jeux de pouvoir se construisent autour de règles connues. En revanche, elle ne pouvait décrire la réinvention de ses règles et les ruptures des savoirs. De même, les sciences de gestion classiques se sont structurées autour des grandes fonctions classiques des entreprises (stratégie, marketing, Comptabilité, Ressources humaines...) oubliant la dynamique de la R&D et de l'innovation de rupture qui pourtant ont refaçonné les entreprises et les sociétés depuis des décennies. Cette première série de travaux nous conduisaient à une théorie de l'action collective créatrice qui nous permettaient de retrouver l'histoire longue, et de refonder les sciences de gestion tout en comprenant mieux les fragmentations modernes des sciences sociales. Ces résultats avaient préparé notre programme plus tardif sur la refondation de l'entreprise.

3. Vous publiez avec Blanche Segrestin en 2012 un opus référent intitulé : Refonder l'entreprise^[3] qui formalise une nouvelle conception assez inédite de l'entreprise et de sa gouvernance en proposant la notion innovante et audacieuse de « Société à Objet Social Étendu » (SOSE). Comment cette nouvelle perspective a-t-elle progressivement émergé dans votre réflexion ?

Les travaux que je viens d'évoquer se cristallisent à la fin des années 1990 à l'occasion d'une journée de recherche sous l'égide de la Fondation Nationale pour l'enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) organisée par Albert David, Romain Laufer, et moi-même. L'ouvrage qui suivit cette rencontre a été bien reçu par la communauté scientifique – il est très cité et a fait l'objet de trois éditions^[4]. Il propose de refonder les sciences de gestion en démontrant qu'elles marquent le retour sur la scène académique d'une tradition de savoir ancienne et d'un nouveau type de science fondamentale de l'action collective. Une des conséquences de cette refondation était une relecture critique des approches classiques de l'entreprise, car leur puissance créatrice évidente ne pouvait s'expliquer ni par les abstractions classiques du capital et du travail, ni par la bonne division du travail, ni par la qualité de la hiérarchie.

Mais c'est, plus tard, dans le cadre de travaux de recherches engagés dès 2009 au collège des Bernardins à Paris et à la suite d'un colloque de Cerisy^[5] que nous avons systématiquement exploré cette idée. De facto, l'entreprise comme créativité collective était absente de la plupart des sciences sociales, y compris dans les sciences du management post-seconde guerre mondiale. Or, sans un cadre théorique et opérationnel défendant cette notion, la voie était ouverte à une théorie economiciste, financière et actionnariale de l'entreprise qui de facto est devenue dominante dans les Business schools. La conscience de cette dérive est née avec le choc de la crise financière des

subprimes, mais celle-ci était déjà en germe avec le scandale Enron. Au fond, les financiers avaient réduit l'entreprise à un simple actif financier échangeable, occultant ainsi sa veine jugulaire et la source collective de la création de richesses : les bureaux d'études, les capacités d'ingénierie et de recherche, les dynamiques participatives.... Ainsi, la puissance créatrice elle-même des entreprises étaient occultée au nom d'une théorie réductrice et non étayée.

4. A quelle période pouvez-vous situer cette transformation et quelles en furent les effets ?

C'est au cours des années 2006-2007 que l'on prend conscience que les sciences de gestion sont bousculées par la théorie actionnariale de l'entreprise. D'où une interrogation : pourquoi n'avaient-elles pas pu résister ? Notre conclusion était simple : faute de corpus théorique unifié sur l'action collective créatrice, elles avaient en quelque sorte rendu les armes, au sein même du monde universitaire. Ce qui souligne que crises sociales, financières et académiques sont en quelque sorte liées. À l'inverse, au regard de la crise financière, notre position scientifique était claire : il fallait montrer que, faute d'une théorie de l'action collective créatrice puissante, « l'entreprise » était le grand impensé des sciences économiques et sociales, comme du droit. Car toutes manquaient l'essentiel : rendre compte de la puissance créatrice collective. D'ailleurs, pour le droit, et le sens commun, « entreprise » et « société » étaient confondues !

En 2007, dans un article, avec Blanche Segrestin, intitulé « La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif »^[6], nous soulignions le trou béant entre la réalité de l'entreprise et les modèles institutionnels qui la décrivent. À la suite des recherches menées aux Bernardins, ces idées seront considérablement enrichies à travers l'ouvrage évoqué, Refonder l'entreprise^[7]. Nous y développons aussi la notion de « Société à Objet Social Étendu » sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir avec les sociétés à mission, qui me semble être le plus grand mouvement de transformation entrepreneuriale étayé scientifiquement des 50 dernières années, car c'est dans une réinvention des entreprises comme celle des sociétés à mission que nous pouvons reconstruire une civilisation responsable^[8].

5. Précisément, comment alors avez-vous initialisé, développé et organisé ces travaux de recherche ?

Nous nous sommes interrogés, pour aller à l'essentiel, sur la manière dont la finance a déformé l'entreprise^[9]. Cette thématique est à la base de la création en 2009 d'une équipe de recherche interdisciplinaire au Collège des Bernardins. Nous avons travaillé sans pressions, sur la base d'une méthodologie que l'on peut qualifier « d'anti-brainstorming » car elle est fondée d'abord sur le partage régulier d'éruditions communes. Dans cette phase, chaque participant nourrit le savoir collectif, en présentant avec précision des théories et des concepts moins connus des autres participants. Ces échanges visent à dégager ensuite des axes d'exploration plus spécialisés, mais désormais nourris du savoir partagé. Un de ces axes a été intitulé : la réforme du statut de la société. La restitution des travaux se faisait environ tous les deux ans, sous la forme d'un colloque comportant une journée académique destinée aux chercheurs et une autre journée ouverte à des praticiens. Chaque colloque débouchait sur la publication d'ouvrages. Une première synthèse est recherchée dans un colloque de Cerisy en 2013 intitulé « À qui appartiennent les entreprises ? », suivi de l'ouvrage collectif

L'entreprise, point aveugle du savoir^[10]. Ce colloque examinait la représentation de « l'entreprise » dans les différentes sciences sociales : la sociologie, l'économie, les sciences de gestion, l'histoire, etc. Et il a pu clairement établir le 'trou épistémologique' ou encore le « « point aveugle » » qu'a été l'entreprise. En bref, les sciences sociales nées avec la disparition de l'Ancien régime, n'avaient pas compris le phénomène le plus transformateur, le plus profond de la modernité !

6. Pouvez-vous développer cet aspect, la nature de ce « trou épistémologique »

Pourquoi ce « point aveugle » de l'entreprise ? Et pourquoi ce phénomène échappe aux sciences sociales ? Les raisons sont à la fois historiques et théoriques. L'Économie politique, y compris marxiste, reconnaît les manufactures et pense les décrire par la coopération ou la lutte du travail et du capital. Mais dès 1850-60, la montée des ingénieurs et l'explosion des sciences et des techniques auraient dû alerter. Le Capital et le travail sont rendus obsolètes par le renouvellement des idées et des innovations. De son côté, la sociologie se concentre sur la résistance des collectifs de travail et les effets de la division du travail ; elle tente aussi de penser la bureaucratie. Mais elle ne peut que constater les vagues d'innovations scientifiques, artistiques et les changements de mode de vie qui érodent les catégories du social. Au contraire, les entreprises modernes inventent des collectifs qui créent ces transformations et bouleversent à la fois la société en général, et elles-mêmes : que l'on pense à l'effet des chemins de fer, de l'électricité ou de l'automobile... Loin d'être un champ d'application des sciences sociales, les entreprises modernes réinventent, bousculent leurs grandes catégories théoriques : les marchés, les métiers, les solidarités. À l'inverse, cette puissance transformatrice fournit, le cadre épistémologique des nouvelles sciences de gestion. C'est ce paradigme de la création, de l'innovation et de la gestion des laboratoires de recherches, qui reforme « l'épistémè » moderne de l'entreprise. Mais les sciences sociales et le droit ne peuvent en rendre compte. L'économie pense l'échange éclairé par les intérêts, la sociologie pense les déterminants des collectifs, et le droit ne peut mobiliser que l'idée de « contrat » et celle de « société » qui reconnaît le collectif des actionnaires, mais pas l'entreprise comme collectif créateur ! Une fois ce vide théorique mise en exergue, notre travail de chercheurs n'était pas fini, il fallait proposer une modélisation alternative de l'entreprise qui soit validée par l'histoire et surtout féconde pour l'avenir.

7. Précisément, c'est alors que vous mobilisez les concepts novateurs et audacieux de « Société à Objet Social Étendu » (SOSE), puis celui de « mission ».

La notion d'entreprise renvoie en effet à la créativité cognitive et sociale, donc à la puissance transformatrice de l'agir collectif. Mais cette puissance ne doit pas détruire indument les liens sociaux, l'environnement et préserver une qualité désirable de vie. De manière à canaliser cette puissance créatrice, le recours à la loi constitue la réponse classique. Mais pour sortir de l'absence d'entreprise dans le droit, il fallait redonner une puissance créatrice et responsable à la « société anonyme ». On gardait donc le vieux cadre de la société, mais on lui restituait un potentiel de projection inventive sur ses parties prenantes ou son environnement. D'où le recours à la notion de « Société à Objet Social Étendu » (SOSE)^[11]. Cette notion paraissant trop peu compréhensible, nous avons opté plus tard pour la notion de « mission » en référence au droit romain : la missive, où lettre de mandat, donnée à une personne pour éclairer la charge qui lui est confiée. Dans cette

approche, les actionnaires ne sont pas simplement là pour se partager des bénéfices ou des pertes, mais ils peuvent donner un nouveau mandat au dirigeant sous la forme d'une mission à accomplir, au-delà d'un simple projet lucratif.

8. Je suis frappé par la capacité d'innovation collective de ce travail coopératif entre une poignée de chercheurs : vous-même, Blanche Segrestin et quelques autres.

Aux Bernardins, nous avons pu travailler de manière coopérative sans qu'il y ait eu de prise de pouvoir d'une équipe sur les autres. Ensuite, au sein du petit groupe de travail qui a travaillé sur la société à mission, il y a eu des formes diverses de leadership qui évoluent et tournent. Il faut prendre le temps de générer de nouvelles idées sans imposer l'adhésion. Et accepter des investigations différentes sur une même idée, un même auteur, le type de démarche empirique etc... Le processus de création collective fonctionne si l'on respecte la rationalité de pistes divergentes dans l'inconnu et la multiplicité des explorations. D'une certaine manière, chaque membre de l'équipe est un peu prescripteur pour l'autre, mais sur des aspects différents. Ce type de rapports collectifs émerge lorsque chacun comprend que l'on ouvre des fenêtres qui sont nouvelles pour tout le monde ! Cela correspond – fort heureusement- à la théorie de la conception créatrice que nous avons développée !

9. Dans quels cadres avez-vous travaillé ?

Nous avons bénéficié de deux espaces institutionnels de travail : l'espace du collège des Bernardins et celui du Centre culturel de Cerisy. Le premier était dédié aux travaux des chercheurs, sorte d'arène intellectuelle permettant de confronter des idées et des éruditions. Lieu de rencontre et de diffusion aussi, débouchant sous la forme de trois colloques et la publication des travaux comme ce fut le cas des ouvrages cités^[12]. Le second cadre, les rencontres à Cerisy, permettait un espace de synthèse et de confrontations avec d'autres chercheurs. Il faut y ajouter naturellement nos laboratoires respectifs qui sont des lieux d'échanges où l'on élabore notamment les contributions académiques et les nouveaux enseignements.

10. Pouvez-vous, pour éclairer certains de nos lecteurs, décrire et analyser en quelques mots, les caractéristiques et les enjeux principaux de la loi Pacte (2019) dont vous avez contribué à inspirer certaines modalités.

La réforme du droit des sociétés introduite par la Loi Pacte a porté sur trois étages successifs^[13] :

Le premier étage s'applique à toutes les sociétés ; il vient compléter substantiellement l'article 1833 du Code civil en stipulant désormais que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». C'est en réalité la première fois dans l'histoire moderne qu'une telle disposition exprime formellement que la société n'est pas exclusivement associée à la seule création de profits et qu'une notion de « bonne gestion » entre dans le droit.

Le second étage, en référence à l'article 1835 du Code civil, permet aux entreprises volontaires de

faire figurer dans leur statut, une « Raison d'être », constituée selon cet article « des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Je considère que cette notion initie le changement paradigmatique que l'on attendait, car l'entreprise est reconnue comme sujet pouvant définir son rapport au futur. L'inscription de la raison d'être dans les statuts signifie que celle-ci est désormais juridiquement opposable au conseil d'administration et aux dirigeants, en d'autres termes, il ne s'agit pas d'une simple déclaration d'intention des dirigeants. Relevons à ce propos que les Raison d'être de Véolia et de Suez, du fait de leur proximité, ont joué un grand rôle dans l'acceptabilité de leur fusion. Néanmoins, nous sommes beaucoup à penser que cette étape devrait surtout aider à évoluer progressivement vers le troisième étage : le passage en « société à mission ».

11. Précisément, qu'en est-il de ce dernier étage qui est constitué par la société à mission ?

Toujours dans un cadre volontaire, les articles du Code du Commerce (L 210-10 à L 210-12) instaurent un statut de « société à mission »^[14]. Il s'agit d'une nouvelle « qualité » que toute société peut revendiquer pour attester de son engagement à réaliser des missions sociales et environnementales qu'elle fixe elle-même. Ce nouveau schéma est le plus cohérent, car il construit, en droit, l'entreprise comme puissance créative responsable ! Il résout aussi la question de la crédibilité de ces nouveaux engagements par une gouvernance doublement contrôlée. On peut d'ailleurs constater que les entreprises qui ont besoin de restaurer leur crédibilité ont recours à ce statut, à l'exemple de certaines EHPADS privés. Car la qualité de « société à mission » exige impérativement un double contrôle interne et externe de la bonne exécution des missions. En interne, la loi impose un « comité de mission » nommé par l'entreprise devant comporter au moins un salarié. Il a l'exercice exclusif du contrôle de la mission. Avec l'expérience acquise, on sait maintenant que ces comités (dont une part importante sont des personnes extérieures à l'entreprise) jouent un rôle original de « contrôle génératif » original dans la gouvernance des entreprises^[15]. Cet acteur discret^[16], totalement nouveau, se démarque notamment des compétences des conseils d'administration en mobilisant des expertises plus scientifiques et plus approfondies dans le champ de la durabilité notamment^[17]. Les rapports entre ces deux instances font entrevoir une nouvelle forme de gouvernance complémentaire et prometteuse.

Néanmoins, pour assurer sa légitimité externe, la société à mission doit être aussi contrôlée par un organisme tiers indépendant (OTI) accrédité qui est chargé lui aussi de vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise et la conformité à la loi. À ce titre, il a le pouvoir de demander la révocation de la qualité de société à mission si les modalités de gouvernance ne sont pas conformes et si les objectifs des missions ne sont pas respectés. C'est la première fois dans l'histoire qu'une norme de bonne gestion est opposable aux dirigeants et qu'elle est, en outre, évaluée publiquement. C'est probablement le premier grand mouvement transformateur depuis le début du siècle dernier (on peut cependant y inclure l'économie sociale et solidaire).

À ce jour, on compte 2100 entreprises à mission (dont une majorité de PME, mais avec une surreprésentation des grandes entreprises) ; elles emploient plus d'un million de salariés et sont localisées sur l'ensemble du territoire. Ce développement obtenu en cinq ans est remarquable, car il s'agit d'une transformation sociétale profonde et exigeante ! Une communauté des entreprises à mission est en plein essor et on observe aussi des politiques régionales de soutien aux sociétés en mission. On peut donc considérer que ce mouvement entrepreneurial s'assimile de plus en plus à

un référentiel attractif.

12. Vos travaux, notamment à travers l'ouvrage Refonder l'entreprise^[18] de 2012 avec Blanche Segrestin, ont été une source d'inspiration pour le rapport Notat-Sénard (2018)^[19] puis pour les dispositions de la loi Pacte (2019) que nous venons d'évoquer. Pouvez-vous nous décrire et analyser cet enchaînement intellectuel et pragmatique.

En effet, c'est via le rapport rédigé par Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard (à l'époque, respectivement présidente de Vigeo-Eiris et président du groupe Michelin) que nos travaux ont pu inspirer la loi Pacte de 2019. Mais le véritable architecte de ce processus est le ministère du Travail de l'époque. C'est par son entremise que la mission Notat/Sénard a été conçue et que nos travaux ont pu être largement diffusés dans plusieurs ministères. Son rapport a pu ainsi leur accorder une grande place, non seulement dans les propositions retenues, mais plus fondamentalement dans la conception nouvelle de l'entreprise qu'il défend (nos travaux y ont été cités plus d'une quinzaine de fois). Et c'est sur ce point de fond que nous sommes heureux d'avoir pu jouer le rôle d'éclaireur qui incombe à la recherche.

13. En 2025, soit six années après le vote de la loi Pacte pouvez-vous tenter un bilan objectif en tant que chercheur et praticien ? Quels bénéfices en particulier les entreprises tirent-elles du statut de société à mission ?

Il y a deux types de bilans qu'il faut distinguer. Le premier est de nature académique. On peut clairement attester, tant en France et en Europe, qu'un nouveau champ de recherche est maintenant bien installé. Son impact est profond, car il permet de reposer la question de l'identité des sciences de gestion et des fondements du management. En effet, on avait oublié qu'il n'y a pas de théorie du management sans un contexte général de droit. Or, les doctrines classiques de la gestion supposaient un droit des sociétés immuables. En brisant cette hypothèse avec la société à mission, nous devons repenser la définition du management et de la gouvernance, notamment en y intégrant le choix des finalités (missions) de l'entreprise. S'ouvrent ainsi des voies de recherche qui bousculent aussi le paysage des sciences sociales. La théorie de la modernité et le droit ont été essentiellement construite sur l'idée d'une société civile qui ne poursuit que des intérêts privés. Or, dans un monde en danger de catastrophe écologique ou de fragmentation sociétale violente, la notion d'une action collective uniquement orientée vers le profit devient scientifiquement inadaptée et dangereuse. Nous devons donc penser l'action collective comme un processus qui construit et réalise de multiples finalités.

Un deuxième aspect du bilan est associé à l'étendue du déploiement de ces nouveaux modèles d'entreprise, donc au nombre de celles qui veulent « en être »... On doit saluer la croissance rapide du nombre des entreprises à mission. Mais est-ce si surprenant ? On sait que la naissance de l'entreprise moderne doit beaucoup à l'installation au 19^e siècle d'une philosophie partagée du progrès : sans cette philosophie, quels inventeurs, quels entrepreneurs auraient pris le risque de créer des compagnies de cinéma ou d'aviation ? Aujourd'hui, il faut compléter, tempérer et stimuler la philosophie du progrès par des enjeux de survie face aux périls communs. Et c'est cette nouvelle

dynamique, fondée sur l'invention et le management de multiples finalités (sociales, sociétales, écologiques, éthiques...) qui est rendue possible par le modèle de la société à mission.

14. Comment expliquez-vous alors les réticences des dirigeants (même éclairés), de s'engager dans cette démarche d'entreprise à mission ?

Il faut rappeler que l'adoption de ce modèle reste un choix volontaire ! En outre, le scepticisme est souvent une vertu en sciences ou dans la vie... En revanche, la seule question pertinente que je peux leur poser est : quel est leur état d'information et de connaissance réel sur ces dispositifs ? Connaissent-ils des sociétés à mission dans leur secteur ? Ont-ils examiné la crédibilité de leurs engagements sociaux et environnementaux actuels ? Certes, 2100 entreprises à mission, c'est encore une minorité, mais c'est une minorité qui porte l'avenir souhaitable et en défriche les voies de passage. Et puis les dynamiques d'innovation peuvent être très rapides. Je rappelle que les GAFAs n'existaient pas il y a 30 ans.... En outre, l'histoire ne fait que commencer. Des lois nouvelles seront peut-être nécessaires pour améliorer la pratique et les normes de ces nouvelles sociétés : le fonctionnement des comités de mission, les rapports avec le conseil d'administration, peuvent être précisés, etc. Enfin, la communauté des entreprises à mission veut promouvoir l'idée d'un modèle européen de l'entreprise à mission.

15. Pouvez-vous nous dire quelques mots sur le cas « emblématique » de Danone, première entreprise cotée à adopter la qualité de « société à mission », dont son président Emmanuel Faber sera par ailleurs remercié par le conseil d'administration poussé par des fonds activistes entrés au capital, en marge notamment d'un plan important de suppression d'emploi.

Le cas Danone et l'éviction de son dirigeant que nous avons eu l'occasion d'analyser^[20] est très intéressant, car il a été très mal compris. Il y a d'abord un dirigeant connu et une grande entreprise emblématique qui rendent service au statut de la société à mission en l'adoptant dès son instauration. Danone est marquée par le double projet économique et social forgé par son fondateur Antoine Riboud. Et son président Emmanuel Faber, nommé en 2014, probablement le plus charismatique du CAC 40, portait une vision humaniste. Or, dès 2020 Danone devient société à mission à travers un vote quasi-unanime des actionnaires. Mais quelque temps plus tard, Emmanuel Faber est destitué de manière peu cavalière par un conseil d'administration extraordinaire. Certains observateurs se sont alors empressés de lier ce limogeage au passage en société à mission, pour mieux souligner les dangers de cette dernière. En réalité, cet « évènement » a paradoxalement mis en lumière les entreprises à mission, encore peu connues des médias à cette époque. En outre, nos contacts avec les dirigeants de Danone nous ont confirmé que l'éviction de son dirigeant n'avait aucun lien avec le changement de statut. Celle-ci résultait en effet de différents profonds sur la stratégie et le type de mondialisation du groupe. Enfin, Danone est toujours société à mission ! Et les missions que l'entreprise s'est fixées portent sur des enjeux écologiques et sanitaires difficiles et vitaux.

16. Pour conclure cet échange, comment envisagez-vous les modes de gouvernance des entreprises dans une perspective à moyen terme ?

Il m'est difficile de répondre à cette question par ailleurs légitime. Nous ne sommes ni des prospectivistes ni des prophètes, mais des chercheurs qui proposent et expérimentent des modèles qui ouvrent des voies nouvelles. Et il est clair aujourd'hui que la gouvernance des sociétés à mission devrait susciter une bifurcation prometteuse. Le comité de mission apparaît, je l'ai souligné, comme un outil remarquable pour gérer dans un monde où il faut poursuivre plusieurs finalités et articuler des parties prenantes hétérogènes. Son articulation avec le conseil d'administration s'avère particulièrement pertinente et soulage celui-ci du traitement de dilemmes complexes pour lesquels il n'a pas été conçu. Ainsi la société à mission incarne-t-elle selon nous une mutation de la gouvernance et du management appelée à durer et à se généraliser.

Pour conclure, je soulignerai aussi l'importance pour la recherche de modalités de travail collectif analogues à celles dont nous avons bénéficié au collège des Bernardins, ou des débats approfondis que permettent les colloques de Cerisy. On retrouvera ici une des leçons de la théorie de l'action collective que nous avons développée : la recherche ne peut être créative sans des lieux et des dispositifs propices à l'érudition partagée et aux échanges pluridisciplinaires approfondis ; sans aussi la rencontre avec des acteurs engagés (dirigeants, syndicalistes, juristes, etc.). C'est en tout cas ce type de démarches que notre équipe à l'Ecole des Mines de Paris s'efforce de maintenir.

Notes

[1] Fayol, H., *Le Traité et la Notice. Relire Fayol avec Fayol (2020)*. Introductions critiques : Armand Hatchuel, Bandine Segrestin, Marco Bertilorenzi et Jean-Philippe Passaqui, Presse des Mines, Paris.

[2] Le Masson P, McMahon C., Hatchuel A. et Weil B. (2016), « La théorie C-K, un fondement formel aux théories de l'innovation. Les grands auteurs du management de l'innovation et de la créativité », In Quarto – Editions Management et Société, pp.588-613.

[3] Hatchuel A. et Segrestin B., *Refonder l'entreprise*, Seuil, La République des idées, Paris. L'ouvrage vient d'être adapté et publié en anglais avec la collaboration de Kevin Le Villain, sous le titre *Incorporating Purpose*, Cambridge Elements, Cambridge University Press, Cambridge,

[4] David A., Hatchuel A., Laufer R, (Vuibert, 2001 ; Vuibert 2008 ; Presse des Mines, 2012), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris.

[5] Hatchuel A., Aggeri F., O. Favereau O., E. Coblenz E. (2013), *L'activité Marchande sans le marché ?* Presses des Mines 2013.

[6] Hatchuel A. Segrestin B. (2007), « La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif », *Droit et Société*, n°65. pp. 27-40.

[7] Hatchuel A. et Segrestin B., *Refonder l'entreprise*, Seuil, La République des idées, Paris.

[8] Hatchuel A., « Entreprise et responsabilité dans le topo civilisationnel contemporain », dans : *Entreprises, responsabilités et civilisations*, sous la direction de Hatchuel A., Levillain K., Segrestin B., Stéphane Vernac S., Colloque de Cerisy, 2020, Presses des Mines, Paris. Armand Hatchuel souligne notamment page 23, « que depuis près de deux siècles, l'entreprise est une invention collective qui a émergé des ruptures scientifiques juridiques et sociales modernes. La puissance d'agir a pris au cours du temps une ampleur et un déploiement sans précédent qui a déterminé le processus moderne de civilisation ».

[9] Cette question fera également l'objet de l'ouvrage d'Olivier Favereau intitulé : Entreprises : La grande transformation, Parole et Silence. Collège des Bernardins, 2014. L'auteur a été un des coordonnateurs de l'équipe de recherche du collège des Bernardins.

[10] Segrestin S., Roger B., Vernac S. (Direction, 2014), préface d'Antoine Frérot, L'entreprise point aveugle du savoir, Colloque de Cerizy, Editions Sciences Humaines, Paris.

[11] Hatchuel A. et Segrestin B., Refonder l'entreprise, 2012, Seuil, La République des idées, Paris.

[12] Segrestin S., Roger B., Vernac S. (Direction, 2014), préface d'Antoine Frérot, L'entreprise point aveugle du savoir, Colloque de Cerizy, Editions Sciences Humaines, Paris.

[13] Pour une présentation plus complète, voire Hatchuel A. et Lévêque J. (2019), « Raison d'être et société à mission », hal-03187186f.

[14] Pour en savoir plus : Cohen E. (2019), La société à Mission, Hermann, Paris; Schnapper A. (2025), Guide pratique de la société à Mission, HD éditions, St Josse. On pourra aussi consulter le site de la communauté des entreprises à mission qui suit l'ensemble du déploiement pratique de ce modèle d'entreprise.

[15] Segrestin B., Lévêque J. et Levillain K. (2025), « Sociétés à mission. Une étude des comités de mission. Revue française de gestion, » 323(4), pp. 213-233.

[16] Hatchuel A. (2025), « Le comité de mission discret acteur des transitions dans l'entreprise » (Le Monde du 4 février). L'auteur souligne notamment qu'après cinq ans, on observe un premier indice des apports de ce comité : bien que la loi ne l'impose pas, la quasi-totalité des PME de moins de 50 salariés se sont aussi dotées d'un comité de mission, selon le cabinet KPMG. Voir aussi : 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 Economique, DOI: 10.3917/ride.352.0193, pp. 193-205.

[17] Sur cet aspect, voire également Acker V., Lévêque J., Levillain K. Segrestin B. (2024), « Identiques, différents ou les deux ? Regard sur les organes de gouvernance des sociétés à mission à travers le prisme des compétences de leurs membres », Congrès du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable.

[18] Hatchuel A. et Segrestin B. (2012), Refonder l'entreprise, 2012, Seuil, La République des idées, Paris.

[19] Notat N. et Sénard J.-D. (2018), L'entreprise, objet d'intérêt collectif, 9 mars, 127 p.

[20] Hatchuel A. (2021), « Trois idées reçues sur l'affaire Danone », Le Monde, 21 avril. Hatchuel A., Levillain K., Segrestin B. (2022), « La gouvernance de la société à mission. Du cas Danone aux premiers enseignements de la recherche », Entreprise & Société, n°11, pp. 97-111.

Jean-Pierre Bouchez

Créateur de PlaNet S@voir

Directeur de recherche à l'université de Versailles/Paris-Saclay (Laboratoire Larequoi)

Dernier ouvrage publié : Le travail et ses espaces, chez Deboeck supérieur (2023).