



# L'Europe : nouvelle frontière de la raison d'être et de la société à mission

10 juin 2026



**MARTIN RICHER**

consultant en Responsabilité sociale des entreprises, fondateur de Management & RSE et coprésident de Metis Europe



# Sommaire

|          |                                                                                                     |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|          | <b>Introduction</b>                                                                                 | <b>3</b>  |
| <b>1</b> | <b>Continuer à outiller la démarche pour faire de l'Europe le premier continent à mission</b>       | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Poursuivre l'étayage intellectuel : l'odyssée de la raison d'être et de la société à mission</b> | <b>7</b>  |
| <b>3</b> | <b>Ancrer les différents modèles européens dans un terreau commun : la finalité de l'entreprise</b> | <b>10</b> |
| <b>4</b> | <b>Adopter une approche pragmatique, même si le timing est un défi</b>                              | <b>17</b> |
| <b>5</b> | <b>Ouvrir les Conseils d'administration à la Raison d'être et à la Mission</b>                      | <b>21</b> |
| <b>6</b> | <b>S'insérer dans le courant d'une vraie simplification</b>                                         | <b>27</b> |
| <b>7</b> | <b>Comprendre la société à mission comme une forme d'incarnation de l'entreprise responsable</b>    | <b>30</b> |
| <b>8</b> | <b>Structurer une plateforme européenne porteuse de progrès</b>                                     | <b>33</b> |
| <b>9</b> | <b>Articuler les apports et bénéfices de la société à mission</b>                                   | <b>39</b> |
|          | <b>Conclusion</b>                                                                                   | <b>44</b> |

## Libre propos **N°1**

# Introduction

Le 6 février 2026 nous nous sommes trouvés nombreux, 300 personnes environ, dans l'amphithéâtre de la cité minière de Wallers-Arenberg, près de Valenciennes, pour le lancement de la chaire « Société à mission européenne », portée par Matthieu Caron (UPHF) et Stéphane Vernac (université de Picardie Jules Verne)<sup>[1]</sup>. L'initiative marque le lancement d'un projet de longue haleine, que je soutiens par mes engagements depuis 2017, au sein de Terra Nova et de Metis Europe. Ce projet, qui consiste à définir un cadre commun pour une gouvernance responsable des entreprises en Europe peut paraître ambitieux. Il l'est ! C'est pourquoi je propose d'identifier dans cet article ses conditions de succès.

L'initiative rassemble des universitaires, des chefs d'entreprise, des syndicalistes, des étudiants et des responsables politiques, 26 partenaires (que je suis heureux de côtoyer avec Management & RSE, ma vaillante TPE), 50 chercheurs et un budget d'un million d'euros sur 3 ans. De cette riche journée et de mes travaux antérieurs, je retiens 9 facteurs clés de succès, pour parvenir à **faire de la raison d'être** (« corporate purpose ») **et de la société à mission**. (« mission-driven organizations »), **la clé de voute d'un modèle européen unifié de gouvernance**.

---

<sup>[1]</sup>Matthieu Caron est maître de conférences en droit public à l'Université Polytechnique des Hauts de France (UPHF) et directeur général de L'Observatoire de l'éthique publique. Stéphane Vernac est professeur à l'université de Picardie Jules Verne et chercheur associé aux Mines de Paris.

## Libre propos **N°1**

# 1 Continuer à outiller la démarche pour faire de l'Europe le premier continent à mission

**Emery Jacquillat**, co-fondateur de la Communauté des entreprises à mission (Cem), a été un précurseur en refondant la Camif sous forme d'une société à mission, l'une des toutes premières à se doter de cette qualité. Il a situé l'objectif du projet, et il ne manque pas d'ambition : **faire de l'Europe le premier continent à mission**, ce qui nécessite **un cadre clair pour engager les entreprises sur la durée**. En d'autres termes, il s'agit d'explorer **les conditions d'émergence de la « Purpose-driven company » européenne**, pour accélérer l'engagement des entreprises, plus grande force de transformation dont nous disposons pour relever les défis sociaux et environnementaux du XXIème siècle (voir : « Pour une éthique du dirigeant : l'entreprise comme problème ET comme solution »). On pourrait d'ailleurs renverser l'objectif et dire **qu'il s'agit aussi de faire de l'entreprise responsable le cœur battant du continent européen**, qui trouverait ainsi le ferment d'une nouvelle citoyenneté et l'affirmation concrète du projet européen.

Puisque nous étions sur le carreau de la mine – joli signe de reconnaissance à destination de l'école des Mines, initiatrice académique de la société à mission – Emery nous a rappelé qu'il n'y a **pas de bons ouvriers sans bons outils**. Et il nous en a proposé trois, en évoquant la ruée américaine vers l'or, qui a été plus profitable aux fournisseurs de toiles de tentes et de jeans qu'aux chercheurs d'or. De même, d'ailleurs pour les débuts d'internet, qui ont fait la richesse des fournisseurs d'infrastructures (c'est vrai, je peux témoigner : j'y étais !) :

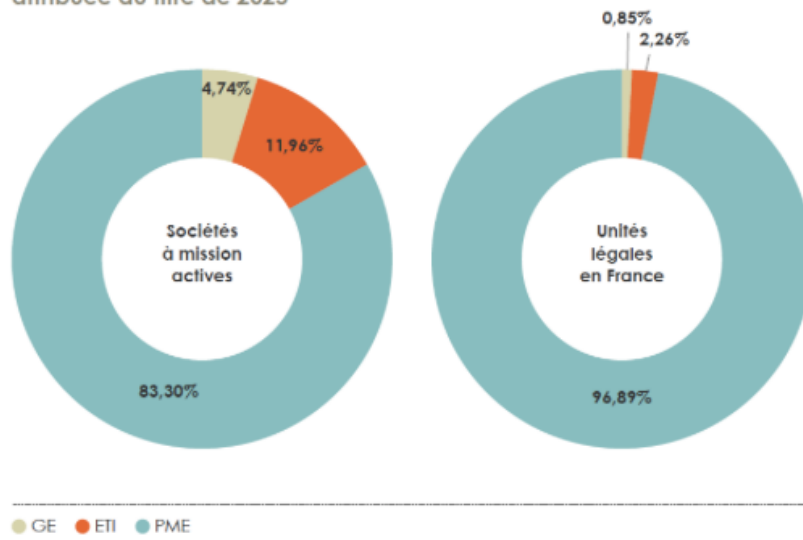
- D'abord **la pioche**, pour creuser jusqu'aux origines du modèle, comprendre comment la société à mission s'est enracinée dans l'économie, notamment dans les territoires, aller à la racine, **là où les engagements prennent vie**.
- Ensuite la pelle, pour répandre les terreaux fertiles français et italiens, mais aussi, maintenant, espagnols et belges en Europe.
- Enfin **l'échelle**, pour passer à l'échelle, inventer une voie européenne défendant une **vision de l'économie réconciliant l'entreprise, les citoyens et le vivant**.

Je prends donc ma pioche pour contrecarrer d'entrée de jeu la **première des objections** que j'entends fréquemment dans les Comex ou les CA de grandes entreprises, selon laquelle **la société à mission serait un cadre opérationnel adapté aux startups, aux PME, mais pas au monde de la grande entreprise, encore moins à l'échelle européenne**.

# Libre propos N°1

Certes, selon la dernière édition du baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission, publié par la Communauté des entreprises à mission (Cem) en mars 2026, 83% des sociétés à mission sont des PME, contre seulement 12% qui sont des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et 5% des grandes entreprises (GE)<sup>[2]</sup>. Mais ceci reflète la structure du tissu productif français, caractérisé par le grand nombre de petites entreprises, comme le montre le second camembert ci-dessous. La comparaison des deux camemberts montre **qu'au contraire, les sociétés à mission sont plus présentes au sein des ETI et des GE** qu'elles ne le sont au sein des PME.

FIGURE N°6 Répartition des 2 006 sociétés à mission actives et des unités légales (hors micro-entrepreneurs) en France selon la catégorie INSEE attribuée au titre de 2023



Source : « 9<sup>ème</sup> baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission », brochure de la Communauté des entreprises à mission (Cem), mars 2026

On constate également que **15 % des grands groupes français comptent aujourd'hui au moins une entité à mission** (maison-mère ou filiale)<sup>[3]</sup>. Voici quelques exemples de groupes ou de grandes entreprises qui ont choisi la qualité de société à mission :

<sup>[2]</sup> « 9<sup>ème</sup> baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission », brochure de la Communauté des entreprises à mission (Cem), mars 2026

<sup>[3]</sup> Il y a 95 unités légales à mission relevant de la catégorie grandes entreprises (GE), sur un total de 30.693 recensés par l'Insee dans l'économie française. Si l'on étudie plus finement l'actionnariat de ces 95 sociétés à mission, on constate que 50 groupes relevant de la catégorie GE comprennent au moins une entité à mission (holding ou filiale) sur un total de 333 recensés par l'Insee, ce qui représente 15%.

# Libre propos **N°1**

## Exemples de sociétés à mission – Groupes et Grandes entreprises

**Industrie :** Danone, Groupe Bel, Groupe Rocher, Laboratoires Expanscience, Aigle, NGE Transition (BTP), Bayard

**Commerce :** Camif, La Vie Claire, La Belle îloise

**Services :** Groupe La Poste, KPMG, Ramsay Santé, Groupe Up, Vivalto, Clariane (ex. Korian), Emeis (ex. Orpea), OpinionWay, EM Lyon

**High Tech :** OpenClassrooms, Back Market, Doctolib

**Services financiers :** Banque Postale, Crédit Mutuel Arkéa, Mirova, Maif, Harmonie Mutuelle, Cofidis

### Filiales ou composantes de groupes importants :

Enedis, Crédit Agricole Normandie-Seine, Habitat en région, Transdev (Rouen, Grand Reims) Keolis (Lyon en 2024 après Bordeaux en 2023 et avant Lille en 2025)

*Source : Compilation de l'auteur à partir des Observatoires des Sociétés à Mission de la Cem*

Beaucoup de ces entreprises « opèrent dans plusieurs pays tout en portant une mission inscrite dans leurs statuts, en cherchant à aligner l'allocation de leurs ressources avec leurs engagements sociaux et environnementaux »<sup>[4]</sup>. **La société à mission est un modèle qui sait passer à l'échelle.**

---

<sup>[4]</sup> « Faire de l'Europe un continent à mission », Lettre de la Cem, 10 mars 2026

## Libre propos **N°1**

### 2 Poursuivre l'étayage intellectuel : l'odyssée de la raison d'être et de la société à mission

L'ambition de la chaire n'est pas mince. **Matthieu Caron a situé l'objectif : bâtir le modèle européen de l'entreprise de demain.** Et l'étayage intellectuel, c'est ce qui ouvre la voie aux idées pour progresser. Lui qui connaît son Gramsci sur le bout des doigts en est convaincu. Il a rappelé l'odyssée de la société à mission, qui débute avec les travaux d'**Armand Hatchuel** et **Blanche Segrestin** à l'École des Mines de Paris, et plus particulièrement au sein de la chaire Théorie de l'entreprise, dont les travaux ont démarré en 2008, sur la finalité de l'entreprise puis sur la société à objet social étendu (SOSE), puis se prolonge avec le séminaire du **Collège des Bernardins** à partir de 2009, puis le **colloque de Cerisy, le rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard** sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (mars 2018) rédigé par **Jean-Baptiste Barfety**, la **loi Pacte** et sa douloureuse gestation (octobre 2017 à mai 2019), la **fondation de la Cem** avant même l'adoption de la loi (décembre 2018) et aujourd'hui, les recherches et les expérimentations menées autour de l'entreprise à impact. Pour avoir participé à la presque totalité de ces étapes de construction des fondements intellectuels de la société à mission, je mesure **l'importance de l'existence de lieux de réflexion / action ouverts et pluridisciplinaires** comme Les Mines, les Bernardins, Cerisy, dans l'éclosion d'idées transformatrices. **Cette nouvelle chaire universitaire apporte un prolongement pour héberger la dimension européenne de ces lieux précieux.**

**Armand Hatchuel** a rappelé que cette réflexion provient d'un travail d'interprétation de la crise des subprimes de 2008, qui était en fait une crise de l'entreprise, du management et de la gouvernance. Elle ouvrait la voie à un cycle de trois fois trois années au Collège des Bernardins, de 2009 à 2018. D'une certaine façon, **la société à mission « boucle la boucle » d'une longue histoire**, renouant avec l'époque où les entreprises, pour être autorisées à fonctionner, devaient faire preuve de leur contribution à la société, leur « licence to operate » dirait-on aujourd'hui.

Lors du Congrès français et européen des entreprises à mission le 16 mai 2024, qui avait réuni près de 1.000 participants à la maison de la Mutualité à Paris, Armand avait résumé cette boucle d'une formule que je trouve très juste : **avec la société à mission, « nous demandons aux entreprises de remettre leur puissance créatrice au service du bien commun »**. Il a toujours insisté sur la place que prend l'innovation. **La mission insuffle une dynamique d'innovation** ; elle est un « engagement dans l'inconnu ». Une société à mission doit repenser en permanence son activité pour se rapprocher de ses objectifs statutaires ; trouver son cheminement dans les tensions créatrices que génère inévitablement la conciliation entre la lucrativité et la mission et faire évoluer son modèle d'affaires en mobilisant de nouveaux efforts de conception, de coopération et d'innovation.

# Libre propos **N°1**

**Kevin Levillain** a mis l'accent sur **l'originalité du modèle français**. Alors que le modèle précédent qui s'était développé aux États-Unis (Benefit Corporation depuis 2010 dans le Maryland, étendu ensuite dans une quarantaine d'Etats, Social Purpose Corporation depuis 2012 et Multi Purpose Company), visait à protéger le dirigeant, **le modèle français veut protéger le projet**. Alors que le modèle américain ne se traduisait par aucune modification de la gouvernance, **le modèle français met en place un double contrôle** autour de la société à mission : contrôle « interne » par le **Comité de mission** et contrôle « externe » par **l'OTI** (organisme tiers indépendant).

Il insiste également sur **le caractère original du comité de mission, qui n'est ni décisionnaire ni consultatif** : il discute, il évalue mais son appréciation entraîne des effets. Il n'est **ni indépendant ni dépendant** : l'enjeu n'est pas de conduire un audit de conformité et il a un droit d'information quasi illimité. Il doit **juger de la fidélité des choix de gestion opérés par l'entreprise vis-à-vis de la mission qu'elle s'est donnée et des objectifs statutaires qui en découlent** et l'opérationnalisent. Dans son interview publié par Metis<sup>[5]</sup>, **Armand Hatchuel** précise : « Avec l'expérience acquise, on sait maintenant que ces comités de mission (dont une part importante sont des personnes extérieures à l'entreprise) jouent un **rôle de 'contrôle génératif' original** dans la gouvernance des entreprises »<sup>[6]</sup>. Il qualifie le Comité de mission d'« **acteur discret des transitions dans l'entreprise** »<sup>[7]</sup>.

Kevin indique aussi que les recherches menées sur les Comités de mission produisent trois résultats marquants. Premièrement **le comité de mission permet de souligner les tensions entre objectifs**, qui sont bien souvent passées sous silence en son absence. J'ajoute que c'était déjà le cas de la RSE, dont j'avais proposé la définition suivante en 2015 : « la RSE est l'espace de confrontation et le cadre d'action qui permet aux entreprises d'identifier, d'instruire et de trancher les contradictions et tensions entre leurs objectifs économiques, financiers, sociaux, environnementaux et éthiques ». **La société à mission est une forme de gouvernance par l'analyse, l'instruction et l'arbitrage entre ces contradictions**.



Photographie issue du lancement du projet FEDER Société à mission Europe le 6 février 2026.

<sup>[5]</sup> « Pour une refondation des sciences de gestion et de l'entreprise. Rencontre avec Armand Hatchuel », Metis, propos recueillis par Jean-Pierre Bouchez, 8 septembre 2025

<sup>[6]</sup> Segrestin B., Lévêque J. et Levillain K., « Sociétés à mission. Une étude des comités de mission. Revue française de gestion » 323(4), 2025, pp. 213-233

<sup>[7]</sup> Armand Hatchuel, « Le comité de mission discret acteur des transitions dans l'entreprise », Le Monde, 4 février 2025

# Libre propos **N°1**

C'est ce que dit aussi **Matthieu Caron** dans un entretien avec Carenews : « *La société à mission permet de réunir des personnes qui ont des pensées et des intérêts différents, en se demandant quel sens créer autour de l'activité de l'entreprise, au-delà de la recherche de profit. C'est un moyen de **créer les conditions d'un compromis entre le travail, le capital et la nature*** »<sup>[8]</sup>.

Le 9<sup>ème</sup> Observatoire des sociétés à mission publié en mars 2026 nous apprend d'ailleurs que « les premières estimations suggèrent qu'environ un quart des sociétés à mission étudiées [dans le cadre du projet OSMosis] mentionnent les tensions ou l'innovation explicitement dans leur mission »<sup>[9]</sup>. Deuxièmement, **il remet en avant une expertise scientifique** car la composition des Comités de mission met en évidence l'importance des profils universitaires et scientifiques<sup>[10]</sup>. Armand a prolongé cette réflexion en montrant **qu'il s'agit (encore !) d'un retour de l'histoire, puisque les premières entreprises, au temps des manufactures, étaient souvent gouvernées par des scientifiques**. Troisièmement, **le rôle du Comité de mission se déroule bien au-delà du suivi d'une feuille de route**. Il s'agit bien de challenger les dirigeants et de les accompagner dans la structuration de leur démarche. La Cem a très bien formalisé la complétude de ce rôle original avec ses **trois dimensions, qui de mon point de vue sont indissociables : suivi** (de la feuille de route découlant de la mission), **vigilance** et **exploration**. Je vous renvoie à l'excellent guide qu'elle vient de publier, qui détaille cette « sainte trinité »<sup>[11]</sup>.

Les apports de la recherche convergent avec mon expérience personnelle : **les Comités de mission sont un ferment utile, qui renouvellera la gouvernance des entreprises**, qui en a bien besoin. Alors que **beaucoup de conseils d'administration ne jouent pas véritablement leur rôle d'agitateur de consensus** et, au contraire, se confinent dans un conservatisme passif, on commence à voir des cas d'entreprises où... c'est le Comité de mission qui joue ce rôle !

**C'est par les Comités de mission que se jouent l'avenir de la gouvernance responsable et la suite de l'odyssée de la société à mission.**

---

<sup>[8]</sup> « Entretien avec Matthieu Caron : Un projet de 'société à mission' européenne lancé pour imaginer un modèle d'entreprise alternatif », Carenews, 5 février 2026

<sup>[9]</sup> « 9<sup>ème</sup> baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission », brochure de la Communauté des entreprises à mission (Cem), mars 2026

<sup>[10]</sup> Voir Acker V., Lévêque J., Levillain K. Segrestin B., « 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, 2024

<sup>[11]</sup> « Le comité de mission : Une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission », livre blanc de la Cem, édition 2026, mai 2026

Libre propos **N°1**

### 3 Ancrer les différents modèles européens dans un terreau commun : la finalité de l'entreprise

L'objectif est de **définir un cadre volontaire, simple, robuste et harmonisé, facilitant l'engagement des entreprises**, quelles que soient leurs implantations européennes. Si le projet doit être conçu dans une logique pan-européenne, le prisme franco-français ne doit pas, pour autant, être occulté. Ce dernier met en avant le risque de détourner les entreprises qui se donnent des ambitions européennes de la qualité de société à mission, si celle-ci était condamnée à rester une initiative franco-française. Comme l'écrit **Vivien Pertusot** dans son excellent livre publié en juin 2025, « **un des freins que certaines entreprises mentionnent pour ne pas devenir société en mission est que ce cadre juridique n'existe qu'en France** ». Et il ajoute : « elles estiment que cela ne reflète pas leurs activités à l'international ou elles craignent que ce choix ne leur donne une coloration française alors qu'elles revendiquent avant tout une identité internationale »<sup>[12]</sup>.

Il faut donc d'abord rappeler que **l'Europe ne part pas d'une page blanche**.



Le 6 février 2026 le site minier de Wallers-Arenberg était le berceau des Sociétés à mission européennes

<sup>[12]</sup>Vivien Pertusot, « L'Entreprise à Mission en question », Editions ContentA, juin 2025

# Libre propos **N°1**

**Paolo Di Cesare**, président de Nativa et **initiateur des Società Benefit en Italie**, était présent lors de cette belle journée à Wallers-Arenberg et nous a **partagé un rêve**. Et si, depuis l'origine de l'entreprise – cette invention récente de la fin du XIXe siècle, comme le rappelle Armand Hatchuel – nous avons pleinement assumé l'idée qu'elle devait servir le bien commun ? La société à mission se serait donc imposée comme la norme. 100 % des entreprises auraient inscrit dans leurs statuts leur contribution à l'intérêt général. La Communauté des entreprises à mission n'existerait plus car son utilité serait dépassée. Le profit aurait toujours été un moyen. Jamais une fin unique. Par ces temps de backlash, comme l'a rappelé Emery, le rêve était agréable...

Mais l'Italie (et Paolo) n'ont pas qu'un rêve à proposer. **Le modèle de la société à mission existe en Italie depuis 2015 et on compte 5.700 sociétés à mission (Società Benefit) dans ce pays début 2026**, avec une croissance de ce nombre de 20% sur un an. Si l'on regarde les **grandes entreprises** (plus de 250 employés) en Italie, on constate que **20 % d'entre elles sont des sociétés à mission**. Par ailleurs, 2 % des sociétés à mission en Italie sont des grandes entreprises. Au total, les sociétés à mission en Italie **emploient 260.000 salariés**, soit une augmentation de plus de 11 % par rapport à l'année précédente, confirmant ainsi la consolidation progressive de ce modèle dans le système d'entreprises italien. Sur le plan économique, elles ont généré 69 milliards d'euros de valeur de production au cours de l'exercice 2024, contre 62 milliards d'euros l'année précédente, soit **2,5 % de la valeur totale générée par l'ensemble des sociétés enregistrées**.

A la différence du cas français, ce succès italien s'est construit malgré une absence de remise en cause du cadre légal de la finalité : le **Code civil en Italie** dispose que les **sociétés existent pour distribuer des dividendes**. Autre différence : la qualité de société à mission en Italie **n'inclut pas l'obligation de créer un comité de mission**. Cependant, l'obligation existe de désigner un ou plusieurs « **responsable(s) d'impact** », comme c'est le cas en France pour les entreprises de moins de 50 salariés avec le « référent de mission ». Les rôles et responsabilités de ces responsables d'impact sont très proches de ceux du comité de mission selon le Code de commerce français. De même, **le modèle italien ne comprend pas l'exigence de la vérification par un OTI**. La crédibilité des engagements repose sur un **contrôle institutionnel**, assuré par l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), qui veille à la conformité des déclarations des entreprises, en sanctionnant des pratiques jugées trompeuses.

Selon Paolo Di Cesare, il y a **trois conditions d'une société à mission efficace**. **Premièrement, il faut une raison d'être clairement explicite dans les statuts avec une ou plusieurs finalités** qui en découlent. Les Italiens ont une bonne raison d'être attachés à ce mot de 'finalité' car le mot 'objectif' retenu par la version française de la société à mission peut apparaître comme fugace : un objectif, ça va et ça vient, alors qu'une finalité a plus de poids et de pérennité.

Deuxième atout selon Paolo : **des responsables d'impact, qui vont jusqu'au bout de la démarche avec des finalités précises assorties d'indicateurs de mesure**. Troisièmement, **un rapport d'impact incluant une discussion de l'atteinte de ces finalités et la capacité à fixer de nouveaux objectifs**. On est très proche des attributions du Comité de mission tel que nous le connaissons en France.

## Libre propos **N°1**

Après l'Italie en 2015 et la France en 2019, **l'Espagne** a introduit le statut de **Sociedad de Beneficio e Interés Común (SBIC) en 2022**. Comme dans le cas italien, la création d'un Comité de mission n'est pas obligatoire dans ce modèle.

**Benoît Quittre**, président de Kaya (Coalition belge des écopreneurs), a explicité le modèle de la **société à mission d'intérêt commun, promu en Belgique**. En 2019, à l'occasion d'une réforme du code des sociétés belges, il a été précisé que « l'un des buts de la société est de générer des bénéfices », ce qui permettait de sortir du modèle de la primauté actionnariale, mais rien n'était spécifié quant à la nature des autres buts. Je suis frappé de constater ainsi que, comme dans le cas américain et le cas français, **c'est la réflexion sur la finalité de l'entreprise qui est la source de tout**. Tout part de la finalité. En effet le droit belge ne comprend pas l'équivalent de notre article 1833 réécrit par la loi Pacte. Cette réforme donnait donc l'occasion d'inscrire dans le droit belge la société à mission, ou au moins la possibilité d'explicitier des finalités sociales, sociétales et environnementales.

Le modèle belge valorise lui aussi **l'expérimentation**. Kaya a fondé un groupe d'éclaireurs, composé de 6 entreprises, qui expérimentent diverses bonnes pratiques autour de la société à mission.

**D'autres initiatives se multiplient en Europe**, par exemple les Community Interest Company (CIC) au **Royaume-Uni**, qui existent depuis 2005. Le **Canada** s'en est inspiré pour son statut de Community Contribution Company. Une proposition de loi allant dans le sens de la société à mission a été examinée en **Australie, Argentine, Chili, Colombie, Brésil, Pérou**. Au **Mexique**, le modèle des Società Benefit italiennes a été présenté lors de trois panels au Sénat mexicain et au GAIL Summit 2025 à l'Universidad Iberoamericana. On peut également citer **Porto-Rico** (Corporacion de Beneficio Social), la **Colombie** (2018), **l'Equateur** (2019)...

Malgré la présence d'un modèle de société à mission dans plusieurs pays européens, **nous ne connaissons pas un seul exemple d'une entreprise pan-européenne, implantée dans plusieurs pays concernés, qui aurait choisi d'unifier ses modes de gouvernance autour de ce modèle**. De ce point de vue l'étude d'**HEC Paris** (Purpose Center, dirigé par Rodolphe Durand) et d'**Oxford** sur **"Governing Purpose in European Companies"**, qui a interrogé les dirigeants et les administrateurs de **21 très grandes entreprises européennes** (comme Accor, Barclays, Decathlon, Enel, L'Oréal, Michelin, Philips ou RTL Group) est instructive : **même en se limitant à la raison d'être** (sans aller jusqu'à sa mise en œuvre formalisée comme le prévoit le modèle de la société à mission) **l'étude ne mentionne aucune entreprise qui aurait organisé sa gouvernance autour de la raison d'être sur une échelle européenne**<sup>[13]</sup>.

---

<sup>[13]</sup> "Governing Purpose in European Companies", HEC Paris and Oxford University report, Summer 2025

# Libre propos **N°1**

Cela prouve que **même en Europe, la RSE a encore de beaux progrès à faire**. Car rappelons-nous la **définition de la RSE** que donne la Commission européenne dans son célèbre livre vert de 2001 [COM(2001) 366] : « **l'intégration** volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales ». **Cette intégration est réalisée par la raison d'être** (voir : « Loi PACTE : le couronnement de la RSE ? »).

**Du côté des sociétés à mission, on voit progressivement émerger quelques exemples d'implémentations paneuropéennes**, après l'avant-gardiste Danone. Ainsi par exemple, **Ramsay Santé**, acteur présent dans cinq pays européens avec plus de 492 établissements et 40.000 salariés en Europe, dont 80% sont au contact des patients considère la société à mission avant tout comme « *un outil de pilotage de l'innovation et de la qualité des soins à l'échelle du continent ; une façon de montrer que la mission peut structurer un modèle européen de santé, au-delà des différences nationales* »<sup>[14]</sup>. Le laboratoire pharmaceutique italien **Chiesi** est la seule entreprise identifiée comme étant à la fois Società Benefit en Italie et société à mission en France (depuis début 2021 ; 350 salariés)<sup>[15]</sup>.

L'avocat **Daniel Hurstel**, qui a joué un rôle majeur dans la compréhension de la finalité et de la propriété de l'entreprise, a coordonné un important travail de réflexion pour **préfigurer un modèle européen de gouvernance articulé sur la raison d'être**. Sa démarche associait plusieurs autres membres de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) comme Laurence Dors, les équipes d'HEC et d'Oxford (que nous retrouverons plus loin...) et un beau panel d'experts internationaux sur la gouvernance. Elle a abouti par la publication d'un rapport de synthèse fin 2023 intitulé « **Un modèle européen de gouvernance d'entreprise : intégrer la raison d'être de l'entreprise dans les pratiques pour une société meilleure** »<sup>[16]</sup>. Ce modèle procure un écrin pour concevoir la société à mission européenne. Comme il n'existe pas à ma connaissance de version française de ce précieux document, je prends ici la liberté de résumer les **principales recommandations que les auteurs adressent aux entreprises**.

## **a - Formuler et incarner une véritable raison d'être**

Les auteurs insistent sur une raison d'être opérationnelle, co-construite et réellement intégrée : « *Une raison d'être n'est pas un drapeau... elle doit façonner le fonctionnement et les opérations de l'entreprise* ».

Ceci se traduit par plusieurs **attentes** :

- Co-construction avec les salariés, les dirigeants, les managers et... les actionnaires.
- Validation par les actionnaires (d'où l'intérêt d'intégrer la raison d'être aux statuts, comme le requiert le modèle de la société à mission).
- Alignement systématique des décisions avec la raison d'être.

---

<sup>[14]</sup> Voir l'interview de Brigitte Cachon, Directrice Impact et Durabilité Groupe de Ramsay Santé "[Governing Purpose in European Companies](#)", HEC Paris and Oxford University report, Summer 2025

<sup>[15]</sup> Si vous connaissez d'autres cas de figure, l'auteur de ces lignes vous serait reconnaissant de les partager : [contact@management-rse.com](mailto:contact@management-rse.com)

<sup>[16]</sup> Daniel Hurstel et al., « Un modèle européen de gouvernance d'entreprise : intégrer la raison d'être de l'entreprise dans les pratiques pour une société meilleure », 15 November 2023, 24 pages (en anglais)

# Libre propos **N°1**

## **b - Redéfinir le rôle des actionnaires**

Le rapport rappelle, en cohérence avec les recherches antérieures menées par Daniel Hurstel, que les actionnaires ne possèdent pas la société, mais des droits sur les actions. « Ownership pertains to shares and not to the corporation itself ».

### **Attentes :**

- Évaluer le CA non seulement sur la performance financière mais aussi sur l'alignement avec la raison d'être.
- Valider les décisions stratégiques au regard de leur impact social, environnemental et humain.
- Note : Les auteurs souhaitent ne pas en rester à la réécriture de l'article 1833 du Code civil tel qu'opéré par la loi Pacte et appellent à une réforme du droit des sociétés pour clarifier le fait que le devoir du CA est de promouvoir l'intérêt de l'entreprise (et de ses parties prenantes), et non seulement celui des actionnaires.

## **c - Renforcer considérablement le rôle des conseils d'administration**

Le rapport est très clair : les boards deviennent le centre de gravité de la gouvernance et de la raison d'être. « *Boards will significantly increase in importance. (...) They will dedicate more time to strategy, societal vision, risks, and purpose implementation* ».

### **Attentes :**

- Plus de temps consacré à la stratégie, aux risques, à la cohérence entre raison d'être, stratégie et actions.
- Accès plus fréquent et approfondi à des expertises externes (climat, droits humains, numérique).
- Évaluations régulières de leur propre fonctionnement.

## **d - Clarifier la délégation et la circulation de l'information**

### **Attentes :**

- Définir plus clairement les rôles entre CA, management, actionnaires, représentants des salariés
- Renforcer la transparence et la remontée d'informations.
- Construire la confiance par la cohérence entre le discours et les actes.

## **e - Intégrer les impacts sur toutes les parties prenantes**

« *Pour un lancement produit, par exemple, ne pas se contenter de l'existence d'une demande solvable et d'espérances raisonnables de rentabilité. Les ressources naturelles, la biodiversité, l'impact social et d'autres critères de durabilité font partie de l'équation.* »

# Libre propos **N°1**

**Attentes :**

- Prendre en compte les impacts sur les salariés, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales, l'environnement.
- Décentraliser l'analyse des impacts au niveau des projets.
- Créer des comités ad hoc pour représenter les intérêts concernés.

**f - Renforcer la participation des salariés****Attentes :**

- Explorer des formes élargies de participation : consultation, représentation, comités projet.
- Intégrer les travailleurs non-salariés des chaînes de valeur.
- Considérer la formation comme un investissement, pas comme un coût.

**g - Mesurer autrement la performance**

*«A shift is needed in the metrics used to evaluate a firm's performance.»*

**Attentes :**

- Intégrer les externalités sociales et environnementales.
- Adopter une approche de performance globale.
- Adopter la double matérialité (CSRD et ESRS), ce qui nécessite de défendre la double matérialité face à l'approche IFRS/ISSB.
- Lier la rémunération variable aux objectifs RSE et à l'accomplissement de la raison d'être.
- Publier des indicateurs audités de performance de durabilité (CSRD ou à défaut VSME).
- Préserver l'esprit entrepreneurial, ce qui nécessite d'éviter les réglementations qui découragent la prise de risque et de soutenir les modèles européens de gouvernance plutôt que copier les modèles américains.

**h - Mettre en œuvre une stratégie de "fair sharing" (partage équitable de la valeur)**

*«Fair sharing is not philanthropy... it is an economically intelligent approach to success.»*

**Attentes :**

- Revoir chaque année la répartition de la valeur.
- Intégrer des critères sociaux/environnementaux dans les rémunérations.
- Développer des mécanismes locaux de partage de la valeur.

**i - Explorer des structures hybrides****Attentes :**

- Sociétés à mission, fondations actionnaires à la danoise, SCIC, coopératives, CICs (Community Interest Companies) à la britannique,...
- Combiner entités lucratives et non lucratives pour renforcer la mission et la raison d'être.

## Libre propos **N°1**

Note : remarque intéressante issue d'un document conjoint de l'ORSE et du C3D :  
« Concernant l'Europe, l'émergence de nouveaux statuts hybrides d'entreprises s'explique par le fait qu'elle ait été très tôt le terreau de l'économie sociale, notamment avec le modèle mutualiste et coopératif. Trois cas emblématiques européens peuvent être cités : la Community Interest Company (CIC) au Royaume-Uni, la Società Benefit en Italie et la Société à Finalité Sociale en Belgique »<sup>[17]</sup>.

Ces 9 recommandations définissent un **modèle européen exigeant mais pragmatique, construit sur une vision ambitieuse, profondément européenne, qui cherche à concilier efficacité économique, justice sociale et respect des limites planétaires.**

---

<sup>[17]</sup> ORSE et C3D, « Guide Loi Pacte & Raison d'être : et si on passait à la pratique ? », janvier 2020

## Libre propos **N°1**

### 4 Adopter une approche pragmatique, même si le timing est un défi

**Stéphane Vernac** n'a pas esquivé la question essentielle : **est-ce bien le moment de proposer à l'Europe une réforme de progrès**, alors que le Green Deal (pacte vert) est attaqué (voir : « L'Europe à un tournant : le Pacte vert menacé » ) et que les omnibus de l'Union Européenne (UE) opèrent une suite de reculs (voir : « Après l'Omnibus : que reste-t-il de la CSRD ? » ) ?

Stéphane rappelle les **précédents historiques**, notamment le projet de directive présenté en 1972 sous le nom de « 5<sup>ème</sup> directive sur les sociétés », qui incluait la codétermination (forte présence des salariés dans le Conseil d'administration ou de surveillance), qui a échoué puis a été présenté à nouveau en 1983 pour échouer à nouveau. Ce projet concernait les organes de direction des sociétés anonymes et leur structure. Il n'a jamais abouti du fait des résistances et de la complexité d'harmoniser les législations très différentes.

En revanche, il existe un précédent qui a abouti, celui du **statut de la société européenne, introduit en 2004**, et qui, tout en ayant recueilli un **faible succès** (moins de 5.000 entreprises enregistrées), a été **détourné par bon nombre d'entreprises pour devenir un instrument permettant d'éviter et de contourner la législation sociale européenne** et en particulier la participation des travailleurs.

**Les juristes se sont également emparés de cet objectif de définir un cadre européen de « purpose-driven company »**. Avec un **succès très mitigé**.

En 2013, la Commission européenne avait demandé aux consultants ICF et au cabinet d'avocats britannique Bates Wells d'entreprendre une étude visant à cartographier la forme et la nature de l'activité des entreprises sociales dans 29 pays européens dans le cadre de son initiative phare "Social Business Initiative"<sup>[18]</sup>. Lors d'une table ronde organisée par le Comité économique et social européen à Bruxelles en janvier 2015, l'Association européenne du droit de l'entreprise sociale (ESELA) a été créée. En 2018, ESELA est devenu esela, « le réseau juridique à impact social », ce qui reflétait l'élargissement du réseau au-delà de l'entreprise sociale pour atteindre l'impact dans son sens le plus large. esela a travaillé avec la Commission et l'OCDE sur un projet « Legal and Regulatory Framework for the Better Entrepreneurship Policy Tool », qui, malheureusement n'a pas véritablement abordé le cas des « purpose-driven companies ». Mais par la suite, le Programme des Nations unies pour le développement (UNDP) et l'American Secretariat (SEGIB) ont lancé un projet de recherche "Creating a public policy roadmap for purpose-driven companies". A ma connaissance, ce projet n'a pas abouti. En février 2022, esela s'est joint à la Benefit Company Bar Association (BCBA, avocats spécialisés sur le positive impact) et Red Latinoamericana de Abogados de Impacto (RLAI, un réseau d'avocats latino-américains) pour former l'Alliance mondiale des avocats d'impact (GAIL : Global Alliance of Impact Lawyers).

---

<sup>[18]</sup> Roberto Randazzo, "Purpose-driven companies: legal framework and case studies", July 2020

# Libre propos **N°1**

Qu'elles aient abouti ou non, les **précédentes tentatives d'harmonisation européenne du statut des entreprises n'apparaissent pas comme particulièrement enthousiasmantes** et favorables au projet de société à mission européenne. Stéphane pointe avec justesse la difficulté de **trouver le juste milieu entre une législation ambitieuse mais lourde et, à l'inverse, une législation plus abordable mais plus laxiste.**

C'est d'ailleurs exactement la **même problématique à laquelle le législateur français a été confronté lors de l'élaboration de la loi Pacte** en 2017-2019. Certains, notamment dans les milieux de l'économie sociale et solidaire (ESS) trouvent que la qualité de société à mission est trop ouverte et souple, ce qui autoriserait les effets d'aubaine ou les passagers clandestins. Mais a contrario, si le dispositif avait été rendu plus strict et contraignant, nous n'aurions pas aujourd'hui plus de 2.500 sociétés à mission<sup>[19]</sup>...



Illustration de la Communauté des entreprises à mission annonçant la tribune de Thibault Richer, Emery Jacquillat et Olivier Favereau.

Lorsque nous avons conçu le « **prototype** » de la **société à mission européenne** avec Emery Jacquillat et Olivier Favereau, synthétisé par **notre tribune publiée par le quotidien « Le Monde » en novembre 2024** (voir ici : « Un cadre de gouvernance commun pour l'entreprise responsable en Europe »), le premier omnibus qui allait commencer le détricotage systématisé du Pacte vert (voir : « L'Europe à un tournant : le Pacte vert menacé ») n'était pas encore publié (il le sera le 26 février 2026), mais **les vents mauvais issus des élections européennes de juin 2024 soufflaient déjà**. Nous avons mis la barre haut en misant sur une **hybridation de la société à mission présente en Europe du Sud et de la codétermination présente en Europe germanique et scandinave**<sup>[20]</sup>.

<sup>[19]</sup> La France comptait 2.411 sociétés à mission actives au 31 décembre 2025.

<sup>[20]</sup> Sur la société à mission, voir les publications de la Cem ; sur la codétermination, voir Olivier Favereau (dir.), *Traité de codétermination*, Presse de l'Université Laval, septembre 2025

# Libre propos **N°1**

Le résultat est un **modèle cohérent et extrêmement robuste, qui combine les avantages de la légitimité interne** (les salariés représentés au CA) et externe (les parties prenantes présentes au Comité de mission). Mais compte tenu des reculs enregistrés dans l'ambition du projet européen, reculs qui ont des répercussions non seulement au niveau européen mais aussi dans les pays membres, il faudra sans doute prévoir un **cheminement par étapes**.

**Nous manquons également d'un soutien fort des pouvoirs publics français. Bruno Le Maire**, initiateur de la mission confiée à Nicole Notat et Jean-Dominique Senard sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », puis porteur du projet de loi Pacte, n'a jamais quitté l'idée selon laquelle **la pérennité de la raison d'être et de la société à mission requiert un « arrimage » européen**. Dans un entretien accordé au journal La Croix le 5 septembre 2019, il disait : « *La raison d'être c'est le sens que les entreprises donneront à leurs activités économiques, c'est leur manière de participer à un meilleur fonctionnement de la société. Intérêt général et intérêt économique ne doivent plus s'opposer. L'Europe doit être le continent du capitalisme responsable* ». Deux ans plus tard, il affirmait lors de la remise du rapport de Bris Rocher, PDG du Groupe Rocher, sur l'évaluation de la loi Pacte en octobre 2021 : « *La France peut défendre l'idée d'un capitalisme plus juste et responsable (...) Aucune autre nation ne peut mieux porter ce combat que nous* ». Aux côtés de son ministre de tutelle, **Olivia Grégoire**, secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale et solidaire, qui a joué un rôle majeur dans l'éclosion de la loi Pacte, abondait : « *Avec la loi Pacte, nous avons eu un rôle de pionnier en Europe. Nous assurons un rôle d'influence et de promotion de ce statut à l'échelle européenne* »<sup>[21]</sup>.



Remise officielle du rapport de mission par Bris Rocher à Bruno Le Maire et Olivia Grégoire, le 19 octobre 2021.

<sup>[21]</sup> « La France défend la création du statut de société à mission au niveau européen », Novethic, 20 octobre 2021

# Libre propos **N°1**

**Le départ de Bruno Le Maire et d'Olivia Grégoire des équipes gouvernementales successives n'a pas été suivi d'une prise de relai.** Je me félicite d'entendre **Serge Papin, ancien dirigeant d'entreprise et Ministre des Petites et moyennes entreprises**, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat déclarer en mars 2026 que « **les entreprises à mission sont l'avenir d'un capitalisme qui dure et qui gagne** »<sup>[22]</sup>. Je me réjouis également de le voir écrire (sur LinkedIn, en mars 2026) : « *Deux visions de l'entreprise s'affrontent. D'un côté, celle à la Shein ou à la Temu dont l'objectif est de rechercher le profit en fuyant ses responsabilités. De l'autre, celle pour laquelle l'entreprise n'est pas qu'un agent économique, pour laquelle l'entreprise a un rôle sociétal à jouer. Je vous laisse deviner laquelle je souhaite porter ! En 2019, la loi a créé un nouveau statut : celui de société à mission, qui se fixe des objectifs sociétaux et environnementaux. Ces sociétés sont de plus en plus nombreuses : 500 nouvelles chaque année, dont 59% hors de Paris, dans toute la France et pas juste dans quelques métropoles. (...) J'aime souvent dire que la raison d'être d'une entreprise doit être la raison pour les salariés d'y être et pour les clients d'y venir. Je pense que **c'est une forme de capitalisme qui gagne**. Pas parce qu'il serait idéaliste, mais parce qu'il comprend l'époque et les nouvelles générations* ». **L'impulsion est forte, mais elle doit s'extraire du « silo franco-français » !**

C'est justement parce que l'époque est difficile, en ces temps de backlash RSE, qu'il faut d'autant plus d'exigence. **Hélène Bernicot**, coprésidente de la communauté des entreprises à mission et directrice générale du Crédit Mutuel Arkéa, **plaide pour une harmonisation européenne sans attendre** : « *Une harmonisation, au niveau européen, des différents modèles pourrait permettre de promouvoir cette nouvelle vision. Et, ainsi, d'accélérer ce mouvement en faveur d'une approche différente de l'économie. Je crois que c'est un excellent moyen pour que les entreprises, et non plus seulement les Etats, soient enfin considérées comme des acteurs clés pour relever les défis environnementaux et sociétaux contemporains* »<sup>[23]</sup>.

---

<sup>[22]</sup> Déclaration de Serge Papin, ministre, lors d'un événement de la Cem le 24 mars 2026 à Bercy

<sup>[23]</sup> « L'entreprise à mission est une opportunité pour rendre les entreprises plus résilientes et plus performantes », Les Echos, 7 octobre 2024

## Libre propos **N°1**

### 5 Ouvrir les Conseils d'administration à la Raison d'être et à la Mission

L'une des originalités de la solution que nous proposons, à savoir miser sur la combinaison du Comité de mission et du Conseil d'administration (CA) a un double mérite : d'abord combiner le meilleur de la gouvernance de l'Europe du Sud (société à mission) et de l'Europe du Nord (codétermination) mais aussi, apporter une réponse à **un impensé de la société à mission telle qu'elle est conçue aujourd'hui**, un impensé que nous avons laissé en jachère lors des discussions sur la loi Pacte en 2017-2019, à savoir **la stratégie**.

De quoi s'agit-il ? Le rôle du Comité de mission est de vérifier la mise en œuvre par le management de l'entreprise de la mission (et des objectifs statutaires qui en découlent). Or, l'un des mécanismes essentiels qui embarque cette mise en œuvre, c'est la stratégie. Mais **c'est le CA qui est à l'initiative sur le sujet de la stratégie** : comme le dit l'IFA (Institut Français des Administrateurs), sa responsabilité découle du « *rôle général du Conseil dans la définition de la stratégie de l'entreprise et le suivi de son exécution, qui englobe par nature l'impulsion, la décision et le contrôle des opérations majeures* »<sup>[24]</sup>.

**Or, la loi Pacte ne prévoit aucun lien entre le Comité de mission et le CA et dans la pratique nous ne connaissons aucune société à mission qui aurait construit ce type de lien, sauf de façon informelle.** C'est un manque essentiel dans le dispositif actuel, qui s'est au contraire ingénié à mettre le CA à distance du Comité de mission, de peur d'une dépendance. C'est ainsi que l'article L210-10 du Code de commerce, issu de la loi Pacte, dispose que le « *comité de mission [est] distinct des organes sociaux* ». Mais distinct ne signifie pas étranger ! **Il est indispensable de prévoir des ponts.**

A ce titre, je propose de généraliser le choix que plusieurs entreprises (dont Danone a fait partie) ont opéré en **ayant un administrateur au sein de leur Comité de mission**. Au Groupe Bel, par exemple, le président du CA est membre du Comité de mission<sup>[25]</sup>. Mais il faut aller plus loin en offrant au Comité de mission un « débouché » au CA. De façon générale, le président du Comité de mission est souvent le porte-parole de son instance auprès de la DG et du CA. Mais de façon plus institutionnelle, on pourrait prévoir que **le Comité de mission désigne son président ou l'un de ses membres (extérieur au management), pour siéger avec voix délibérative au CA**. Cette personne serait aussi membre de droit du Comité Stratégie / RSE / Développement durable lorsqu'il existe.

---

<sup>[24]</sup> « Quel est le rôle du Conseil en matière de stratégie ? », IFA, octobre 2011

<sup>[25]</sup> « Le comité de mission : une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation dans l'entreprise », Webinaire de la Cem, 19 mai 2026

# Libre propos **N°1**

**Ceci permettrait d'éviter que la raison d'être de l'entreprise, lorsqu'elle a fait l'objet d'un travail de révélation, ne reste dans l'angle mort des délibérations et des décisions des CA,** comme c'est malheureusement trop souvent le cas aujourd'hui. Car en théorie, la Raison d'être et la société à mission devraient être au cœur des activités des CA (voir : « Raison d'être et société à mission : le rôle des administrateurs » ).

**Qu'en est-il en réalité ?** Même dans le cas des 21 très grandes entreprises européennes examinées par l'étude d'HEC Paris et d'Oxford mentionnée plus haut, le rapport explique que « *dans certains conseils, la raison d'être est devenue un véritable outil de gouvernance : pour guider les arbitrages stratégiques, structurer les engagements ESG, renforcer la cohérence interne face aux transformations en cours* » mais reconnaît que « *ce déplacement du sens vers la stratégie est encore inégal* »<sup>[26]</sup>.

Le rapport explique ainsi le rôle du Conseil : « *Le rôle du conseil d'administration dans une organisation axée sur sa raison d'être (« purpose-led organization ») se décrit mieux comme celui d'un orchestrateur* ». Je dirais plutôt un aiguillon, une instance qui challenge l'exécutif, car la mise en musique ne suffit pas s'il n'y a pas d'abord une ambition clairement exprimée par le CA. Poursuivons la lecture du rapport : « *Bien qu'il soit de la responsabilité du conseil d'administration de s'approprier, de gouverner et de rendre compte selon la raison d'être, il doit travailler avec l'équipe de direction pour traduire l'intention de la raison d'être en pratiques et l'intégrer dans la prise de décision stratégique et la culture de manière adaptée au type d'entreprise et à l'écosystème dans lequel elle évolue* ». C'est parfaitement dit... et c'est justement l'objet de la société à mission...

**L'étude identifie quatre approches au niveau des conseils d'administration des grandes entreprises européennes, selon une matrice à deux dimensions** : si le Conseil et ses comités associés se réfèrent à la raison d'être de façon implicite ou explicite et si les mesures, valeurs et comportements associés à la raison d'être sont abordés de façon générale – abstraite – ou précise – détaillée. On trouvera les détails de ces quatre postures dans le rapport et dans un article de synthèse publié par Rodolphe Durand (HEC) et Rupert Younger (Oxford)<sup>[27]</sup>.

Comme l'écrivent les deux auteurs dans cet article, « **Le défi principal ne réside pas tant dans la formulation du corporate purpose, que dans sa traduction opérationnelle au sein des conseils d'administration,** à l'interface des représentants des actionnaires – les administrateurs – et de ceux qui agissent pour le développement de l'entreprise – les managers ».

---

<sup>[26]</sup> « Governing Purpose in European Companies », op. cit.

<sup>[27]</sup> Rodolphe Durand (Professeur, stratégie et Politique d'Entreprise, HEC Paris Business School) et Rupert Younger (Director, Oxford University Centre for Corporate Reputation, University of Oxford), « Raison d'être : une nouvelle arme stratégique pour les conseils d'administration européens ? », The Conversation, 11 juillet 2025

## Libre propos **N°1**

Alors, où en est-on ? Réponse délicate du rapport : « Nos répondants qui siègent dans un conseil d'administration étaient unanimes à considérer la raison d'être comme au cœur de ce qui est attendu de l'entreprise et de la manière dont la stratégie est formulée. Cependant, **leurs descriptions de la manière avec laquelle ils articulent, définissent et gouvernent la raison d'être et les concepts connexes variaient considérablement** ». Tout est dit !

**Bob Eccles, professeur de management à la Saïd Business School (Oxford) prend moins de gants.** Bob est à mon sens, avec son compère George Serafeim, professeur à la Harvard Business School, le meilleur connaisseur de la problématique de l'intégration de la durabilité dans la finance et la stratégie. Avec trois de ses collègues d'Oxford, **il a écrit dès 2020 un article dans la Harvard Business Review pour mettre les choses au point sur les Conseils**, intitulé « le rôle du conseil d'administration en matière de durabilité »<sup>[28]</sup>. Cet article est toujours très actuel aujourd'hui. Les auteurs se désespèrent de voir les CA qui sont « chargés de sécuriser l'avenir de leur entreprise » se comporter à l'inverse « en freinant souvent l'entreprise, avec un accent dépassé sur la maximisation de la valeur à court terme ». Pour eux, « **le rôle le plus important d'un conseil est de définir et de défendre une Raison d'être qui guide la stratégie d'entreprise** au service de la bonne santé à long terme de la société et de la planète » et **les Conseils ne sont pas au rendez-vous de cette exigence.**

Cette conviction s'appuie sur « nos recherches sur l'insufflation de sens à la gouvernance d'entreprise, étayées par de longues discussions avec des présidents de conseils d'administration, des dirigeants et des propriétaires de plus de 100 entreprises opérant dans un large éventail de secteurs dans plus de 20 pays ». Pourquoi la gouvernance doit-elle être vertébrée sur la raison d'être ? « **Sans la raison d'être, une entreprise ne peut pas avoir une stratégie d'entreprise durable, et les investisseurs ne peuvent pas obtenir de rendements soutenables.** Et la responsabilité ultime de définir cette raison d'être doit incomber au conseil, car il a le devoir d'adopter une perspective intergénérationnelle, qui dépasse la durée de mandat de toute équipe de direction ». (...) Par ailleurs, « relier la raison d'être à la stratégie donne au CEO (directeur général) la légitimité nécessaire pour prioriser les objectifs à long terme et résister à la pression des investisseurs activistes et autres acteurs, qui ne se soucient que des rendements à court terme ».

Mais l'expression de la raison d'être et sa diffusion dans l'entreprise ne suffisent pas. Bob Eccles et ses trois coauteurs sont très clairs sur ce point : « L'appropriation et la prise en charge de la raison d'être commencent **par le conseil, qui doit mettre en place des structures, des systèmes de contrôle et des processus appropriés pour donner vie à cette raison d'être.** Cela va au-delà de la délégation aux comités risque, conformité et éthique. Les dirigeants doivent assumer la responsabilité de s'assurer que la raison d'être ou la mission de l'entreprise soit respectée par tous les membres de l'organisation, jusqu'aux employés sur le plancher de production ('shop floor'). Ils le font par l'exemplarité de leurs propres actions, notamment lorsqu'ils prennent des décisions qui nécessitent arbitrages et compromis. **L'appropriation effective exige que les employés soient pleinement consultés et engagés dans la réalisation de la raison d'être exprimée par l'entreprise** ».

<sup>[28]</sup> Robert G. Eccles, Mary Johnstone-Louis and Colin Mayer, « The Board's Role in Sustainability », Harvard Business Review, September-October 2020

## Libre propos **N°1**

**Le CA doit prendre des initiatives pour mettre la raison d'être au cœur du fonctionnement de l'entreprise.** « Principalement par l'intermédiaire de son comité de rémunération, le conseil d'administration est responsable de l'établissement des indicateurs qui seront utilisés pour déterminer la promotion et la rémunération dans toute l'organisation. L'accomplissement de la raison d'être, et pas seulement la réalisation des profits, doit être récompensé. Aujourd'hui, la rémunération repose en grande partie sur des indicateurs financiers à court terme. Cela doit changer : un ensemble plus large d'indicateurs financiers et non financiers devrait être utilisé pour évaluer la performance sur des périodes plus longues. Et le point de départ de cette structuration est la définition par le conseil d'administration de la rémunération des cadres dirigeants ».

Les quatre auteurs prennent le temps de lever les objections fréquentes, et parmi elles, la sacro-sainte **primauté actionnariale**. « Les administrateurs réagissent souvent par un mythe très répandu : ils ne pourraient pas ériger la raison d'être comme objectif de l'entreprise car ils ont un devoir fiduciaire de placer les intérêts des actionnaires au-dessus de tous les autres. Mises à part les preuves croissantes selon lesquelles la performance supérieure sur les questions ESG matérielles conduit à une meilleure performance financière, **il n'est tout simplement pas vrai que les actionnaires devraient passer en premier**. Les actionnaires sont évidemment importants, mais d'autres parties prenantes — comme les employés, les clients et les fournisseurs — sont également essentielles aux perspectives à long terme d'une entreprise. Pour dissiper les idées fausses des administrateurs, nous avons récemment rassemblé des notes juridiques sur le devoir fiduciaire dans tous les pays du G20 et dans 14 autres. Aucun n'a apporté d'approbation au principe de la primauté des actionnaires. Cela est vrai même aux États-Unis ». Voilà qui est dit !

**Un autre organisme qui dit les choses sans fioritures est ChangeNOW**, qui a publié en juillet 2025 un excellent document de synthèse intitulé « **Getting Your Board on Board** », qui fait la synthèse des sessions de l'événement « Boards for Change », auquel j'ai eu la chance de participer dans le cadre de ChangeNOW. Il s'appuie sur les apports de 300 membres de CA et experts de la gouvernance ainsi qu'un partenariat avec deux organisations dont je suis membre, Chapter Zero France et l'IFA (Institut Français des Administrateurs)<sup>[29]</sup>. Pour les auteurs de ce document, il faut dès que possible parvenir à « **une redéfinition fondamentale du rôle des conseils d'administration : pas seulement protéger la valeur actionnariale, mais défendre et activer la Raison d'être de l'entreprise - sa raison d'être dans le monde, au-delà du profit** ».

Pour eux comme pour Bob Eccles, « **la Raison d'être doit devenir l'étoile polaire du Conseil - guidant les décisions face à l'incertitude et au changement, ancrant l'organisation dans la valeur à long terme pour toutes les parties prenantes, et agissant comme une digue contre le court-termisme et les distractions idéologiques. Le rôle du Conseil est de s'assurer que l'entreprise se met au service de sa Raison d'être, de protéger sa pertinence à long terme, sa stabilité, et la confiance qu'elle entretient avec toutes les parties prenantes** ».

---

<sup>[29]</sup> «Getting Your Board on Board – A Call to Action for Boards to Lead with Purpose and Stewardship», ChangeNOW, July 2025

## Libre propos **N°1**

Mais pour eux également, **il faut aller plus loin dans l'opérationnalisation de la raison d'être, comme le propose le modèle de la société à mission** : « *Mais la raison d'être doit également être rendue performative, c'est-à-dire incarnée dans des engagements clairs, des progrès mesurables, et une forte cohérence entre la stratégie, les décisions d'investissement, et la manière dont la valeur globale est véritablement créée* ». C'est la raison pour laquelle **le rôle du management intermédiaire est si important... et trop souvent sous-estimé** (voir : « Le rôle du management intermédiaire dans la formulation et le déploiement de la raison d'être » ).

Là encore, **le constat sur l'immaturité des CA est clair** : « *De nombreux conseils n'ont pas encore pleinement compris ou articulé la finalité de l'entreprise au-delà de la valeur pour les actionnaires. (...) Sans un changement de composition et d'état d'esprit, les conseils risquent de devenir un frein à la transformation - alors qu'ils pourraient être la force même qui l'accélère* ».

La raison d'être est-elle un cadre stratégique familier des administrateurs ? L'Institut français des administrateurs (IFA) et l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) ont posé la question à leurs administrateurs adhérents – les répondants sont donc plutôt plus mûrs sur la question que la moyenne des administrateurs. Ce baromètre publié en mars 2022, qui n'a malheureusement pas été réactualisé depuis, montrait que **46 % des administratrices et administrateurs dont la société a adopté une raison d'être reconnaissent qu'elle n'est qu'occasionnellement voire jamais considérée comme facteur éclairant une prise de décision du conseil**<sup>[30]</sup>.

Depuis 2021, les administrateurs ne peuvent plus dire que rien n'est prévu pour avancer dans cette direction et fournir des points de repère. La **norme internationale ISO 37000, publiée en septembre 2021**, que j'appelle **la norme de gouvernance responsable** car c'est bien là son orientation, même si l'ISO a choisi de lui donner un titre plus neutre (Governance of organizations) apporte ces points de repère<sup>[31]</sup>.

**Cette norme dispose d'une légitimité forte** : son élaboration entre 2017 et 2021 a impliqué 77 pays et 24 organisations internationales ; elle a été approuvée à 100% par les 170 pays membres de l'ISO. **Elle offre pour la première fois un cadre universel, accessible à toutes les organisations, pour penser et pratiquer une gouvernance responsable**, à la fois éthique, efficace durable et fondée sur la performance globale. **Son principe central est axé sur la finalité de l'organisation : chaque organisation doit définir clairement sa raison d'être**, sa contribution ultime à la société et aux générations futures.

---

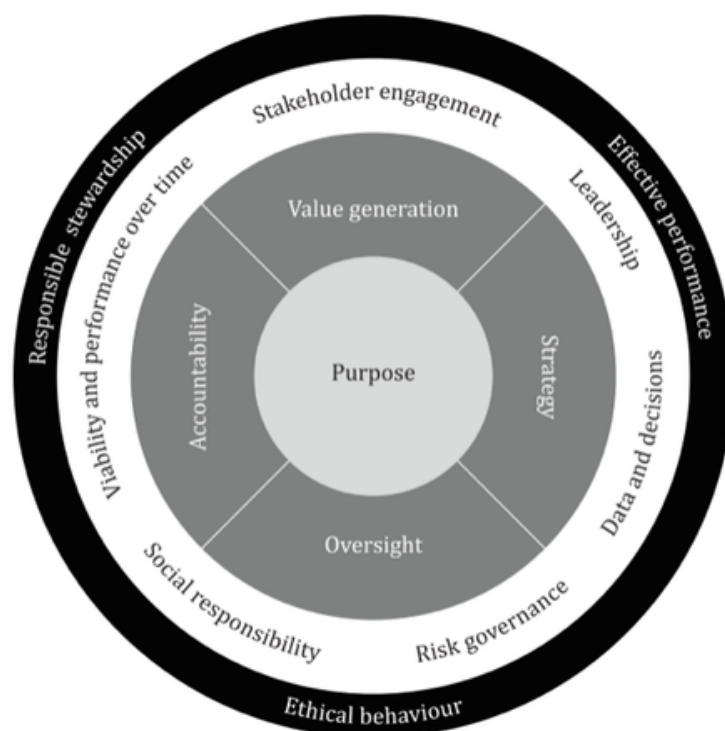
<sup>[30]</sup> « La RSE, nouvelle priorité stratégique des administratrices et administrateurs ? - Baromètre IFA – ORSE - PwC, 1ère édition », mars 2022

<sup>[31]</sup> Pour plus d'informations : [Nativa, "Le Campus". https://nativallab.com/campus/](https://nativallab.com/campus/) (Cf Entretien Paolo Di Cesare (Février 2025)).

# Libre propos **N°1**

Dans cette norme (contrairement à la pratique de la plupart des CA en France), c'est le CA qui a la responsabilité d'exprimer cette raison d'être, mais aussi les valeurs qui l'animent et la feuille de route (« compass ») qui permet de la traduire en actes. Cette norme s'articule autour de **quatre principes fondamentaux de gouvernance** :

- **Value Generation** (création de valeur) : avec l'objectif de produire un impact bénéfique, mesurable et durable, le CA doit définir un modèle d'affaire (« value generation model ») cohérent avec cette raison d'être.
- **Strategy** (stratégie) : s'assurer que les choix stratégiques sont cohérents avec la raison d'être, la mission et les valeurs.
- **Accountability** (responsabilité) : assumer ses décisions (même lorsqu'elles font l'objet d'une délégation), répondre de ses actes.
- **Oversight** (supervision) : mettre en œuvre un contrôle interne efficace, transparent, adapté aux risques.



ISO 37000 : Schéma d'ensemble

Cette norme ISO 37000 procure aux entreprises une base solide. Et pourtant, posons-nous la question : **combien de CA la connaissent et ont entrepris ne serait-ce qu'une délibération sur son éventuelle mise en œuvre ?**

A noter : une **future norme volontaire internationale ISO 37011 est en cours d'élaboration sur les sociétés à mission** (« purpose-driven organisations »). Elle prolongera la norme ISO 37000 pour l'adapter aux organisations à mission.

## Libre propos **N°1**

### 6 S'insérer dans le courant d'une vraie simplification

**Une certitude : il faut prendre au mot la volonté de simplification**, fortement exprimée dans leurs travaux par **Enrico Letta** (rapport sur le marché unique, remis à la Commission européenne en septembre 2024) puis **Mario Draghi** (rapport sur la compétitivité, également remis en septembre 2024), qui **ont tous deux cherché à harmoniser le droit des sociétés en Europe**, aujourd'hui très fragmenté et l'orienter dans le bon sens, c'est-à-dire vers l'intérêt conjoint des citoyens européens, des salariés, des entreprises et des Etats membres. **Mario Draghi**, ancien premier ministre italien et ancien président de la Banque centrale européenne veut s'attaquer aux « obstacles réglementaires à la croissance, particulièrement lourds dans le secteur technologique, en particulier pour les jeunes entreprises » et souligne l'importance de « réformer les pratiques de gouvernance pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes des entreprises »<sup>[32]</sup>.

**Enrico Letta**, président de l'Institut Jacques Delors et ancien président du Conseil italien a expliqué sa démarche dans un entretien en septembre 2024 : « *En Europe, il existe 27 droits des affaires et 27 régimes fiscaux différents. D'un point de vue juridique, c'est incroyablement complexe. Mon idée est de créer un 28ème Etat, doté d'un droit des affaires européens unique. Cela simplifierait considérablement les choses pour les entreprises* »<sup>[33]</sup>. **Ce droit des affaires européens, qui s'ajouterait aux 27 autres et permettrait aux PME du continent qui le choisiraient de s'extraire du maquis des normes internationales**, pourrait constituer **le réceptacle pour le modèle que nous proposons**, à condition de ne pas apparaître comme trop lourd et contraignant, d'où une nécessaire approche de progressivité. La Commission européenne travaillé à la définition de ce « 28ème régime », c'est à dire un cadre juridique européen unique que les entreprises pourraient choisir à la place d'un droit national.

Un point majeur : **notre modèle n'est pas l'ennemi de la simplification**. Enrico Letta l'a dit : « *La simplification réglementaire n'est une nécessité que dans les domaines où elle sert à favoriser la croissance et à nous faire grandir. Elle ne doit jamais intervenir dans les secteurs où elle pourrait nuire à l'environnement ou au droit des individus. D'ailleurs, il est intéressant de noter que les pays scandinaves sont parmi les plus compétitifs d'Europe. Or ce sont des pays où les droits des travailleurs sont les mieux protégés et les mieux régulés. Il n'y a donc pas de contradiction entre des règles qui protègent les travailleurs et la compétitivité* »<sup>[34]</sup>. **C'est donc bien la simplification, la vraie, qu'il faut viser, et non la déréglementation, qui en est souvent l'objectif caché.**

<sup>[32]</sup> « Rapport Draghi : la priorité ira aux mesures sans coût budgétaire », L'Agefi, 20 septembre 2024

<sup>[33]</sup> Enrico Letta, entretien avec La Tribune Dimanche, 15 septembre 2024

<sup>[34]</sup> Entretien avec Enrico Letta, L'Express, 13 février 2025, p. 51

# Libre propos **N°1**

**Cette simplification constitue un vrai besoin.** La complexité et la fragmentation des cadres juridiques pour les entreprises en Europe est un frein à la croissance dans l'Union. Facebook et Amazon auraient-ils connu la même trajectoire si, pour se développer aux États-Unis, ils avaient dû adapter leur structure juridique dans chacun des cinquante États, recréer une société locale, revoir leur gouvernance et recommencer leurs démarches administratives à chaque frontière interne ? **Trente ans après sa création, le marché unique européen reste juridiquement fragmenté, à tel point que selon le FMI, les obstacles au commerce intra-européen équivalent à 44 % de droits de douane sur les biens et à 100 % sur les services.** « Les barrières ne sont plus tarifaires, elles sont réglementaires. Elles pèsent particulièrement sur les start-ups et les PME, pour lesquelles chaque euro et chaque mois comptent »<sup>[35]</sup>.

Selon un sondage d'Eurochambres publié en 2024, **plus de deux tiers des entrepreneurs européens estiment que les différences de pratiques juridiques et contractuelles entre les États membres constituent le premier obstacle à leur croissance** sur le marché européen, **beaucoup plus que la réglementation européenne**<sup>[36]</sup>. Cette fragmentation est le principal obstacle pour toutes les catégories de tailles d'entreprises, à l'exception des plus grandes qui le situent au deuxième rang.

## 2.2 Ranking of top 5 obstacles according to size of company

|   | Micro-enterprises<br>(1-9 employees)                                                    | Small enterprises<br>(10 – 45 employees)                                                | Medium-size<br>enterprises (50-249<br>employees)           | Large enterprises<br>(+250 employees)                      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1 | Different contractual/legal practices                                                   | Different contractual/legal practices                                                   | Different contractual/legal practices                      | Increasing reporting requirements linked to sustainability |
| 2 | Different national service rules                                                        | Insufficient legal/financial info. About potential business partners in other countries | Increasing reporting requirements linked to sustainability | Different contractual/legal practices                      |
| 3 | Inaccessibility to information on rules and requirements                                | Inaccessibility to information on rules and requirements                                | Different national product rules                           | Different national service rules                           |
| 4 | Insufficient legal/financial info. About potential business partners in other countries | Costs of regulation                                                                     | Issues related to payment recovery                         | Different national product rules                           |
| 5 | Costs of regulation                                                                     | Different national product rules                                                        | Disruption of supply chain                                 | Costs of regulation                                        |

Source : Eurochambres, Simplification, 2024

L'impact paraît particulièrement élevé dans le secteur de la tech, où 70% des scale-up européennes choisissent de s'exporter en priorité aux États-Unis selon le mapping LETS 2024 publié par France Digitale.

<sup>[35]</sup> « Pour un véritable marché commun : au-delà de la seule harmonisation du droit des sociétés », L'Agefi, 7 avril 2026

<sup>[36]</sup> « Overcoming Obstacles ; Eurochambres Single Market Survey », 2024

## Libre propos **N°1**

Le projet de 28<sup>ème</sup> régime a l'intérêt de ne pas exiger une harmonisation législative totale, mais bien la création d'un nouveau régime dérogatoire pouvant s'appliquer à seulement une partie des entreprises européennes, sans préjudice pour les législations nationales s'appliquant aux autres. Il semble **soutenu par ceux qui seraient susceptibles d'en bénéficier, et notamment France Digitale**, qui vante « *l'unicité du statut juridique, qui permettrait d'éviter la création d'une nouvelle entité juridique à chaque ouverture de bureaux dans un nouvel Etat européen* ». Mais **son caractère dérogatoire fait immédiatement peser le soupçon de la dérégulation, d'où un accueil très mitigé de la part des syndicats**, qui se souviennent des précédentes tentatives évoquées plus haut, notamment celle de la Société européenne. « Toute proposition législative potentielle doit être examinée très attentivement en termes de potentiel de convergence vers le bas et d'ouverture de nouvelles possibilités pour les entreprises de contourner des législations nationales importantes, en particulier dans les domaines des droits des travailleurs et des syndicats, y compris le droit de grève, la fiscalité, l'emploi et la sécurité sociale », estime ainsi la Confédération européenne des syndicats (CES).

Il faut donc **améliorer le contenu social de ce 28<sup>ème</sup> régime** pour éviter cet alignement vers un « plancher social ». Une première voie explorée est celle d'un « *socle de droits complémentaires* », par exemple « *en donnant accès à un régime de stock-options pour les employés qui soit harmonisé et simplifié à travers l'Union européenne, facilitant l'actionnariat salarial, domaine où l'Europe est à la traîne face aux Etats-Unis* », selon France Digitale. A condition bien sûr que ces dispositifs d'actionnariat salarié ne visent pas que les dirigeants mais l'ensemble des travailleurs. **Une seconde voie pourrait être la transition progressive vers notre modèle européen hybridant la société à mission et la codétermination**. L'objectif est d'éviter un mieux-disant fiscal qui se traduirait par un moins-disant social : **la proposition doit être équilibrée, au service de la performance économique ET sociale, dans l'esprit de l'économie sociale de marché promue par l'UE**.

A ce jour, **la « boussole européenne de compétitivité », annoncée par Ursula von der Leyen le 29 janvier 2025 n'a pas retenu cette ambition**. Le 18 mars 2026, la Commission européenne a présenté le "28ème régime", par lequel les entrepreneurs auront désormais la possibilité d'opter pour la nouvelle forme de société baptisée EU Inc<sup>[37]</sup>. **Il n'inclut pas cette ambition à l'exception d'un début de mise en œuvre de l'actionnariat salarié**. A noter que ce régime vise actuellement les petites et moyennes entreprises européennes, notamment les startups.

---

<sup>[37]</sup> « Code européen de droit des affaires : le "28ème régime" en quatre questions », Vie-publique.fr, 19 mars 2026

## Libre propos **N°1**

### 7 Comprendre la société à mission comme une forme d'incarnation de l'entreprise responsable

Dans les différentes interventions de la journée de lancement du projet de recherche "Société à mission en Europe", plusieurs liens ont été tissés entre la société à mission et la RSE, responsabilité sociétale des entreprises. A mon sens, **la société à mission réussit à s'imposer parce qu'elle offre une forme juridique et managériale qui permet au dirigeant de rendre concrets, palpables et mesurables les engagements de son entreprise.** Déjà, lors du Congrès français et européen des entreprises à mission le 16 mai 2024, **Kevin Levillain** avait très justement fait remarquer que l'histoire a trop longtemps réduit l'entreprise à ses fonctions de production et de vente, en occultant son rôle essentiel pour chercher, inventer, changer le monde.

Les travaux sur l'innovation menés par **Armand Hatchuel** ont été très féconds pour ouvrir cette voie. Car dans ce cadre, on ne peut plus cantonner la responsabilité de l'entreprise à une limitation des effets de la cupidité. **Il faut donner un cadre à cette responsabilité sur le futur : c'est la mission, qui définit la contribution de l'entreprise aux enjeux qui l'entourent.** Les bases sont jetées : **la société à mission est l'enveloppe juridique et managériale qui permet à l'entreprise de définir collectivement** (avec l'intervention du Comité de mission) **ses impacts, puis de les piloter avec ses parties prenantes.** De ce point de vue, **la société à mission est la mise en action de la RSE.**

**C'est aussi un cadre de discussion puisque la société à mission aménage un dialogue fécond entre la direction de l'entreprise et le Comité de mission,** avec cependant un **oubli de taille qui est la place du dialogue social,** étonnamment absent du dispositif juridique (voir « Le décret sur les sociétés à mission : enfin sorti, déjà remisé » ).

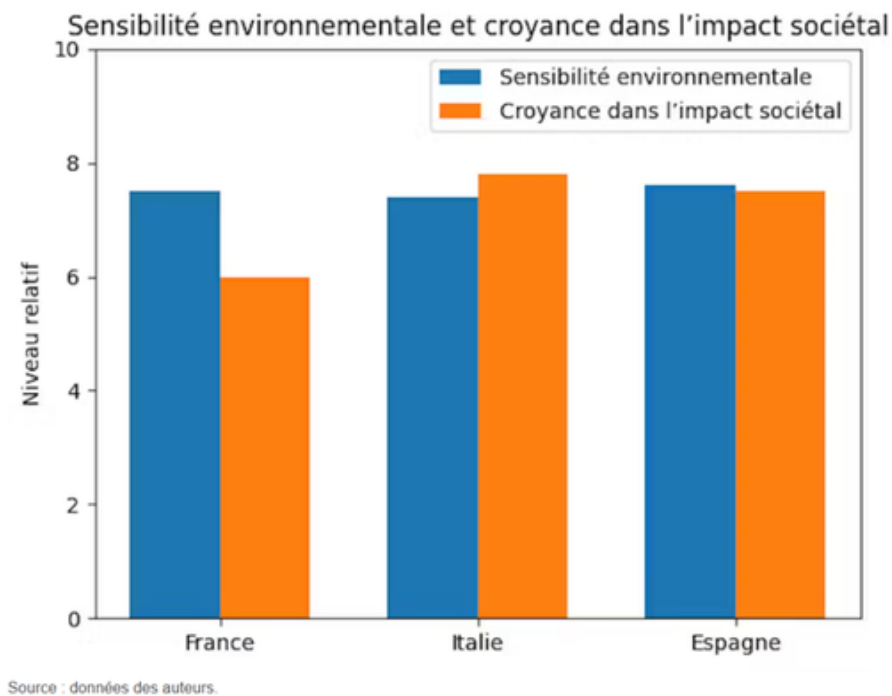
**C'est enfin un cadre de crédibilité car le Comité de mission et l'intervention de l'OTI font obstacle aux stratégies opportunistes de « purpose-washing »,** c'est-à-dire d'utilisation de la qualité de société à mission à des fins de communication et marketing plutôt que de maîtrise des impacts. **Monica Riviere**, professeur de Management à l'INSEEC Grande École, a présenté son étude quantitative, menée auprès de plus de 1.200 actifs en **France**, en **Italie** et en **Espagne**, trois pays qui ont créé un cadre juridique structuré pour les sociétés à mission <sup>[38]</sup>.

---

<sup>[38]</sup>On peut en retrouver une synthèse dans Monica Riviere, « Les Français prudents envers les entreprises à mission, contrairement aux Italiens et aux Espagnols », The Conversation, 26 janvier 2026 <https://theconversation.com/les-francais-prudents-envers-les-entreprises-a-mission-contrairement-aux-italiens-et-aux-espagnols-272916>

# Libre propos **N°1**

Cette étude **met en évidence des différences de manière dont les entreprises à mission sont perçues dans ces trois pays européens.** Si la sensibilité environnementale est comparable entre les trois pays, **la confiance dans l'impact réel des entreprises à mission est plus faible en France.**



Source : Monica Riviere, INSEEC

Ce résultat suggère que **le scepticisme français** ne traduit pas un moindre attachement aux enjeux sociaux ou environnementaux mais renvoie davantage à une **évaluation plus prudente des promesses affichées par les entreprises, et à une attente plus forte quant à leur capacité à transformer leurs engagements en impact réel.**

L'exigence des Français ne se limite d'ailleurs pas aux jugements abstraits sur l'impact des entreprises : elle se manifeste concrètement dans leur attractivité comme employeur, la France se distinguant par **une attractivité plus faible des entreprises à mission.** Cette spécificité française s'éclaire lorsque l'on intègre dans l'analyse le rôle des expériences passées de RSE dans l'attractivité des entreprises à mission. **Lorsque les individus ont été confrontés à des démarches de RSE jugées crédibles et cohérentes** avec les pratiques réelles de l'entreprise, **leur confiance envers les entreprises à mission augmente nettement.**

## Libre propos **N°1**

Par temps de backlash, **le modèle de la société à mission se révèle d'autant plus indispensable comme débouché naturel de la RSE.** En effet, le backlash pousse les entreprises à moins communiquer « tous azimuts », mais à **mieux aligner leurs initiatives RSE avec leurs enjeux et à étayer leur discours par des preuves tangibles** (voir : « La RSE est un sport de combat : la vigueur du backlash »).

Pour **Monica Riviere**, « *c'est un enseignement utile pour nous : en France, la confiance se construit dans la durée, par la concordance entre discours et actions. En ce sens, **la qualité juridique d'entreprise à mission ne doit pas être adoptée à titre expérimental**, car lorsqu'elle est adoptée sans la capacité réelle d'en assumer les exigences, **elle devient contre-productive** non seulement pour l'entreprise elle-même, mais aussi en affaiblissant l'attractivité des entreprises à mission et en sapant la crédibilité du dispositif dans son ensemble* ».

**La société à mission, ça se mérite !**

## Libre propos **N°1**

### 8 Structurer une plateforme européenne porteuse de progrès

Pour avancer efficacement, il faut d'abord **construire une structure à même de porter la société à mission à l'échelle internationale, et d'abord européenne**, car aujourd'hui, les sociétés à mission et leur écosystème sont fédérés essentiellement au niveau national (la Cem en France ; Assobenefit en Italie...).

C'est un véritable défi car l'histoire de l'Europe montre que la généralisation d'un modèle de société à l'échelon européen a toujours été chaotique, comme nous l'avons relaté plus haut. Les **tentatives de l'Economie sociale et solidaire (ESS)** en sont un autre exemple. Timothée Duverger et ses co-auteurs reconnaissent dans le chapitre consacré à « Porter un modèle européen de l'entreprise démocratique » dans leur rapport de l'Impact Tank, publié en avril 2026, « le faible recours au statut de société coopérative européenne, comme l'abandon du projet de statut européen de mutuelle ou, plus récemment, le retrait du projet de directive sur l'association transfrontalière européenne »<sup>[39]</sup>. En revanche, la possibilité de s'appuyer sur le modèle de la société à mission n'est pas évoquée dans ce rapport qui, pour l'essentiel, ignore cette voie, alors même qu'un grand nombre des entreprises qu'elle cite en exemple sont justement des sociétés à mission ! On peut y voir l'effet de la **vieille et stérile opposition entre les mondes du non lucratif et du lucratif**, que la loi de 2014 sur l'ESS souhaitait dépasser, mais qui garde une certaine vigueur.

**Dès mi-2023, la Communauté des Entreprises à Mission (Cem) s'est mise en mouvement.** « Convaincue de la puissance créative et transformative du modèle de la société à mission, **la Cem s'est rendue au Parlement Européen** à Bruxelles le 8 juin 2023 pour défendre la reconnaissance de l'entreprise à mission au niveau européen. Emery Jacquillat, Président de CAMIF et Président de la Communauté des Entreprises à Mission et Elise Voyer, DRH du Groupe Sigma, ont porté un message fort auprès de l'assemblée des eurodéputés, dirigeants d'entreprises et associations, ainsi que de porteurs de solutions pour la transition écologique. **Leur plaidoyer : malgré l'émergence de plusieurs initiatives en Europe, aucun cadre commun européen n'a encore été établi.** Des pays comme l'Italie, la France et l'Espagne ont introduit des lois permettant aux entreprises d'enrichir leurs statuts d'objectifs environnementaux et sociaux, mais il est nécessaire d'aller plus loin ». On peut écouter le témoignage d'Emery sur cette démarche sur la chaîne YouTube de la Cem : « Avec l'Europe, l'entreprise à mission changerait d'échelle »<sup>[40]</sup>.

---

<sup>[39]</sup> Timothée Duverger (coord.), « Démocratiser l'entreprise : impacts sociaux & dynamiques collectives », Rapport de l'Impact Tank, avril 2026 <https://impact-tank.org/ressources/publications/Rapport-Democratie-en-entreprise-Impact-Tank.pdf> page 131. Voir également les travaux de l'EMES European Research Network (Emergence of Social Enterprises in Europe), réseau de recherche européen sur l'entreprise sociale.

<sup>[40]</sup> « Avec l'Europe, l'entreprise à mission changerait d'échelle » [https://www.youtube.com/watch?v=PfydUNu534M&list=PL4nzUJ3\\_Q8RkKyoZvXAzXA2UJaHYbJ4Kd&index=3](https://www.youtube.com/watch?v=PfydUNu534M&list=PL4nzUJ3_Q8RkKyoZvXAzXA2UJaHYbJ4Kd&index=3)

## Libre propos **N°1**

Pour cela, « ils ont appelé à l'adoption d'un nouveau contrat social et écologique pour les entreprises, insistant sur l'importance de changer de paradigme. Emery Jacquillat a ainsi demandé la **création d'une Directive Européenne des Entreprises Engagées encourageant tous les États membres à adopter un cadre juridique capable de reconnaître les engagements et les efforts des entreprises pour le bien commun**. Cette directive, en complément du Green Deal et d'autres initiatives, encouragerait l'engagement des entreprises et accélérerait le déploiement des entreprises engagées à l'échelle européenne »<sup>[41]</sup>.

Cette structuration du projet à l'échelle européenne est aussi l'objet de **Business for a Better Tomorrow, une coalition créée en janvier 2024**, rassemblant 15 réseaux d'entreprises européennes parmi lesquels en France, le Mouvement Impact France, la Communauté des Entreprises à Mission et leurs homologues européens, nationaux comme AssoBenefit (Italie), Kaya (Belgique), Sannas (Espagne), ou encore LISVA (Lituanie) ou transnationaux comme la Fédération européenne des entreprises durables (Ecopreneur.eu)<sup>[42]</sup>. Cette coalition s'est donnée pour objectif de contribuer à l'émergence d'une économie plus durable et plus juste en Europe. En affichant notamment son soutien aux mesures déjà actées dans le Green Deal, la coalition a montré qu'elle se différencie d'une partie du patronat européen, qui fait pression depuis 2024 pour limiter les ambitions du Green Deal et de la politique de transformation durable de l'Europe. En ce sens, elle constitue une **alternative face à Business Europe pour faire entendre la voix d'entreprises pro-actives en matière de transformation durable**.

Business for a Better Tomorrow défend le modèle de la société à mission mais loin d'une approche corporatiste, elle l'intègre dans un **ensemble cohérent en plaçant pour un renforcement des mécanismes de régulation liés à la transition écologique** : renforcement de la taxe carbone, TVA verte, normes pour lutter contre le greenwashing, renforcement de la taxonomie, sortie des énergies fossiles, intégration de critères climatiques dans la rémunération des dirigeants...

L'UE et les États membres doivent comprendre qu'aujourd'hui, **la société à mission est une façon concrète pour les entreprises européennes de prouver leur engagement** en faveur du bien commun au travers de la conciliation d'un projet lucratif et d'impacts sociaux et environnementaux bénéfiques pour les États. Or, **si cette approche a un coût pour les entreprises qui s'y engagent, elle ne leur procure aucun avantage de la part des autorités publiques**. Ainsi, le Manifeste rédigé par la Coalition (voir le lien de téléchargement dans la rubrique « Pour aller plus loin » en pied de cet article) explique : « En Europe, des dizaines de milliers d'entreprises pionnières contribuent déjà à la transition environnementale et sociale. Cependant, ces entreprises ne bénéficient aujourd'hui d'aucun cadre juridique européen spécifique.

---

<sup>[41]</sup> « Rapport intégré de la Communauté des Entreprises à Mission – Exercice 2023 », juin 2024

<sup>[42]</sup> Voir le site internet de Business for a Better Tomorrow : <https://www.businessforabettertomorrow.eu/>

## Libre propos **N°1**

*Au contraire, elles souffrent de règles complexes et différentes selon l'endroit où elles opèrent en Europe, d'un manque de compréhension de la part des décideurs politiques et du public, et sont toujours confrontées à une concurrence déloyale avec les entreprises traditionnelles : les règles du jeu sont ainsi aujourd'hui principalement définies par des principes économiques et l'unique logique de profit, la performance environnementale et sociale des entreprises relevant encore très largement d'enjeux secondaires ».*

De ce fait, **« aujourd'hui, le système économique favorise les entreprises les moins performantes sur le plan climatique, environnemental et social, au détriment des entreprises qui contribuent positivement à la résolution des grands défis de notre temps »**<sup>[43]</sup>. Comme l'a écrit justement le quotidien La Croix, *« Pour éviter le déclin de l'économie européenne, nous devons **donner la priorité aux entreprises qui contribuent au bien commun**, en en faisant les clés de voûte d'une économie davantage tournée vers l'impact environnemental et social. Il est temps de **voir émerger en Europe un système économique dans lequel l'impact positif n'est plus considéré comme une charge, mais comme un avantage pour les entreprises européennes**. C'est le seul moyen de restaurer à la fois la souveraineté et la résilience de l'Union européenne, tout en assurant la contribution des entreprises aux principaux défis de notre temps »<sup>[44]</sup>.*

**Le modèle de la société à mission procure un socle commun indispensable**, comme le précise le Manifeste : *« Alors que plusieurs États membres ont déjà créé des statuts juridiques d'entreprises à mission ('Société à mission' en France, 'Società Benefit' en Italie, 'Sociedad de Beneficio e Interés Común' en Espagne) et que d'autres envisagent de le faire (Belgique, Suède), aucun cadre européen spécifique n'a encore vu le jour. (...) À cet égard, nous appelons les institutions européennes à envisager l'adoption d'une **directive sur les entreprises à mission**, qui définirait un socle commun pour le développement des modèles d'entreprises à mission, prenant en compte les limites planétaires et le respect des êtres vivants, pour l'ensemble des pays de l'UE ».*

Cette directive permettrait aussi de **donner des orientations aux Etats membres pour définir les contreparties que les sociétés à mission peuvent légitimement attendre**, pour reconnaître leurs efforts en faveur du bien commun : taux de TVA réduit pour les produits verts en compensation de taux plus élevés pour les produits carbonés, accès privilégiés aux aides publiques et aux marchés publics (locaux, nationaux et européens), taux d'imposition sur les sociétés inférieur. Le rapport de Timothée Duverger pour l'Impact Tank mentionné plus haut soulève une autre proposition intéressante : face au défi de la succession de nombreuses PME dont il est nécessaire de conserver la propriété des actifs productifs, ce que nous appelons en France « la grande transmission », **l'Union européenne devrait créer un fonds souverain** qui interviendrait sous forme de prêts à faible taux d'intérêt et de garanties, afin de **soutenir les rachats (progressifs ou complets) d'entreprises par les salariés et les entreprises qui s'engagent en faveur de l'intérêt collectif**.

---

<sup>[43]</sup> « Construire une économie inclusive, juste et verte en Europe ; Manifeste de la coalition Business for a Better Tomorrow », janvier 2024

<sup>[44]</sup> « L'Europe doit penser la transition avec les entreprises », La Croix, 6 mai 2024

## Libre propos **N°1**

La plateforme européenne que j'appelle de mes vœux commence à prendre une certaine consistance. J'ai toujours été interpellé par **la première objection que soulèvent mes interlocuteurs au Parlement européen ou à la Commission** lorsque je leur parle de ce projet de société à mission européenne : ils considèrent que ce projet est « hors sol », qu'il « vient de nulle part ». Pourtant, sa solidité lui est donnée par **quatre référentiels qui existent déjà** :

1. Les modèles existants qui déclinent déjà la société à mission en Europe : Italie, France, Espagne, Belgique... (voir la section 3).
2. Le référentiel posé par Daniel Hurstel et son groupe de travail international (section 3)
3. La norme ISO (section 5)
4. Le modèle européen de la codétermination dont je vais maintenant dire un mot.

**La codétermination apparaît encore en France comme un élément de gouvernance un peu exotique, voire sulfureux** : mais que viennent donc faire les salariés dans nos affaires de gouvernance (voir : « Administrateurs salariés : 6 opportunités en jachère » ). C'est le grand mérite des travaux menés par **Olivier Favereau**, professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris Nanterre, notamment au Collège des Bernardins, d'avoir montré qu'elle est en fait « **la forme normale de la gouvernance en Europe** ». Je vous recommande chaudement le « **Traité de codétermination** », fraîchement publié par les Presses de l'Université Laval, qu'il a dirigé et qui en fait la démonstration avec rigueur en croisant les regards européens<sup>[45]</sup>. J'ai eu la chance de participer à la rédaction de cet ouvrage et j'y reviendrai prochainement.



Couverture du Traité de codétermination, publié aux Presses de l'Université Laval.

<sup>[45]</sup> Olivier Favereau (dir.), Traité de codétermination, Presse de l'Université Laval, septembre 2025

# Libre propos **N°1**

**Le modèle de la société à mission s'intégrerait parfaitement dans le corpus réglementaire défini par l'UE**, comme le relève la coalition Business for a Better Tomorrow : « Les engagements de la mission doivent s'aligner sur un ou plusieurs des six **objectifs environnementaux de la taxonomie** ou sur les **objectifs de développement durable (ODD)**. Dans cette approche, la mission de l'entreprise est singulière et transformative, pouvant impliquer un pivot du modèle d'affaires. La raison d'être et les engagements de mission devront être définis en lien direct avec les enjeux sectoriels et matériels de l'entreprise, son offre, sa chaîne de valeur et son écosystème au sens large. Cette intégration au cœur de la stratégie, de la gouvernance et du modèle économique de l'entreprise s'avère **complémentaire de la CSRD** (pour les entreprises qui y seront soumises), d'une démarche RSE ou d'un label »<sup>[46]</sup>.

Ainsi, **les indicateurs** qui permettent de piloter les progrès vers les objectifs statutaires que se donne la société à mission **peuvent être alimentés par la CSRD dans une optique de performance globale** (voir : « La CSRD est un outil de management de la performance globale »). Même après les reculs préoccupants opérés par les omnibus, sa version simplifiée et adaptée aux PME, la VSME, peut jouer ce rôle<sup>[47]</sup>.

Cette plateforme de progrès encapsule ce qui fait **la personnalité et la différenciation compétitive du projet européen par rapport à ses deux contre modèles impériaux** :

- **Le capitalisme actionnarial**, dont les excès sont connus, répandu dans les pays anglo-saxons et porté jusqu'à l'absurde par les Etats-Unis de Donald Trump, qui refuse d'accorder une légitimité forte aux parties prenantes non actionnariales (climato-scepticisme, affairisme...)
- **Le capitalisme d'Etat**, bien connu dans les pays autocratiques, la Chine d'abord mais aussi la Russie, l'Iran et bien d'autres, dans lesquels l'Etat écrase l'intelligence collective et la liberté d'entreprendre.

**Ces deux modèles impériaux ont pour point commun de ne reconnaître qu'une seule des parties prenantes de l'entreprise**, les actionnaires pour le premier, l'Etat pour le second. L'Europe, elle, installe ses pas dans ce qu'elle appelle elle-même « **l'économie sociale de marché** » et s'inspire du « **capitalisme des parties prenantes** », qui constitue la troisième voie (ou la voie de dépassement...) entre les deux modèles impériaux de capitalisme, fondé sur la « **stakeholder theory** » et notamment sur les travaux d'Edward Freeman.

---

<sup>[46]</sup> « Construire une économie inclusive, juste et verte en Europe », op. cit.

<sup>[47]</sup> La Commission européenne a publié le 30 juillet 2025, sa "norme volontaire d'information en matière de durabilité pour les petites et moyennes entreprises", ciblant les entreprises qui ne sont pas concernées par la directive CSRD. Baptisée VSME, elle devrait devenir la référence pour toutes les entreprises, y compris les grandes entreprises, qui ne seront plus soumises à l'obligation de publier un reporting de durabilité après l'adoption du premier paquet omnibus.

# Libre propos **N°1**

## Tout découle de ce constat :

- Si toutes les parties prenantes (et non pas la partie dominante) sont légitimes, elles doivent avoir accès à l'information et de ce fait, **le rapport de durabilité doit faire partie du rapport** annuel approuvé par le Conseil d'administration (comme l'exige la CSRD).
- Si le profit ou la soumission à l'Etat ne sont pas la seule finalité de l'entreprise, alors **la question du « Pourquoi » se pose et doit trouver une réponse dans la Raison d'être** – et si possible sa mise en opérationnalité, la société à mission.
- Si toutes les parties prenantes sont légitimes, **la matérialité financière n'est pas suffisante et doit être complétée par la matérialité d'impact**, d'où le combat entre l'UE (Efrag) et les pays anglo-saxons (ISSB) sur la double matérialité. La société à mission ne peut se concevoir sur la base de la seule matérialité financière.
- Alors que l'ISSB annonce début mai 2026 l'abandon du **reporting obligatoire sur la nature et la biodiversité**, l'UE le confirme dans ses normes ESRS.

C'est pourquoi l'étude d'HEC et d'Oxford citée plus haut a raison de rappeler **l'importance pour les entreprises du contexte culturel européen**, « *qui n'a pas été annihilé par la période de financiarisation à partir des années 1980* » : « *les entreprises européennes évoluent dans un contexte caractérisé par l'intervention des Etats, dans lequel la coopération internationale, le développement partagé, la protection sociale et le bien-être des travailleurs comptent autant que la liberté des marchés* ». Par ailleurs, « *cette perception est renforcée par le poids des entreprises familiales et des pratiques de management très répandues comme la représentation des salariés dans les Conseils* »<sup>[48]</sup>.

---

<sup>[48]</sup> "Governing Purpose in European Companies", op. cit.

## Libre propos **N°1**

### 9 Articuler les apports et bénéfices de la société à mission

**La société à mission européenne ne trouvera sa voie que si elle apparaît comme désirable aux entrepreneurs et chefs d'entreprises des pays membres.** Il est donc indispensable de continuer à **démontrer ses apports et bénéfices**. La recherche académique anglo-saxonne s'est déjà penchée sur la performance des « purpose-driven companies » (voir : [« L'entreprise contributive et la raison d'être : quel impact économique ? »](#)). En revanche, elle est encore pauvre en Europe sur le sujet des sociétés à mission.

C'est pourquoi **l'étude réalisée en Italie par Nativa**, le département Recherche **d'Intesa Sanpaolo**, InfoCamere, **l'Université de Padoue**, la **Chambre de Commerce de Brindisi-Taranto** et **Assobenefit** (l'équivalent de la Cem en France) est importante. Avec ses 5.700 sociétés à mission (contre 2.500 en France) et son antériorité (2016 contre 2019 en France), l'Italie était bien placée pour réaliser une **comparaison des performances des sociétés à mission et des entreprises « ordinaires »**. L'analyse des performances pour la période 2022-2024 met en évidence de **meilleures performances pour les sociétés à mission** par rapport aux entreprises traditionnelles (de taille et de secteur comparables), ainsi qu'un **impact économique et social plus significatif**.

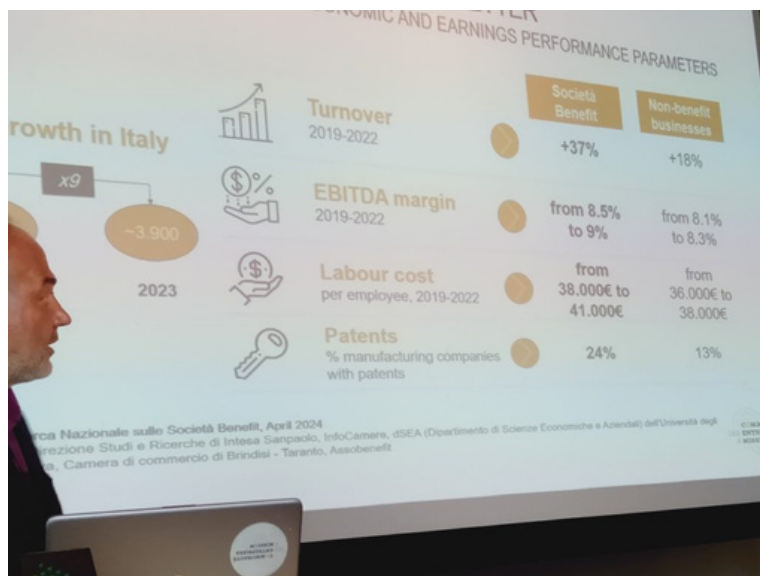
Les sociétés à mission ont enregistré une **croissance de leur chiffre d'affaires** de 14,6 %, contre 5,3 % pour les entreprises traditionnelles (en médiane). Sur la même période, la **valeur ajoutée** a progressé de 19,7 %, contre 12,6 % pour les entreprises traditionnelles. Les **coûts salariaux** augmentent également de façon plus marquée, de 21,6 % dans les entreprises à mission contre 11,2 % dans les entreprises sans mission. Par ailleurs, en 2024, le **salaire médian par employé** dans les entreprises à mission est supérieur d'environ 3.000 € à celui des entreprises comparables sans mission. Ces données mettent en évidence une **redistribution accrue de la valeur** vers les individus et leurs familles, dans un contexte économique caractérisé par de fortes pressions inflationnistes et une baisse du pouvoir d'achat. Ce soutien se manifeste non seulement en termes de valeur reconnue, mais aussi en termes d'emploi : la part des entreprises à mission ayant **augmenté leurs effectifs** entre 2022 et 2024 est de 63 %, soit 15 points de pourcentage de plus que l'échantillon de référence. Ceci confirme le fort engagement des entreprises à mission en faveur d'un impact positif sur la collectivité.

La **rentabilité** affiche également une tendance plus favorable. Au cours de la période étudiée, les sociétés à mission ont enregistré une croissance de 16,2 % de leur marge brute d'exploitation (EBITDA), supérieure aux 10,5 % enregistrés pour les entreprises traditionnelles. Par ailleurs, les sociétés à mission se caractérisent par un **niveau d'investissement plus élevé** dans des leviers stratégiques clés tels que **l'innovation, l'internationalisation, le développement durable et les énergies renouvelables**.

# Libre propos N°1

L'étude met également en lumière des **différences significatives en matière de composition de la gouvernance**. Dans une société à mission sur quatre, plus de la moitié du conseil d'administration est composé de **femmes**, tandis que globalement, 47 % des sociétés à mission comptent au moins une femme au sein de leur conseil, contre 36 % pour les entreprises traditionnelles. La présence des jeunes est également plus marquée : 29,3 % des sociétés à mission ont au moins un membre du conseil d'administration âgé de moins de 40 ans, contre 21,8 % pour les entreprises traditionnelles. À l'inverse, les conseils d'administration composés exclusivement de membres de plus de 65 ans sont moins fréquents, avec une prévalence de 4,9 % pour les sociétés à mission, contre 11 % pour les entreprises traditionnelles. L'importance de la **présence des jeunes** dans les entreprises se manifeste de plusieurs manières : parmi les sociétés à mission, celles qui comptent au moins un membre de moins de 40 ans au sein de leur conseil d'administration, comparées à celles composées exclusivement de personnes de plus de 65 ans, ont enregistré une croissance de 17,4 % de leur chiffre d'affaires (contre +6,2 %), une augmentation de 15,5 % de leurs effectifs (contre +10,1 %) et une croissance de 22,5 % de leur valeur ajoutée (contre +12,6 %), ce qui suggère une **corrélation entre un renouvellement plus important de la gouvernance et de meilleures performances économiques**<sup>[49]</sup>.

Une édition précédente de cette étude, présentée au Congrès français et européen des entreprises à mission le 16 mai 2024 à la Mutualité montrait aussi un **impact sur l'innovation** avec une présence presque deux fois plus importante des sociétés déposant des **brevets** dans l'échantillon des sociétés à mission.



Vue du Congrès des sociétés à mission à la Maison de la Mutualité, le 16 mai 2024.

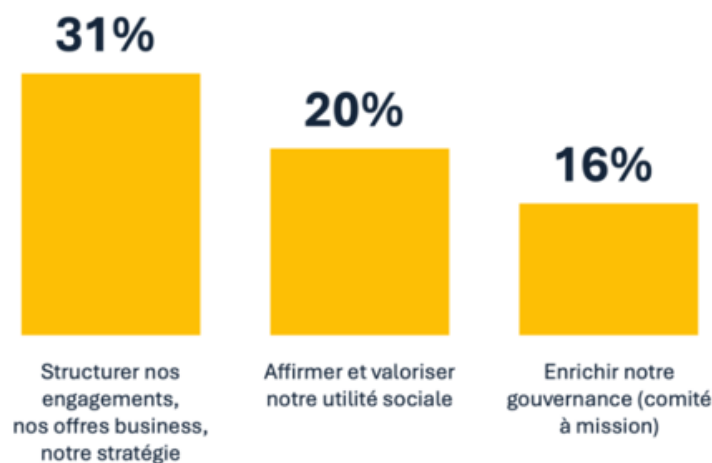
<sup>[49]</sup> On retrouvera ces données (et bien d'autres) sur le site de La Milano : « En Italie, le nombre de sociétés d'intérêt général devrait atteindre près de 5 600 d'ici 2025 », 18 mars 2026 <https://lamilano.it/fr/par-les-m%C3%A9dias/pr%C3%A8s-de-5-600-entreprises-en-2025--dont-20-entreprises-italiennes-en-b%C3%A9n%C3%A9ficieront-en-une-seule-ann%C3%A9e/>.

# Libre propos N°1

Sans surprise, **les sociétés à mission investissent davantage dans les enjeux d'impact que les entreprises traditionnelles**. 50% utilisent au moins 1% de leur CA pour des initiatives sociales ou environnementales, contre 21% pour les autres. 48% intègrent les impacts sociaux et environnementaux dans leurs prises de décision contre 23% pour les autres. Les trois principaux obstacles ou difficultés à l'adoption et la mise en œuvre du modèle n'étonneront personne : l'implication des parties prenantes au sein de la chaîne de valeur, la méconnaissance du modèle au sein de l'écosystème et le suivi des actions et la mesure des bénéfices.

Comme le dit en synthèse, un article de Novethic qui avait rendu compte de l'édition 2025 de cette étude économique, « **la mission devient un actif stratégique de l'entreprise et un levier d'efficience économique. Elle renforce aussi l'autonomie stratégique européenne, en ancrant les entreprises dans le long terme, en sécurisant leurs chaînes de valeur et en orientant l'innovation vers les transitions clés** »<sup>[50]</sup>.

En France, l'enquête de bluenove, en partenariat avec la Communauté des entreprises à mission, qui a organisé une consultation en ligne à destination des dirigeants et collaborateurs des sociétés à mission en mai 2024 l'a confirmé : **68% des participants affirment que le bénéfice constaté, pour eux, a été de transformer stratégiquement l'entreprise pour répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux**<sup>[51]</sup>. C'est ainsi la transformation stratégique qui apparaît comme principale conséquence inhérente à la qualité de société à mission, au travers de la structuration des engagements, de l'affirmation de son utilité sociale et de l'enrichissement de sa gouvernance.



Crédit : bluenove

Infographie issu de l'enquête de Bluenove à propos des bénéfices constatés de la société à mission, 2024.

<sup>[50]</sup> « L'Europe peut-elle inventer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle ? », Novethic, 4 mars 2026

<sup>[51]</sup> Anne Jamard, « Où en sommes-nous du développement des sociétés à mission ? Retour sur les résultats de la consultation en ligne », bluenove.com, 29 mai 2024

# Libre propos **N°1**

Cette transformation stratégique n'a rien de cosmétique, comme en témoigne l'ampleur des renoncements : **plus d'un répondant sur deux (55%) déclare que son entreprise a été conduite à opérer des renoncements.** « *Les principales natures de renoncements sont à forte portée stratégique. Par exemple, ils sont nombreux à refuser, dorénavant, de collaborer avec certains clients ou partenaires qui ne répondent pas à leurs objectifs de mission. De plus, ils abandonnent certaines activités ou certaines offres business au regard des enjeux sociétaux et environnementaux* », précise l'enquête.

Pour ce qui concerne **les souhaits exprimés pour l'avenir, ils se concentrent sur une meilleure reconnaissance sur le marché**, qui constitue une forte demande de la part des sociétés à mission. Le besoin numéro 1 exprimé spontanément par les participants est lié à la reconnaissance et à la valorisation par le marché de la qualité de société à mission (33% des répondants). Ils souhaitent par exemple que **la qualité de société à mission soit reconnue comme un critère d'éligibilité dans les appels d'offres publics.** Le deuxième besoin exprimé fait référence à l'accompagnement dans la mise en place de la qualité à mission (24% des sociétés à mission). Mais il y a également un fort souhait exprimé (par 80% des répondants) de voir le **modèle étendu à l'échelle européenne.**

**L'édito de Hélène Bernicot et Guillaume Desnoes**, coprésident(e)s de la Cem dans le 9<sup>ème</sup> baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission insiste sur les **multiples dimensions de la performance** : « *Dans plusieurs référentiels reconnus (EcoVadis, Impact Score, Positive Company) les sociétés à mission affichent des niveaux de performance supérieurs à la moyenne. Gouvernance, engagement des parties prenantes, maturité environnementale et sociale : les écarts sont tangibles et traduisent des stratégies efficaces et cohérentes. Des travaux académiques récents montrent par ailleurs que la continuité dans l'engagement sur l'innovation est corrélée à une meilleure rentabilité des actifs. La qualité de société à mission fonctionne alors comme un amplificateur : elle renforce la crédibilité des engagements et valorise la cohérence stratégique* ».

Les données de l'Observatoire montrent aussi que **194 sociétés à mission ont calculé leur Impact Score** parmi plus de 10.000 entreprises, avec une **moyenne de 65/100, supérieure à la moyenne de 54/100 de toutes les entreprises.** « *On observe notamment une sur-performance de plus de 20 points sur le pilier 'Stratégie à impact positif'* »<sup>[52]</sup>.

De son côté, Novethic remarque que « *les données de l'Observatoire des sociétés à mission confirment notre perception : seules 5% des entreprises créées en 2018 et devenues sociétés à mission ont disparu en 2023, contre 31% en moyenne selon l'Insee. Cet écart suggère que l'ancrage statutaire, la gouvernance élargie et la clarté du cap constituent aussi des facteurs de robustesse économique* »<sup>[53]</sup>. A l'heure de la résilience et de la durabilité, ce résultat compte !

---

<sup>[52]</sup> « 9<sup>ème</sup> baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission », brochure de la Communauté des entreprises à mission (Cem), mars 2026

<sup>[53]</sup> Novethic, 6 mai 2026

## Libre propos **N°1**

La Communauté des entreprises à mission en France a maintenant une base suffisamment large et mature pour construire une étude robuste. La Cem a lancé en mai 2026, avec KPMG, Mines Paris - PSL et l'Institut Kéa, une étude nationale pour mesurer concrètement l'impact de la mission :

- sur l'entreprise (performance, gouvernance...) ;
- et sur la société (innovation, création de valeur...).

**Si vous êtes un dirigeant d'une société à mission, je vous invite à répondre au [questionnaire ici](#).**



### Etude d'impact de la mission sur l'entreprise et la société

Please fill in this survey: Etude d'impact de la mission sur l'entreprise et la société. Create online surveys and...

 Evalandgo /

**Vous pouvez répondre jusqu'au mardi 23 juin 2026.**

# Libre propos **N°1**

## Conclusion

Déjà en 2018, Rodolphe Durand proposait une harmonisation du modèle de gouvernance européen sur la base de la raison d'être, avec une approche souple de la régulation : « Faut-il mettre l'exigence d'une raison d'être dans le code civil et demander cette verbalisation à tous les entrepreneurs ou simplement recommander l'exercice et laisser le marché exercer ses préférences ? La réponse raisonnable serait de rendre obligatoire une expression de cette raison d'être dans la loi constitutive du pacte d'associés, tout en laissant aux organes décisionnaires et représentatifs le soin de l'explicitier, de façon plus ou moins engageante, selon les projets ». Et il ajoutait : « Au-delà, si nous voulons 'réparer la mondialisation' pour reprendre les discours officiels alarmistes, **il faudra que l'Europe prenne le relais pour que tous les dirigeants des sociétés commerciales fassent leur cette idée de raison d'être qui exprime une volonté de gouvernance durable de leur projet.** Le choix n'est plus entre économie d'entreprises et économie planifiée, mais entre économie d'entreprises et économie d'entreprises durables »<sup>[54]</sup>.

Effectivement, c'est un choix structurant qui s'offre à nous. Au fond, **l'ambition européenne autour de la raison d'être et de la société à mission** ne consiste pas à ajouter un modèle de plus dans le paysage déjà foisonnant de la RSE. Elle vise à **bâtir un socle commun, suffisamment robuste** pour guider les entreprises dans un monde instable, **suffisamment souple** pour respecter la diversité des traditions nationales, et **suffisamment exigeant** pour que la mission devienne un véritable levier de transformation.

**Ce projet n'en est qu'à ses prémices, mais il repose désormais sur un écosystème d'acteurs** qui partagent une conviction simple : **l'entreprise européenne ne pourra rester compétitive qu'en devenant contributive** (voir : « L'entreprise contributive, un 'modèle' organisationnel pour une RSE incarnée » ). Pour changer d'échelle, **il faut désormais une volonté collective : des dirigeants qui osent, des administrateurs qui jouent leur rôle et questionnent, des salariés qui participent, des syndicalistes qui aiguillonnent, des chercheurs qui éclairent, des élus des territoires qui mettent en synergie, des pouvoirs publics qui créent les conditions du mouvement.**

---

<sup>[54]</sup> Rodolphe Durand (Professeur de stratégie à HEC) et Patrick d'Humières (Directeur de l'Académie durable), « L'entreprise et la 'gestion des communs' », Le Monde de l'économie, 19 avril 2018

## Libre propos **N°1**

Si nous parvenons à articuler nos modèles nationaux autour d'une même finalité – celle d'entreprises créatrices de valeur économique, sociale et environnementale – alors **l'Europe pourra réellement devenir le premier continent à mission**. Et si nous réussissons, elle deviendra surtout un **continent où l'entreprise retrouve sa raison d'être la plus profonde, celle qui consiste, comme le dit Armand Hatchuel, à « mettre sa puissance créatrice au service du bien commun »**.

Car **ce qui se joue aujourd'hui dépasse largement la technique juridique ou la mécanique de gouvernance. Il s'agit de savoir quel rôle nous voulons donner à l'entreprise dans la société européenne du XXI<sup>e</sup> siècle**. Nous ne pouvons plus faire semblant et continuer à traiter de la même façon les entreprises qui respectent leurs clients, leurs salariés, le climat et celles qui maltraitent leurs « ressources ». Les initiatives françaises, italiennes, espagnoles, belges sur la société à mission ; celles des pays germaniques et scandinaves sur la codétermination montrent que **l'Europe n'est pas en retard : elle est en train d'inventer à bas bruit un modèle inédit, fondé sur la responsabilité, l'innovation et la contribution au bien commun**.

Confrontée aux deux modèles impériaux, le capitalisme actionnarial et le capitalisme d'Etat, l'UE peut imposer **sa troisième voie pour réconcilier les parties prenantes avec leurs entreprises : faire de l'entreprise responsable le cœur battant du projet européen**. Il est temps maintenant pour l'Europe de décider si elle veut siéger à la table des grands dans le monde de l'entreprise ou si elle préfère se contenter d'être au menu.

## Libre propos **N°1**

### Pour aller plus loin

[Consultez le Manifeste de la coalition Business for a Better Tomorrow » : « Construire une économie inclusive, juste et verte en Europe », janvier 2024.](#)

[Lisez ma tribune dans Le Monde écrite avec Olivier Favereau et Emery Jacquillat, « Un cadre européen pour l'entreprise responsable et engagée dans la transition écologique », Le Monde, 22 novembre 2024.](#)

[Passez en revue les articles de ce blog consacrés à la raison d'être et aux sociétés à mission.](#)

[Suivez l'actualité du projet en vous inscrivant sur LinkedIn sur : Société mission Europe.](#)

Richer Martin (2026). L'Europe : nouvelle frontière de la raison d'être et de la société à mission, Libre propos n°1, avec le soutien de l'Observatoire de l'éthique publique, mai 2026.

## Contacts

### 1. OBSERVATOIRE DE L'ÉTHIQUE PUBLIQUE



✉ [contact@observatoire-ethique-publique.com](mailto:contact@observatoire-ethique-publique.com)

☎ 07-68-46-86-01

📍 9 rue Auguste Angellier - 59 000 Lille

🌐 <https://www.observatoireethiquepublique.com/>



### 2. L'AUTEUR - MARTIN RICHER



Management & RSE

✉ [contact@management-rse.com](mailto:contact@management-rse.com)

🌐 Retrouvez cet article sur son blog : <https://management-rse.com/blog/>



« Le pont de l'Europe » par Gustave Caillebotte (1848-1894) en 1876, huile sur toile, coll. privée (Collection du Petit Palais, Genève). J'ai choisi cette toile pour illustrer cet article parce que c'est Caillebotte ; parce que c'est le pont de l'Europe. A l'époque, c'était la modernité : l'immense viaduc « pont de l'Europe » a été terminé en 1863 par l'ingénieur Jullien et dominait les emprises de la gare Saint-Lazare à Paris. Il y a deux façons d'avancer sur le pont de l'Europe : soit on marche en dialoguant, comme le fait le couple sur la gauche de la toile, soit on regarde passer les trains, comme le fait le personnage en blouse, accoudé au parapet. Marchons !