

RIODD 2026 : Résister, renoncer ou réinventer ?

Regards pluriels sur les images et pratiques pour une transformation sociale et écologique

Session thématique :

**Cadres instables, enjeux durables : résister à la dérégulation,
réinventer la gouvernance pour les transitions sociales et
écologiques sans renoncer à l'esprit d'entreprise**

**À soumettre sur SciencesConf
Avant le Vendredi 10 avril 2026**

Animateurs de la session :

- Frédéric Garcias (LUMEN, Université de Lille), frederic.garcias@univ-lille.fr
- Kevin Levillain (CGS, Mines ParisTech), kevin.levillain@minesparis.psl.eu
- Arnaud Stimec (LEMNA, Université de Nantes), arnaud.stimec@univ-nantes.fr

Propos liminaire : Le GT s'intéresse à la manière dont l'inscription statutaire (ou tout autre mécanisme engageant) d'une mission peut conduire à guider autrement l'action des entreprises, notamment en lien avec les enjeux de développement durable, dans une acception forte. A ce titre, la qualité de Société à Mission en France (ou les dispositifs internationaux similaires) nous intéresse particulièrement. Nous sommes aussi intéressés par toutes les approches visant à pérenniser et faire vivre une mission comme boussole de l'action entrepreneuriale (par exemple fondations actionnaires, inscription de la Nature au conseil d'administration etc.).

Cadrage et contexte : la gouvernance des entreprises au défi du nouveau désordre mondial ?

La conférence RIODD 2026 s'inscrira dans un contexte de contradiction manifeste entre les reculs politiques en matière d'environnement et le franchissement des limites planétaires (cycle de l'eau douce, nitrate et azote, etc.), dont les répercussions sur les activités humaines et économiques sont d'une intensité croissante. Au niveau de la gouvernance des entreprises, en particulier celles qui s'engagent sur des enjeux environnementaux et sociaux au cœur de leur activité, cette contradiction est particulièrement exacerbée.

D'un côté, on ne peut que constater le mouvement de *backlash* réglementaire européen, justifié par une conception restrictive de la compétitivité européenne. Ainsi le paquet Omnibus (adopté fin 2025) a réduit de 80 % le nombre d'entreprises soumises à la CSRD, supprimé l'obligation de plan de transition aligné sur l'objectif 1,5 °C, reporté la CS3D. À l'échelle française, certaines remises en question sont particulièrement préoccupantes : à titre d'exemple, le procès TotalEnergies (audiences des 19-20 février

2026) pose la question de l'inclusion du changement climatique dans le périmètre de la loi sur le devoir de vigilance... qui porte pourtant en partie sur l'environnement. Le ministère public estime ainsi que la loi « ne s'étend pas au changement climatique » – une position évidemment contestée par le rapporteur de la loi et par les associations. Ainsi, si l'épicentre de l'incertitude radicale sur les règles du jeu qui s'est installée depuis plus d'un an est sans nul doute l'Amérique de Trump, ni la France, ni l'Europe ne paraissent aujourd'hui en mesure d'offrir un véritable refuge face à l'incertitude réglementaire, légale, institutionnelle, et à un climat général de recul écologique et social.

Ces constats soulèvent des interrogations quant à la gouvernance des entreprises. La gouvernance est en effet réputée définir les règles du jeu, le cadre d'action du management de l'entreprise (Gomez, 2024). Elle est nécessairement influencée par les évolutions politiques, par le biais du droit, mais sans que ceux-ci ne la déterminent complètement, les entreprises étant capables d'« agentivité », voire d'innovation, en matière de gouvernance (Levillain et Segrestin, 2019). Face au nouveau désordre mondial, et aux reculs précités, il est donc particulièrement intéressant d'observer les réponses apportées par les organisations dans le domaine. On peut ainsi noter que, en dépit de ce désordre, de nombreuses entreprises européennes maintiennent ou renforcent leurs engagements volontaires (croissance du nombre de sociétés à mission en France, adoption du VSME...), semblant ainsi opposer une forme de continuité de leur cadre d'action face à un environnement hors de contrôle. On peut même observer une poursuite d'innovations de gouvernance malgré ce changement de contexte : on pourra citer les débats sur le *steward ownership* en Allemagne, la proposition belge de « société à mission d'intérêt commun », les débats entourant un éventuel « 28e régime » européen du droit des sociétés, ou encore outre-Atlantique la nouvelle structure adoptée par OpenAI en octobre 2025.

Comment interpréter ces évolutions ? Il paraît difficile, pour les analyser, de s'en tenir au débat qui structure encore largement la discipline de *corporate governance* autour de l'opposition entre gouvernance actionnariale et gouvernance partenariale (*shareholder* vs. *stakeholder governance*). Ce que l'on observe aujourd'hui est plus divers : une multiplicité de manières dont de nouvelles compétences pourraient venir enrichir et stabiliser une gouvernance responsable d'entreprise dépassant une opposition simplificatrice entre intérêts ou objectifs (Aglietta et du Tertre, 2023 ; Gomez, 2024). Les sociétés à mission inventent un comité de mission qui ne se réduit pas à la représentation des intérêts (Segrestin, Lévêque & Levillain, 2025) ; la proposition de « comités de responsabilité écologique » vise à compléter le rôle des administrateurs salariés (Favereau et al., 2025) ; des approches formatives de l'audit transforment la vérification en apprentissage collectif (Cueille, 2025) ; le devoir de vigilance fait émerger la « norme de gestion » comme source de droit (Hatchuel & Segrestin, 2020) ; l'extension des prérogatives des CSE aux enjeux environnementaux renforce des espaces de délibération existants (Desbarats, 2022) ; des dispositifs d'apprentissage multi-niveaux relient gouvernance, management et transformation des pratiques (Garcias, 2025).

Ces explorations partagent un trait commun : elles ne se visent pas tant à élargir le cercle et renforcer le pouvoir de parties prenantes au-delà des actionnaires, qu'à transformer les capacités de délibération, d'engagement et de redevabilité de l'entreprise. La session se propose de construire sur ces différentes avancées pour renouveler nos cadres interprétatifs dans cette période d'instabilité, en reliant une diversité de disciplines au-delà du seul champ de la gouvernance d'entreprise. Par exemple :

- Quand les cadres réglementaires sont instables, quels concepts permettent-ils de comprendre la continuité des engagements de certaines entreprises, à l'instar de la notion de « norme de gestion » (Hatchuel & Segrestin, 2020) désignant des principes d'action endogènes à l'entreprise, capables de fonder des engagements crédibles indépendamment de la contrainte externe ? Et d'identifier les conditions sous lesquelles ces engagements restent fragiles ?
- La prolifération d'innovations juridiques témoigne d'un usage du droit comme terrain d'expérimentation. Mais le débat sur un 28e régime européen révèle une tension : le risque d'un cadre conçu sur une logique de compétitivité dérégulée, permettant de se soustraire aux exigences du droit du travail et des normes sociales nationales – dans la lignée de l'approche du rapport Dra-

ghi. Quels cadres de penser développer qui rendent compatibles innovation et normes sociales et environnementales élevées ? (Epstein, 2021)

- Face à la polarisation des attentes sociétales et du fonctionnement politique, des organes de gouvernance d'entreprise dédiés à la délibération collective sur des sujets de tension liée à l'engagement, par exemple de transition juste ou d'« éco-détermination » (Favereau et al., 2025), permettrait-elle de renouveler les leviers de la démocratie en entreprise (Coutrot 2018, Ferreras et al., 2020 ; Aubert & Hollandts, 2022) ?
- Enfin, et plus généralement, comment penser aujourd'hui une gouvernance « post-néolibérale » ? Partant du constat que les principes de la corporate governance sont fortement enracinés dans un substrat intellectuel et juridique libéral ou néolibéral dont les phénomènes actuels (trumpisme, protectionnisme, autoritarismes, ...) signent une crise existentielle, peut-on réfléchir aujourd'hui au visage d'une gouvernance d'entreprise « d'après » évitant un retour à la firme rentière, coloniale, prédatrice, autoritaire, porteuse d'un « capitalisme de la finitude » (Orain, 2025) ?

Questions ouvertes à la session

La session accueillera des contributions empiriques, théoriques et méthodologiques. Parmi les questions qui nous intéressent :

- Terrains empiriques stratégiques : quels cas suivre pour enrichir les cadres existants et en tester les limites ? Études longitudinales de la manière dont les missions statutaires sont opérantes (suivi des comités de mission, de l'impact des OTI...), exportation du modèle de société à mission en Belgique, gouvernance de l'IA (OpenAI), expériences de *steward ownership*, etc.
- Conceptualiser les mutations : quels cadres théoriques pour dépasser la collection de cas ? Comment passer de la bibliothèque de monographies (comités de mission, OpenAI, *steward ownership*...) à des typologies et des concepts transversaux ?
- La transformation de l'ordre normatif : quel rôle du droit dans la reconstruction de normes communes, face à la volatilité des régulations ? Comment articuler droit dur, droit souple et engagements volontaires ? À quelles conditions les innovations juridiques nationales (société à mission, *steward ownership*) peuvent-elles s'exporter (ex. : Belgique) sans se dissoudre dans un régime de compétitivité dérégulée ? Et face aux enjeux systémiques actuels, quels cadres de gouvernance d'entreprise seraient-ils en mesure de traiter des risques dont la nature, le périmètre et la temporalité excèdent les catégories habituelles de la responsabilité individuelle ?
- Au-delà des « nouvelles arènes » et des innovation juridiques : quelle place réelle pour les sujets de transition dans les arènes classiques de la gouvernance « standard » ? Par exemple : mettre un siège pour la « nature » au conseil d'administration (CA) ? Quelle évolution du CA face aux nouveaux travaux d'un comité RSE, ou de mission, ou de la pratique de « double matérialité » ?
- Enfin, au-delà de la gouvernance elle-même, comment observer le lien entre changement de la gouvernance et développement de stratégies « de transition » ? Quels effets concrets de la gouvernance sur le management, le travail, les activités quotidiennes ? Plus généralement, comment combler le défaut de transmission entre gouvernance et management ?

Références indicatives

- Aglietta, M., & du Tertre, R. (2022). Quelle gouvernance d'entreprise pour la transition énergétique et écologique ? *L'économie mondiale 2023* (p. 55-69). *La Découverte*.
- Aubert, N. & Hollandts, X. (2022). La réforme de l'entreprise : un modèle français de codétermination, PUAM.
- Coutrot, T. (2018). Libérer le travail. Pourquoi la démocratie s'arrête aux portes de l'entreprise, Seuil.
- Cueille, F. (2025). *Remettre l'entreprise en société. L'évaluation de l'entreprise à mission : enjeux et méthodes*. Thèse de Doctorat, Université de Nantes.
- Desbarats, I. (2022) « Le droit du travail face aux risques environnementaux. Vers un changement de logique ? », *Chroniques du travail*, 12, 81-107.
- Epstein, A. S. (2021). « La gouvernance d'entreprise soutenable : un nouveau chantier transdisciplinaire », *Revue internationale de droit économique*, 35(2), 101-108.
- Favereau, O., Lyon-Caen, A., Music, E. & Sachs, T. (2025). *Traité de la codétermination*.

- Ferreras, I., Battilana, J., & Méda, D. (Eds.). (2020). *Le Manifeste travail: Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Paris: Éditions du Seuil.
- Garcias, F. (2025). *Organisations et projets à l'épreuve de la fragilité des savoirs*. Mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches, CNAM, Paris.
- Gomez, P.-Y. (2024). *La Gouvernance d'entreprise*, PUF, « Que sais-je ? » (3e éd.).
- Hatchuel, A. (2018). « Normes de gestion et action collective », in Segrestin et al. (dir.), *La mission de l'entreprise responsable*, Presses des Mines.
- Hatchuel, A. & Segrestin, B. (2020). « Devoir de vigilance : la norme de gestion comme source de droit ? », *Droit et société*, 2020/3, n°106, 667-682.
- Levillain, K., & Segrestin, B. (2019). From primacy to purpose commitment: How emerging profit-with-purpose corporations open new corporate governance avenues. *European Management Journal*, 37(5), 637-647.
- Orain, A. (2025). *Le monde confisqué. Essai sur le capitalisme de la finitude (XVIe-XXIe siècle)*. Flammarion.
- Segrestin, B., Lévêque, J. & Levillain, K. (2025). « Sociétés à mission : une étude des comités de mission », *Revue française de gestion*, 51(323), 213-233.
- Veldman, J. & Willmott, H. (2016). « The cultural grammar of governance », *Human Relations*, 69(3), 581-603.