



## **SOCIÉTÉ À MISSION COTÉE : PREMIERS RETOURS D'EXPÉRIENCE**

**Groupe de travail de la Communauté des Entreprises à Mission**

**Décembre 2022**

# Table des matières

<b>Préambule</b>	7
<b>Introduction</b>	9
Méthodologie	10
Entreprises interrogées	10
Un échantillon hétérogène	10
I- L'adoption d'une mission par une entreprise cotée : motivations et réticences	11
1.1 Plusieurs facteurs incitent les sociétés cotées à se doter d'une mission	11
1.1.1 La mission comme outil de positionnement et de différenciation	11
1.1.2 S'appuyer sur une histoire cohérente	13
1.1.3 Le leader : clef de voûte du cheminement vers la mission	15
1.2 Malgré une tentation toujours présente d'en rester à la simple raison d'être	16
1.2.1 Quelle valeur ajoutée de la société à mission par rapport à la raison d'être pour des sociétés cotées ?	16
1.2.2 Des entreprises tiraillées entre les exigences de la cotation et les prérequis de la mission	18
1.2.3 La durée de la période de transition	20
1.2.4 Le manque d'un modèle auquel se référer	20
II- La déclinaison de la mission	20
2.1 Impliquer les parties prenantes : un défi à relever	20
2.1.1 Une qualité juridique encore peu connue et peu comprise par les parties prenantes	20
2.1.2 Faire face à la méconnaissance : engager les parties prenantes, afin de passer de la passivité à l'implication	21
2.1.3 Au-delà de la passivité : une attention émergente face au risque de <i>mission-washing</i>	23
2.2 Vers un dialogue renouvelé ?	24
2.2.1 Amorcer le dialogue en amont de la mission	24
2.2.2 Une mission à entretenir	25
2.2.3 Le fil tendu de la mission : garantir l'équilibre entre les attentes des parties prenantes	26
2.3 Le comité de mission : une instance qui cristallise les questionnements relatifs à la mission au sein des sociétés cotées	27
2.3.1 Le rôle du comité de mission	27
2.3.2 La composition du comité de mission	29
2.3.3 La place du comité de mission	29
III- Pérennisation de la mission	30
3.1 Garantir la pérennité de la mission dans l'entreprise	30
3.2 Faire évoluer la qualité pour une meilleure (re)connaissance	31
Liste des encadrés	34
Entreprises interrogées	35
ATOS	35
DANONE	37
FRANÇAISE DES JEUX	39
MIROVA	41

PHITRUST.....	42
GROUPE RÉALITÉS .....	43
SUEZ.....	44
SYCOMORE ASSET MANAGEMENT .....	46
VOLTALIA.....	47

## Les auteurs



**Maylis Cartigny**

Responsable du pôle recherche et consultante sénior - Prophil



**Geneviève Ferone-Creuzet**

Cofondatrice et associée – Prophil

Fondatrice - ARESE, première agence de notation extra financière française en 1997



**Jérôme Julia**

Senior Partner - Kea & Partners

Président - Observatoire de l'Immatériel



**Timothé Miot**

Chargé de recherche et consultant - Prophil



**Aliénor Rébuffie**

Project Leader Entreprise à Mission - Kea & Partners



**Prophil** est une entreprise à mission, de conseil et de recherche dédiée à la contribution des entreprises au bien commun. Nous accompagnons des entrepreneurs engagés à mettre en œuvre des stratégies alternatives. Notre raison d'être, « ouvrir la voie, pour accélérer la contribution des entreprises au bien commun » et nos valeurs orientent l'ensemble de nos activités, qui s'articulent autour de deux pôles complémentaires :

- Un pôle conseil dédié à la conception sur-mesure de stratégies contributives au bien commun. Le pôle conseil accompagne notamment les entreprises dans leur transformation en entreprise à mission, leur transmission à une fondation actionnaire, les assiste dans l'élaboration de leurs stratégies philanthropiques et les outille pour mesurer leur création de valeur, financière et extra-financière ;
- Un pôle recherche qui défriche et forge des modèles économiques, comptables et de gouvernance alternatifs : Prophil a ainsi fait émerger en France les concepts d'entreprise à mission et de fondation actionnaire, et a appliqué le prisme de la post-croissance aux sphères entrepreneuriales.



**Kea & Partners** est un cabinet de conseil en stratégie et management, opérant en France et à l'international, sur les grands enjeux de directions générales.

Depuis sa création, Kea & Partners a noué des relations de confiance avec plus de 500 clients, autour de 4 secteurs clés : Distribution, Grande consommation, Industrie et Services.

Fort de son réseau international, le cabinet compte aujourd'hui plus de 900 consultants, avec 16 bureaux dans 13 pays (Allemagne, Angleterre, Australie, Autriche, Brésil, Chine, France, Italie, Maroc, Sénégal, Suède, Suisse et USA).

En mars 2020, Kea & Partners est devenu "Société à Mission" avec pour raison d'être : *"Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable"*. Un an plus tard, le cabinet obtient la certification B Corp.

## Les contributeurs



**Stéphanie de Beaumont**  
Directrice générale déléguée – Phitrust



**Mélanie Clément-Lamotte**  
Consultante indépendante société à mission - Communauté des Entreprises à Mission



**Martin Didier**  
Avocat au Barreau de Paris et Associé – Gide Loyrette Nouel



**Laurence Méhaignerie**  
Co-fondatrice et associée – Citizen Capital



**Anne Mollet**  
Déléguée générale - Communauté des Entreprises à Mission



**Blanche Segrestin**  
Professeur en sciences de gestion – Mines Paris Tech

## Les entreprises interviewées

- Atos - Alexandre Menais, Secrétaire Général
- Danone – Emmanuelle Bély, Vice-Présidente et Secrétaire générale Danone Eaux et Danone Afrique
- FDJ – Vincent Perrottin, Directeur RSE & Secrétaire du Comité des parties prenantes
- Mirova – Philippe Zaouati, CEO
- Phitrust – Denis Branche, co-fondateur et directeur général délégué ; et Stéphanie de Beaumont, directrice générale déléguée
- Réalités – Yoann Choin-Joubert, PDG fondateur
- Suez – Marion Rosenstiehl, co-fondatrice du collectif « Suez Acts for the Planet » ; et Benoît Bonello, Directeur de l'innovation sociale
- Sycomore – Jean-Guillaume Peladan, Gérant et directeur de la stratégie environnement
- Voltalia – Sébastien Clerc, CEO

## Préambule

Le fait d'être une société cotée freine-t-il l'adoption de la qualité de société à mission et inversement, quelles sont les motivations et les expériences des sociétés cotées qui deviennent société à mission ? Ce rapport vise à éclairer les liens entre cotation et mission.

Un parti méthodologique lié au faible nombre de sociétés à mission cotées a été retenu début 2022. Il s'agit de dresser, à partir d'un petit nombre d'entretiens, un tableau des motivations, des opportunités et des risques perçus par les sociétés cotées. Il convient donc de souligner le caractère exploratoire – puisque très amont et sans suffisamment de recul – de l'analyse, qui repose sur un échantillon par nature hétérogène. Il ressort globalement des entretiens une forte méfiance par rapport à des risques perçus : crainte d'avoir à arbitrer entre mission et rentabilité, crainte de nouvelles obligations de reporting, d'une baisse de la liquidité des titres, de risques juridiques, mais aussi crainte d'être taxé de greenwashing en adoptant une mission spécifique plutôt qu'en s'alignant sur des standards d'évaluation...

Les entretiens soulignent aussi une très faible connaissance de la société à mission de la part de l'entreprise et surtout de ses parties prenantes, notamment les actionnaires. Les quelques sociétés qui ont franchi le cap, permettent de nuancer cette méconnaissance et de dissiper en partie des craintes infondées. Au contraire, la mission peut pallier la grande distance dans les sociétés cotées entre les parties et le projet d'entreprise. Elle séduit celles qui sont soucieuses de protéger durablement leur engagement responsable et de renforcer leur singularité.

Le rapport en déduit une série de recommandations très utiles pour aider les sociétés cotées à dénouer les tensions pas à pas. Et ce, durant la phase préalable à l'adoption de la qualité, après l'adoption au moment de décliner la mission dans sa stratégie et ses activités, et sur la durée avec la transformation profonde de la gouvernance qu'induit le comité de mission. Mais sa portée va au-delà. Il appelle d'abord à une étude approfondie des effets réels de la mission dans les sociétés cotées. Et c'est bien là un des fondements de la Communauté des Entreprises à Mission, qui se saisit d'ores et déjà des constats dressés, pour travailler à dissiper certains préjugés et favoriser une meilleure compréhension de la qualité et de sa portée.

## Résumé du rapport

Mandaté sur le thème des sociétés à mission cotées, ce groupe de travail pluridisciplinaire a réalisé ses travaux de juin 2021 à juin 2022. L'étude a été principalement nourrie d'interviews avec des dirigeants de sociétés identifiées comme pertinentes par rapport au sujet. Parmi les neuf entreprises interrogées, seules deux entreprises avaient adopté la qualité de société à mission depuis plus d'un an au moment où nous les avons rencontrées. Ce rapport dresse donc un constat à une période de décollage du modèle de la société à mission, deux ans et demi après le décret d'application du 2 janvier 2020. Les entreprises interrogées manquent de ce fait souvent de recul par rapport au développement de leur raison d'être, ou l'inscription de la mission dans leurs statuts. Cette étude pourra donc être utilement complétée par un nouveau groupe de travail, une fois que les pratiques relatives à la mission se seront stabilisées et structurées.

### Constats et recommandations

Les entretiens menés ont mis en relief un certain nombre de constats, présentés ci-après et illustrés tout au long du rapport.



Plusieurs facteurs semblent faciliter l'adoption de la qualité de société à mission par les entreprises cotées :

- La qualité de société à mission peut être mobilisée pour servir de marqueur de différenciation mais aussi comme un levier de communication sur la singularité du projet d'entreprise dans un univers de cotation qui pousse à la comparabilité et la standardisation des valorisations.
- La mission des sociétés cotées permet aux entreprises déjà engagées dans des démarches volontaires de responsabilité de prolonger l'histoire en y adjoignant une vision, et de renforcer la singularité de l'entreprise
- L'implication de dirigeants « leaders », capables d'impulser et d'incarner la démarche, a été déterminante pour les premières sociétés cotées à mission, mais la transmission de la mission vers un cercle plus large et plus pérenne d'ambassadeurs est nécessaire.

Plusieurs facteurs, au contraire, freinent l'adoption de la qualité de société à mission :

- L'engagement juridique est perçu négativement parce qu'il crée des obligations de reporting supplémentaires pour les sociétés et introduit de nouveaux risques juridiques, tandis que les bénéfices correspondants sont mal compris.
- La qualité à mission est vue comme un risque pour la rentabilité à court terme ou la liquidité attendue par les marchés financiers.
- Malgré certaines mobilisations effectives, la société à mission apparaît globalement méconnue des parties prenantes et tout particulièrement des actionnaires.
- La crainte est également exprimée que la société à mission soit une voie pour échapper aux référentiels partagés, renforçant la suspicion de greenwashing.

Les entretiens ont aussi fait émerger 11 recommandations émanant du Groupe de Travail, elles aussi étayées tout au long du rapport. Nombre d'entre elles peuvent d'ailleurs s'appliquer à tout type de sociétés et pas seulement aux sociétés cotées.

**Recommandation n°1 :** Ne pas surestimer le changement d'attitude des parties prenantes suite à la transformation des statuts. Faire de la mission un guide des transformations internes qui rejailliront à leur tour sur les parties prenantes. Ce n'est pas le changement statutaire, mais les évolutions concrètes et les renoncements qu'il induira dans l'entreprise, qui seront perçus par les parties prenantes.

**Recommandation n°2 :** Clarifier dès les premières réflexions, les efforts à conduire, y compris les innovations de rupture à explorer, pour surmonter les contradictions entre performances sociales ou environnementales et les performances financières. Et organiser le comité de mission pour discuter et suivre ces efforts.

**Recommandation n°3 :** Poursuivre le travail de curiosité et de pédagogie autour du rôle d'intérêt collectif de l'entreprise, en évitant les *a priori* et effets de mode véhiculés parfois par les médias, en acceptant la confrontation avec les partisans du *statu quo*. Acculturer les parties prenantes clés dès l'amont de la démarche.

**Recommandation n°4 :** Rappeler que la mission représente une finalité. Ainsi, elle induit un contrôle de la trajectoire justifiant l'écart entre cible et réalité. Si la mission se contentait de décrire ce que fait actuellement l'entreprise, le modèle perdrait de son intérêt.

**Recommandation n°5 :** Construire un véritable dialogue permanent autour de la mission.

**Recommandation n°6 :** Faire vivre la mission, organiser la montée en maturité, l'amélioration continue du dispositif comité mission et OTI.

**Recommandation n°7 :** Identifier en amont les antagonismes possibles et formuler l'objectif précisément sur l'effort d'innovation à conduire pour les surmonter. Et définir s'il y a lieu, en amont avec le conseil d'administration, les lignes rouges que l'entreprise se refusera à franchir au nom de sa mission.

**Recommandation n°8 :** Positionner le comité de mission comme un organe consacré au suivi de l'exécution de la mission et de son intégration à la stratégie.

**Recommandation n°9** : Privilégier pour la composition du comité de mission des personnes assidues, légitimes au regard des enjeux stratégiques de l'entreprise et compétentes au regard des objectifs statutaires.

**Recommandation n°10** : les entreprises cotées sont en demande d'interopérabilité, ce qui plaide en faveur d'une qualité d'entreprise à mission européenne.

**Recommandation n°11** : Réfléchir à ce que serait un « actionnaire à mission » (exemples : durée de détention des titres, contribution de l'actionnaire à la vie actionnariale...) et à l'opportunité d'attacher des droits et devoirs supplémentaires aux actions (exemple : droit de vote multiple, possibilité de nommer un administrateur pour les associés qui détiennent plus qu'un certain pourcentage des actions depuis une durée définie dans les statuts, etc.)

## Introduction

Le baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission souligne la prépondérance des entreprises de moins de 50 salariés et des Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) parmi les sociétés à mission. Ce constat peut a priori dénoter le relatif désintérêt des sociétés cotées, souvent des sociétés anonymes (SA) de grande taille, pour la qualité de société à mission. À l'exception de Danone, les grands groupes cotés semblent absents du cercle des sociétés à mission. Cependant, il existe environ 800 sociétés cotées à la bourse de Paris, soit 0,03% des 2,4 millions de sociétés dénombrées en 2018 par l'INSEE<sup>1</sup>. Avec huit sociétés cotées parmi les 751 sociétés à mission référencées à ce jour (soit 1%), les sociétés cotées apparaissent comme statistiquement surreprésentées parmi les sociétés à mission.

Le rapport s'inverse lorsqu'on l'envisage sous un autre prisme : 31 entreprises du CAC 40 et 69 entreprises du SBF120 ont défini une raison d'être, dont dix l'ont inscrite dans leurs statuts et cinq en préambule de leurs statuts<sup>2</sup>. Au sein du SBF120, Danone est encore aujourd'hui la seule société à mission. Une société à mission est une société à raison d'être qui a inscrit cette raison d'être dans ses statuts en l'associant à des objectifs, en mettant en place une gouvernance ad hoc et en acceptant de se soumettre à une évaluation par un organisme tiers indépendant (OTI). Peu nombreuses sont les sociétés cotées qui franchissent le pas de l'opposabilité juridique via l'inscription de leur raison d'être dans les statuts, et encore moins nombreuses celles qui adoptent la qualité de société à mission.

C'est à partir de ce constat que s'est constitué notre groupe de travail, avec un double questionnement :

- D'une part, **pourquoi y a-t-il des sociétés cotées à mission ?** Étant donné les contraintes propres à la cotation, et en particulier l'exigence de publicité<sup>3</sup>, qu'est-ce qui explique la proportion actuelle des sociétés cotées parmi les sociétés à mission ?
- D'autre part, **pourquoi si peu d'entreprises cotées franchissent-elles le pas de la société à mission après s'être dotées d'une raison d'être ?** Quels obstacles découragent les entreprises cotées d'inscrire leur raison d'être dans leurs statuts, voire d'y associer des objectifs statutaires ?

Deux questions que l'on peut synthétiser dans une troisième : **quelles sont les caractéristiques propres à la cotation qui influencent l'adoption, la déclinaison et la pérennisation de la mission au sein de l'entreprise ?** Et ses corrélats : la qualité de société à mission est-elle un obstacle à la cotation ? La mission impose-t-elle des exigences qui s'opposent aux contraintes propres à la cotation ?

Plus que pour d'autres entreprises, s'intéresser à la mission dans les sociétés cotées amène à **prêter une attention particulière à l'alignement des parties prenantes et à l'affectio societatis permis par l'adoption d'une mission** (ou d'une raison d'être). La taille, souvent plus importante, des sociétés cotées et leur présence sur les marchés financiers leur demande d'interagir avec une diversité d'autant plus grande de parties prenantes. Dans ce cadre, au-delà du contenu de la mission, c'est surtout sa capacité fédérative qui importe. Une capacité fédérative essentielle pour aider les sociétés cotées à faire face à l'instabilité de leurs parties prenantes, et en particulier de leurs actionnaires. Lorsqu'ils financent des sociétés cotées sur des marchés financiers, les investisseurs témoignent de leur préférence pour la liquidité. Ils affichent leur désir de pouvoir

<sup>1</sup> Tableaux de l'économie française, 2020, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4318291>

<sup>2</sup> Raison d'être & société à mission : où en est le SBF120 ? WeMean, octobre 2021.

<sup>3</sup> Une entreprise cotée sur un marché financier doit assurer la totale transparence de ses états financiers, et doit faire preuve de sincérité dans toutes les informations qu'elle communique aux investisseurs.

revendre à tout moment tout ou partie de leurs titres. **Dans ce cadre, que devient l'*affectio societatis* de l'entreprise, sa capacité à rassembler ses parties prenantes autour d'un projet cohérent ? Quelles conséquences la cotation a-t-elle sur l'engagement des actionnaires dans l'entreprise ? Et quelles sont ses implications quant à la gouvernance de la mission ?**

Le présent rapport s'organise en trois parties, correspondant aux trois phases que traversent les entreprises qui se dotent de la qualité de société à mission :

- **Phase 1 – L'adoption de la mission** : période qui recouvre l'ensemble des échanges préalables à l'inscription de la mission dans les statuts.
- **Phase 2 – La déclinaison de la mission** : période qui suit immédiatement l'inscription de la mission dans les statuts et pendant laquelle l'entreprise tâche de traduire la mission dans sa stratégie et ses activités opérationnelles.
- **Phase 3 – La pérennisation de la mission** : période qui correspond aux transformations de long terme induites par la mission dans l'entreprise.

## Méthodologie

### Entreprises interrogées

Les entreprises interrogées dans le cadre de ce groupe de travail ont été sélectionnées afin d'offrir un premier aperçu de la diversité des situations des entreprises cotées vis-à-vis de la mission. Nous avons interrogé des entreprises à différents stades de leur cheminement vers la mission, ainsi que des sociétés de gestion susceptibles d'investir dans des sociétés cotées à mission, afin de **dresser un premier tableau des motivations, opportunités et difficultés qui caractérisent l'adoption d'une mission par une société cotée.**

L'échantillon :

- Trois sociétés à mission cotées : Danone, Groupe Réalités et Voltalia ;
- Deux entreprises cotées à raison d'être statutaire : Atos et Française des Jeux ;
- Une entreprise à raison d'être récemment sortie de la cote : Suez ;
- Trois fonds d'investissement, tous société à mission : Mirova, Phitrust, Sycomore.

Lorsque notre groupe de travail s'est constitué, quatre sociétés cotées – Danone, Groupe Réalités, Voltalia et Frey – avaient inscrit une mission dans leurs statuts. Trois autres sociétés cotées – Les agences de Papa, Obiz et Vranken-Pommery – ont adopté une mission à la fin de l'année 2021.

### Un échantillon hétérogène

Toutes les sociétés cotées n'ont pas un actionnariat identique. Dans le cadre de ce rapport nous distinguons deux types d'actionnariat :

- **Actionnariat concentré** : un petit nombre d'actionnaires se partagent la majorité du capital de l'entreprise, le reste étant constitué de capital flottant. Les actionnaires majoritaires peuvent être les fondateurs de l'entreprise ou leurs successeurs – qui peuvent rester impliqués ou non dans la direction opérationnelle –, l'État ou un autre financeur public (BPI, Caisse des dépôts, etc.), un grand fonds d'investissement ou une autre entreprise. Dans notre échantillon, le Groupe Réalités, Suez et Voltalia ont un actionnariat concentré (cf. monographies p. 43, 44 et 47).
- **Actionnariat éclaté, ou dispersé** : la majorité du capital est dispersé entre des actionnaires qui disposent d'une faible part du capital (inférieure à 25%). Dans notre échantillon Atos, Danone et la Française des Jeux ont un actionnariat éclaté (cf. monographies p. 35, 37 et 39).

Notre échantillon regroupe également trois fonds d'investissement, dont deux – Sycomore Asset Management et Phitrust – sont possédés par leurs associés, et un troisième – Mirova – est une filiale de Natixis, elle-même filiale du groupe BPCE.

Cet échantillon, et en particulier les six sociétés cotées (ou anciennement cotées), se caractérise en premier lieu par une grande hétérogénéité :

- **Hétérogénéité des structures actionnariales** : la cotation n'impose pas un schéma actionnarial unique. La part d'actionnariat flottant varie dans notre échantillon de 25% à 100%, avec une série de situations intermédiaires telles qu'un actionnariat familial majoritaire (Groupe Réalités), la présence d'un ou plusieurs investisseurs institutionnels prédominants au capital (Suez, Voltalia), un actionnariat public (Française des Jeux) ou un actionnariat presque exclusivement flottant (Atos, Danone).
- **Hétérogénéité des entreprises** : l'historique, le secteur, le leader et l'actionnariat de ces entreprises se conjuguent dans des identités fortes qui leur permettent de se démarquer et qui ont chaque fois

justifié l'adoption d'une mission<sup>4</sup>. Chacune de ces entreprises est un cas particulier, ce qui rend toute tentative de généralisation périlleuse. Mais cette diversité de parcours offre paradoxalement une certaine représentativité dans le spectre des situations de sociétés cotées qui envisageraient l'adoption de la qualité de société à mission. Nous avons choisi de compléter ce rapport de monographies succinctes (cf. p. 35 à 47) afin de donner un aperçu de la variété des cheminements vers la mission parmi les sociétés cotées.

Il est à noter que l'échantillon sélectionné est affecté par le biais statistique dit « du survivant » : les entreprises interrogées ont toutes (à l'exception de Suez) défini une mission ou une raison d'être statutaire. Par conséquent **nous ne disposons pas du point de vue d'entreprises qui auraient considéré la qualité de société à mission avant de se raviser et de renoncer à cette intention initiale**. Sans ce point de vue contradictoire, les conclusions que nous dégagons relatives à l'adoption de la mission sont donc à relativiser en conséquence.

Précisons également que poser la question de la société à mission pour les sociétés cotées invite en théorie à interroger deux attitudes parallèles : **l'adoption de la qualité de société à mission par une société cotée, et l'entrée dans la cote d'une société à mission**. Dans les faits, **les entreprises cotées rencontrées avaient toutes ouvert leur capital avant d'adopter la qualité de société à mission**. Un futur rapport pourra s'intéresser aux spécificités d'une introduction en bourse pour une société à mission.

**Enfin, les entreprises interrogées manquaient encore de recul concernant leur mission**. Parmi les six sociétés à mission rencontrées, quatre avaient adopté leur mission depuis moins d'un an au moment de l'entretien. Certaines des difficultés présentées dans ce rapport sont susceptibles de se résorber avec le temps, à mesure que les entreprises apprendront à mieux intégrer leur mission dans leur fonctionnement.

## I- L'adoption d'une mission par une entreprise cotée : motivations et réticences

### 1.1 Plusieurs facteurs incitent les sociétés cotées à se doter d'une mission

À l'issue des entretiens, plusieurs facteurs apparaissent comme des moteurs essentiels pour qu'une entreprise cotée adopte la qualité de société à mission.

- **Des attentes précises**, qui correspondent à la valeur ajoutée prêtée à la qualité juridique par les entreprises : fixer un cap, affirmer des convictions, innover, préserver un projet collectif, fédérer et engager les parties prenantes, fidéliser et attirer les talents, améliorer sa réputation, etc.
- **Une histoire cohérente avec la mission** : une configuration actionnariale aussi concentrée que possible, des valeurs cohérentes avec la société à mission, une culture d'entreprise qui forme un terrain fertile, un secteur qui contribue aux objectifs de développement durable<sup>5</sup>, etc.
- **Un leader «à mission»**, capable d'incarner et de porter la mission auprès de toutes les parties prenantes.

#### 1.1.1 La mission comme outil de positionnement et de différenciation

Les entreprises cotées fournissent un large aperçu de la diversité des attentes qui peuvent être exprimées par les entreprises vis-à-vis de la qualité de société à mission.

La société à mission est d'abord vue comme un **formidable outil de fédération et d'engagement des parties prenantes autour d'un projet commun**. Fédérer ainsi les parties prenantes joue un double rôle : en interne, cela permet de **remobiliser les collaborateurs** avec tous les bénéfices que cela comporte pour la marque employeur, l'implication des collaborateurs dans l'entreprise, la satisfaction des salariés, etc. À l'externe, les

---

<sup>4</sup> Cf partie 1.1.2

<sup>5</sup> Les Objectifs de Développement Durable (ODD) désignent 17 objectifs fixés par l'ONU en 2015 pour répondre aux défis auxquels nous sommes confrontés. De nombreuses entreprises ont une stratégie RSE qui fait référence aux ODD, reconnus par la communauté internationale et par tous types d'acteurs. Parler de "secteur qui contribue aux ODD" nous permet de signaler la différence qui nous est apparue entre les entreprises dont la mission est justifiée par le secteur d'activité lui-même (alimentation, BTP, énergie, etc.), et celles qui auront plus de mal à démontrer leur mission et donc leur utilité à travers leur activité principale (loisirs, luxe, etc.). Toutefois, cette distinction capture imparfaitement le lien entre le secteur d'activité de l'entreprise et la propension à adopter une mission.

sociétés cotées font face à une pluralité de parties prenantes, souvent plus diverses que celles d'entreprises non cotées comparables. Disposer d'un énoncé clair de l'identité de l'entreprise et de son positionnement, en lien avec son engagement sociétal, doit **permettre aux sociétés cotées d'être mieux identifiées, dans leur singularité, par la multiplicité de leurs parties prenantes.**

**Le cœur des attentes se cristallise dans la recherche de ce “positionnement”** pour des sociétés cotées qui doivent construire des canaux de communication privilégiés avec leurs parties prenantes, en particulier avec leurs actionnaires. Une attente que l'on retrouve également chez les entreprises qui en sont restées à une raison d'être statutaire. Pour Alexandre Menais, vice-président exécutif d'Atos, la raison d'être est une façon pour l'entreprise de “dire ce dont elle veut être responsable, afin de ne pas être responsable de tout”. **Ainsi, la raison d'être est l'opportunité pour l'entreprise de sélectionner un nombre restreint d'enjeux en fonction de leur pertinence et de leur importance pour elle.** Choisir ces enjeux, c'est affirmer que l'entreprise ne pourrait pas exister sans les intégrer dans son fonctionnement. Les en écarter, c'est au contraire reconnaître qu'ils ne sont pas consubstantiels à la finalité de l'entreprise.

Face aux exigences croissantes sur les sujets Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), un tel positionnement apparaît primordial pour les sociétés cotées qui sont soumises à des contraintes de publicité majeures. Étant donnée l'étendue des sujets ESG à couvrir, les entreprises n'ont d'autre choix que de sélectionner les plus pertinents et importants au regard de leur activité, **et la raison d'être se démarque comme un outil adapté pour encapsuler en un énoncé les enjeux sur lesquels elles souhaitent s'engager à travers son activité.** Les sujets ESG considérés comme non vitaux sont pilotés quant à eux selon une approche de conformité.

Dans cette logique, **les entreprises qui franchissent l'étape de la société à mission approfondissent le positionnement offert par la raison d'être à travers deux aspects.** Tout d'abord, **l'opposabilité des objectifs statutaires**, via le comité de mission qui est chargé de suivi de l'exécution des objectifs et l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) qui vérifie le respect des objectifs statutaires et rédige un avis motivé objectif par objectif. Ensuite, **la précision des objectifs statutaires** qui se doivent de représenter les leviers à disposition de l'entreprise et les moyens qu'elle va mettre en œuvre pour réaliser sa raison d'être.

En approfondissant ainsi le travail réalisé sur la raison d'être, certaines entreprises cotées souhaitent se démarquer de leurs concurrents, aux yeux des clients comme des investisseurs. **Elles désirent apparaître comme des précurseurs**, témoigner de la sincérité de leur engagement, réaffirmer la différence de leur modèle d'affaires. Cela explique qu'à ce jour les sociétés cotées à mission se distinguent toutes par une identité d'innovateur. Pour celles qui franchissent le cap de la société à mission, c'est une preuve de crédibilité de leur raison d'être, qui va au-delà de la déclaration d'intention.

**Constat n° 1 :** La qualité de société à mission peut être mobilisée pour servir de marqueur de différenciation mais aussi comme un levier de communication sur la singularité du projet d'entreprise dans un univers de cotation qui pousse à la comparabilité et la standardisation des valorisations.

#### **La mission permet-elle à une entreprise de s'extraire des critères d'évaluation traditionnels ?**

En matière d'investissement socialement responsable (ISR), les sociétés de gestion adoptent principalement trois grilles de lecture<sup>6</sup> :

- **Approche thématique** (ou sectorielle) : sélectionner des secteurs à prioriser (énergies renouvelables, services essentiels, etc.) ou à exclure (énergies fossiles, vente d'armes, jeux d'argent, etc.). Cela permet d'attirer les investissements vers les secteurs les plus contributifs.
- **Approche « Best in class » / « Best in universe »** : sélectionner les entreprises les mieux-disantes en matière sociale et environnementale dans un secteur donné, ou indépendamment de leur secteur. Cela permet de tirer vers le haut la performance sociale et environnementale d'un secteur ou de

<sup>6</sup> « La gestion Investissement Responsable - Données d'enquête à fin 2019 », *Études Eco*, Service Études Économiques de l'Association Française de la Gestion financière.

l'ensemble de l'économie donné en faisant jouer la concurrence entre les entreprises à la recherche de financements.

- **Approche « Best effort »** : sélectionner des entreprises qui présentent les améliorations les plus significatives de leur performance ESG. Cela permet de valoriser les entreprises qui engagent des politiques volontaristes sur ces sujets.

Par ailleurs, la sélection des entreprises s'appuie sur les notes attribuées par des agences de notation ESG comme Vigeo Eiris ou Ecovadis. La performance évaluée sur la base de questions quantitatives, identiques pour toutes les entreprises d'un secteur, éventuellement complétées par des audits, devient aisément comparable pour des investisseurs qui voient dans le classement des entreprises ainsi obtenu une bonne approximation de leur performance extra-financière.

L'ISR laisse donc peu de place à des entreprises de secteurs controversés qui souhaitent adopter des engagements différenciants, ou à des entreprises à la croisée de plusieurs secteurs. Ces entreprises sont souvent exclues des indices à thématique sociale ou environnementale et peinent à se distinguer aux yeux des investisseurs.

L'approche ESG est par ailleurs complémentaire de la société à mission, puisqu'elle se réfère à des indicateurs standards qui permettent de comparer les entreprises, là où le modèle de la société à mission renvoie à la spécificité et aux choix singuliers de l'entreprise. Les approches de reporting extra-financier (DPEF, ESG...) adressent la question de la responsabilité des entreprises et tendent à démontrer que l'ensemble des pratiques de l'entreprise sont responsables. La société à mission, elle, questionne l'utilité du modèle économique de l'entreprise, sa finalité.

Pour la Française des Jeux, privatisée en 2019 et à la recherche d'investissements, l'adoption d'une raison d'être est ainsi apparue comme un moyen de souligner sa singularité et de s'inscrire dans la continuité de son historique d'entreprise publique. L'entreprise a par ailleurs fait le choix d'aller plus loin en déclinant sa raison d'être (statutaire) en objectifs (non statutaires) et en constituant un comité des parties prenantes (cf. encadré « « Être » à mission sans adopter la qualité de société à mission ? » p.25 et monographie Française des Jeux p. 39). Avec une raison d'être, l'entreprise espérait se différencier des autres entreprises de jeux d'argent aux yeux des investisseurs, et en particulier des entreprises de paris sportifs. Elle se place alors dans la lignée des loteries, traditionnellement conçues pour financer des causes d'intérêt national.

Citons encore Réalités, groupe de développement territorial, pour qui l'enjeu était de **s'appuyer sur la qualité de société à mission afin de se démarquer sur un secteur standardisé**. En effet, le Groupe Réalités souhaite mettre en valeur son offre intégrée « de la maîtrise d'ouvrage à l'exploitation » dans une mission qui doit convaincre ses clients et les collectivités locales, de reconnaître sa spécificité face à d'autres acteurs plus classiques de la maîtrise d'ouvrage ou de la gestion immobilière. Ici, ce ne sont pas les cases de la notation extra-financière qui sont visées, mais celles des appels d'offre publics.

**Si ces attentes ne semblent pour l'instant pas satisfaites, il y a lieu de penser que la reconnaissance croissante de la qualité de société à mission entraînera des évolutions dans les grilles de notation, avec des répercussions positives pour ces entreprises.**

### 1.1.2 S'appuyer sur une histoire cohérente

Pour certaines entreprises de notre échantillon, **la société à mission apparaît comme une évidence au regard de leurs engagements passés**. C'est le cas de Danone, dont la stratégie est marquée depuis 50 ans par la vision d'Antoine Riboud qui posait en 1972 les premières pierres de ce que l'on nomme aujourd'hui "engagement sociétal" ou RSE. Ce discours a imprégné les politiques menées à la tête du groupe par Franck Riboud et Emmanuel Faber qui l'ont actualisé chacun à leur tour. Au moment où la loi PACTE était votée, les questionnements autour de la mission de l'entreprise étaient donc présents depuis de nombreuses années, même sans être formulés comme tels.

De même, Sébastien Clerc, Directeur Général de Voltalia, parle du passage en société à mission comme d'une "mise en conformité" de ses statuts avec la réalité de l'entreprise qui plaçait la contribution sociétale au cœur de sa stratégie bien avant que la loi Pacte ne soit votée. Pour Voltalia comme pour Danone, **la**



**mission s'inscrit dans la continuité directe de prises de position passées.** La question est moins de savoir s'il faut adopter une mission, que de déterminer une formulation adéquate de la raison d'être et des objectifs statutaires.

Au-delà, **les entreprises rencontrées voient également la qualité de société à mission comme une protection supplémentaire de leurs valeurs.** Les sociétés cotées, susceptibles de voir leur actionnariat évoluer sans pouvoir le contrôler, peuvent ainsi s'assurer de la pérennité de leur culture et de leurs engagements. La qualité de société à mission leur octroie un argument supplémentaire à opposer face à de nouveaux actionnaires en cas de rachat hostile. Ainsi, elles entérinent et protègent juridiquement une raison d'être vécue jusque-là de façon informelle.

#### ENCART

Le point de vue de Didier Martin, avocat associé chez GIDE

Adoption d'une mission et mesure anti-OPA :

On peut se demander si l'adoption de la qualité de société à mission n'affecte pas la typologie des investisseurs susceptibles d'investir dans la société, mais aussi la typologie et le nombre des investisseurs susceptibles de souhaiter acquérir le contrôle de la société, notamment par une OPA. Tout d'abord, un investisseur qui souhaiterait prendre le contrôle de la société en lançant une OPA sur son capital serait, une fois le contrôle pris, "tenu" par la mission, sauf à pouvoir disposer après l'OPA des deux tiers des droits de vote permettant de modifier les statuts, et de supprimer la mission. Toutefois, l'initiateur de l'OPA pourrait éviter de se trouver dans cette situation en conditionnant son offre à l'atteinte du seuil des deux tiers du capital et des droits de vote de telle sorte qu'il soit sûr, si son offre est un succès, de pouvoir modifier les statuts en ce sens. Par ailleurs, les dirigeants de la société pourraient se prévaloir de la mission ou de la raison d'être pour justifier leur hostilité à l'OPA pendant le déroulement de celle-ci. Rappelons qu'en cas d'OPA, le conseil d'administration de la cible doit rendre un avis motivé sur l'intérêt de l'OPA pour la société, ses actionnaires et ses salariés. Mais malgré un avis négatif du conseil d'administration, les actionnaires resteraient libres de vendre leurs titres à l'initiateur de l'offre. Enfin, comme la loi les y autorise depuis la loi Florange de 2014, les dirigeants pourraient adopter des mesures pour essayer de faire échec à l'OPA si l'initiateur leur paraît peu compatible avec la mission. C'est notamment ce qu'a essayé de faire Suez lors de l'opération d'acquisition de Véolia. Mais les dirigeants peuvent adopter de telles mesures s'ils jugent l'offre contraire aux intérêts de la société, sans qu'il soit nécessaire de pouvoir se prévaloir d'une raison d'être ou d'une mission pour cela.

Le pourcentage de vote extrêmement élevé (de l'ordre de 99%) en faveur de l'adoption de la qualité de société à mission que l'on observe en pratique en cas d'adoption de la qualité de société à mission dans les quelques cas recensés d'entreprises cotées tend à montrer que les actionnaires ne semblent pas particulièrement soucieux du fait que cette adoption pourrait les priver d'une bonne opération financière en réduisant la probabilité de survenance, ou de succès, d'une OPA. Cela peut d'autant mieux s'expliquer que les sociétés qui, à ce jour adoptent la qualité de société à mission, entérinent par là même une culture d'engagement et d'innovation pré existante, et ont a priori des actionnaires qui, pour un certain nombre d'entre eux, adhèrent à cette vision.

**Certaines entreprises s'appuient sur leur historique sans que cela suffise à les mener jusqu'à l'entreprise à mission pour l'instant.** Pour la Française des Jeux, la raison d'être est apparue comme un choix logique pour assurer la continuité avec la mission de service public remplie par l'entreprise jusqu'à sa privatisation. Même si elle a défini des objectifs (non statutaires) associés à la raison d'être, la Française des Jeux n'envisage pour l'instant la mission que comme une deuxième étape vers laquelle elle se tournera une fois que la raison d'être aura suffisamment imprégné l'entreprise.

C'est aussi le choix d'Atos, une entreprise qui s'est démarquée historiquement par l'attention plus prononcée qu'elle accordait aux sujets RSE. Définir sa raison d'être permettait à l'entreprise de compléter ses engagements responsables en explicitant sa contribution sociétale dans un énoncé unique, mieux lisible pour les parties prenantes. Mais l'entreprise n'a pas souhaité adopter la qualité de société à mission par crainte d'avoir moins de liberté pour décliner sa raison d'être comme elle l'entendait.

**Constat n°2 :** La mission des sociétés cotées permet aux entreprises déjà engagées dans des démarches volontaires de responsabilité de prolonger l'histoire en y en renforçant la singularité de l'entreprise, et en protégeant ses engagements par une inscription pérenne.

### 1.1.3 Le leader : clef de voûte du cheminement vers la mission

Dans toutes les entreprises rencontrées, le passage en société à mission a été porté à l'origine par une ou quelques personnes – que nous qualifions de “leaders”. **Ces leaders agissent comme de véritables clefs de voûte de la mission : ils fixent un cap pendant le processus de définition de la mission ; ils incarnent la mission et fournissent aux parties prenantes un objet dans lequel cristalliser leurs attentes ; ils fédèrent ces parties prenantes autour d'un objectif commun. Ce rôle se révèle d'autant plus déterminant dans les sociétés avec un actionnariat éclaté,** dans lesquelles la diversité des actionnaires impose d'avoir une image capable de fédérer la pluralité de leurs opinions autour d'un projet commun.

**La figure d'Emmanuel Faber, irrémédiablement associée à la mission de Danone, est devenue en peu de temps un archétype de ces leaders “à mission”,** tout à la fois chef politique capable d'emmener les parties prenantes internes dans une direction commune et porte-parole qui justifie l'existence de la mission auprès des parties prenantes externes. Mais cette figure est à double tranchant et, si elle constitue un modèle pour plusieurs dirigeants rencontrés, elle pourrait décourager celles et ceux qui ne se sentiraient pas la carrure ou la vocation nécessaire pour porter sur leurs épaules la mission de leur entreprise.

Si la figure du leader nous est apparue si essentielle, c'est aussi parce que deux années seulement s'étaient écoulées depuis le vote de la loi Pacte. Les entreprises qui se sont engagées sur la voie de la société à mission dans un intervalle de temps si réduit ont nécessairement bénéficié d'une force motrice capable de les entraîner à travers les différentes étapes qui précèdent la définition de la mission et son inscription dans les statuts. **Le leader s'avère ainsi décisif pour consulter les parties prenantes et les impliquer dans la définition de la mission,** de telle sorte que la mission se diffuse rapidement dans l'ensemble de l'entreprise.

Ce constat ne peut être définitif puisque derrière une mission se trouve toujours l'ambition de pérenniser l'engagement de l'entreprise (cf. partie 3.1). Les leaders qui engagent leur entreprise dans la transition vers la société à mission espèrent tous perpétuer le projet d'entreprise au-delà de leur départ. Leur place prépondérante dans les missions qui ont été définies jusqu'à présent au sein des entreprises cotées fait craindre à certains la dépendance de la mission à certaines personnes clefs, porteuses du projet d'origine.

Deux interrogations émergent : **Les missions des sociétés cotées portées par des leaders survivront-elles aux changements de gouvernance ? Et la transition d'une entreprise cotée vers la société à mission peut-elle être portée par d'autres groupes de parties prenantes que la direction générale (salariés et actionnaires notamment) ?**

L'émergence de collectifs de salariés dans les plus grandes entreprises laisse entrevoir la possibilité pour des coalitions internes de porter le projet d'une mission avec les membres de l'entreprise, sans se reposer uniquement sur la direction générale. **Même sans se substituer aux leaders, ces collectifs de salariés pourront leur fournir un appui précieux en facilitant l'embarquement des parties prenantes et la diffusion de la mission dans l'entreprise.** Il n'existe pas aujourd'hui, à notre connaissance, de société cotée dont la mission a été portée à l'origine par un collectif de salariés. Mais le temps de l'action collective est plus long que celui de l'initiative individuelle, et il sera intéressant d'observer le rôle que ces collectifs joueront à l'avenir dans le déploiement des sociétés à mission. Les prises de position du collectif Suez Acts for the Planet nous paraissent à cet égard illustrer une tendance de fond qui ne devrait se concrétiser que dans plusieurs années.

Pour les sociétés cotées, la principale question reste néanmoins celle de l'implication des organes de gouvernance, et plus largement des actionnaires en amont de l'inscription statutaire de la mission. À ce jour, parmi les entreprises interrogées, les administrateurs et les actionnaires sont essentiellement restés en retrait et

---

<sup>7</sup> [Replay](https://www.youtube.com/watch?v=TmpF8rtViFE) du webinaire Alumni for the Planet, avec l'intervention de Benoit Bonello qui retrace l'action du collectif vis-à-vis de Suez pour que l'entreprise devienne société à mission : <https://www.youtube.com/watch?v=TmpF8rtViFE>



n'ont jamais été moteurs pour que l'entreprise devienne société à mission. Une situation qui évolue rapidement à mesure que des actionnaires convaincus de la pertinence de la qualité juridique affichent publiquement leur soutien à de telles transformations. En témoigne les prises de position de Mirova<sup>8</sup> et de Malakoff Humanis en faveur du passage en société à mission d'Orpéa et Korian (respectivement) en février 2022.

Une chose est certaine : la diversification des parties prenantes capables d'endosser un rôle moteur dans l'adoption de la qualité de société à mission par des sociétés cotées ne pourra qu'être bénéfique à la pérennité de ces missions.

**Constat n°3 :** l'implication de dirigeants « leaders », capables d'impulser et d'incarner la démarche, a été déterminante pour les premières sociétés cotées à mission, mais la transmission de la mission vers un cercle plus large et plus pérenne d'ambassadeurs est nécessaire.

## 1.2 Malgré une tentation toujours présente d'en rester à la simple raison d'être

Si les motivations ne manquent pas, les entreprises qui souhaitent adopter la qualité de société à mission se heurtent à des obstacles de diverses natures :

### 1.2.1 Quelle valeur ajoutée de la société à mission par rapport à la raison d'être pour des sociétés cotées ?

Si 75% des entreprises du CAC40 ont énoncé une raison d'être, la majeure partie ne l'a pas inscrite dans ses statuts et Danone reste la seule à avoir adopté la qualité de société à mission.

#### ENCART

Le point de vue de Didier Martin, avocat associé chez GIDE

Du point de vue de l'entreprise, l'adoption de la qualité de société à mission pourrait conduire, même s'il ne faut sans doute pas surestimer ce risque, à ce qu'il soit tiré argument de la raison d'être ou des objectifs de la mission dans le cadre d'une action en responsabilité intentée par un tiers contre l'entreprise, pour autant que le demandeur puisse se prévaloir d'un préjudice et démontrer l'existence d'un lien de causalité entre le manquement de l'entreprise résultant de sa défaillance à prendre en considération sa raison d'être ou à poursuivre sa mission et le préjudice revendiqué<sup>9</sup>. Sa raison d'être et les objectifs qu'elle s'engage à poursuivre, pourraient aussi être mis en avant dans le cadre d'une action sur le fondement des pratiques commerciales trompeuses s'il s'avère que l'entreprise ne s'y conforme pas dans les faits, en ceci qu'ils participent du discours institutionnel de l'entreprise et qu'ils pourraient être pris en compte par les consommateurs au moment de l'achat. Mais une société à mission, soumise au contrôle de son comité de mission et de l'organisme tiers indépendant, prêterait peut-être davantage attention au respect des principes qu'elle invoque, ce qui pourra lui permettre en pratique de mieux maîtriser ces risques. Rappelons aussi que si l'une des conditions mentionnées à l'article [L. 210-10](#) n'est pas respectée, ou si l'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux que la société s'est assignée ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal aux fins d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au représentant légal de la société de supprimer la mention " société à mission " de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société.

Du point de vue des dirigeants, il ne peut être exclu que leur défaillance dans la prise en considération de la raison d'être ou la poursuite de la mission puisse justifier, au-delà de leur révocation, une action en responsabilité à leur encontre de la part de la société qu'ils dirigent, si celle-ci peut établir un lien de causalité entre cette défaillance fautive et le préjudice dont l'entreprise se prévaudrait. Un tel manquement peut être constitutif d'une violation des statuts, puisque la raison d'être et les objectifs de la mission y figurent, et dans ce cas, la responsabilité des dirigeants peut être engagée sans qu'il soit nécessaire de démontrer que cette violation constitue une faute de gestion. Mais à l'inverse, des dirigeants qui prendraient des décisions apparemment contraires aux intérêts financiers à court terme de l'entreprise pourraient le cas échéant tirer

<sup>8</sup> Cf. partie 2.1.2

<sup>9</sup> A ce jour, à notre connaissance, aucune jurisprudence n'existe sur le sujet et aucune société à mission n'a vu sa responsabilité engagée pour avoir manqué à sa raison d'être ou aux objectifs de sa mission.

argument de la raison d'être ou de la mission pour justifier leur décision, ce qui pourrait être pris en compte, dans la mesure du raisonnable, pour apprécier leur éventuelle responsabilité.

Pour les sociétés à raison d'être interrogées, les risques associés à la société à mission restent supérieurs aux avantages supposés de cette qualité. **La double contrainte légale – publication d'un rapport de mission et évaluation par un OTI – constitue un premier frein, moins pour les conséquences juridiques que pour le risque réputationnel auquel les entreprises devraient faire face.** Entériner une mission et des objectifs ambitieux dans ses statuts impose une obligation à les réaliser, au risque de voir des accusations de *missionwashing* se multiplier à la sortie du rapport de mission.

Ainsi, si la mission apparaît comme un gage de sincérité des engagements pris par une entreprise, elle accroît aussi les exigences des parties prenantes à ce que l'entreprise tienne ses engagements. C'est pourquoi certaines sociétés cotées, particulièrement exposées par l'obligation de publicité, choisissent d'en rester à la raison d'être, dont le cadre juridique est jugé beaucoup moins contraignant. Il est toutefois tentant de leur opposer que le cadre de la société à mission est l'opportunité de se donner les moyens de mettre en œuvre sa raison d'être : les objectifs statutaires permettent de la faire vivre et de la rendre opérationnelle, et le comité de mission avec l'OTI, obligent l'entreprise à avancer sur sa mission via un dispositif de preuves.

En complément, les entreprises à raison d'être expriment aussi une volonté de progresser par étape. Si ces entreprises préfèrent ne pas adopter la qualité de société à mission pour l'instant, elles ne l'excluent pas pour autant. Elles préfèrent s'assurer en priorité d'avoir une raison d'être solide, partagée par tous, correctement intégrée à la gouvernance de l'entreprise, associée à des objectifs alignés avec la stratégie de l'entreprise, avant d'éventuellement franchir le palier de la société à mission.

**Enfin, pour ces entreprises les exigences supplémentaires induites par la mission n'apportent pas de bénéfice significatif à la raison d'être :** le comité de mission, le rapport de mission et l'évaluation par l'OTI sont perçus comme des tâches de reporting supplémentaires pour des entreprises cotées déjà sur-sollicitées par les demandes d'information de leurs actionnaires. Ajouter des procédures d'évaluation et de vérification ne permet pas selon elles de démontrer la sincérité de leurs engagements. Pourquoi alors assumer un risque réputationnel démultiplié si les engagements ne s'en trouvent pas renforcés ?

Pourtant, si les entreprises associent un risque réputationnel plus élevé à la mission qu'à la raison d'être, c'est aussi parce que les attentes des parties prenantes relatives aux engagements de l'entreprise s'en trouvent renforcées. Les parties prenantes perçoivent donc bien la mission comme une affirmation plus engageante que la raison d'être, sinon pourquoi exprimeraient-elles des attentes plus fortes à l'égard des sociétés à mission ? Ainsi, la qualité de société à mission constitue une preuve de sincérité de la raison d'être et d'ancrage stratégique et opérationnel, de l'aveu même des entreprises qui en restent à la raison d'être. **La raison d'être est d'autant plus sensible au risque de mission washing qu'elle n'est pas nécessairement accompagnée d'objectifs, ni d'une feuille de route claire pour la décliner. En rester à la raison d'être peut exercer un effet déceptif sur les parties prenantes et constitue en soi un risque de réputation.**

#### **Quel est le bénéfice de l'opposabilité juridique du point de vue des personnes interrogées ?**

Alexandre Menais, le vice-président d'Atos, première entreprise du CAC 40 à avoir inscrit sa raison d'être dans ses statuts, ne croit pas à la mesure coercitive induite par la qualité de société à mission.

Pour Atos, l'adoption d'une raison d'être laisse le champ à l'entreprise de la décliner de la manière qu'elle le souhaite et suffit pour condenser une vision, un projet commun pour toute l'entreprise. Atos, sans y être contraint par des dispositions légales, a choisi de décliner la sienne en trois piliers : construire un espace digital de confiance, prendre part à la transition écologique et contribuer à l'excellence scientifique et technologique. Ainsi, de même qu'une entreprise ayant adopté la qualité de société à mission, Atos a un modèle de mission construit, articulant une raison d'être et des objectifs qui lui sont propres. Mais la possibilité de définir ses propres objectifs n'a pas paru suffisante à l'entreprise pour évacuer le risque

juridique<sup>10</sup> associé à l'inscription d'objectifs dans les statuts et à la vérification de l'OTI, c'est pourquoi elle a préféré en rester à une raison d'être statutaire.

Pour Alexandre Menais, **une raison d'être solide, comprise et portée par tous devient suffisamment forte pour mener à des renoncements et transformer l'entreprise, même si les objectifs associés ne figurent pas dans ses statuts.** Elle constitue à elle-seule « une soft-law » qui apporte des garanties pour que l'entreprise reste en cohérence avec ses engagements dans le cas où les actionnaires ne suivraient pas. La raison d'être oblige à un engagement et à un sens éthique fort<sup>11</sup> de la part des dirigeants et pousse l'entreprise à communiquer différemment en montrant son engagement et sa fidélité vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Ainsi, pour Atos la qualité de société à mission a peu de valeur ajoutée si la raison d'être est déjà incarnée par le dirigeant, vécue au quotidien par les collaborateurs et permet la cohérence entre ambition stratégique et responsabilité. Alexandre Menais estime qu'un rapport de mission édité chaque année n'apporterait pas plus de poids à ses engagements. Si la norme permet d'aller plus vite ou de pousser les entreprises réticentes à entrer dans la transition, elle reste dans certains cas peu efficaces pour assurer la mise en cohérence de toutes les activités de l'entreprise avec ses engagements sociaux et environnementaux.

**Constat n°4 :** L'engagement juridique est perçu négativement parce qu'il crée des obligations de reporting supplémentaires pour les sociétés et introduit de nouveaux risques juridiques, tandis que les bénéfices correspondants sont mal compris.

**Recommandation n°1 :** Ne pas surestimer le changement d'attitude des parties prenantes à la suite de la transformation des statuts. Faire de la mission un guide des transformations internes qui rejailliront à leur tour sur les parties prenantes. Ce n'est pas le changement statutaire, mais les évolutions concrètes et les renoncements qu'il induira dans l'entreprise, qui seront perçues par les parties prenantes.

### 1.2.2 Des entreprises tiraillées entre les exigences de la cotation et les prérequis de la mission

Un des défis majeurs au moment d'adopter la qualité de société à mission concerne **les renoncements induits par les objectifs statutaires de l'entreprise, et la crainte de perte de profits qu'ils pourraient entraîner à court terme.** Danone rappelle par exemple qu'elle a cessé ses activités bière et biscuits, jugées non cohérentes avec la mission de l'entreprise<sup>12</sup>. Les renoncements peuvent rendre réticents des actionnaires plus soucieux de leurs dividendes à court terme que des valeurs et de l'impact sur le long terme de l'entreprise. Pour les sociétés cotées, ce conflit de temporalité peut freiner l'adoption de la qualité de société à mission si leurs actionnaires affichent des critères de performance financière exigeants, susceptibles de fragiliser les modèles tournés vers un impact social et/ou environnemental de long-terme encore non-monétisé<sup>13</sup>.

Cette perspective de long-terme peut également être jugée incompatible avec la logique de liquidité qui prévaut sur les marchés financiers : exiger la liquidité des titres, c'est se préparer à les revendre si l'entreprise

<sup>10</sup> Rappelons qu'à ce jour aucune jurisprudence n'existe sur le sujet et aucune société à mission n'a été sanctionnée juridiquement. Une procédure peut être engagée pour demander le retrait de la qualité de société à mission auprès du tribunal de commerce à partir du rapport de l'OTI, auquel cas le tribunal de commerce pourra enjoindre la société à retirer la mention "Société à mission" de l'ensemble des documents qu'elle publie. Mais une incertitude subsiste quant à d'éventuelles sanctions supplémentaires. Les actionnaires pourraient par exemple engager la responsabilité des dirigeants sur le fondement de la violation des statuts, si et seulement s'ils parvenaient à prouver un lien de causalité entre les actes de gestion des dirigeants et la violation des objectifs fixés dans les statuts.

<sup>11</sup> <https://www.carenews.com/carenews-pro/news/entreprises-a-mission-une-progression-en-regions-depuis-debut-2021>

<sup>12</sup> "Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre"

<sup>13</sup> Néanmoins, constat est fait que pour certaines sociétés à mission ces renoncements ne se sont pas accompagnés d'une diminution des profits, au contraire. C'est le cas de la CAMIF qui a enregistré 44% de croissance en 2020 tout en boycottant le black-Friday et en renonçant à proposer des produits fabriqués hors Union Européenne sur son site internet, conformément à ses objectifs statutaires en tant société à mission.

ne se révèle pas satisfaisante. **La liquidité des marchés financiers s'oppose de facto à un engagement des actionnaires pour accompagner l'entreprise dans sa transformation.** Toutefois, la société à mission ne limite en rien la liberté de vote et de cession des actionnaires ; elle peut même favoriser la liquidité d'un titre si l'image de la société s'en trouve revalorisée aux yeux des investisseurs. Mais l'exigence de liquidité fragilise de fait la stabilité actionnariale de l'entreprise et peut menacer sa capacité à poursuivre sa mission : c'est en ce sens que des tensions peuvent apparaître entre la société à mission et les contraintes de la cotation.

**Rentabilité de court-terme et liquidité : deux facteurs qui mènent certaines entreprises interrogées à opposer les exigences des marchés financiers** (souvent représentés par leur actionnariat flottant) **et la projection de long-terme requise pour poursuivre une mission.**

Ce présupposé doit pourtant être relativisé : beaucoup d'investisseurs adoptent aussi une perspective de long terme, en particulier pour les entreprises avec des coûts fixes importants. **C'est moins l'horizon temporel que les présupposés sur le difficile équilibre entre rentabilité financière et performance extra-financière qui est en jeu.** Du point de vue de l'actionnaire ou des administrateurs, la mission ne doit pas servir d'excuse à une perte de rentabilité injustifiée. Elle doit se traduire par une contribution sociétale démontrée.

Ainsi **la configuration actionnariale peut également constituer un frein à l'adoption de la qualité** : un actionnariat éclaté, sans actionnaire de référence, rend plus difficile l'établissement d'un dialogue constructif. Dans ces conditions, comment définir les conditions d'arbitrage entre rentabilité financière et performance sociale et environnementale en amont de la mission ? Un actionnariat éclaté demande de rassembler des entités pouvant être très différentes derrière un projet commun, ce qui fragilise l'« *affectio societatis* » de l'entreprise.

**Constat n°5** : La qualité de société à mission est vue comme un risque pour la profitabilité à court terme ou la liquidité attendue par les marchés financiers.

*Pourtant, précisons que la qualité de société à mission n'implique ni limitation de versement de dividendes, ni diminution de liquidité. La qualité n'empiète pas les prérogatives des actionnaires, qui restent libres de rentrer et de sortir.*

**Recommandation n°2** : Clarifier dès les premières réflexions, les efforts à conduire, y compris les innovations de rupture à explorer, pour surmonter les contradictions entre performances sociales ou environnementales et les performances financières. Et organiser le comité de mission pour discuter et suivre ces efforts.

#### **La complexité du dialogue actionnarial autour de la mission**

Selon Philippe Zaouati, CEO de Mirova, un dialogue actionnarial autour de la mission peut être compliqué à instaurer.

En premier lieu en raison d'une **méconnaissance de la qualité de société à mission et de ses implications.** Avant même de convaincre les actionnaires, il convient de les acculturer à la qualité et les dispositions qu'elle induit.

Cependant, au-delà d'un apport nécessaire de connaissances, ce sont également des tensions qu'il faudra dépasser. Selon lui, la qualité de société à mission agit comme un « garde-fou » face aux actionnaires pour les entreprises ayant franchi le cap. **Les actionnaires peuvent légitimement craindre une perte de leurs prérogatives**, dans la mesure où l'entreprise peut désormais se référer à la mission pour contraindre leur champ d'action.

Enfin, de manière plus pragmatique, **il n'est pas aisé d'avoir un dialogue sur la société à mission dans des assemblées générales qui ne sont pas à l'initiative de ce débat.** Les sujets à traiter et les messages à faire passer aux actionnaires sont nombreux, c'est pourquoi les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise sont rarement prioritaires lors de ces échanges. Il revient donc au dirigeant d'être moteur de ce dialogue et de le pousser auprès des actionnaires pour initier la transition vers la société à mission.

### 1.2.3 La durée de la période de transition

Un autre obstacle soulevé par les entreprises de notre échantillon a trait à **l'importance du changement culturel que l'adoption de la qualité de société à mission implique**. Cela implique un nouveau rapport à l'entreprise, à la performance, etc. Ces changements ne se déclarent pas, mais se préparent. La modification des statuts étant votée en assemblée générale exceptionnelle, il est impératif de prendre le temps d'accoutumer les actionnaires à ce nouveau modèle d'entreprise. « C'est un vote où l'entreprise ne peut pas échouer si elle a l'ambition de devenir société à mission », pour Emmanuelle Bely<sup>14</sup>.

Si certaines entreprises ont pu bénéficier, du fait de leur historique, d'actionnaires déjà alignés avec des objectifs sociaux et environnementaux forts, pour d'autres, obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes au projet peut se révéler plus laborieux. **Si l'entreprise désire rendre crédible sa mission, elle doit amorcer un travail dans la durée, encore étendu en cas de terreau actionnarial défavorable, avant de pouvoir soumettre le projet à un vote en AG.**

Ainsi, la transition s'étale souvent sur plus d'un an, une durée qui s'allonge avec la taille de l'entreprise et le nombre de parties prenantes qu'elle choisit d'inclure dans la consultation, voire la co-construction de la formulation de mission. Choisir une mission transformative demande d'impliquer les actionnaires, mais aussi les collaborateurs et parfois les clients, les fournisseurs, la société civile, etc. Un travail audacieux et de longue haleine, qui nécessite transparence et humilité, et que certaines entreprises ne sont pas prêtes à entamer.

### 1.2.4 Le manque d'un modèle auquel se référer

Enfin, le fait de ne pas avoir de modèle-type de société cotée à mission auquel se rattacher peut également freiner certaines entreprises cotées qui souhaiteraient adopter la qualité de société à mission.

Danone, en devenant la première société cotée à mission, souhaitait ouvrir la voie à d'autres entreprises cotées. À l'annonce de l'éviction d'Emmanuel Faber le 14 mars 2021, nombreux sont les commentateurs à avoir lié, à tort<sup>15</sup>, cette décision au récent passage en société à mission de Danone. Emmanuel Faber a créé, par son départ, un précédent qui effraie les autres dirigeants de sociétés cotées.

Alors que les retombées médiatiques immédiates ont indéniablement ralenti les démarches vers la société à mission chez les entreprises cotées, il est encore trop tôt pour porter un jugement définitif. **Danone peut désormais montrer que son engagement en tant que société à mission lui a permis de traverser cette crise de gouvernance, de prouver la solidité de ce modèle et inspirer d'autres entreprises à emprunter ce chemin.**

## II- La déclinaison de la mission

### 2.1 Impliquer les parties prenantes : un défi à relever

Nous avons distingué trois types d'attitudes chez les parties prenantes de sociétés cotées auxquelles les entreprises doivent se préparer pour parvenir à décliner leur mission dans leur activité : une méconnaissance du modèle de la société à mission, une apparente indifférence dans certains cas, et, à quelques rares occasions, une forme de méfiance face au risque de mission-washing.

#### 2.1.1 Une qualité juridique encore peu connue et peu comprise par les parties prenantes

Chez toutes les entreprises rencontrées, le constat est identique : à ce jour, la majorité de leurs parties prenantes méconnaissent la qualité de société à mission. Plusieurs explications peuvent être avancées :

- **Le vocabulaire relatif à la mission est perçu comme un élément de langage** qui ne correspond, selon eux, à aucune réalité tangible : le terme « mission » reste peu associé à une qualité juridique contraignante, et certaines parties prenantes l'envisagent encore comme une nouvelle forme de communication sur les sujets RSE ;

<sup>14</sup> VP General Secretary Waters and Africa & General Counsel Partnerships chez Danone.

<sup>15</sup> Cf. encadré « Le cas Danone : la mission comme un outil de stabilisation de la gouvernance ? » p. 31

- **Pour les investisseurs, la qualité de société à mission demeure une source de confusion face à l'Investissement Socialement Responsable (ISR).** Les sociétés de gestion, et en particulier les fonds ISR, adossent leurs décisions d'investissement à des grilles multicritères qui leur permettent de classer et comparer les entreprises entre elles. La mission, qui éclaire la trajectoire spécifique de l'entreprise en matière d'engagement social et environnemental, s'écarte radicalement d'une approche standardisée. Parce que la mission souligne la singularité de la trajectoire de l'entreprise dans la mise en place de sa stratégie, elle reste encore mal prise en compte par les investisseurs qui peinent à intégrer le contenu des missions dans leurs grilles. Dans le meilleur des cas, l'adoption d'une raison d'être ou d'une mission figure parmi leurs critères d'évaluation comme un facteur de réduction du risque financier de l'entreprise.
- **La société à mission est surtout reconnue dans les cercles entrepreneuriaux :** les acteurs publics et les ONG parties prenantes des entreprises rencontrées manquent d'information à son sujet.
- **La société à mission reste une qualité franco-française,** malgré l'existence des *società benefit* italiennes (depuis 2016) et la création récente des *Sociedades de Beneficio e Interés Común* dans le droit espagnol (en juin 2022). Elle se différencie significativement du statut américain de *benefit corporation* et reste mal comprise des investisseurs et entrepreneurs anglo-saxons.

Dans notre échantillon, il est par exemple remarquable que les actionnaires n'aient jamais été moteurs des transitions vers la société à mission, et qu'ils demeurent peu impliqués dans la définition des orientations relatives à la mission. Alors que la mission d'une entreprise peut constituer un outil d'alignement des parties prenantes et d'implication des actionnaires, pour les sociétés cotées les modes de fonctionnement traditionnels perdurent. **Les assemblées générales fonctionnent comme des chambres d'enregistrement dans lesquelles un véritable dialogue peine à émerger.**

**Ce constat se retrouve, dans des proportions moindres, dans les sociétés cotées avec un actionnaire de référence :** le dialogue avec l'actionnaire y est facilité, mais cela ne suffit pas à l'impliquer davantage. Les directions générales sont systématiquement à l'origine du passage en société à mission et reçoivent au mieux un accord tacite de leur actionnaire pour mener cette transition.

Dans la majorité des cas, **la méconnaissance du modèle est commune aux parties prenantes internes :** les collaborateurs sont, tout autant que les autres partenaires, des personnes à convaincre et à impliquer lors de l'adoption d'une mission. **Les sociétés à mission cotées peinent à s'extraire d'un schéma pyramidal où le dirigeant, souvent fondateur et actionnaire de l'entreprise, porte sur ses épaules la mission qu'il devra faire connaître à l'ensemble de ses parties prenantes.**

Seul dans notre échantillon se démarque le collectif de salariés « Suez Acts for the Planet » qui promeut au sein de Suez le modèle de la société à mission. Mais le collectif bénéficie de circonstances particulières avec le rachat d'une partie des actifs de Suez par Veolia et l'arrivée de Meridiam – première société de gestion à mission – au capital du nouveau Suez. La sortie de la cote et l'arrivée d'un actionnaire déjà sensible à la question ont rebattu les cartes et créé une opportunité de défendre le passage en société à mission pour le collectif.

**Constat 6 :** malgré certaines mobilisations effectives, la société à mission apparaît globalement méconnue des parties prenantes et tout particulièrement des actionnaires.

**Recommandation n°3 :** Poursuivre le travail de curiosité et de pédagogie autour du rôle d'intérêt collectif de l'entreprise, en évitant les *a priori* et effets de mode véhiculés parfois par les médias, en acceptant la confrontation avec les partisans du *statu quo*. Acculturer les parties prenantes clés dès l'amont de la démarche.

### 2.1.2 Faire face à la méconnaissance : engager les parties prenantes, afin de passer de la passivité à l'implication

Les difficultés que rencontrent les sociétés cotées pour engager leurs parties prenantes dans leur mission ne viennent pas uniquement d'un manque de connaissance. **Après que les entreprises ont fait l'effort d'informer**



**leurs parties prenantes des caractéristiques propres à la qualité de société à mission, celles-ci manifestent parfois une forme d'indifférence.**

Cette indifférence est notamment visible dans les votes obtenus par les missions lors des votes en assemblée générale. **Avec des scores systématiquement supérieurs à 99,5% chez les sept sociétés cotées à mission existantes à ce jour<sup>16</sup>, la mission fait l'unanimité chaque fois qu'elle est soumise au vote des actionnaires.** Pourtant, on pourrait penser qu'une mission est nécessairement clivante : elle représente une prise de parti par l'entreprise qui annonce la vision du monde qu'elle souhaite défendre et, indissociablement, ce à quoi elle est prête à renoncer. Par essence, la mission redistribue les rapports de force en plaçant des objectifs sociaux et environnementaux à la hauteur des objectifs financiers habituels. Dans des entreprises avec un actionariat en partie flottant, on pourrait s'attendre à ce que davantage d'opposition émerge lors des votes.

Quatre hypothèses permettent selon nous d'expliquer l'approbation unanime reçue par les missions lors des assemblées générales :

- **Conscientes du rôle clef du vote en assemblée générale, les entreprises s'assurent de l'assentiment de leurs principaux actionnaires et mènent des actions de pédagogie en amont du vote.** C'est effectivement l'approche adoptée par plusieurs entreprises de notre échantillon, en particulier celles qui doivent composer avec un actionariat éclaté. Pour autant, ces entreprises ont peu impliqué leurs actionnaires dans la formulation de la mission. Cette hypothèse ne suffit donc pas à expliquer l'unanimité des votes.
- **Les entreprises de notre échantillon ont adopté une mission qui exprime une réalité préexistante, avec laquelle les actionnaires s'accordaient déjà en choisissant d'investir dans cette entreprise.** Cette posture de « mise en conformité des statuts avec la réalité » correspond à celle de certaines entreprises que nous avons interrogées, quand d'autres ont vu dans la mission la possibilité de redéfinir leur identité, de la préciser. Là encore, cette hypothèse ne suffit pas à expliquer l'unanimité systématique des votes.
- **Les sociétés cotées ont adopté des missions consensuelles**, qui sacrifient une partie de la singularité de l'entreprise à l'acceptabilité de la mission pour les actionnaires.
- **Une fois informés des principales caractéristiques de la qualité de société à mission, certains actionnaires la jugent peu contraignante et accordent un oui de principe.** Cette approbation ne traduit pas pour autant un engagement à soutenir l'entreprise dans la poursuite de sa mission.

Il nous est impossible à ce stade de valider ou d'infirmer ces hypothèses. Néanmoins, alors que les deux premières marqueraient un progrès vers des missions engageantes, les deux dernières indiquent un risque de dévoiement qui pourrait nuire à la crédibilité de la qualité de société à mission. Les sociétés cotées qui choisissent d'adopter la qualité de société à mission doivent donc s'assurer de ne pas tomber dans ces situations : rappeler l'engagement que représente une mission et vérifier l'adhésion de leurs actionnaires en amont du vote.

**Toutes les parties prenantes ne sont pourtant pas passives. On retrouve dans notre échantillon certains actionnaires qui se démarquent par le soutien actif de l'adoption d'une mission par les entreprises qu'ils financent.** C'est le cas de Mirova qui a plaidé dans la presse le passage en société à mission d'Orpéa face au scandale qui a frappé l'entreprise en février 2022<sup>17</sup>. Inversement, il est possible de supposer que certains fonds activistes<sup>18</sup> seront amenés à s'opposer activement à l'adoption d'une mission dans certaines sociétés cotées par crainte de voir leurs prérogatives actionnariales menacées. Citons l'attitude de Creadev<sup>19</sup> qui, sans s'impliquer directement dans la formulation de la mission de Voltalia, a encouragé la démarche de l'entreprise en vue, peut-être, de promouvoir la société à mission dans les autres entreprises de son

---

<sup>16</sup> Danone, Groupe Réalités, Frey, Voltalia, Vranken-Pommery, Les Agences de Papa, Obiz (septembre 2022)

<sup>17</sup> Retrouvez la lettre adressée au président du conseil d'administration d'Orpéa par Mirova <https://www.mirova.com/fr/news/mirova-appelle-orpea-a-adopter-le-statut-de-societe-a-mission>.

<sup>18</sup> Fonds spéculatifs qui investissent dans les entreprises pour mobiliser les autres actionnaires et exiger une rentabilité financière plus élevée. Ce sont notamment les fonds activistes Bluebell et CIAM qui sont à l'origine du départ d'Emmanuel Faber de Danone.

<sup>19</sup> Fonds d'investissement de la famille Mulliez, aussi actionnaire majoritaire de Décathlon, Auchan et Leroy Merlin (entre autres).

portefeuille en cas de succès. Des postures très variées qui nécessiteront davantage de recul pour être analysées dans leur globalité.

### **L'*affectio societatis* : un concept actualisé par la société à mission ?**

L'*affectio societatis* est une locution latine qui désigne en droit la volonté partagée des personnes physiques ou morales réunies dans une société « d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. »<sup>20</sup>

Bien que cette volonté soit, en droit, une partie intégrante du contrat de société, la théorie de l'agence<sup>21</sup> qui s'est répandue dans les années 1970 dans les sphères managériales a popularisé l'idée que toute société consistait en une délégation de pouvoir des actionnaires vers les dirigeants. Les actionnaires, en situation d'asymétrie d'information, ne peuvent qu'orienter l'action du dirigeant via des incitations (primes, indexation de la rémunération sur des KPIs, etc.) et des contrôles (audits).

**Les mouvements de dérégulation financière qui ont émergé dans les années 1980 ont accéléré ce mouvement en favorisant l'émergence d'un actionnariat plus passif, notamment au sein des sociétés cotées.** Le développement de la gestion indicielle passive a fait entrer au capital des sociétés cotées des investisseurs motivés par un souci d'équilibre de leur portefeuille d'actions, susceptibles de revendre leurs titres à la moindre fluctuation du marché. **Quelle place reste-t-il alors à la volonté active de prendre part à une entreprise commune dans une société cotée ?**

**Dans ce contexte, la société à mission apparaît comme un outil pour restaurer une implication active des actionnaires dans la société.** Définir une raison d'être et des objectifs statutaires, c'est préciser le projet commun auquel s'engagent à participer les actionnaires en investissant dans l'entreprise, circonscrire le rôle que la société choisit de s'attribuer.

Une réflexion qui rejoint directement les questionnements des dernières décennies autour de l'engagement des parties prenantes. **Au-delà de la restauration de l'*affectio societatis* des actionnaires, la mission pourrait démontrer sa capacité à étendre cet *affectio societatis* au reste des parties prenantes de l'entreprise.** Dans l'idéal, la mission inviterait les collaborateurs, clients et fournisseurs à prendre part à une entreprise commune dont elle serait le cœur.

### **2.1.3 Au-delà de la passivité : une attention émergente face au risque de mission-washing**

Le sentiment que la mission de l'entreprise, y compris dans sa dimension juridique, est peu ou mal prise en compte par les investisseurs est partagé par l'ensemble de notre échantillon. Ce regret émane plus particulièrement des entreprises dont le cœur d'activité s'écarte des secteurs traditionnels de l'engagement social et environnemental, soit parce qu'il s'agit d'un secteur controversé – la Française des Jeux et le secteur des jeux d'argent – soit parce qu'il s'inscrit au croisement de plusieurs secteurs existants – le Groupe Réalités et son approche de développement territorial, qui intègre à son offre la maîtrise d'ouvrage et l'exploitation des bâtiments.

**Pour ces entreprises l'enjeu derrière la mission est d'autant plus grand qu'il s'agit de transmettre en un énoncé ce qui constitue la spécificité de leur modèle d'affaires et leur utilité à leurs parties prenantes** – au premier rang desquelles leurs investisseurs et leurs clients. Un outil qui pourrait s'avérer particulièrement puissant pour des sociétés cotées qui doivent communiquer clairement aux investisseurs les objectifs stratégiques qu'elles se fixent et qui sont mises en concurrence pour obtenir des financements.

Pourtant, cet outil peut se retourner contre les entreprises qui s'en saisissent si les investisseurs et les clients interprètent cet effort comme du « mission-washing ». **S'écarter des référentiels ESG classiques qui garantissent une comparabilité, c'est s'exposer à une méfiance accrue des parties prenantes si l'on ne parvient pas à prouver la sincérité de sa démarche et l'exigence du plan d'action qui en découle.** Un besoin de sincérité et de pédagogie à propos des enjeux stratégiques et business adressés dans le cadre de la

<sup>20</sup> Article 1832 du Code Civil

<sup>21</sup> M. Jensen et W. Meckling, (1976). *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Vol. 3, n°4.



mission, qui souligne une nouvelle fois l'importance pour l'entreprise de créer les conditions d'un dialogue constructif avec ses parties prenantes, sans lequel sa mission restera un canal de communication creux.

**Constat 7 :** La crainte est exprimée que la société à mission soit une voie pour échapper aux référentiels partagés, renforçant la suspicion de greenwashing.

N.B : la qualité de société à mission n'est nullement exclusive d'autres évaluations ou certifications. A la différence des démarches de certifications ou de labellisation ESG, elle implique une gouvernance contrôlée à la fois par le comité de mission et l'OTI, qui assure une meilleure adéquation entre les objectifs affichés et la stratégie réellement mise en œuvre.

**Recommandation 4 :** Rappeler que la mission représente une finalité. Elle induit un contrôle de la trajectoire justifiant ainsi l'écart entre cible et réalité. Si la mission se contentait de décrire ce que fait actuellement l'entreprise, le modèle perdrait de son intérêt.

## 2.2 Vers un dialogue renouvelé ?

### 2.2.1 Amorcer le dialogue en amont de la mission

Pour Danone la déclinaison de la mission s'inscrit dans la continuité des engagements passés de l'entreprise.

**Il n'y a pas d'avant ni d'après adoption de la mission en assemblée générale. Au contraire, la déclinaison de la mission s'inscrit dans la durée :** l'entreprise doit s'assurer que ses parties prenantes s'approprient progressivement sa mission<sup>22</sup>. Il n'est alors pas surprenant de constater que l'attitude des parties prenantes est à peine altérée lorsqu'une société cotée adopte une mission.

Ainsi, pour une entreprise cotée, la mission apporte principalement de la discipline dans la présentation, le développement et le suivi des engagements de l'entreprise. Elle change moins le contenu que la forme, la façon de concevoir les objectifs sociaux et environnementaux. Ceux-ci ne sont plus vécus comme des à-côtés, mais comme des objectifs consubstantiels à l'activité de l'entreprise.

C'est aussi le point de vue de Voltalia qui a trouvé dans la mission un moyen de mettre ses statuts en cohérence avec la réalité de son activité. Voltalia avait annoncé sa mission, « améliorer l'environnement global en favorisant le développement local », bien avant la loi Pacte<sup>23</sup> et la mettait en œuvre avant de l'ancrer dans ses statuts.

Ainsi, **si les sociétés cotées voient dans la mission un outil pour améliorer le dialogue avec leurs parties prenantes, elles s'aperçoivent rapidement que ce n'est pas la mission, mais l'ensemble des efforts mis en œuvre pour la décliner, qui contribuent à cette amélioration.** Des efforts nécessairement amorcés en amont de la modification des statuts, et qui se poursuivent bien après. Toutes les entreprises rencontrées ont évoqué l'importance de la pédagogie auprès de leurs parties prenantes pour faire connaître la société à mission et démontrer la crédibilité de leurs engagements.

**Recommandation n°5 :** Construire un véritable dialogue permanent autour de la mission, notamment en mobilisant le comité de mission et son rapport pour partager les efforts réalisés et à mener autour de la mission.

---

<sup>22</sup> Rappelons à ce sujet que l'Autorité des Marchés Financiers, dans son Guide de l'information permanente et de l'information privilégiée (2021), recommande d'ores et déjà aux émetteurs « d'instaurer un dialogue entre le conseil et les actionnaires, le cas échéant par le truchement d'un administrateur référent, sur les principaux sujets d'attention des actionnaires, notamment les questions relatives à la stratégie et la performance en matière sociale, environnementale et de gouvernance (ESG) ». Il semble alors naturel d'étendre cette recommandation aux questions relatives à l'utilité sociale de l'entreprise, donc à sa mission.

<sup>23</sup> Le site internet de Voltalia présentait déjà cet intitulé en 2016. Source :

<http://web.archive.org/web/20160702215034/http://www.voltalia.com:80/groupe/adn/>

## 2.2.2 Une mission à entretenir

Certaines entreprises de notre échantillon ont manifesté une certaine déception devant la lenteur des changements à l'œuvre quelques mois après l'adoption de leur mission. Cette déception naît bien souvent d'attentes démesurées quant à la capacité de la mission à fédérer d'elle-même les parties prenantes autour du projet de l'entreprise. Au contraire, toutes les entreprises observent rapidement que **l'adoption d'une raison d'être ou d'une mission n'est qu'un point de départ : pour les sociétés à mission, c'est à ce moment que le véritable travail d'alignement et d'embarquement des parties prenantes commence.**

La mission peut bouleverser toutes les dimensions de la stratégie d'une entreprise (évolution de l'offre, nouvelles activités et potentiellement arrêt de certaines activités, nouveaux marchés...). Il est donc nécessaire d'identifier au plus tôt les implications stratégiques de la mission et d'embarquer toutes les parties prenantes dans cette transformation.

L'embarquement des parties prenantes s'inscrit sur une période longue et ne peut s'envisager comme un effort ponctuel. **Les sociétés interrogées soulignent aussi l'importance d'affecter les moyens nécessaires à la déclinaison de la mission.** La mission n'infuse pas dans l'entreprise sitôt définie, elle doit au contraire être incarnée au quotidien dans le plan stratégique, dans les objectifs fixés à l'ensemble des collaborateurs, dans la communication interne et externe, etc. Les missions construites en chambre, imposées de façon verticale risquent de se confronter à un désalignement majeur des parties prenantes et de ne rien changer au fonctionnement réel de l'entreprise.

Enfin, **la mission nécessite des figures dans lesquelles se matérialiser.** La mission sera plus facile à appréhender par les parties prenantes si elles disposent d'un objet qui cristallise leurs attentes et qui incarne pour eux la vision portée par la mission. La figure du leader est un point commun à toutes les entreprises rencontrées, mais la mission peut trouver d'autres moyens de s'incarner. Le comité de mission et le rapport de mission peuvent par exemple contribuer à bâtir le vocabulaire autour de la mission. Il semble primordial que l'entreprise établisse un lien clair avec sa mission dans chacun de ses choix et chacune de ses publications, en particulier celles à destination de ses actionnaires : rapport annuel, déclaration de performance extra-financière, plan de vigilance, documents relatifs à l'évaluation des risques, etc. **La mission doit imprégner l'ensemble de l'entreprise sous peine de laisser de nombreuses parties prenantes, internes et externes, à l'écart de son déploiement.**<sup>24</sup>

**Recommandation n°6 :** Faire vivre la mission, organiser la montée en maturité, l'amélioration continue du dispositif comité mission et OTI.

### « Être » à mission sans adopter la qualité de société à mission ?

Parmi les entreprises cotées interrogées, plusieurs ont évoqué leur besoin de tester leurs capacités avant de franchir le pas de la société à mission.

C'est le cas de Danone qui a dans un premier temps envisagé d'adopter une mission à l'échelle de sa division Eaux avant qu'Emmanuel Faber ne décide de définir une mission pour le groupe Danone dans son ensemble. La division Eaux joue par ailleurs un **rôle de tête de pont pour le groupe pour mieux prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux** et se trouvait être un **terrain d'expérimentation naturel pour redéfinir l'utilité sociale de l'entreprise.**

Suez a adopté une stratégie similaire avec l'adoption d'une mission par la SEMOP Eau du Bas-Languedoc, une société d'économie mixte à opération unique créée dans le cadre d'un contrat de gestion de l'eau liant Suez et une collectivité locale<sup>25</sup>. Si le groupe en reste aujourd'hui à une raison d'être non statutaire,

<sup>24</sup> Cf les conclusions du Groupe de Travail « La société à mission, réussir les 100 jours et au-delà » <https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2021/12/La-Communaute-des-Entreprises-a-Mission-GT6-La-societe-a-mission-reussir-les-100-jours-et-au-dela.pdf>

<sup>25</sup> La loi autorise en effet toute société à se doter de la qualité de société à mission, y compris les SEMOP, structures juridiques créées pour une durée limitée. La SEMOP Eau du bas Languedoc constitue ainsi une expérimentation unique de la société à mission au sein d'une structure juridique qui s'écarte des entreprises traditionnelles.

**se fixer une mission sur un territoire lui permet de mieux saisir la façon dont elle est perçue par les collectivités clientes et les investisseurs**, et alimente la réflexion autour de la mission chez Suez.

La Française des Jeux a opté pour une trajectoire différente : sitôt la raison d'être définie, la société a établi des objectifs en lien avec cette raison d'être, et constitué un « comité des parties prenantes » chargé de suivre la progression de la Française des Jeux vers ces objectifs. Une structure qui réplique en partie celle d'une société à mission, à l'exception notable de l'absence des objectifs définis dans les statuts de l'entreprise et de la vérification par un OTI du respect de la poursuite de la mission. De cette façon, la Française des Jeux se donne les moyens de s'aligner avec sa raison d'être sans pour autant franchir le pas de l'opposabilité juridique.

**La crainte de l'opposabilité juridique se révèle ainsi particulièrement forte parmi les sociétés cotées interrogées.** Celles-ci craignent par-dessus tout le risque de réputation que ferait peser sur elles la qualité de société à mission : une mission perçue comme insincère entraînerait des conséquences majeures sur l'actionnariat d'une société cotée, par nature plus libre de revendre ses actions que dans une société non cotée.

Cette crainte explique le besoin de s'assurer en amont de la viabilité d'une mission pour l'entreprise, sous des formats moins contraignants ou à plus petite échelle. **Une tendance qui témoigne de réflexions sincères sur le sujet de la mission, mais qui ne peut constituer un aboutissement et doit au contraire préparer le terrain vers l'adoption statutaire d'une mission.** Seules l'adjonction d'objectifs à la raison d'être, la rédaction d'un rapport de mission périodique et la soumission volontaire à une vérification par un OTI peuvent garantir une poursuite sincère de la mission.

### 2.2.3 Le fil tendu de la mission : garantir l'équilibre entre les attentes des parties prenantes

Les évolutions que la mission impose au dialogue avec les parties prenantes ne sont pas neutres pour les activités de l'entreprise. **Si les sociétés cotées semblent avoir construit un consensus autour des objectifs qu'elles se sont fixés, maintenir ce consensus alors qu'elles traduisent leurs engagements en actes s'avère plus complexe.**

Certaines sociétés cotées cherchent avant tout à s'assurer le soutien de leurs actionnaires. **Pour ces sociétés, le mot d'ordre est la conciliation : conciliation des attentes de l'ensemble des parties prenantes, conciliation d'une performance de court terme et de la pérennité des engagements de l'entreprise.**

Cette posture s'explique notamment par la difficulté pour les sociétés à mission de démontrer à date, compte tenue de la récence de la société à mission, la valeur financière et non-financière créée par leur mission. Tant que des référentiels capables d'offrir une meilleure comparabilité des engagements ESG entre les entreprises et au cours du temps ne seront pas stabilisés, les parties prenantes sont plus susceptibles de mettre en doute la performance sociétale de l'entreprise au travers de sa mission. **Pour beaucoup d'investisseurs, a fortiori des actionnaires de sociétés cotées, il n'y a aujourd'hui aucune garantie pour qu'une société à mission ait une performance sociétale supérieure à celle d'autres entreprises comparables.**

Aux yeux des investisseurs, adopter une mission ne dispense pas de maintenir une bonne performance extra-financière, telle qu'évaluée par les standards de notation (cf. encadré « La mission permet-elle à une entreprise de s'extraire des critères d'évaluation traditionnels ? » p. 12). **Les missions qui poursuivent des objectifs mal évalués par les référentiels de notation extra-financière sont ainsi plus susceptibles d'être freinées chez les sociétés cotées par les exigences des investisseurs.** Il est alors naturel qu'une volonté de conciliation émerge chez les entreprises dotées d'un actionnariat dispersé, qui rend plus difficile le travail de pédagogie et de persuasion des actionnaires.

D'autres sociétés cotées, notamment celles qui disposent d'un actionnariat concentré, préfèrent admettre que la recherche d'un gagnant-gagnant n'est pas toujours possible. Pour ces entreprises, **la poursuite de leur mission nécessitera des arbitrages. L'important est de l'assumer pour mieux se fixer des limites** : à quel point suis-je prêt à renoncer à de la valeur financière non cohérente avec ma mission ? Sans ces limites, les objectifs sociaux et environnementaux passeront vraisemblablement au second plan, puisqu'ils sont moins représentés dans les organes de gouvernance. Bien souvent, les sociétés prêtes à renoncer au gagnant-gagnant peuvent compter sur un actionnariat plus concentré.

Cette posture est par exemple celle de Voltalia, une entreprise qui peut compter sur son actionnaire de référence, Creadev (actionnaire à 71,3%, cf. monographie Voltalia p. 47) pour assurer une certaine stabilité actionnariale. Pour Sébastien Clerc, Directeur Dénéral de Voltalia, une mission ne peut pas être déclinée correctement si elle est construite avec l'objectif de révolutionner l'entreprise, car dans ce cas elle relève plus de l'image que de l'engagement véritable. Pour une entreprise, et a fortiori une entreprise cotée, la mission doit s'inscrire dans la continuité de son projet, sous peine de ne pas être prise au sérieux par les actionnaires et les clients, malgré son inscription dans les statuts.

**Recommandation n°7 :** Identifier en amont les antagonismes possibles et formuler l'objectif précisément sur l'effort d'innovation à conduire pour les surmonter. Et définir s'il y a lieu, en amont avec le conseil d'administration, les lignes rouges que l'entreprise se refusera à franchir au nom de sa mission.

## 2.3 Le comité de mission : une instance qui cristallise les questionnements relatifs à la mission au sein des sociétés cotées

Comme toutes les sociétés à mission, les sociétés cotées se sont rapidement confrontées au flou juridique qui entoure le comité de mission<sup>26</sup>. La loi, volontairement souple pour s'adapter aux contextes spécifiques, accorde aux entreprises une liberté qui est à la fois appréciée et vécue comme une charge supplémentaire durant la transition vers la société à mission. Revenons sur les pratiques qui émergent au sein des sociétés cotées quant au rôle, à la composition du comité de mission et à sa place aux côtés des organes de gouvernance.

### 2.3.1 Le rôle du comité de mission

Légalement, le comité de mission est tenu de suivre l'exécution de la mission et de rédiger le rapport de mission. Si pour certaines entreprises ces tâches s'apparentent à du *reporting*, son rôle s'avère largement plus ambitieux. **Le comité de mission peut jouer un rôle stratégique précieux pour aiguiller les entreprises vers la réalisation de leur mission, et leur permettre d'aligner leurs orientations stratégiques avec la mission, il questionnera alors la pertinence des actions et des stratégies choisies pour répondre du mieux possible à sa mission.**

Pour autant, le comité de mission ne devrait pas non plus être positionné comme l'organe interne référent de la mission. La mission est une question éminemment stratégique qui doit infuser l'ensemble de l'entreprise. **Les administrateurs devraient eux aussi se saisir du sujet, et faire de la mission une grille d'arbitrage pour prendre leurs décisions et valider les orientations stratégiques.**

En filigrane, si certaines entreprises peuvent avoir le sentiment que le comité de mission n'ajoute rien aux organes de gouvernance traditionnels, notamment au sein des sociétés avec un actionnariat concentré, dans lesquelles la gouvernance est plus aisément alignée avec la mission. **Les rapporteurs tiennent à rappeler que le rôle consultatif du comité de mission dépasse le cadre du simple reporting. Comme pressenti par certaines entreprises, le comité de mission peut être un véritable aiguillon qui oriente et questionne les décisions stratégiques au prisme de la mission, et offrir ainsi une forme de stabilité au-delà des transformations de la gouvernance** (cf. encadré « Le cas Danone : la mission comme un outil de stabilisation de la gouvernance ? p.31). Mais il doit pour cela être doté de moyens humains, financiers et organisationnels pour jouer pleinement ce rôle.

**Recommandation n°8 : Positionner le comité de mission comme un organe consacré au suivi de l'exécution de la mission et de son intégration à la stratégie.** Le distinguer en particulier des tâches du suivi d'objectifs ESG génériques.

---

<sup>26</sup> Rappelons que selon l'article 210-10 du Code de commerce, le comité de mission :

- Est « distinct des organes sociaux » de la société ;
- Doit « comporter au moins un salarié » ;
- « Est chargé exclusivement [du] suivi [de l'exécution de la mission] » ;
- « Présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...] à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société » ;
- « Procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ».

## Évaluation de la mission et reporting extra-financier des sociétés cotées

Les sociétés françaises font face à des consignes de *reporting* extra-financier croissantes. **Des exigences réglementaires d'abord avec la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF)** rendue obligatoire en 2017<sup>27</sup>. Cette déclaration doit présenter, pour les risques sociaux, environnementaux et sociétaux les plus pertinents, une description des principaux risques, une description des politiques appliquées par la société et une description des résultats de cette politique.

**Ces exigences réglementaires s'apprêtent à s'accroître dans la décennie 2020 avec le projet de la commission européenne de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, prévue pour 2024, qui étendra le périmètre du *reporting* déjà requis par la *Non Financial Reporting Directive* (NFRD) et l'appliquera à un plus grand nombre d'entités<sup>28</sup> (environ 50 000, contre 12 000 entités concernées par la NFRD en Union Européenne).

À ces directives, il faut ajouter la taxonomie verte européenne et le projet d'une taxonomie sociale qui demandent aux entreprises d'identifier, dans leur chiffre d'affaires, les activités qui participent à la lutte contre le changement climatique ou qui apportent une contribution sociale significative.

**Les exigences croissantes adressées aux sociétés cotées trouvent leur apogée dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU)**, un document de communication aux investisseurs qui synthétise l'ensemble des informations relatives à l'activité de la société et qui a remplacé l'ancien Document de Référence.

Au-delà des exigences réglementaires, **les sociétés cotées font également face à des exigences de reporting facultatif de la part de leurs investisseurs**. De nombreux référentiels portés par des organismes indépendants, tels celui de la **Global Reporting Initiative (GRI)**<sup>29</sup> ou celui du **Carbon Disclosure Project (CDP)**<sup>30</sup>, proposent des cadres de *reporting* alternatifs privilégiés par les investisseurs. Il faut encore ajouter les agences de notation ESG (cf. encadré « La mission permet-elle à une entreprise de s'extraire des critères d'évaluation traditionnels ? » p. 12) dont les évaluations facilitent la comparaison entre les entreprises sur des critères précisément définis.

**La multiplication des référentiels mène à un renforcement progressif de la contrainte posée par le reporting** sur les entreprises qui cherchent à optimiser cette tâche perçue comme fastidieuse et à faible valeur ajoutée, bien qu'elle reste nécessaire.

<sup>27</sup> La Déclaration de Performance Extra-Financière est obligatoire pour toute société cotée avec un bilan supérieur à 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros et plus de 500 salariés, ainsi que pour toute société non cotée avec un bilan ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et plus de 500 salariés. Elle concernerait aujourd'hui 3800 entreprises. <https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises>. La DPEF est la traduction dans le droit français de la NFRD européenne.

<sup>28</sup> La CSRD s'appliquera à toutes les entreprises cotées en Union Européenne, ainsi qu'à toutes les entreprises – ou filiales de multinationales – dont le siège est en Union Européenne et qui dépassent au moins deux des trois critères suivants : un bilan de 20 M€, un chiffre d'affaires net de 40M€ et 250 employés. Les PME cotées devront répondre à des exigences de *reporting* simplifiées, adaptées à leur taille.

<sup>29</sup> La GRI est une référence internationale du *reporting* extra-financier avec des principes publiés dès 2000, et des premiers standards de *reporting* publiés en 2016 (mis à jour en 2021).

<sup>30</sup> Initialement porté sur le *reporting* climatique, le CDP propose désormais des référentiels de *reporting* autour de l'eau et de la protection des forêts.

Le double contrôle de la mission prévu par la loi PACTE, à la fois par le rapport de comité de mission et l'OTI, apparaît dans ce cadre comme un obstacle majeur pour les sociétés cotées, qui contribue à expliquer le choix fait par nombre d'entre elles d'en rester à une raison d'être, éventuellement déclinée en objectifs (cf. encadré « Quel est le bénéfice de l'opposabilité juridique du point de vue des personnes interrogées ? » p. 17). Se pose alors la question du lien à établir entre l'évaluation de la mission et le *reporting* extra-financier : **la vérification de l'OTI**. Peut-on imaginer un rapport de mission fusionné à la DPEF et au DEU ? Des questionnements qui s'ajoutent à ceux relatifs à la place qui devrait être accordée au comité de mission dans la gouvernance de la mission.

### 2.3.2 La composition du comité de mission

La loi n'impose qu'une contrainte en matière de composition : le comité doit « comporter au moins un salarié ». Deux stratégies se dégagent parmi les entreprises rencontrées.

**Certaines sociétés envisagent le comité de mission comme un « comité de parties prenantes »** : il s'agit pour elles de faire émerger à travers cette instance un espace de dialogue régulier avec leurs parties prenantes. Le comité permet d'aller au-delà de consultations périodiques pour impliquer directement quelques parties prenantes clefs dans des échanges fréquents autour de la mission. Mais il faut alors définir quelques critères permettant de sélectionner les parties prenantes, une question plus complexe qu'il n'y paraît pour les sociétés cotées. Comment représenter un actionnariat éclaté au sein d'un comité de mission ? La réponse est cette fois propre à chaque entreprise, en fonction des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes.

**D'autres sociétés voient dans le comité de mission l'opportunité de constituer un « comité d'experts »**. Elles réunissent des personnalités expertes de sujets proches de leur modèle d'affaires et de leur mission pour bénéficier d'un regard critique sur les objectifs fixés et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

Ces deux stratégies ne sont évidemment pas étanches : elles se complètent l'une l'autre, puisque les experts sélectionnés peuvent aussi être des parties prenantes de l'entreprise, et que les représentants des parties prenantes peuvent être choisis pour leur expertise.

**Recommandation n°9** : Privilégier des personnes assidues, légitimes au regard des enjeux stratégiques de l'entreprise et compétentes au regard des objectifs statutaires.

### 2.3.3 La place du comité de mission

**La question de l'articulation du comité de mission avec les organes de gouvernance traditionnels**, conseil d'administration et comité exécutif en tête. La loi indique seulement que le comité de mission est « distinct des organes sociaux », mais elle ne prescrit rien quant à sa relation avec les instances de gouvernance.

Si le comité de mission « est chargé exclusivement [du] suivi [de l'exécution de la mission] », **les entreprises cotées reconnaissent qu'il a aussi un rôle clef à jouer pour vérifier et interroger l'alignement des orientations stratégiques avec la mission**. Au-delà de son rôle consultatif et s'il est doté des moyens adéquats, il peut interroger la pertinence des décisions stratégiques au regard de la mission, une condition nécessaire pour que celle-ci s'avère transformante pour l'entreprise. Mais pour cela, **le comité de mission doit disposer d'une connexion privilégiée aux principaux organes de gouvernance, sans quoi l'exécution de la mission risque de se cantonner à des mesures marginales**. Avec une telle connexion, le comité de mission pourrait même jouer un rôle stabilisateur pour aider l'entreprise à pérenniser sa mission malgré les évolutions de la gouvernance.

Encore faut-il que le comité de mission ait une légitimité suffisante. Même si la loi précise qu'il « se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission », dans les faits cela impliquerait que le comité de mission ait peu ou prou accès à l'ensemble des informations transmises au conseil d'administration, en tant que la mission concerne l'ensemble des activités de l'entreprise. Il est encore difficile de déterminer si les sociétés cotées accorderont une telle confiance à leur comité de mission dans la pratique.

À cette fin, les rapporteurs estiment **qu'il pourrait être pertinent d'intégrer explicitement dans les attributions des administrateurs la responsabilité de la poursuite de la mission**. Le comité de mission, en charge du suivi



de la mission, fournirait un appui essentiel pour alimenter le CA avec les informations pertinentes. En retour, le comité de mission aurait alors toute légitimité pour exiger les données nécessaires à ce suivi.

### III- Pérennisation de la mission

Toutes les entreprises interrogées s'accordent sur l'importance de la qualité de société à mission et sur l'intérêt de la renforcer, de la faire évoluer pour garantir sa pérennité. Les pistes évoquées pour y parvenir sont nombreuses.

Elles peuvent être réparties en deux thèmes :

- Celles pour garantir la durabilité de la mission au sein même d'une entreprise, une fois les statuts modifiés ;
- Celles qui proposent de faire évoluer la qualité de société à mission.

#### 3.1 Garantir la pérennité de la mission dans l'entreprise

Pour garantir la pérennité de sa mission, l'entreprise doit savoir comment affecter ses ressources et ses efforts pour mettre en cohérence sa stratégie et sa mission. Cette opérationnalisation de la mission, selon la taille et le type d'entreprise, peut amener à faire évoluer la gouvernance voire les modes de management en place. Notamment dans une entreprise cotée dans lesquels la pression de la rentabilité a longtemps infusé les modes de gouvernance.

Si la question de la déclinaison de la mission en indicateurs permettant aux managers de suivre de façon opérationnelle la poursuite de la mission n'a pas été évoquée par les entreprises de notre échantillon, une autre question a été abordée : comment les attributions des organes de gouvernances évoluent pour intégrer la mission à leur mode de fonctionnement et pérenniser celle-ci dans l'entreprise ?

**En premier lieu, il est clef pour assurer le succès de la mission de mettre en place une articulation cohérente et efficace entre le comité de mission et les organes de décision stratégique de l'entreprise.** Pour une société à mission cotée, il s'agira de créer un lien entre le comité de mission et le conseil d'administration puisque les sujets structurants pour l'entreprise, traités en conseil d'administration, sont pertinents pour le comité de mission, et vice-versa.

Pour ces deux instances, créer un dialogue a du sens : pour le comité de mission, c'est une façon de garantir l'implication des membres qui risqueraient de se sentir inutiles dans le cas où un tel dialogue n'existerait pas. Pour les administrateurs, le comité de mission offre un accès facilité aux autres parties prenantes de l'entreprise : ils ont tout intérêt à avoir accès aux informations qu'il rassemblera.

Enfin les relations entre conseil d'administration et comité de mission posent aussi la question du pouvoir de chacune des instances sur l'autre : **le comité de mission peut-il effectivement rappeler les administrateurs à l'ordre si la stratégie de l'entreprise s'éloigne trop de sa mission ?** Ce rôle de gardien du temple de la mission est en principe le rôle dévolu au comité de mission. Pourtant les rapporteurs constatent qu'il n'est réellement envisagé par aucune entreprise interrogée. Ce rôle est pourtant essentiel pour assurer la pérennité de la mission au sein de sociétés cotées malgré les crises de gouvernance qu'elles pourraient traverser.

En plus de devoir trouver le bon niveau d'articulation entre ses différentes instances de gouvernance, **l'entreprise doit également s'assurer que la mission existe indépendamment du leader qui l'a portée pour en garantir la pérennité.** Dans notre échantillon, c'est généralement l'impulsion d'un leader convaincu qui a motivé l'adoption de la mission/raison d'être. Mais quel sera le devenir de ce projet une fois que le leader originel aura quitté l'entreprise ?

Le changement statutaire, parce qu'il transforme la gouvernance de l'entreprise, devrait autonomiser la mission face aux évolutions de la gouvernance. Mais pour cela, les statuts ne doivent pas rester un texte inerte : ils doivent infuser dans l'entreprise, offrir une matrice d'où naîtra la stratégie de l'entreprise. La mission permet de valoriser des projets portés par des collaborateurs, de développer des partenariats avec des parties prenantes, ou de redéfinir les relations avec les fournisseurs et les clients. En un mot, **chaque partie**

**prenante doit s'approprier la mission puisqu'elle incarne le sens que l'entreprise donne à ses activités. Ce n'est qu'à cette condition que la mission gagnera son indépendance des équipes qui l'ont portée à l'origine.** D'une autre façon, le comité de mission endosse aussi ce rôle : s'il n'est pas cantonné aux obligations réglementaires, il agira comme un élément stabilisateur, garant de la pérennité de la mission, au-delà des fondateurs et dirigeants de l'entreprise.

Enfin, pour favoriser l'alignement du conseil d'administration, il semble essentiel à plusieurs entreprises de notre échantillon de réintroduire dans l'actionnariat une partie d'acteurs directement impliqués dans l'activité opérationnelle de l'entreprise. **L'actionnariat salarié en particulier est plébiscité par les grands groupes cotés comme un vecteur d'alignement des collaborateurs et du conseil d'administration autour de la mission.**

#### **Le cas Danone : la mission comme un outil de stabilisation de la gouvernance ?**

Le 14 mars 2021, le seul dirigeant du CAC 40 à avoir mené à son terme la démarche vers la qualité de société à mission, Emmanuel Faber, est évincé neuf mois seulement après la modification des statuts. Le motif annoncé par les actionnaires – des performances financières insuffisantes et en recul par rapport aux principaux concurrents – ne mentionne pas explicitement la mission. Pourtant, la médiatisation de ce départ a remis en question la pertinence du modèle de la société à mission pour les sociétés cotées. Alors que deux fonds activistes entrés au capital de Danone ont suffi à renverser l'équilibre des pouvoirs au sein de l'actionnariat, la question de la compatibilité entre la société à mission et la cotation se pose plus que jamais.

Si le sujet a eu de nombreuses retombées médiatiques, pour Danone la question ne s'est pas posée : **le conseil d'administration a dès le début de cette crise réaffirmé que les engagements sociaux et environnementaux de Danone resteraient au cœur de leurs préoccupations et que la qualité de société à mission n'était en rien remise en cause.** Par ailleurs, la loi PACTE prévoit des garde-fous pour protéger la mission de l'entreprise : **pour une entreprise cotée, il faudrait notamment recueillir l'aval de plus de deux tiers des actionnaires pour modifier la mission adoptée.** En outre, le double suivi par le comité de mission et l'OTI vient crédibiliser les engagements pris.

Dans le cas de Danone, la mission s'inscrit dans un historique de longue date et s'est construite avec l'appui des collaborateurs. Malgré le rôle clef joué par Emmanuel Faber dans l'adoption de la qualité, **Danone espère aujourd'hui être parvenue à décliner la mission dans l'ensemble de l'entreprise et à s'assurer que les collaborateurs se l'approprie.** L'évolution de Danone se révélera ainsi particulièrement instructive quant à la solidité du modèle.

**La mission devrait lui permettre de traverser cette crise de gouvernance.** Une occasion de montrer la force de la mission qui transcende les individus qui gèrent la société et d'en tester la pérennité face à une crise de gouvernance. À moins que, privée de la figure qui l'incarnait, la mission ne finisse par s'essouffler.

### **3.2 Faire évoluer la qualité pour une meilleure (re)connaissance**

Au cours de nos entretiens nous avons vu émerger plusieurs pistes d'évolution pour la qualité de société à mission.

**Pour les entreprises rencontrées, il est d'abord nécessaire d'améliorer la connaissance de la qualité, pour garantir une meilleure reconnaissance des sociétés à mission.**

Pour les actionnaires, tant institutionnels que particuliers, il est nécessaire d'insister sur le fait que leurs droits et responsabilités restent inchangés, que l'entreprise soit société à mission ou non. On pourrait ainsi imaginer un guide pratique de la société à mission à destination des actionnaires pour les familiariser avec la qualité de société à mission, et ce qu'elle change ou non pour l'entreprise et leur posture.

L'une des difficultés majeures réside dans le caractère franco-français de la qualité de société à mission. Danone a notamment dû faire preuve de beaucoup de pédagogie pour expliquer la qualité à l'ensemble du groupe, notamment en la comparant à d'autres statuts ou formes de sociétés existantes (*Benefit Corporation* aux États-Unis, *Società Benefit* en Italie). La différence entre la société à mission à la française et les *Benefit corporations* américaines la sert autant qu'elle la dessert. **D'un côté, la société à mission se pose**



comme l'avant-garde d'une alternative européenne à l'engagement à l'anglo-saxonne, comme une troisième voie continentale. De l'autre, ce positionnement alternatif est mal identifié par les investisseurs anglophones, qui représentent une manne financière importante pour les sociétés cotées. Ainsi, pour faciliter l'avènement de sociétés cotées à mission, il nous est apparu essentiel de promouvoir une convergence de cette qualité juridique au niveau européen, en s'appuyant notamment sur les statuts existants : la *Società Benefit* italienne et la *Sociedad de Beneficio e Interés Común* espagnole. **Converger vers une qualité européenne offrirait une meilleure lisibilité aux investisseurs et faciliterait la transformation des sociétés cotées en sociétés à mission.**

**Recommandation n°10 :** Les entreprises cotées sont en demande d'interopérabilité, ce qui plaide en faveur d'une qualité d'entreprise à mission européenne.

**Certains craignent qu'en gagnant en réputation, la qualité de société à mission perde en exigence. La qualité doit demeurer engageante** si elle a pour ambition de devenir un indicateur fiable aux yeux des parties prenantes. Si elle a le mérite de laisser le champ libre à l'entreprise pour définir sa propre raison d'être et des objectifs spécifiques, pour exprimer sa singularité et énoncer clairement ce dont elle s'estime responsable, on peut par la même occasion lui reprocher un certain manque d'uniformité et une absence de cadre strict. **Si chaque entreprise peut énoncer sa mission selon ses critères, comment éviter les missions évasives et se prémunir des risques de mission-washing ?** Si le rapport de mission et l'évaluation par l'OTI doivent en principe limiter ce risque, certaines entreprises de notre échantillon se sont montrées sceptiques quant à la fiabilité de la qualité de société à mission. Les premiers rapports d'OTI seront ainsi déterminants pour démontrer la rigueur de l'évaluation et certifier de la sincérité des sociétés à mission.

Une des pistes avancées dans notre échantillon serait **de rendre plus contraignant le cadre de la société à mission pour lui donner la force d'un label et empêcher les énoncés de mission évasifs**. Une autre option serait de s'inscrire dans la logique de l'ISR en créant un indice spécifique pour les sociétés à mission, en droit ou en actes. Dans les deux cas, **cela impliquerait de rattacher les missions à des critères standardisés, une démarche qui rentre en contradiction avec la volonté première exprimée dans la loi PACTE et qui ne paraît pas pertinente aux membres de ce groupe de travail.**

**Une dernière piste, non évoquée par les entreprises de l'échantillon, serait d'émettre un avis consultatif à chaque nouvelle adoption de mission** pour décourager l'adoption de missions trop abstraites, trop éloignées de la réalité de l'entreprise ou qui ne définissent pas clairement le sens que les entreprises souhaitent donner à leurs activités. **Rappelons que le comité de mission devrait valider le modèle de la mission** à savoir vérifier la cohérence d'ensemble, et notamment l'adéquation entre la raison d'être, les objectifs statutaires et l'activité de l'entreprise, cohérence entre les actions mises en œuvre et les objectifs statutaires ou opérationnels. Ce contrôle de cohérence sera également effectué par l'OTI lors de la vérification. **Quant aux missions déconnectées des activités de l'entreprise, la loi nous indique que ces missions ne sont pas légales.** Cette vérification du lien avec l'activité est d'ailleurs la première étape de la vérification OTI qui peut arrêter sa vérification si ce n'est pas le cas.

#### **Vers une raison d'être à durée déterminée ?**

La qualité de société à mission est plus engageante qu'une simple raison d'être statutaire, puisqu'elle associe à celle-ci les leviers à disposition de l'entreprise pour la réaliser. Elle y adjoint un double contrôle, le comité de mission et la vérification de l'OTI, qui garantissent pour une entreprise la profondeur de ses engagements et la sincérité de son cheminement.

L'engagement de résultat est aussi plus présent puisque le comité de mission donnera une appréciation des objectifs (opérationnels et statutaires) retenus, de l'atteinte des objectifs (opérationnels et statutaires) et des circonstances éventuelles qui l'expliquent. Quant à l'OTI, il analysera notamment le rôle du comité de mission et vérifiera l'exécution de la mission (pour chaque objectif : vérification des moyens mis en œuvre, de l'atteinte des résultats, et des circonstances internes et externes).

La raison d'être statutaire est donc positionnée légalement comme un niveau intermédiaire entre la raison d'être non statutaire – simple déclaration d'intention – et la qualité de société à mission. Deux hypothèses émergent alors :

- **Soit ce second niveau d'engagement a un intérêt propre** qui diffère de la société à mission et mérite d'exister en tant que tel ;
- **Soit ce second niveau n'est qu'une étape transitoire** vers une mission exigeante et contrôlée.

Dans ce dernier cas, une telle étape n'a pas vocation à perdurer : **la raison d'être permanente, telle qu'elle existe aujourd'hui, ne fait pas sens puisqu'elle incite les entreprises à rester dans un entre-deux dans lequel elles bénéficient d'une partie de l'intérêt de la société à mission sans en supporter les contraintes.**

**Cette hypothèse plaide pour l'édification d'une « une raison d'être à durée limitée ».** Philippe Zaouati, CEO de Mirova, suggère ainsi que les entreprises qui inscrivent une raison d'être dans leurs statuts se voient accorder un délai raisonnable (2 à 3 ans) avant soit d'adopter la qualité de société à mission, soit d'abandonner cette raison d'être. Fixer une date limite à la raison d'être permettrait ainsi de réduire significativement le risque de *mission-washing* associé à la raison d'être telle que définie dans la loi Pacte.

L'existence de cette étape se justifie par le temps long nécessaire à la transition en tant que société à mission et les exigences liées à la qualité : la déclinaison de la raison d'être en objectifs statutaires, objectifs opérationnels et indicateurs, la gouvernance associée à cette évolution et la mise en place d'un contrôle externe. La raison d'être à durée déterminée fournirait aux entreprises qui souhaitent mettre à l'épreuve la solidité de leurs engagements une forme légale conçue à cet effet.

**Enfin, il semble nécessaire d'améliorer la qualité de société à mission par rapport à la simple raison d'être. Accroître sa valeur ajoutée aux yeux des entreprises, mais aussi à ceux des investisseurs,** s'avère essentiel pour pousser davantage de sociétés cotées à franchir le pas de la société à mission.

L'enjeu majeur pour les sociétés à mission cotées reste d'embarquer les actionnaires et de les pousser à soutenir activement la mission de l'entreprise. Parmi les principales pistes évoquées : par un **statut d'« actionnaire à mission »** qui octroierait des droits supplémentaires en contrepartie d'un engagement à investir sur le long-terme dans une entreprise. Cela permettrait de valoriser les actionnaires qui s'engagent sur le long-terme auprès de sociétés à mission cotées.

La loi PACTE n'aborde pas la question des droits et devoirs des actionnaires. Or, il ne peut y avoir d'entreprises responsables sans actionnaires responsables. Pour notre échantillon notamment, **les enjeux de responsabilité actionnariale sont essentiels et devraient être abordés au plus vite.**

**En l'absence de statut spécifique pour les actionnaires de sociétés à mission, le groupe de travail suggère aux entreprises de faire conclure des pactes d'actionnaires ambitieux, qui prévoient par exemple la faculté de proposer des candidats au poste d'administrateur** pour les actionnaires qui dépassent une certaine portion du capital pour une durée suffisamment longue. Une façon d'inciter/récompenser les investisseurs qui soutiennent la transformation de l'entreprise sur le long terme et la poursuite de sa mission.

**Recommandation n°11 :** Réfléchir à ce que serait un « actionnaire à mission » (exemples : durée de détention des titres, contribution de l'actionnaire à la vie actionnariale...) et à l'opportunité d'attacher des droits et devoirs supplémentaires aux actions (exemple : droit de vote multiple, possibilité de nommer un administrateur pour les associés qui détiennent plus qu'un certain pourcentage des actions depuis une durée définie dans les statuts, etc.)

## Liste des encadrés

**La mission permet-elle à une entreprise de s'extraire des critères d'évaluation traditionnels ? P. 12**

**Quel est le bénéfice de l'opposabilité juridique du point de vue des personnes interrogées ? P. 17**

**La complexité du dialogue actionnarial autour de la mission P. 19**

**L'*affectio societatis* : un concept actualisé par la société à mission ? P. 23**

**« Être » à mission sans adopter la qualité de société à mission ? P. 25**

**Évaluation de la mission et *reporting* extra-financier des sociétés cotées P. 28**

**Le cas Danone : la mission comme un outil de stabilisation de la gouvernance ? P. 31**

**Vers une raison d'être à durée déterminée ? P. 32**

# Entreprises interrogées

## ATOS

**Interlocuteur :** Alexandre Menais (Vice-Président Exécutif)

Informations générales :

**Création :** 1997

**Chiffre d'Affaires :** 10,8 Mds € (2021)

**Effectif :** 100 000 collaborateurs

**Secteur :** Informatique, services numériques

**Géographie :** Implantation dans 71 pays

**Forme juridique :** Société Anonyme

**Actionnariat :** Eclaté

**Actionnaires :** Salariés (3%), Flottant (97%) dont Siemens (9,5%), Fonds souverain de Norvège (2%) et autres fonds institutionnels autour de 1%.

**Raison d'être (statutaire, 2019) :** « Chez Atos, notre mission est de contribuer à façonner l'espace informationnel.

Avec nos compétences et nos services, nous supportons le développement de la connaissance, de l'éducation et de la recherche dans une approche pluriculturelle et contribuons au développement de l'excellence scientifique et technologique.

Partout dans le monde, nous permettons à nos clients et à nos collaborateurs, et plus généralement au plus grand nombre, de vivre, travailler et progresser durablement et en toute confiance dans l'espace informationnel.

La raison d'être d'Atos relie en profondeur les métiers de l'entreprise et sa contribution à l'intérêt général, elle reflète la responsabilité singulière d'Atos en tant que leader du numérique et incarne notre ambition de contribuer à court, moyen et long terme à une construction civique de cet espace numérique.

La raison d'être d'Atos est structurée en trois piliers :

- Construire un espace digital de confiance ;
- Prendre part à la transition écologique ;
- Contribuer à l'excellence scientifique et technologique. »

Spécificités :

Pour Atos, définir sa raison d'être a permis de fédérer ses parties prenantes autour d'un projet commun, d'une vision clef. Avec sa raison d'être, Atos s'envisage au cœur d'un écosystème et élargit les intérêts qu'elle souhaite prendre en compte au-delà de ceux des actionnaires.

La raison d'être a été le fruit d'un processus de co-construction, porté par l'équipe dirigeante tout en engageant les salariés. Cet énoncé a été consacré par les 99,93% de votes favorables à son inscription dans les statuts de l'entreprise. Une unanimité qui invite néanmoins à s'interroger sur la nature de l'alignement ainsi généré.

La raison d'être d'Atos indique la place qu'elle souhaite occuper dans la société, elle permet de définir explicitement la contribution de l'entreprise. En déclarant sa contribution, **l'entreprise espère ainsi concentrer ses efforts sur les enjeux pertinents pour elle afin de ne pas diluer sa responsabilité.**

Première entreprise du CAC 40 à avoir défini sa raison d'être, Atos n'aspire pas pour autant à devenir société à mission. Selon Alexandre Menais, secrétaire général d'Atos, la raison d'être à elle seule permet de cristalliser une culture d'entreprise cohérente et constitue une *soft law* qui garantit le respect des engagements si les actionnaires ne suivent pas. Il n'y aurait ainsi pas besoin de norme ou de sanction pour aligner stratégie et

mission. **Les années à venir et la sincérité avec laquelle Atos déploiera sa raison d'être seront essentielles pour évaluer la pertinence de la raison d'être en tant que disposition légale, en comparaison de la qualité de société à mission, pour les sociétés cotées.**

**Date de l'inscription de la raison d'être dans les statuts :** 30/04/2019

**Date de l'entretien :** 14/10/2021

**Interlocuteur :** Laurent Sacchi (Secrétaire Général de Danone)

Informations générales :

**Création :** 1919

**Chiffre d'Affaires :** 24,3 Mds € (2021)

**Effectif :** 100 000 collaborateurs

**Secteur :** Produits laitiers et d'origine végétale, eaux, nutrition infantile et nutrition médicale

**Géographie :** Produits vendus dans 120 pays

**Forme juridique :** Société Anonyme

**Actionnariat :** Éclaté

**Actionnaires :** actionnaires individuels et FCPE « Fonds Danone » (10%), actions propres et autocontrôle (7%), Flottant (83%) dont investisseurs institutionnels (78%) et autres (5%)

**Raison d'être (statutaire, 2020) :** « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »

**Société à mission** depuis le 26/06/2020

Les objectifs sociaux et environnementaux que l'entreprise s'est fixés en sa qualité de Société à Mission – et qui forment cette « mission » – sont alignés sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Ils couvrent 4 dimensions : la santé, l'environnement, les questions sociales (auprès des salariés de Danone) et l'inclusion (impliquant les acteurs et les communautés de la chaîne de valeur étendue de l'entreprise).

Les objectifs statutaires sont les suivants :

- **Améliorer la santé...** grâce à un portefeuille de produits plus sains, à des marques qui encouragent de meilleurs choix nutritionnels, et à la promotion de meilleures pratiques alimentaires, au niveau local.
- **Préserver la planète et renouveler ses ressources...** en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, sur l'ensemble de son écosystème, afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique.
- **Construire le futur avec ses équipes...** en s'appuyant sur son héritage unique en matière d'innovation sociale, donner à chacun de ses salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise tant au niveau local que global.
- **Promouvoir une croissance inclusive...** en agissant pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de son écosystème et en développant des produits du quotidien accessibles au plus grand nombre.

Spécificités :

En juin 2020, Danone est devenue la **première société cotée à adopter le statut de société à mission**. Un mouvement pionnier, dans la continuité du double projet économique et social de Danone exprimé dès 1972 par Antoine Riboud. Ce changement de statut est une étape logique et naturelle permettant de poursuivre la mise en œuvre de la raison d'être et des actions déjà en place dans l'entreprise : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » en 2005 puis « One planet, one health » en 2015. Un terrain favorable qui peut expliquer l'approbation par les actionnaires à plus de 99% du passage en société à mission.

En adoptant cette qualité, Danone montre de manière concrète à l'ensemble des sociétés que la société à mission convient également aux entreprises industrielles ou aux entreprises cotées en bourse. Danone se place en exemple et moteur de la société à mission en France en apportant son poids historique et médiatique en faveur de ce nouveau modèle.

Si la décision a été poussée par des individus engagés, dont Emmanuel Faber en tête de pont, pour Danone, adopter ce statut c'est aussi assurer la pérennité des engagements de l'entreprise face à des changements de gouvernance : « l'adoption de la qualité de société à mission permet d'aller plus loin et transcende les individus qui gèrent la société ». Une affirmation qui trouve tout son sens avec les changements de gouvernance intervenus au sein de Danone moins d'un an après le passage en société à mission. Après ces

changements, le conseil d'administration et la direction de Danone ont réaffirmé le rôle central de la société à mission et la poursuite des engagements pris par Danone dans ce cadre.

**Date du passage en société à mission :** 26/06/2020

**Date de l'entretien :** 18/10/2021

**Interlocuteur :** Vincent Perrotin (Directeur RSE)

Informations générales :

**Création :** 1976

**Chiffre d'Affaires :** 2 256 millions d'€ (2021)

**Effectif :** Plus de 2 500 collaborateurs

**Secteur :** Jeux d'argent et de hasard

**Géographie :** France

**Forme juridique :** Société Anonyme

**Actionnariat :** Éclaté

**Actionnaires :** État français (20%), Association d'anciens combattants sous concert (15%), actionnariat Salarié (4%), Predica : (5%), autre (56%).

**Raison d'être (statutaire, 2020) :** « Le groupe FDJ propose à tous ceux qui aspirent à jouer et vivre des instants d'émotions, une offre de jeux diversifiée et responsable. **Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence.**

Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'accompagnement de nos clients, l'intégrité de nos jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à notre activité. Ainsi, nous agissons pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs.

Héritiers de la loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre mondiale, nous perpétons nos actions sociétales et solidaires et notre participation au financement de l'intérêt général.

Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires. Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société, et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes. »

Spécificités :

Héritière de la loterie nationale, venue en aide aux blessés de guerre et promotrice du « jeu responsable » dès les années 90, la Française des Jeux s'est construite sur un socle et des valeurs de solidarité et de responsabilité.

Aussi, en 2018 à l'occasion de la loi Pacte, c'est tout naturellement que FDJ a débuté sa réflexion au regard de ses engagements sociétaux et solidaires depuis sa création en 1933. Menée en parallèle de la privation du Groupe, cette démarche s'est poursuivie par l'inscription de la raison d'être en préambule des statuts de l'entreprise suite au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée générale 2020 ; six engagements ont été ensuite déclinés de la raison d'être couvrant des thématiques essentielles (offre de jeux, politique de jeu responsable, actions sociétales et solidaires, soutien au commerce de proximité) et un Comité de parties prenantes constitué de 13 personnalités externes a été installé et se réunit deux à trois fois par an. Sa vocation est d'accroître le dialogue de l'entreprise avec son écosystème sur les grands enjeux de son activité, et de suivre la mise en œuvre des engagements pris par le Groupe.



Depuis mi-2020, FDJ a également initié un plan de mise en œuvre pour faire de ce travail un exercice concret et opérationnel ; en particulier, un plan d'accompagnement des collaborateurs a permis de déployer des ateliers d'appropriation et d'intégrer la raison d'être dans les temps forts de la vie des collaborateurs provoquant une très forte adhésion autour de ce projet commun. Par ailleurs, un bilan annuel est réalisé permettant d'évaluer les avancées et de s'inscrire dans une trajectoire d'optimisation du dispositif.

**Date de l'inscription de la raison d'être dans les statuts :** 18/06/2020

**Date de l'entretien :** 31/01/2022

**Interlocuteur :** Philippe Zaouati (Directeur Général)

**Point de contact :** Aude Rouyer (Directrice RH, RSE, entreprise à mission)

Informations générales :

**Création :** 2014

**Produit Net Bancaire (PNB) :** 125,5 millions d'euros (12/2022)

**Effectif :** 197 collaborateurs (31/12/2022 – CDD + CDI – périmètre Monde)

**Secteur :** Finance / Assurance

Fonds d'investissement à mission

**Forme juridique :** Société Anonyme

**Actionnariat :** Concentré (non cotée)

**Actionnaires :** Natixis (filiale du groupe BPCE)

**Raison d'être (statutaire car société à mission, 16/11/2020) :** « La finance doit être un outil de transformation de l'économie vers des modèles qui, d'une part, préservent et restaurent les écosystèmes et le climat, et d'autre part, favorisent l'inclusion sociale, la santé et le bien-être des populations.

Pionniers de ce mouvement, nous innovons sur tous nos moyens d'action : investissement, recherche, engagement actionnarial et influence de la communauté financière.

Nous recherchons toujours à concilier performance sociétale et financière en plaçant notre expertise du développement durable au cœur de toutes nos stratégies d'investissement. Les solutions que nous proposons à nos clients visent ainsi à développer une épargne contributive d'une économie plus durable et plus inclusive.

La société entend ainsi générer un impact social, sociétal et environnemental positif et significatif dans l'exercice de ses activités. »

#### Objectifs statutaires :

1. Faire de l'impact positif un objectif systématique de nos stratégies d'investissement
2. Cultiver et approfondir nos expertises sociales et environnementales
3. Innover en permanence sur nos produits et nos approches au service de l'impact
4. Accompagner nos parties prenantes vers une économie et une finance durable
5. S'appliquer les standards environnementaux et sociaux que nous défendons

#### Spécificités :

Pionnier dans la finance durable, Mirova est devenu société à mission en 2020 et se revendique comme **un outil de la transformation de l'économie** vers un modèle en accord avec les limites planétaires et les fondamentaux sociaux. La **stratégie d'investissement** de Mirova se construit ainsi autour de son expertise en développement durable dans le but de concilier les performances sociétale et financière.

Maintenant que le modèle s'est fait connaître, et que l'entreprise a concrétisé sa mission par des décisions structurantes, Mirova souhaite **participer à un changement systémique**. Ainsi, son président, Philippe Zaouati prend régulièrement la parole auprès de la Communauté des Entreprises à Mission ou du grand public, dans le but de **diffuser le modèle des sociétés à mission**.

**Date du passage en société à mission :** 16/11/2020

**Date de l'entretien :** 12/10/2021

**Interlocuteurs :** Denis Branche (Directeur Général Délégué), Stéphanie De Beaumont (Directrice Marketing et Communication)

Informations générales :

**Création :** en 2003

**Chiffre d'Affaires :** 1 218 700,00 € (2019)

**Effectif :** 12 collaborateurs

**Secteur :** Finance et Assurance

**Géographie :**

**Forme juridique :** Société Anonyme

Fonds d'investissement à mission

**Actionnariat :** Concentré (non cotée)

**Actionnaires :** associés

**Raison d'être (statutaire car société à mission, 30/06/2021) :**

« Nous sommes convaincus que les investisseurs ont une responsabilité à exercer afin que les entreprises, et leurs dirigeants accélèrent la transition de leur modèle d'affaires et placent les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de leur stratégie. En inscrivant sa raison d'être dans ses statuts, Phitrust poursuit son engagement et son action menée depuis sa création. « Investir pour agir et contribuer à faire grandir les entreprises qui intègrent au cœur de leur stratégie le développement de l'être humain et la préservation de notre planète. »

**Objectifs statutaires :**

1. Gérer des véhicules d'investissement soutenant le développement d'entreprises qui mettent l'impact environnemental et social au cœur de leurs stratégies.
2. Agir en tant qu'actionnaire engagé auprès des entreprises cotées en exerçant tous les leviers de l'engagement actionnarial pour faire évoluer leurs gouvernances ainsi que leurs modèles d'affaires et leurs pratiques environnementales, sociales.
3. Agir en tant qu'actionnaire engagé auprès des entreprises non cotées porteuses d'une vision inclusive de la société en accompagnant leur développement.
4. Favoriser entre ces acteurs l'émergence de partenariats / projets porteurs de solutions innovantes
5. Mobiliser les investisseurs et les parties prenantes en faveur d'une finance au service du bien commun.

**Spécificités :**

Depuis vingt ans, Phitrust est **un acteur engagé dans l'actionnariat à impact**, avec la conviction que son pouvoir réside dans les choix de ses investissements. **Son combat** est de « participer au changement de modèles d'affaires des entreprises et au développement d'entreprises sociales innovantes, comme réponses aux enjeux de notre société ». Devenue société à mission le 30 juin 2021, l'organisation **s'engage au sein du mouvement** des entreprises à mission depuis 2020. Cet engagement **s'inscrit donc dans la continuité de ses activités et engagements précédents**, avec par exemple, la création de sa fondation en 2005. En 2006, Phitrust a obtenu le label Finansol, qui garantit qu'un produit financier contribue au financement d'activités génératrices d'utilité sociale et/ou environnementale.

Phitrust se démarque par sa décision d'investir aussi bien dans les entreprises cotées – qu'elle décide d'influencer par son engagement actionnarial – que dans des entreprises non cotées dans lesquelles il est plus simple de déployer des stratégies d'impact.

**Date du passage en société à mission :** 30/06/2021

**Date de l'entretien :** 04/10/2021

**Interlocuteur :** Yoann Choin-Joubert (PDG et fondateur)

Informations générales :

**Création :** 2003

**Chiffre d'Affaires :** 286 M € (2021)

**Effectif :** + 1000 collaborateurs (2022)

**Secteur :** Immobilier et services

**Géographie :** France, Maroc, Sénégal, Portugal

**Forme juridique :** Société Anonyme

Société à mission cotée

**Actionnariat :** concentré

**Actionnaires :** Dirigeants fondateurs (67,5% du capital - 75,1% des droits de vote), Cadres Groupe (10% - 6,8%), Flottant (21% - 18,1%), Auto-détention (1,5%) en 2021

**Raison d'être (statutaire, 2021) :** « Être utiles partout, tout le temps, au développement intelligent des territoires ».

« Convaincus que l'entreprise a un rôle clé dans les transitions de notre société, notre mission est d'être utiles partout, tout le temps au développement intelligent des territoires. Nous nous engageons à faire bouger les lignes, à repenser la collaboration entre les parties afin d'innover et agir avec audace pour l'émergence de modèles urbains et économiques, au service d'une meilleure qualité de vie pour tous les habitants.

- Contribuer au développement des territoires et des services pour leurs habitants
- Entretenir des relations partenariales, équilibrées et éthiques avec nos parties prenantes, pour contribuer au développement des territoires et des services pour leurs habitants.
- Participer à la qualité de vie de nos clients, résidents ou utilisateurs en proposant des solutions répondant aux besoins et enjeux de la société, et en recherchant le maintien d'un rapport qualité/prix juste.
- Favoriser la qualité de vie des collaborateurs et le développement de notre capital humain.
- Contribuer à neutraliser nos impacts environnementaux directs principaux, en commençant par les réduire, puis, en compensant ou réparant les impacts résiduels. »

Spécificités :

L'entreprise se structure en trois branches : la construction de logements, l'exploitation de services pour répondre aux besoins des habitants et une foncière pour financer les ouvrages. Du fait de cette architecture singulière avec des activités complémentaires, la mission est vécue comme « consubstantielle à l'activité ». Elle découle naturellement des activités et du positionnement innovant de l'entreprise qui prône ainsi une double ambition : être profitable et être utile avec une raison d'être qui réconcilie objectifs de responsabilité et de rentabilité. L'entreprise, en inscrivant cet engagement et cinq objectifs sociétaux dans ses statuts, est devenu le premier maître d'ouvrage société à mission.

Les engagements, liés à la spécificité de l'entreprise, qui se considère comme une entreprise de « développement territorial », n'étaient auparavant pas pris en compte dans les critères de responsabilité des investisseurs. Le Groupe Réalités a donc saisi l'opportunité de la loi PACTE pour adopter la qualité de société à mission et ainsi redonner de la visibilité à sa contribution qui ne rentre pas dans les cases de la RSE traditionnelle.

**Date du passage en société à mission :** 14/01/2021

**Date de l'entretien :** 05/11/2021

**Interlocuteurs :** Marion Rosentiehl (Program & Product Manager, cofondatrice de « Suez Acts for the Planet ») et Benoît Bonello (Directeur de l'innovation sociale Suez France)

Informations générales :

**Création :** 1869

**Chiffre d'Affaires :** 7 Mds € (2021)

**Effectif :** 35000 collaborateurs

**Secteur :** eau, assainissement, déchets

**Géographie :** 15 pays d'implantation, activités dans plus de 90 pays

**Forme juridique :** Société Anonyme

**Actionnariat :** concentré (non cotée)

**Actionnaires :** Meridiam (40%), GIP (40%), Caisse des dépôts / CNP assurances (20%)

**Raison d'être (non statutaire) :** « Mobilisés chaque jour aux côtés de nos clients et de nos partenaires, nous apportons, depuis plus de 160 ans, des services essentiels pour protéger et améliorer la qualité de vie partout où nous agissons, face à des défis environnementaux grandissants.

*Unis par la passion de nos métiers, nos valeurs d'inclusion et notre sens du collectif, nous innovons pour préserver l'eau et valoriser les déchets, sous forme de matières recyclées et d'énergie. Nous promouvons et déployons des pratiques plus sobres, des technologies plus efficaces et des solutions circulaires, pour réutiliser et faire le meilleur usage des ressources limitées de la Terre.*

*Au plus près des territoires, nous nous engageons pour l'humain et la planète afin de leur apporter les ressources d'un avenir commun. »*

Nous œuvrons à un accès aux services essentiels de l'environnement pour tous. Nous fournissons une eau de qualité, adaptée à chaque usage, tout en préservant ce bien commun. Nous valorisons les eaux usées et les déchets pour les transformer en de nouvelles ressources.

Face à l'accroissement démographique, au changement climatique et aux inégalités sociales et géographiques, les populations sont de plus en plus exposées aux conséquences de l'urgence environnementale qui affecte notre planète.

**SUEZ s'engage chaque jour pour préserver les éléments essentiels de notre environnement : l'eau, la terre et l'air, qui garantissent notre futur.** SUEZ s'investit pour la préservation et la restauration du capital naturel et ainsi l'avenir de la biodiversité sur mer comme sur terre.

Partenaire engagé auprès des collectivités, des industriels et des citoyens, SUEZ mobilise les parties-prenantes pour réussir la transition environnementale, en développant des modèles d'économie circulaire et en innovant pour anticiper les exigences du futur.

**Fières de leurs métiers et fortes de leurs valeurs, les équipes de SUEZ ancrées sur tous les territoires façonnent un environnement durable, dès maintenant.**

Spécificités :

Suez est un leader international de la gestion de l'eau et des déchets. Ses activités, directement liées à des missions de service public, mènent naturellement le groupe à interroger sa raison d'être et la mission qu'il souhaite poursuivre.

Suez a défini une première raison d'être non statutaire en 2020, après des réflexions entamées dès la publication de la loi Pacte, alors qu'elle était encore une société cotée. Portée par la direction générale, la raison d'être ne sera jamais pleinement déclinée dans l'entreprise qui ne franchit finalement pas l'étape de la société à mission.

La réflexion sur la mission se poursuit néanmoins. D'abord au sein de Suez consulting, filiale de conseil du groupe. Ensuite au sein de la SEMOP Eau du Bas-Languedoc<sup>1</sup>, dont Suez est actionnaire à 60% et qui est

devenue société à mission à sa création. En parallèle, le collectif de salariés « Suez Acts for the Planet » s'est constitué en 2019 pour encourager en interne le développement d'actions en faveur de l'environnement et de l'inclusion.

Après le rachat d'une partie des activités de Suez par Veolia en 2021, Suez est sortie de la cote et trois actionnaires se partagent désormais son capital (hors actionnariat salarié). Ce changement actionnarial, ainsi que l'arrivée en janvier 2022 de Sabrina Soussan, nouvelle directrice générale, représentent une occasion de redéfinir la raison d'être de l'entreprise sur de nouvelles bases. Dans ce contexte, le collectif « Suez Acts for the Planet » – avec l'appui de Meridiam, nouvel actionnaire du groupe – soutient activement l'adoption de la qualité de société à mission.

**Date de la raison d'être :** 2020

**Date de l'entretien :** 31/01/2022

**Interlocuteur :** Jean-Guillaume Peladan (Gérant de portefeuilles et Directeur de la Stratégie Environnement)

Informations générales :

**Création :** en 2001

**Effectif :** 65 salariés en 2020

**Secteur :** Finance et Assurance

**Forme juridique :** Société Anonyme

Fonds d'investissement à mission

**Actionnariat :** Concentrée (non cotée)

**Actionnaires :** Associés

**Raison d'être (statutaire car société à mission, 31/07/2020) :**

Nous investissons pour construire une économie plus durable et plus inclusive, et générer des impacts positifs pour toutes nos parties prenantes. Notre mission : rendre l'investissement plus humain.

**Objectifs statutaires :**

Afin d'être viable pour les générations futures, l'économie doit pouvoir reposer sur des ressources issues d'écosystèmes sains ainsi que sur la stabilité qu'offrent des sociétés justes. Le secteur financier peut contribuer à réaliser l'agenda 2030 des Nations Unies, cadre de référence au niveau mondial pour la construction d'une économie plus durable et inclusive : selon les estimations de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, entre 5 000 et 7 000 milliards de dollars supplémentaires devront être investis tous les ans pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) de cet agenda 2030.

Partant de ce constat et en lien avec sa raison d'être, la Société a défini six objectifs sociaux et environnementaux qui touchent l'ensemble de ses parties prenantes et qu'elle s'engage à poursuivre dans le cadre de son activité [, au sens du 2° de l'article L. 210-10 du Code de commerce] (la « Mission ») :

1. Mesurer et améliorer la contribution environnementale et sociétale de ses investissements en assurant transparence et pédagogie pour ses clients
2. Poursuivre le développement de son offre d'investissement socialement responsable visant à générer des impacts positifs, alliant sens et performance
3. Offrir à ses collaborateurs un cadre de travail de qualité et les associer aux décisions stratégiques à travers l'actionnariat salarié
4. Renforcer sa propre contribution sociétale en partageant une partie de la création de valeur avec des associations, notamment à travers la Fondation Sycomore
5. Déployer sa démarche d'achats responsables pour participer à la création d'écosystèmes résilients
6. Créer de la valeur pérenne pour ses actionnaires

Spécificités :

En tant qu'investisseur responsable, **l'ambition de Sycomore** est de « satisfaire les exigences de performances de ses clients tout en donnant du sens à leurs investissements. » Ils se donnent pour rôle de **sensibiliser leurs clients** aux bonnes pratiques, en liant considération des enjeux sociaux et environnement, et performance pérenne. Alliant ces **convictions avec leur modèle**, ils deviennent société à mission en 2020, et la même année, obtiennent le label B-Corp, davantage reconnu à l'international.

Sycomore, **l'un des premiers acteurs** à s'intéresser à la qualité de société à mission<sup>31</sup>, voit la société à mission comme **une « brique » de base**, qui peut être intégrée de façon plus ou moins approfondie dans le modèle d'une entreprise. Il s'agit, pour eux, d'un outil pour améliorer la gouvernance d'entreprise, sans pour autant se suffire à lui-même.

**Date du passage en société à mission :** 31/07/2020

**Date de l'entretien :** 14/02/2022

---

<sup>31</sup> Sycomore a notamment soutenu l'étude « Les entreprises à mission : Panorama international des statuts hybrides au service du bien commun » publiée par Prophyl en 2017, deux ans avant la loi Pacte.



**Interlocuteur** : Sébastien Clerc (Directeur Général)

Informations générales :

**Création** : 2005

**Chiffre d'Affaires** : 398,6 M€ (2021)

**Effectif** : 1300 salariés (2021)

**Secteur** : Energie et environnement

**Géographie** :

**Forme juridique** : Société Anonyme

Société à mission cotée

**Actionnariat** : Concentré (cotée Euronext)

**Actionnaires** : 71,3% Creadev (Famille Mulliez), 2,6% BERD, 2,5% Proparco, 23,6% flottant

**Date de la cotation** : 2017

**Capitalisation** : 1989 M€

**Raison d'être (statutaire car société à mission, 19/05/2021) :**

« Améliorer l'environnement mondial en favorisant le développement local »

**Objectifs statutaires :**

- Agir pour la production d'une énergie renouvelable accessible au plus grand nombre
- Contribuer avec les habitants au développement durable des territoires
- Œuvrer pour la préservation des ressources de la planète

Spécificités :

Voltalia est **un acteur majeur de la production d'énergie renouvelable** et prestataire de service qui s'est donné pour objectif de déployer la transition énergétique et écologique à travers le monde. La **famille Mulliez**, bien qu'actionnaire majoritaire de l'entreprise et réputée pour prendre des positions engagées, a adopté une position d'observateur quant à la démarche de transformation en société à mission, initiée par les membres de la direction. Dans le cas de Voltalia, la société à mission est vue comme **une démarche pilote**, qui pourrait potentiellement donner lieu à des transformations en société à mission d'autres enseignes du portefeuille détenu par la famille.

Cette transformation a cependant pu se produire grâce **au terreau fertile** que l'entreprise constituait : le secteur des énergies renouvelables, directement en prise avec les enjeux de décarbonation de l'économie ; un directeur, Sébastien Clerc, en poste depuis 10 ans ; et un actionnariat concentré, favorable au passage en société à mission.

Selon la direction de Voltalia, le passage en société à mission est davantage **une mise en conformité** entre la réalité et les statuts : l'entreprise avait déjà annoncé sa mission plusieurs années avant la publication de la loi Pacte. La société à mission n'a ainsi pas vocation à transformer radicalement l'entreprise. En revanche, pour Sébastien Clerc, la mission pourra placer l'entreprise face à des arbitrages décisifs entre rentabilité financière et poursuite de la mission, qui peuvent remettre en question certaines exigences de rentabilité, à court et à long terme.

**Date du passage en société à mission** : 19/05/2021

**Date de l'entretien** : 03/11/2021