



## **B. Business Impact**

# **La société à mission, une entreprise au service d'un développement durable ?**

ESCP Impact Paper No 2021-20-FR

Enrico Colla, Catherine de Géry & Laurence Lemmet  
ESCP Business School

## **[ La société à mission, une entreprise au service d'un développement durable ?**

Enrico Colla\*  
ESCP Business School

Catherine de Géry  
ESCP Business School

Laurence Lemmet  
ESCP Business School

### **Résumé**

Notre article se propose d'explorer le potentiel de diffusion de la nouvelle qualité de société à mission, introduite en France par la loi Pacte du 2019 et de sa possible contribution à un engagement RSE plus important des entreprises françaises.

En se basant sur la littérature en économie, sciences de gestion et droit, ainsi que sur les premières données disponibles sur les sociétés à mission en France, l'article analyse les caractéristiques juridiques de ce label et ses avantages et désavantages potentiels pour les entreprises. A la lumière de cette analyse, le texte explore l'impact potentiel du label sur les consommateurs et celui des modifications de la gouvernance sur les capacités d'innovations sociétales et environnementales des entreprises ainsi que sur ses collaborateurs.

Après avoir mis en évidence les limites de l'impact de la SM, les auteurs formulent des propositions d'amélioration de l'attractivité et de l'efficacité du label, tout en soulignant la nécessité de politiques publiques plus générales pour affronter les défis de la RSE, notamment le défi climatique.

Mots clés : Société à mission, raison d'être, statut des sociétés, gouvernance, RSE.

\*Professeur Emérite

# La société à mission, une entreprise au service d'un développement durable ?

## Introduction

L'objectif de la Société à Mission (SM), introduite avec la loi Pacte, est de contribuer à la mobilisation des entreprises commerciales vers des initiatives sociales et environnementales et la décision du gouvernement d'intervenir sur ce sujet se veut une réponse aux attentes et aux pressions des citoyens, des ONG et des partis politiques sur ce sujet. D'autres pays - comme les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Italie - ont conçu depuis plusieurs années des normes juridiques pour les sociétés commerciales ayant le même objectif et le gouvernement français, comme le président Emmanuel Macron, s'étaient engagés à introduire des modifications législatives allant dans le même sens.

L'objectif de notre contribution, basée sur des considérations juridiques, économiques et managériales ainsi que les premières données sur les sociétés à mission existantes à la fin 2020, est de comprendre si et comment la SM est susceptible d'inciter les entreprises à s'engager plus sur la voie de la RSE et d'identifier des propositions pour améliorer son efficacité.

## Les caractéristiques de la SM

La possibilité pour toute société commerciale, quelle que soit sa forme juridique, de revendiquer la qualité de

« Société à mission » figure dans un nouvel article L. 210-10 du code de commerce. Elle s'inscrit dans une réforme plus globale portée par le chapitre 3 de la loi Pacte du 19 mai 2019, au titre évocateur « des entreprises plus justes », dernier étage « d'une fusée » qui en comprend 3, l'intérêt social, la raison d'être et pour finir la société à mission.

Qu'on qualifie cette construction à 3 étages de « révolution douce avec probablement la généralisation d'un modèle d'organisation durable », (Urbain-Parleani, 2019, sur la raison d'être), de « courageux statu quo » (Coupet, 2018), ou d'une « chance perdue » (Lapin, 2019), on soulignera que, la société à mission, n'est pas une nouvelle forme juridique mais un label auquel « aucun avantage juridique ou fiscal n'est attaché » (Cozian et al. 2020). L'entrée en vigueur effective de ce dispositif a eu lieu par la publication du décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission. La loi a posé cinq exigences pour pouvoir prétendre à ce label.

Trois concernent les statuts de la société : La société doit inscrire dans ses statuts, une raison d'être, un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, et les modalités du suivi de l'exécution de la mission à travers l'intervention d'un comité de mission. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, une gouvernance spécifique doit être mise en place pour contrôler l'adéquation entre la raison d'être de l'entreprise et les pratiques. Ce comité de mission est distinct des organes sociaux et doit comporter au moins un salarié. Il est chargé exclusivement du suivi de la mission : il vérifie que chaque décision prise prend bien en compte les critères sociaux et environnementaux et rédige un rapport annuel joint au rapport de gestion présenté lors de la tenue de l'assemblée générale annuelle d'approbation des comptes.

Une quatrième exigence concerne le contrôle externe de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux par un organisme tiers indépendant (OTI) qui rédigera un rapport joint à celui du comité de mission.

Et enfin, la société devra se déclarer « société à mission » auprès du greffe du tribunal de commerce dans le cadre d'un processus formalisé décrit par l'article L 210-10 5°, soit lors de sa demande d'immatriculation soit au cours de la vie de l'entreprise par une demande d'inscription modificative. Il incombera ainsi au greffier de vérifier la conformité de cette déclaration de qualité de SM à la raison d'être définie dans les statuts, ainsi qu'aux objectifs sociaux et environnementaux et aux modalités de suivi du comité de mission, pour valider la publication de cette qualité de SM. Ce processus, très formel de contrôle, a été qualifié de frustrant par certains auteurs dans la mesure où il n'éclaire pas vraiment sur des conditions de fond nécessaires pour valider cette déclaration de société à mission (Masset, 2020) quand d'autres ont salué « une approche résolument souple » permettant à « la société à mission de prendre son envol [...] en levant l'hypothèque du frein réglementaire » (Paillusseau, 2020).

Cette qualité de SM n'est pas conférée sans quelques garde-fous et c'est probablement la question du contrôle externe par un OTI qui est assez innovante dans ce nouveau dispositif légal. Pour certains auteurs, ce contrôle externe, incarne, l'esprit du législateur, à limiter le risque de galvaudage du label Société à Mission et ainsi lutter contre le « *greenwashing* » ou le « *fairwashing* » (Masset, 2020). C'est l'organe de gestion de la société qui devra nommer cet OTI (R 210-21 du code de commerce) et on peut penser, malgré le manque de précisions sur l'identité de l'OTI, qu'il s'agisse « [des mêmes] intervenants que ceux désignés pour la revue des déclarations extra-financières », à savoir le commissaire aux comptes de la société, ou un membre de son réseau (Paillusseau, 2020).

Une des questions que soulève ce label concerne les sanctions en cas de non-respect de la mission. Certes, si l'avis de l'OTI conclut au non-respect des objectifs, le ministère public et tout tiers peut engager les démarches judiciaires visant à interdire l'usage de la qualité de « société à mission » (R210-11 code de commerce), mais en aucun cas ne peut conduire en l'état à l'annulation de la société ou des actes de délibérations.

Par ailleurs, la possible responsabilité du dirigeant pourrait être accrue en raison de l'échec de la société à remplir sa mission, laquelle s'appuie sur une raison d'être (article 1835 Code civil), et agit dans le respect d'un intérêt social élargi du fait de la nécessaire prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux posée par l'article 1833 du code civil révisité par la loi Pacte (Conac, 2019). C'est alors le pouvoir d'appréciation du juge qui deviendra déterminant pour qualifier cette faute et ainsi la sanctionner. D'autres pistes possibles de sanctions ont été avancées telle que l'action en concurrence déloyale pour avoir utilisé la mention à des fins de « *mission washing* » (Courret 2020).

Le vrai risque pour la société ne serait-il pas, au-delà de ces nouvelles normes de hard law ainsi posées, la sanction du « *name and shame* » si la société venait à rompre avec sa mission (Urbain-Parleani, 2019) ?

Quoi qu'il en soit, la réponse des entreprises aux enjeux sociétaux ne pourra se faire sans le soutien d'abord du marché et donc du consommateur.

## **Le label SM peut-il vraiment influencer les consommateurs ?**

Certaines entreprises réussissent à créer de la valeur pour les consommateurs, pour l'entreprise et aussi pour la société en général, en faisant du champs sociétal et environnemental un terrain d'innovations et en créant ainsi des avantages compétitifs (Porter et Kramer 2011). Les consommateurs tiennent de plus en plus compte de leur valeurs éthiques quand ils font leurs achats mais leur demande a des limites. Ils semblent en majorité arbitrer en fonction de la défense de leur pouvoir d'achat et de leurs préoccupations personnelles à court terme, plutôt que de la défense de l'environnement à

long terme (Colla 2018). Un « green gap » a même été identifié entre les déclarations et les comportements des consommateurs (Ochs 2020).

Or, les limites de la demande rendent difficile aux entreprises d'atteindre rapidement des volumes et des coûts de productions suffisamment bas pour élargir le marché.

Le recours aux labels concernant les entreprises en général peut donner une garantie aux consommateurs et permettre d'évaluer le type et niveau d'avancement des entreprises dans le domaine de la RSE à travers la comparaison de leurs actions à des référentiel extérieurs (norme ISO 26000, Global Compact, B Corp, EcoVadis, etc.).

Cependant, l'hétérogénéité des objectifs poursuivis par les SM ne permet pas aux consommateurs d'identifier ce qui est du ressort de la RSE et ce qui ne l'est pas et aucune comparaison entre les entreprises n'est possible.

Cela peut limiter la légitimité et l'avantage que les entreprises peuvent tirer de la qualité de SM, sans garantir que la mission ne soit que l'habillage communicationnel de leur intention stratégique (Johnson et al. 2008).

## **Un impact différencié sur le modèle économique et les structures organisationnelles**

Même quand les entreprises peuvent compter sur une demande croissante des consommateurs, elles rencontrent des limites à la satisfaire venant de leurs contraintes technologiques et organisationnelles. Toutes les entreprises n'ont pas la même position initiale face aux activités RSE. Certaines entreprises disposent plus facilement d'un modèle économique intégré entre la création de valeur SE et la création de valeur pour les consommateurs, l'une étant dépendante de l'autre (Gamble et al. 2020).

Mais dans la grande majorité des autres entreprises, engagées dans des activités variées, l'intégration du développement durable dans leurs modèles existants peut alors être fortement déstabilisant et les entreprises devront investir de façon plus proactive dans les nouvelles initiatives à valeur partagée. Ces investissements peuvent être rentables seulement à long terme, et présenter des risques supplémentaires pour les managers et les investisseurs.

L'innovation durable étant difficile à appréhender, la tentation est forte d'optimiser les modèles économiques existants qui ont déjà fait leurs preuves (Acosta et al. 2014). C'est le phénomène de la dépendance au sentier des entreprises (Aghion et al. 2020).

Tout cela semble montrer que pour que l'entreprise soit vraiment mobilisée dans la poursuite de sa mission, il faut qu'elle s'engage dans un véritable projet de transformation. Or, ce processus de transformation n'est pas aussi facile à atteindre pour toutes les entreprises, en fonction de leur mission, de leur taille et de leurs caractéristiques organisationnelles. Ainsi, une société à mission sur cinq est « mission native ». Elles ont en général des structures de type adhocratique (Mintzberg, 1979) avec un management collaboratif basé sur la confiance et une communication claire à destination de leurs clients. Il y a également, parmi les premières grandes entreprises devenues sociétés à mission, des sociétés mutualistes dont l'écart en termes de culture et de valeurs par rapport à une entreprise à mission est moindre que pour les entreprises capitalistes traditionnelles.

Face à ce type de blocages, le label SM pourrait avoir une influence positive mais modeste, dans la mesure où il réussirait à mobiliser des investisseurs – voire aussi des dirigeants - « patients » et disposés à obtenir, pendant la phase de transformation, des rendements - voire des rémunérations - inférieurs à ceux du marché, en échange des bénéfices SE. Cela est plus facilement envisageable pour les nouvelles entreprises (les startups) plutôt que pour celles déjà en place, pour lesquelles se pose un problème de gouvernance.



## Un modèle de gouvernance vraiment renouvelé ?

Selon certains auteurs (Lazonik 2014), les initiatives RSE des entreprises, comme leur capacité d'innovation et de création de valeur, rencontreraient des limites à cause de leurs actionnaires, qui exigeraient des dividendes très élevés. Puisque les marges des entreprises dépendent essentiellement du niveau de la concurrence plutôt que de la volonté des actionnaires (Tirole, 2018), les dividendes excessifs sont distribués au dépend des autres parties constituantes - dirigeants ou salariés - voire des investissements en R&D.

Même si les lois n'imposent pas la maximisation des profits des actionnaires, les règles de gouvernance peuvent les favoriser et des actionnaires « activistes » peuvent exercer une pression sur les conseils d'administration. Selon le rapport Notat-Senard, des pratiques de ce type peuvent se présenter en France et pour l'éviter, ses auteurs proposent de modifier la gouvernance de l'entreprise en faveur des salariés. Mais leurs recommandations sur ce point n'ont été suivies que de façon très limitée. Raison d'être et objectifs apparaissent comme des déclarations d'intentions plutôt que des obligations, de moyens ou de résultats, précis et quantifiés, susceptibles d'engager les actionnaires et les dirigeants.

Les modifications de la gouvernance (le suivi du Comité de mission interne et de l'OTI), apparaissent très modestes et non susceptibles de modifier les relations de pouvoir dans les entreprises de façon significative.

L'unique sanction prévue – la suppression de la qualité de SM - se limite à un préjudice réputationnel. Les éventuelles actions en responsabilité risquent de provoquer l'intervention des juges, dont la règle traditionnelle est plutôt leur non immixtion dans la gestion d'une société (Cozian et al. 2020).

## Les collaborateurs, un maillon essentiel de la SM

Depuis longtemps, la contribution positive de l'intention stratégique des entreprises est reconnue par les experts en management et les chercheurs (Johnson et al. 2008). La raison d'être (« purpose ») aurait un impact positif sur la réputation, l'identité du personnel et sa motivation, qui favoriseraient l'efficacité de l'entreprise, à travers plus d'effort au travail, voire de rémunérations inférieures (Henderson and Van den Steen, 2015). Cela permet également d'attirer de nouveaux talents, les nouvelles générations étant particulièrement sensibles à l'engagement des entreprises dans ces domaines.

Mais, l'inscription de la mission dans les statuts des sociétés n'est pas suffisante, « l'association des salariés sous diverses formes [...] et l'implication des représentants des salariés confortent la pertinence de la raison d'être, renforcent l'adhésion, crée du lien et de la reconnaissance » (Notat 2021).

Selon le baromètre 2019 de la raison d'être<sup>1</sup>, 75 % des salariés interrogés pensent que présenter la « raison d'être » de leur entreprise est importante et 77 % estiment que, « *au-delà de son activité économique, leur entreprise joue un rôle au sein de la société* ». Ils sont même 59 % à être prêts à contribuer à la réflexion si leur entreprise se lançait dans le processus de définition d'une « raison d'être ».

Cependant, plus des deux tiers des salariés voient dans la raison d'être d'abord « *une opération de communication* » et pour plus des trois quarts, c'est surtout un sujet important pour les clients.

---

<sup>1</sup> Etude de l'Ifop réalisée pour le cabinet No Com, le fonds d'investissement Tikehau Capital et l'Essec en partenariat avec « Les Echos » et Radio Classique sur un échantillon aléatoire de 1500 salariés d'entreprises de plus de 500 salariés.

Les premières analyses de cas des SM (Autissier, 2020) ainsi que les données de l'Observatoire des sociétés à mission<sup>2</sup> mettent en avant le rôle du dirigeant dans cette transformation de l'organisation autour de la définition de la mission, avec une dynamique très entrepreneuriale rassemblant d'abord l'équipe de direction générale puis l'ensemble des parties prenantes internes. Les salariés et actionnaires sont en effet consultés dans la majorité des cas. En revanche, les parties prenantes externes sont encore peu impliquées sauf dans certains cas très spécifiques (comme celui de la CAMIF) portés par des enjeux importants de développement territorial avec des engagements forts des acteurs locaux (collectivités territoriales, fournisseurs, clients) et accompagnés par des investisseurs. Nous assistons actuellement à une augmentation des risques psycho-sociaux liés aux confinements et aux nouvelles conditions de travail (télétravail, chômage partiel)<sup>3</sup>, en particulier pour les managers, et 35% des salariés s'interrogent sur le sens de leur travail. Une réelle prise de conscience de la dimension sociétale des entreprises semble émerger : en effet, 74% des salariés interrogés pensent que leur entreprise doit être plus attentive à son rôle en matière écologique et sociale. Face à la pandémie et à la crise économique que subissent nos sociétés, les entreprises ayant défini une raison d'être et celles désormais sociétés à mission, risquent aujourd'hui d'être interpellées par rapport à leur mission et aux objectifs qu'elles se sont assignées.

## **Comment améliorer l'impact des Sociétés à mission ?**

La loi Pacte étant récente, pour le moment, le label SM reste peu diffusé. A la fin 2020, l'observatoire des sociétés à mission recensait 88 entreprises, dont les deux tiers comptent moins de 50 salariés et 79% relèvent des activités de service, 11 % de l'Economie Sociale et Solidaire et 15% sont labellisées B Corp. Deux secteurs se détachent, celui de la finance et des assurances et les entreprises se concentrent (à 62%) en Île de France. Une sur 5 est « née à mission », toutes avec moins de 50 salariés (Observatoire des Sociétés à Mission, 2021).

Le dispositif de la SM semble être dans l'ensemble peu incitatif au développement de la RSE pour les entreprises freinées par des modèles économiques traditionnels. Les avantages potentiels du label n'apparaissent pas suffisamment élevés ni pour influencer les consommateurs ni pour permettre aux entreprises de surmonter leur dépendance au sentier ni pour favoriser leur isomorphisme institutionnel. Les modifications de la gouvernance ne changent pas significativement l'équilibre des droits et des pouvoirs des parties prenantes et les conditions d'attribution du label ne semblent pas suffisantes pour limiter les risques de « fairwashing ».

Le label semble intéresser surtout des entreprises de petite taille, voire des startups, guidées par un management ou des actionnaires à caractère familial, partageant des convictions fortes sur l'opportunité de la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux, et poursuivant des « stratégies entrepreneuriales » ou « idéologiques » (Mintzberg, 1989).

Dans les plus grandes entreprises, la transformation des modèles économiques à la poursuite de la valeur partagée est plus complexe et prend plus de temps, comme la conquête de la confiance de la majorité des associés. Les sociétés par action rencontrent des difficultés particulières, comme l'a montré le cas Danone, où le PDG, évincé en mars 2021, n'a pas réussi à convaincre les actionnaires que la perte de valeur économique

---

<sup>2</sup> Baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission. 1<sup>er</sup> portait des SM, Janvier 2021.

<sup>3</sup> <https://empreintehumaine.com/barometre-t4-empreinte-humaine-1-3-infographie-sur-letat-psychologique-risques-psychosociaux-epuisement-des-salaries-francais/>

supportée par l'entreprise au cours de son mandat était compensée par ses performances sociétales.

Afin de développer le modèle de la SM, les axes d'amélioration peuvent concerner, à la fois les règles d'obtention du label et celles concernant la gouvernance.

En effet, fixer des règles du jeu générales et communes à toutes les entreprises, serait une condition d'efficacité et de justice (Lyon et al. 2018) en évitant le risque que l'État valide des missions qui n'ont pas de véritables impacts SE. Un référentiel précis, avec des objectifs mesurables, irait dans cette direction et de plus, en facilitant la comparaison, il favoriserait l'isomorphisme institutionnel des entreprises (Di Maggio et Powell, 1983). Chaque entreprise pourrait, par exemple, faire référence au cadre très général des objectifs de Développement Durable de l'ONU et se positionner sur les plus pertinents pour elle. Ses performances financières et extra-financières seraient publiées et pourraient être évaluées et comparées. De plus, la délivrance du label pourrait être confiée à un organisme autonome, ce qui limiterait aussi l'intervention des juges, qui ne devraient pas être appelés à arbitrer entre l'intérêt social et les considérations sociales et environnementales.

En ce qui concerne la gouvernance, si on pense que l'orientation à court terme et la recherche du profit maximum proviennent de l'excès du pouvoir des actionnaires, voire des managers, il serait cohérent d'intervenir de façon plus radicale en faveur des salariés (Tirole, 2018). Cela d'autant plus que, en la matière, comme l'a rappelé le rapport Notat-Senard, la France est bien en dessous des réalisations des autres pays européens, comme des préconisations de la Commission Européenne.

L'implication des parties prenantes dans la gouvernance pourrait aussi limiter le recours au contentieux juridique, puisque les différentes positions se confronteraient au sein des entreprises et les arbitrages seraient le fruit de ces négociations plutôt que de l'intervention des juges.

Enfin, la SM semble tout à fait insuffisante pour sortir de la dépendance au sentier, et l'intervention directe de l'État semble incontournable, notamment en ce qui concerne la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Des incitations financières finalisées et une taxe carbone à un niveau adéquat sont les mesures qui font l'unanimité parmi les économistes (Tirole, 2018).

## Références

Acosta P, Acquier A, Carbone V, Delbard O, Gitiaux F, Manceaux D et Ronge C. (2014), Les business models du développement durable, *L'Expansion Management Review*, N. 152, pp. 20-29.

Aghion P, Antonin C et Bunel S. (2020), *Le pouvoir de la destruction créatrice*, Paris, Odile Jacob.

Autissier D, Bretones L, Jacquillat E, Martin D.G et Sibieude T. (2018), *Entreprises à mission et raison d'être*, Dunod.

Colla E. (2018), Risques, options stratégiques et perspectives face aux défis du développement durable, in : *(Dé)penser la consommation*, Philippe Moati (coordinateur), EMS Editions, 41-61.

Conac P-H. (2019), L'article 1833 et l'intégration de l'intérêt social et de la responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue des sociétés*, 570.



- Coupet C. (2018), Une révolution sociale ? *Droit des sociétés*, n° 3, 1, repère 3.
- Couret A. (2020), Les sociétés à mission, *Dalloz*,432.
- Cozian M, Viandier A et Deboissy F. (2020), *Droit des sociétés*, LexisNexis SA.
- Di Maggio P.J. Powell W.W. (1983), *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 147-160.
- Gamble, E.N, Parker S.C. et Moroz P. (2020). Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 167, 271–284.
- Henderson R. Van den Steen E. (2015), *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 105 (5), 326-330.
- Johnson G, Scholes K, Whittington R et Fréry F. (2008), « Stratégique », Pearson.
- Lapin R. (2019), La reconnaissance de la notion de raison d'être des entreprises en droit. Une nouvelle occasion manquée pour le droit de l'entreprise, LPA n° 145b7,6.
- Lazonick, W. (2014), Profits without Prosperity, *Harvard Business Review*, 92 (9), p. 46-55.
- Lyon T.P, Delmas M.A, Maxwell J.W, Bansal P, Chiroleu-Assouline M, Crifo P, Durand R., Gond J-P, King A, Lenox M, Toffel M, Vogel D et Wijen F. (2020), CSR needs CPR: Corporate Sustainability and Politics, *California Management Review*, June.
- Masset E. (2019), L'introduction de nouveaux modèles, Les sociétés à mission et les fonds de pérennité, *Revue des sociétés*.
- Masset E. (2020), Décret n°2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission : la fusée peut désormais décoller ! *Revue des sociétés*, 207.
- Mintzberg H. (1989), "Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations", Simon and Schuster.
- Notat N. et Senard J-D. (2018), L'entreprise, objet d'intérêt collectif, Rapport aux ministres de la Transition écologique, de la Justice, de l'Économie et des finances, du Travail.
- Notat N. (2021), Nous ne mesurons peut-être pas encore le changement fondamental que cette modification du Code civil représente ! Sociétal.
- Ochs, A. (2020), Des utopies aux comportements de consommation : le *green gap*, dans : Badot, O. et Moati P. (coordinateurs), *Utopie et consommation*, EMS Editions.
- Paillusseau J. (2020), La mutation de la notion de société et l'intérêt social, *Revue des sociétés*, 523.
- Porter M.E. et Kramer M. (2011), Creating shared value, *HBR*, January-February.
- Tirole J. (2018), *Économie du bien commun*, Paris, PUF.

Urbain-Parleani I. (2019), L'article 1835 et la raison d'être, *Revue des sociétés*, 575.