2025, Vol. 39, No. 1, 59-70

Revue Française de Gestion Industrielle

article en open accès sur www.rfgi.fr

https://doi.org/10.53102/2025.39.01.1196

ISSN: 0242-9780
eISSN: 2804-9284

Entreprise à mission : nouvelle opportunité ou risque majeur pour l'entreprise

Philippe Boistel [1], *Dimitri Laroutis* [2]

[1]*Directeur du centre de recherche (CERM), ESC Amiens, 18 place Saint-Michel, 80000 Amiens, philippe.boistel@esc-amiens.com*

[2] *Professeur HDR, ESC Amiens, 18 place Saint-Michel, 80000 Amiens, dimitri.laroutis@esc-amiens.com*

Résumé : Le statut d'entreprise à mission a été créé en 2019. Actuellement 180 entreprises à mission sont recensées par l'observatoire des Sociétés à Mission. Cette loi introduit la qualité de société à mission permettant à une entreprise de déclarer sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux (CEDEF, 2021). La littérature inscrit cette loi dans le courant de la RSE (Tchotourian et Morteo, 2019). Cependant quels sont les risques qu'une structure peut encourir à prendre le statut d'entreprise à mission ? Nous avons effectué une étude exploratoire sur les entreprises à mission. Nous avons pu ainsi mettre en évidence des risques stratégiques (rigidification de l'organisation, risque de réputation, …) et de moindres risques puisque les missions sont rédigées de manière très évasive, sans chiffrage…

Mots clés : Entreprise à mission, risque, opportunité, loi, étude, RSE

Mission company: A new opportunity or a major risk for the company?

Abstract: The status of mission company was created in 2019. Currently 180 mission companies are listed by the Observatory of Companies with Mission. This law introduces the status of a company with a mission allowing a company to declare its raison d'être through several social and environmental objectives (CEDEF, 2021). The literature places this law in the mainstream of CSR (Tchotourian and Morteo, 2019). However, what are the risks that a structure may incur in taking on the status of a mission company? We carried out an exploratory study on mission-oriented companies. We were thus able to highlight strategic risks (rigidification of the organization, reputational risk, etc.) and lower risks since the assignments are drafted in a very evasive manner, without costing ...

Keywords: Mission company, risk, opportunity, law, study, CSR

Citation : Boistel, P., & Laroutis, D. Entreprise à mission : nouvelle opportunité ou risque majeur pour l'entreprise. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 39(1), 59-70. https://doi.org/10.53102/2025.39.01.1196

Historique : reçu le 21/11/2023, accepté le 13/01/2025, en ligne le 11/03/2025

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. INTRODUCTION

Un ensemble de concepts et de théories liées au développement durable (entreprise citoyenne, éthique des affaires, devoirs des sociétés multinationales, économie circulaire (Bonnet Fernandez et al, 2014) …) a envahi la scène managériale depuis les années 1980 (Berns et al, 2007 ; Tchotourian et Morteo, 2019). Ce phénomène a aussi touché le droit comme le précisent Tchotourian et Morteo (2019), « dans un environnement qui jongle entre soft law et hard law (Cuzacq, 2012), la souplesse juridique de la RSE a notamment rendu possible le renforcement de la stakeholders theory au sein des entreprises ».

Les lois ont donc elles-aussi évolué dans le but de contrer l'idée soutenue par Friedman (1970) qu'« il y a une, et une seule responsabilité sociétale de l'entreprise - d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités conçues pour augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire, qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans duperie ou fraude ». C'est ainsi qu'en France la loi Pacte (22 mai 2019) a créé une nouvelle forme d'entreprise engagée : l'entreprise à mission. Cette loi introduit la qualité de société à mission permettant à une entreprise de déclarer sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux (CEDEF, 2021).

En plus de la question que posait Friedman (1970) sur l'objectif de l'entreprise (faire du profit) par rapport à un rôle sociétal que la Société chercherait à lui imposer, il nous semble que l'entreprise à mission peut être une source supplémentaire de risques non encore étudiée par la littérature académique. En effet, ce qui nous a surpris c'est l'utilisation du terme entreprise dans une loi puisque « le concept d'entreprise n'est habituellement pas considéré comme un concept juridique » (Robé, 1995). Cohen (2019) indique « jamais le droit ne s'empare de l'entreprise ». De ce fait, l'entreprise n'est pas définie en droit de manière générale. Il est possible de trouver cependant des visions de celle-ci dans certains textes liés à différentes disciplines : droit civil, droit commercial, droit fiscal, droit du travail… Par exemple en droit du travail, le critère entreprise est utilisé pour définir les instances de représentation du personnel. De même, la mission n'est pas un terme défini sur le plan juridique dans le cadre du droit privé. Un examen plus approfondi de ce deuxième terme d'une loi entrant dans le cadre du droit privé conduit à constater que ce cache derrière la notion, l'intérêt public qui est de l'ordre du droit public (Sénat, 2020). Il nous a semblé alors que face à une loi dont la terminologie est loin d'être claire puisque non définie, l'entreprise pouvait supporter des risques (commerciaux si les clients se pensent tromper par rapport aux missions indiquées, financiers si l'entreprise à mission se trouve à terme moins rentable que les autres, humains si les salariés ne perçoivent dans le changement de statut qu'un habillage managérial, communicationnel si la réalité de l'entreprise est très éloignée des missions mises en avant…).

Notre réflexion va donc chercher à répondre à la problématique : quels sont les risques qu'une structure peut encourir à prendre le statut d'entreprise à mission ? Le risque n'est pas seulement technique ou technologique, puisqu'il est lié, entre autres, aux facteurs naturels, humains, environnementaux, juridiques, gestionnaires ou économiques (Guillon et Derrouiche, 2024).

Nous reviendrons dans un premier temps sur la loi instituant l'entreprise à mission puis nous analyserons les missions que se sont fixées les 180 entreprises à mission recensées par l'observatoire des Sociétés à Mission en apportant une analyse sous le prisme de l'analyse de risque.

2. L'ENTREPRISE A MISSIONS DANS LES TEXTES

Cazal (2011) pense que la rencontre entre la RSE et le droit est une source d'innovation majeure pour l'économie. Nous pensons surtout que le passage de l'état providence à un laisser-faire vers la Soft Law au travers de normes apparues dans les années 1980 (Defourny et Nyssens, 2017) tient surtout à un problème économique majeur, les états sont surendettés et ne peuvent plus assurer toutes leurs

prérogatives. De manière paradoxale, ce texte pourrait laisser penser que l'état cherche à reprendre la main sur la Soft Law grâce à un texte pouvant constituer un « contre-pouvoir résistant aux lois du capitalisme » (Defourny et Nyssens, 2017), il nous semble au contraire l'inverse. Il oblige les entreprises à aller sur un chemin, l'intérêt général, qui n'est peut-être pas celui que les organisations choisiraient si elles n'en n'étaient pas contraintes. La finalité de l'État est, comme nous l'avons indiqué précédemment, de trouver un substitut à sa mauvaise gestion chronique. Ainsi la RSE tend progressivement à se judiciariser en devenant de plus en plus de la Hard Law (Martineau-Bourgnigaud, 2016).

Les textes depuis la loi Pacte ont évolué. Toutes les entreprises doivent respecter l'article 1833 du Code Civil stipulant que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Cet article peut paraître précis mais en réalité, il laisse libre cours sur la manière dont la société va considérer les enjeux sociaux et environnementaux. En effet, est-ce des enjeux liés à l'activité ? Par exemple, l'égalité homme femme au sein de l'entreprise ? Les pollutions issues de l'activité de l'entreprise ? Va-t-on plus loin en considérant que l'entreprise a un devoir par rapport à sa région ou envers la France ? Cela reviendrait dans ce cas à considérer qu'elle doit par exemple entretenir les routes sur lesquelles les salariés, les fournisseurs ou ses propres véhicules circulent ? De même, pourrait-elle s'exonérer de l'égalité si par exemple elle avait, en raison d'un manque de compétence ou d'intérêt pour le type de travail une différence d'égalité sur le plan du sexe (majorité de femmes ou d'hommes) ?

De même, ne va-t-on pas relancer la guerre entre les actionnaires et les managers sur la répartition du profit puisque Patricia Cuba-Sichler (2019) indique que « les organisations sont désormais tenues de prendre en compte l'intérêt social, ce qui va bien au-delà des seuls intérêts des actionnaires. On peut donc parler d'avancée révolutionnaire, même si la norme ne définit pas de sanction précise ». Là-encore le concept d'intérêt social pose problème pour deux raisons :

- sa non définition laisse libre cours à une interprétation différente selon les individus. Le cabinet Berton et associés précise que cette notion d'intérêt social est « une création de la Cour de cassation et non du législateur » et de ce fait « l'intérêt social n'est pas clairement défini : il constitue une notion protéiforme, différente selon la situation en cause » (Berton, 2019). La loi Pacte a énoncé l'intérêt social dans la disposition légale sans pour autant en donner une définition juridique précise. Le problème subsiste donc.

- l'intérêt social tel que le législateur l'aurait souhaité selon Gicquiaud (2020) correspondrait « aux intérêts de tous ceux qui sont en lien avec l'activité de la société » ce que nous traduisons par les parties prenantes en Sciences de Gestion. Alors, le problème est alors plus important car il est impossible de concilier les intérêts des personnes dont les objectifs ne coïncident pas. Par exemple, le consommateur souhaite un produit dont le rapport qualité prix est favorable, il ne sera pas nécessairement soucieux de savoir si la production a été faite en France ou dans un pays bas coût. Les actionnaires souhaitent des dividendes élevés et préfèrent ne pas être regardant sur les politiques sociales. D'ailleurs à chaque annonce d'un plan social, le cours des actions a tendance à s'élever.

L'article 1835 du code civil stipule que « les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement. Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Cela signifie que seules les sociétés qui le souhaitent peuvent intégrer dans leur statut une raison d'être. De nouveau le législateur n'indique pas quelle signification il entend en utilisant les termes raison d'être. En revanche, il précise que l'entreprise doit affecter des moyens dans la réalisation de son activité. Cependant la raison d'être semble être constituée par des

principes. Les juristes s'interrogent sur cette notion « qu'est-ce donc que la raison d'être, notion tout à fait inédite en droit » (Gicquiaud, 2020 ; Urbain-Parléani, 2019).

De même, indiquer que « l'entreprise doit affecter des moyens » peut paraître très précis alors que cela laisse là-encore une large part à l'interprétation. Faut-il affecter des ressources humaines ou financières spécifiques ? Dans ce cadre, à quel montant pourraient-elles être estimées pour satisfaire les obligations légales ?

Enfin l'article L. 210-10 du Code de Commerce stipule qu'« une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :

-1° Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du code civil ;

-2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;

-3° Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion, mentionné à l'article L. 232-1 du présent code, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ;

-4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° ;

-5° La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts aux conditions mentionnées aux 1° à 3°, au registre du commerce et des sociétés, dans des conditions précisées par décret en Conseil d'État.

Cela signifie que lorsque l'entreprise choisit le statut d'entreprise à mission, elle doit définir des objectifs environnementaux et/ou sociaux. La nature des objectifs étant très large, cela laisse la place à une multitude de possibilités. Cependant, ce statut oblige à un ensemble de contraintes :

- Inscrire les objectifs dans les statuts cela signifie donc que l'entreprise est tenue de respecter les propres contraintes qu'elle se fixe ;

- Prévoir des modalités de suivi des objectifs en affectant au moins un salarié à cette tâche.

- Présenter un rapport joint au rapport de gestion et à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société.

- Avoir recourt à un organisme « tiers indépendant » afin que celui-ci effectue un contrôle de la réalisation des objectifs.

3. L'ANALYSE DES MISSIONS DES 180 ENTREPRISES A MISSIONS

Avant de traiter des missions des entreprises, nous nous sommes intéressés aux données quantitatives permettant de caractériser ces organisations.

3.1 La méthodologie

Nous avons dans un premier temps cherché à recenser l'ensemble des entreprises à mission et nous avons trouvé plusieurs sites présentant les entreprises ayant opté pour ce statut. Nous avons retenu le site l'Observatoire des Sociétés à Mission qui présente l'intérêt de décrire le plus grand nombre d'entreprises et de donner des informations complémentaires sur les entreprises comme la taille, le statut, l'année de création …

Ensuite nous avons créé un fichier comprenant le nom de l'entreprise, son secteur d'activité, sa région, l'année d'obtention du statut d'entreprise à mission, l'année de création, sa forme juridique, le nombre de salariés, la raison d'être, les objectifs, le comité de sélection. Nous avons alors entrepris deux types de traitement :

- un traitement sur les données quantitatives comme l'ancienneté de l'entreprise, le nombre de salariés, les secteurs concernés.

- un traitement des données qualitatives constitués par les textes sur les trois éléments essentiels de la loi Pacte à savoir les missions, les objectifs et les comités de sélection.

Comme ce travail est de type exploratoire sur les risques encourus par ce nouveau statut d'entreprise nous avons effectué une analyse qualitative visant à analyser la rédaction des missions et des objectifs sous l'angle du risque. Nous avons retenu cette méthodologie car elle permet d'étudier les phénomènes peu ou pas étudiés afin de mieux les comprendre et surtout ne pas chercher ou valider une théorie préexistante. Ainsi, ce processus d'investigation est flexible et est utilisé pour poser les bases d'études futures en permettant la compréhension du phénomène. Elle apparaît pertinente pour identifier des variables ou des dimensions importantes afin de mieux comprendre des phénomènes complexes ou subjectifs. Un traitement du type lexical aurait permis de mettre en évidence les mots utilisés, les liens entre les locutions mais ce n'était pas notre but qui est de comprendre si les missions et les objectifs rédigés peuvent être sources de risques. Ne pas recourir à des logiciels d'analyse lexicale nous est apparu évident car ces derniers permettent de mettre en évidence les mots utilisés, les locutions, les chaînes de mots présents dans l'ensemble des documents, or, nous cherchions à l'inverse une analyse individuelle des missions développées et des objectifs indiqués. Cela ne nous a pas paru pertinent pour analyser le risque pouvant ressortir dans l'écriture des missions. Pour éviter la subjectivité (ou tout au moins la réduire), les chercheurs ont travaillé séparément. L'objectif défini en commun était d'analyser à travers la lecture des textes si l'entreprise pouvait subir un risque (commercial, environnemental, social, corporate …). L'analyse de contenu s'est organisée autour des trois phases chronologiques suivantes (Wanlin, 2007) :

- la préanalyse : elle consiste pour chaque chercheur à prendre connaissance des textes. Elle était fondamentale pour notre étude car elle permettait de formuler des hypothèses et découvrir les thèmes indiqués dans les documents. Cela nous a permis de définir pour chaque entreprise présentée les risques que nous pensions qu'elle pouvait encourir en ayant écrit soit la mission, soit les objectifs ;

- l'exploitation du matériel : chaque chercheur a d'abord mis en évidence des risques qu'il percevait de manière individuelle. Ensuite, une réunion collective a permis d'échanger sur cette première analyse. Cette phase a défini un nombre de risques perçus par chaque chercheur et de choisir les textes les plus significatifs par rapport à chaque risque.

- Le traitement, l'interprétation et l'inférence : A travers la réunion d'harmonisation, nous avons alors décidé de ne pas recourir à des statistiques liées aux risques car nous avons l'un et l'autre eu le sentiment que l'écriture très évasive des missions et des objectifs rendait cette démarche inutile. Nous avons en revanche mis en évidence les idées phares que nous avions eues.

3.2 Analyse quantitative des entreprises à mission

L'analyse porte sur les entreprises présentées par l'Observatoire des Sociétés à Mission. Ce dernier indique qu'en France, il y a 180 entreprises mais au final, il y a 123 organisations indiquées.

Taille des entreprises	**Nombre d'entreprises**	**Pourcentage**
De 1 à 10	45	36,58 %
De 11 à 100	39	31,70 %
De 100 à 250	11	08,94 %
Plus de 250	16	13,01 %
Non renseignées	12	09,75 %
Total	**123**	**100,00 %**

Tableau 1 : Répartition des tailles des entreprises à mission

Ce tableau montre que les entreprises à mission sont essentiellement de petites entreprises 72% sont de taille inférieure à 100 salariés.

Ces petites entreprises sont essentiellement dans le domaine des services comme le montre le tableau suivant :

Secteur	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Services		
- Banques,	02	01,62 %
- Assurances,	02	01,62 %
- Conseil	39	31,71 %
- Domaine digital	09	07,32 %
- Ent. Sociale	01	00,01 %
- Formation	07	05,69 %
- Mutuelles	03	02,44 %
- Services divers	35	28,45 %
- Sous-total	98	79,67 %
Production de biens	23	18,70 %
Non renseignés	02	01,63 %
Total	123	100,00 %

Tableau 2 : Répartition des entreprises à mission par secteur d'activité

A noter que beaucoup d'entreprises apparaissent avoir comme activité, soit le conseil auprès des autres entreprises souhaitant mettre en place la RSE, la formation à la RSE, soit des services souvent liés à la RSE. Comme il est possible de le lire dans le tableau 1 les entreprises produisant des produits sont nettement moins promptes à se jeter sur ce nouveau statut en raison sans doute des difficultés liées au rapprochement entre des problématiques de RSE et particulièrement d'environnement et des contraintes de production.

Comme le tableau 2 le montre les entreprises à mission sont récentes puisque 6 entreprises sur 10 ont moins de 10 ans et qu'un tiers concerne des entreprises créées au moment où la loi est parue. Nous avons croisé les données pour examiner les activités de ces nouvelles entreprises. Nous avons constaté qu'il s'agit essentiellement de sociétés de conseil (20 entreprises soit 48,8 %), de services (7 entreprises soit 17,1%), de formation (6 entreprises soit 14,6%), d'entreprises digitales (3 entreprises soit 7,3%) et d'entreprises de production et distribution (5 entreprises soit 12,2 %). L'impression dominante est que de nombreux créateurs ont perçus une opportunité de marché en créant une société de conseil, de formation, de services (la plupart sont liées à des services proposant des accompagnements aux autres entreprises afin de mettre en place le développement durable). Les entreprises de production et de distribution se situent dans la même problématique, indiquer qu'elles produisent des « produits sains » ou plus respectueux de l'environnement.

Date de création	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Avant 1900	3	02,44 %
De 1900 à 1980	11	08,94 %
De 1981 à 1990	7	05,69 %
De 1991 à 2000	13	10,57 %
De 2001 à 2005	9	07,32 %
De 2006 à 2010	10	08,13 %
De 2011 à 2020	67	54,47 %
Dont 2019	15	12,19 %
Dont 2020	21	17,07 %
Après 2020	5	09,75 %
Total	123	100,00 %

Tableau 3 : Répartition des entreprises à mission par date de création

3.3 L'analyse des entreprises à missions

Comme la loi le suggère, trois éléments sont à prendre en compte pour une analyse de l'entreprise à mission ; la mission proprement dite, la définition des objectifs et le comité de mission.

3.3.1 L'analyse des missions

L'analyse des missions montre que les entreprises ont choisi des thématiques très larges : l'environnement, la qualité des relations, l'avenir, la qualité de vie, la mobilité, l'écologie, la santé, le bien-être, la préservation de la planète, le territoire …

Certaines rares entreprises s'inscrivent dans l'esprit de la loi « La société reconnaît que sa mission n'est pas réductible à la seule recherche du profit ». Des missions sont tellement larges qu'il est normal de s'interroger pour savoir si elles en sont réellement « Nous investissons aux côtés de femmes et

d'hommes qui entreprennent et innovent pour répondre à ces défis et les accompagnons pour déployer leur mission » ; « Donner les clés du web au plus grand nombre afin que chacun puisse participer, créer, innover » ; « Plus d'équité pour plus d'humanité » ; « Garantir un avenir serein et contribuer à la qualité de vie pour tous » ; « Révéler le potentiel du patrimoine ».

D'autres missions apparaissent très ésotériques comme par exemple « Faire du commerce un levier de mixité urbaine » ; « dans une dynamique équitable et responsable » ; « La raison d'être de la Société est de créer du lien et de révéler l'utilité de chacun » ; « Être un acteur économique soutenant avec ambition, transparence et bienveillance des projets à fort potentiel à la fois bons pour soi, bons pour la société et bons pour la planète ».

Certaines entreprises ont rédigé leur mission en fonction d'une thématique précise considérée comme importante : le réchauffement climatique, la réduction du CO_2, l'amélioration du climat …

Ainsi, notre analyse montre clairement que les missions sont très génériques sans doute pour éviter d'être considérée comme une organisation ne respectant pas les missions définies « Militer et agir pour une communication utile, qui amplifie le pouvoir de transformation des entreprises, au service d'une économie positive ». Nous pensons que c'est volontaire de manière à réduire les risques liés à ce nouveau statut. En adoptant une terminologie extrêmement large l'entreprise pourra toujours trouver des éléments liés à son activité pouvant montrer qu'elle réalise la mission qu'elle s'est choisie.

Comme beaucoup d'entreprises sont des PME, la notion de territoire est ressortie très fortement en ce qui concerne les petites structures récentes. Comme leur activité vise les entreprises de leur territoire, il est logique que cette notion apparaisse fortement ancrée dans la rédaction de la mission.

De nombreuses entreprises ont intégré dans leur mission le secteur d'activité dans lequel elles sont présentes montrant ainsi que l'entreprise à mission n'oublie pas qu'elle est aussi une entreprise qui doit réaliser des profits : « Transformer les pratiques immobilières pour un impact positif sur les hommes et leur environnement » ; « De nombreux agriculteurs cherchent de nouvelles sources de financement de leurs investissements, dans des conditions économiques très éprouvantes » ; « Faire de la RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) un facteur-clé du Voyage » ; La Société s'engage à l'égard et avec des partenaires (entreprises, associations, créateurs) à construire une industrie textile plus juste, innovante, agile et riche d'un écosystème créatif et actif ».

Une autre particularité touche au nombre de parties prenantes et à celles apparaissant de manière systématique. Deux parties prenantes sont ressorties très fortement de la rédaction des missions. Les clients apparaissent comme la partie prenante majeure, l'entreprise à mission n'est donc pas dépourvue d'un rôle commercial. La seconde partie prenante est le personnel dont l'entreprise souhaite qu'il puisse s'épanouir au sein de la structure en respectant des principes éthiques comme l'équité sexuelle, la non-discrimination raciale. De manière naturelle, nous n'avons pas ou peu trouvé de référence aux actionnaires. « Nous reconnaissons le pouvoir de chacun : investisseurs et actionnaires, entrepreneurs et dirigeants, salariés, clients et citoyens, pour ensemble, façonner une économie au service de la société ». L'entreprise à mission renie-t-elle les personnes ayant apporté les capitaux nécessaires à sa création ou à son développement ? Cela peut paraître logique puisque la finalité de l'entreprise à mission est de considérer que l'objectif de « maximisation du profit » n'est plus celui de l'entreprise à mission puisqu'elle a désormais un rôle social et environnemental. Une entreprise l'indique clairement « La Société poursuit ainsi un objectif d'impact social, sociétal et environnemental positif et significatif. La Société reconnaît ainsi que sa Mission n'est pas réductible à la seule recherche du profit ».

3.3.2 L'analyse des objectifs

Nous considérons qu'un objectif est défini s'il comporte quatre éléments : une variable définie, une intention (améliorer, augmenter, diminuer …),

un chiffrage (souvent en pourcentage), une durée (sur un an, sur deux ans, sur x années).

Les objectifs des entreprises à mission par rapport à ce que nous avons indiqué juste au-dessus montre qu'il n'y a pas d'objectifs mais des intentions qui, comme pour les missions, sont rédigées de manière très générale permettant ensuite d'indiquer l'atteinte de ceux-ci sans risque d'avoir une contestation. Par exemple, voici une liste d'objectifs recensés dans les documents analysés : « Proposer une offre alternative et mieux disante pour respecter la nature » « Cultiver une relation de qualité avec toutes nos parties prenantes » ; La société s'engage à veiller particulièrement : Au niveau des individus : à l'aspect pratique de ses formations, à la satisfaction et à l'employabilité des personnes ayant suivi ses formations ; Au niveau des organisation : à l'impact positif de ses formations sur les organisations auxquelles elles s'adresseront » ; « Pour nos collaborateurs : révéler le potentiel de chacun pour donner du sens » ; « Instaurer la confiance et préserver l'éthique dans les relations d'affaires » …

Cela montre que les w des sujets très généraux, de manière très large et de façon à répondre aux contraintes de la loi sans prendre de risque puisqu'aucun chiffrage, ni durée, ni méthode proposée pour les atteindre ne sont proposés.

Parmi les « objectifs » définis, il ressort l'utilisation du mot « impact » de manière forte. « La mission de l'entreprise est de contribuer à l'accélération de l'impact positif des organisations. La société cherchera par le biais de l'ensemble de ses activités à avoir un impact environnemental et social positif ». Nous avons alors cherché à comprendre quel sens était attribué à impact car le Larousse évoque trois possibilités : le fait pour un corps d'en frapper un autre ; effet produit par quelque chose ; influence exercée par quelqu'un, par ses idées. Il nous semble alors que le terme est utilisé dans les deux derniers sens soit l'entreprise cherche à ce que les autres en général ait un effet positif sur la Société en général mais sans pour autant indiquer comment elle va s'y prendre ; soit à influencer les autres entreprises mais il paraît logique d'être alors dubitatif puisqu'il s'agit de petites entreprises jeunes dont on peut se demander pourquoi les autres entreprises devraient suivre l'exemple puisqu'elles n'ont rien prouvé pour l'instant en raison de leur jeunesse sur leur marché.

Certains objectifs cependant apparaissent précis, mesurables et donc contrôlables ; « Valoriser et promouvoir le savoir-faire artisanal Français en ayant notamment recours à une conception et une fabrication 100% Française » ; « Pour les clients d'élecocité dont la puissance souscrite de leur compteur d'électricité est inférieure ou égale à 36 kVA, consacrer 2 ou 10% de chaque kWh d'électricité commercialisé au financement d'un projet porté par une association, une entreprise ou une collectivité » ; « Plus de 50% de nos clients doivent constater un impact positif sur l'un des 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU » ; « 10% du résultat net de meaneo est consacré au financement des entreprises, associations, ONG qui contribuent à l'impact positif sur le monde » ; « Consacrer 1 % de nos bénéfices à une association œuvrant pour le renforcement de la santé et du bien-être dans les bâtiments » « Accompagner la transition alimentaire : - Augmenter le taux de produits « riches en protéines » et « source de protéines » jusqu'à 80% de notre volume d'ici 2030 - Nutriscore vert sur 95% des produits Sabarot - 100% de nos produits sans colorants ni conservateurs - 100% de nos emballages recyclables en 2030 - Education nutritionnelle des bienfaits des céréales et des protéines végétales, notamment via des recettes : 52 publications par an ». Il s'agit cependant d'un faible nombre d'entreprises puisque cela concerne que 5% des entreprises recensées.

3.3.3 L'analyse des comités

Le comité de mission comme l'indique la loi doit faire place aux parties prenantes. Certaines sociétés indiquent tout simplement qu'elles connaissent certains termes de la loi sans pour autant préciser la nature de la composition de ce comité « Le comité de mission est chargé de suivre l'exécution de la mission et d'évaluer la conformité des actions que l'entreprise entreprend au regard de la raison d'être qu'elle s'est fixée : Ensemble, retrouver le chemin de la

nature ». D'autres précisent la mission de ce comité « le comité de mission est qualifié de "miroir stratégique", il détecte les éventuels écarts en fonction des engagements statutaires, il peut questionner en fonction des engagements stratégiques et il livre sa vision du champ de progrès en émettant un avis qualitatif et des recommandations au comité stratégique. Elaborer un rapport annuel en lien avec l'exécution de la mission et comprenant des préconisations ».

A noter que puisque le statut vient d'être choisi par les entreprises, beaucoup d'entre-elles indiquent que le comité est en cours de validation sans pour autant qu'elles présentent des éléments sur la future composition de ce comité.

Sur le plan de la composition, il est à noter une grande dispersion en ce qui concerne le nombre de participants qui va d'une à quinze personnes. En fonction de l'augmentation du nombre de places accordées dans le comité, il est loisible de constater que le nombre de parties prenantes a tendance à s'élargir pour intégrer des personnes de la Société civile. On a pu lire que certains comités intégraient des membres d'une ONG, un homme politique, des membres d'agence de conseil. En ce qui concerne les personnes internes à l'entreprise, il est intéressant de noter la quasi-absence de PDG ou de DG et encore moins d'actionnaire, cela peut paraître surprenant puisqu'il s'agit d'instaurer une nouvelle gouvernance. Nous avons eu l'impression que les dirigeants et les actionnaires sont écartés ou s'écartent volontairement de ce comité. En revanche, si des salariés sont quasiment toujours présents, il s'agit de cadres comme le Directeur Développement, le Risk manager, le Directeur des Achats, le Directeur de l'enseigne … Là-encore, il est intéressant de noter que les directions liées à l'activité commerciale sont largement représentées, ce qui laisse à penser qu'il existe sans doute un lien entre le choix de ce statut et l'activité commerciale.

4. DISCUSSION, PROPOSITIONS MANAGERIALES

Plusieurs éléments ressortent de l'analyse des missions indiquées par les entreprises :

4.1 Une prise de risque certaine.

Comme l'indique Mollet (2021) « Quand les missions sont inscrites dans les statuts juridiques, elles font partie de la stratégie, voire de la vision d'entreprise ». Ainsi en insérant la mission au cœur de la stratégie, l'entreprise se rigidifie, ce qui nous semble être plus problématique dans un univers mouvant et incertain. Bien entendu, on pourra lire que cette affirmation n'est pas fondée puisque l'entreprise aura bien choisi sa mission qui sera pour elle un élément de séduction. Cela nous paraît être un rêve car figer le long terme dans un univers incertain ne nous apparaît pas être une décision de stratège. Il faut certes avoir des objectifs à long terme mais l'entreprise qui résiste le mieux au changement est celle qui est souple. De même, qui dit que dans 10 ans, le progrès technique n'aura pas fait disparaître le problème environnemental sur lequel elle s'est positionnée. De ce fait, changer de missions à terme irrégulier pourra sembler manquer de vision stratégique.

Si les entreprises à mission apparaissaient moins rentables dans l'avenir que celles n'ayant pas adopté ce statut que feront-elles ? En effet, les actionnaires pourraient se détourner de ce type de société. Reviendraient-elles en arrière pour revenir une société « normale » ? Le pourraient-elles sur le plan juridique ? Quelle serait alors la perte en terme de réputation ?

Les entreprises étudiées ayant choisi le statut d'entreprise à mission apparaissent comme étant jeunes et orientées vers les autres entreprises à mission. N'est-on pas en train de voir un nouveau marché naître ? En effet, 73 % de ces entreprises ont pour activité le service en général et nombre de celles-ci indiquent qu'elles ont pour mission le développement durable de manière générale. Certaines précisent qu'elles se sont créées pour aider les autres entreprises ayant choisi le statut d'entreprise à mission. Un tiers de ces entreprises sont très jeunes puisqu'elles sont apparues sur le marché depuis moins de deux ans. Des missions largement en lien avec l'activité ont alors été constatées. D'ailleurs l'impression que certaines entreprises se sont créées en fonction de ce statut nous est apparue comme une évidence. De

nombreuses petites sociétés se sont données pour mission de conseiller les autres entreprises et une agence de communication s'est même donnée comme mission d'aider les autres entreprises à mission. Si le nombre d'entreprises à mission ne progressent pas, ces entreprises seront contraintes de réorienter leurs activités.

Le fait de communiquer sur des missions très larges avec des objectifs qui le sont tout autant va amener des parties prenantes à considérer que l'entreprise à mission ne respectent pas l'un de ses engagements. L'absence de clarté dans les discours et les messages ne présagent jamais rien de bon pour le communiquant. Danone, l'une des premières entreprises à mission, en connaît actuellement les conséquences. Waintrop et Richir (2020) indiquent « le cas de Danone aujourd'hui est une allégorie de la faillite de cette idée de l'engagement volontaire. Le statut d'entreprise à mission donne un vernis de respectabilité. Mais on constate que les engagements ne tiennent pas face aux logiques de marché et ne permettent pas aux entreprises de s'en protéger ». Parmi les missions indiquées de Danone, il y a la mission de construire de nouveaux futurs avec ses salariés. Or, Danone a annoncé la suppression de 2000 postes dans les sièges en France et à l'étranger conséquence de la pandémie de la Covid-19. Emmanuel Faber, PDG France de Danone, justifie ce plan de suppression d'emplois par la baisse du cours de l'action, la protection de la rentabilité et la survie de l'entreprise, ce qui peut paraître très éloigné de la mission rappelée précédemment. Ce qui est apparu choquant c'est le versement de 1,5 milliard aux actionnaires en avril malgré la période de crise.

4.2 Une absence de risques

Trois raisons expliquent cette absence de risque :

1. La formulation des missions est très large et souvent ésotérique comme notre analyse a pu le mettre en évidence. Cependant, pour l'instant l'action des comités de mission et les premiers rapports ne sont pas encore effectifs (à de très rares exceptions pour l'instant peu de rapports ont été publiés par les entreprises à mission et les rapports apparaissent encore très généraux sur la démarche).
2. L'analyse de certains sites pour trouver la présentation de la mission par l'entreprise elle-même s'est soldée par un échec. La mission apparaît bien cachée et donc non mise en avant sur le site de l'entreprise.
3. L'absence de chiffrage dans le cadre des missions et des objectifs montre que, comme le souligne France Stratégie (2020) chargée de l'évaluation, « le comité relève également **le risque que les raisons d'être**, parce qu'elles ne sont pas contraignantes comme peut l'être le statut d'entreprise à mission, peuvent être **"employée à des fins strictement de marketing"** ». Notre analyse laisse à penser que ce constat existe très fortement au sein des entreprises qui se sont déclarées comme prenant le statut d'entreprise à mission.

Pour l'instant, il nous semble que les entreprises devraient s'interroger sur le plan managérial sur les apports et les contraintes de l'entreprise à mission :

-Tout d'abord qu'apporte le fait pour l'entreprise d'indiquer qu'elle est entreprise à mission ? Un message marketing porteur diront certains mais le risque est alors de rester au niveau de la communication et de ne pas mettre des moyens permettant de répondre aux attentes du législateur. Comme pour l'essentiel les missions et les objectifs sont très vagues et énigmatiques, le risque d'être pris en défaut est moindre. Cependant, l'organisme de contrôle externe pourrait émettre un avis défavorable entraînant l'entreprise dans un risque de réputation certain.

-Sur le plan des contraintes, le statut d'entreprise à mission rigidifie l'organisation tant en interne qu'en externe puisque l'entreprise doit créer un comité de contrôle, un rapport sur la réalisation de la mission sur le plan interne et organiser un contrôle par un organisme extérieur. La mission peut aussi devenir à terme comme une contrainte pour les 5% des entreprises ayant mis de manière précise des objectifs.

-Quels sont les risques à long terme ? Si l'entreprise s'avère moins rentable que ses concurrentes, n'aura-t-elle pas des difficultés à trouver des financements de manière générale tant par ses actionnaires que par les banques qui indiqueront qu'elles peuvent prêter mais à un taux plus élevé puisque la rentabilité est moindre (Cohen, 2020). De même, sur le plan commercial, les consommateurs seront-ils sensibles à l'argument « société à mission » alors que la majorité des personnes ignorent ce statut ? Il en va de même des salariés qui pourraient percevoir ce statut comme une énième tentative des entreprises à les manipuler puisque très souvent les effets de mode du management (RSE, comité d'éthique, … projet d'entreprise…) se sont soldés par une méfiance accrue des personnels vers les organisations en général. Le retour sur investissement de cette action peut-il alors être envisageable comme positif ?

-Qu'apporte le statut de manière générale pour des entreprises ayant un réel programme de développement durable ? Ne faut-elle pas qu'elles continuent sur leur lancée sans alourdir leur management ?

5. CONCLUSION ET LIMITES

L'état fait un forcing auprès des entreprises. En effet, le rapport de France Stratégie met en évidence (page 163 de son rapport) la présentation des thèmes de missions d'un certain nombre de grandes entreprises alors que l'essentiel de celles-ci n'a pas pour l'instant choisi le statut d'entreprise à mission. La volonté étatique est de vouloir faire adhérer à ce statut une majorité d'entreprise. Il est alors légitime de se poser la question de son intérêt que nous pensons, comme nous l'avons indiqué précédemment, de faire peser sur les entreprises une partie des moyens qui lui manque pour mettre en place des politiques sociales et environnementales. Il nous semble ainsi que nous pouvons faire notre en ce qui concerne l'entreprise à mission, la conclusion de Véronique Martineau-Bourgnigaud (1996) « les entreprises s'habillent de RSE, mais n'ont que l'apparence d'entreprises socialement responsables tant la présence de femmes et de salariés dans les conseils d'administration, censée servir le dialogue social, se révèle illusoire ». L'exemple Danone exposée précédemment va dans ce sens.

Plusieurs travaux complémentaires pourront être entrepris à la suite de notre recherche exploratoire :

- Une analyse par risque : risque réputationnel ; risque commercial ; risque social ;
- Une analyse comparative entre une entreprise à mission et une qui n'a pas encore choisi ce statut sur le plan des risques encourus ;
- Une analyse de performance financière, commerciale … entre une entreprise à mission et une qui n'a pas encore choisi ce statut ;
- Une analyse des changements opérés par une entreprise à mission pour respecter sa mission ;
- Une analyse des coûts supportés et des gains apportés par le passage à l'entreprise à mission ; …
- Une analyse de la manière dont les entreprises communiquent sur le fait qu'elles sont devenues entreprise à mission.

Notre travail exploratoire présente des limites puisque nous avons maintenant collecter de nombreuses données textuelles mais que nous sommes restés volontairement à un niveau d'analyse ne mettant pas en œuvre d'outils statistiques (analyse lexicale par exemple). Ce parti pris est volontaire et assumé mais il constitue cependant une limite de ce travail même si nous avons pensé que ce type d'instruments ne nous permettrait pas de prendre la teneur des missions décidées par les entreprises et surtout de les analyser par rapport aux risques.

6. REFERENCES

Berns T. (2007), Si les entreprises ont une âme, In Berns T., Docquir P.-F., Frydman B., Hennebel L., et Lewkowicz G., Responsabilités des entreprises et corégulation, France, Bruylant.

Berton F. (2019), La notion d'intérêt social de la société et la Loi Pacte https://www.berton-associes.fr/blog/droit-des-societes/interet-social-societe-loi-pacte/

Bonnet Fernandez D., Petit I. et Lancini A.,(2014), L'économie circulaire : quelles mesures de la

performance économique, environnementale et sociale ?, *Revue Française de Gestion Industrielle,* vol. 33(4), 23-43, https://doi.org/10.53102/2014.33.04.791

Cazal D. (2011), RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, Revue de la régulation, n° 9. https://doi.org/10.4000/regulation.9173

CEDEF, (2021), *Que sont les sociétés à mission*, Le centre de documentation Économie Finances : un service ouvert à tous, https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission

Cohen E. (2020), *La société à mission. La loi Pacte : enjeux pratiques de l'entreprise réinventée*, Éditions Hermann, 212 pages.

Cuba-Sichler P. (2019), 10 textes juridiques fondamentaux pour la RSE des entreprises, article de Le Bolzer J., https://www.lesechos.fr/thema/economie-nouvelle-generation/10-textes-juridiques-fondamentaux-pour-la-rse-des-entreprises-1146207

Defourny J., Nyssens M. (2017), Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur. ISBN 978-2-8041-8302-8

Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine,* 13 Septembre.

Gicquiaud E. (2020) Focus sur l'intérêt social et la raison d'être des sociétés : les standards de la loi PACTE, https://www.actu-juridique.fr/affaires/focus-sur-linteret-social-et-la-raison-detre-des-societes-les-standards-de-la-loi-pacte/

Guillon B. et Derrouiche R., (2024), Regards croisés sur le concept du risque en gestion industrielle, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.38, No. 2, 03-05. https://doi.org/10.53102/2024.38.02.1219

Martineau-Bourgnigaud V., (2016), La légalisation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au service du dialogue social : idéologie ou utopie ?, Lextenso, https://www.actu-juridique.fr/social/la-legalisation-de-la-responsabilite-sociale-des-entreprises-rse-au-service-du-dialogue-social-ideologie-ou-utopie/

Mollet A., (2021), La mission est synonyme d'une redéfinition du leadership du dirigeant, https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/guide-pratique-se-doter-d-une-raison-d-etre-devenir-une-societe-a-mission/anne-mollet-directrice-generale-de-la-communaute-des-entreprises-a-mission-la-mission-est-synonyme-d-une-redefinition-du-leadership-du-dirigeant

Robé J.-P., (1995), L'entreprise en droit. *Droit et société*, n°29, La médiation. pp. 117-136; https://www.persee.fr/doc/dreso_0769-3362_1995_num_29_1_1322

Urbain-Parleani I., (2019), L'article 1835 et la raison d'être, Revue Sociétés, n°6, p. 575,

Waintrop M. et Richir C. (2020), Les sociétés à mission sont-elles une fausse promesse ? La Croix, https://www.la-croix.com/debats/societe-mission-sont-elles-fausse-promesse-2020-11-25-1201126565

Wanlin P., (2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels Recherches Qualitatives– Hors-Série – numéro 3, Actes du colloque Bilan et Prospectives de la Recherche Qualitative

7. BIOGRAPHIE

PHILIPPE BOISTEL

L'auteur est actuellement Directeur de la Recherche à l'ESC Amiens. Il publie sur le management de la réputation, le web-marketing, le mécénat … dans des revues françaises et anglo-saxones.

DIMITRI LAROUTIS

L'auteur est actuellement Professeur à l'ESC Amiens. Il publie sur le management de la réputation, le web-marketing, les ressources humaines … dans des revues françaises et anglo-saxones.

[1] ***Philippe Boistel,*** *CERM, ESC Amiens, 18 place Saint-Michel, 80000 amiens, philippe.boistel@esc-amiens.com,*

[2] ***Dimitri Laroutis,*** *ESC Amiens, 18 place Saint-Michel, 80000 Amiens, dimitri.laroutis@esc-amiens.com,*