

Performance globale, raison d'être et société à mission :

une (brève) revue de littérature.



Olivier Cretté

*Expert-comptable et Commissaire aux comptes
Professeur associé au Conservatoire des Arts et Métiers (CNAM)*

Résumé

Quatre années se sont écoulées depuis la loi Pacte du 22 mai 2019 qui a ouvert en France la faculté pour les entreprises de se doter d'une raison d'être, condition sine qua non de l'obtention de la qualité de société à mission. Cette revue de littérature et de diverses ressources documentaires¹, dont celles de la Communauté des Entreprises à Mission², s'attache à résumer les tendances observées sur l'évolution actuelle et potentielle de ces deux attributs associés à la performance globale, qui font désormais partie de notre univers professionnel, et requièrent notre implication pour pouvoir prospérer.

INTRODUCTION

La performance globale est indissociable de la raison d'être et de la société à mission, dès lors qu'elle se réfère à des critères communs : environnement, social/sociétal, gouvernance (§ 1). Partant de la genèse de la raison d'être (§ 2), de la présentation de quelques cas d'entreprises (§ 3) et, en conclusion, d'observations sur la population des sociétés du CAC 40 et du SBF 120, nous avançons l'hypothèse d'une forme de réticence à franchir le cap de la société à mission pour les grandes entreprises qui se sont d'ores et déjà dotées d'une raison d'être, par le pressentiment de leurs dirigeants d'avoir à faire face à de nouveaux risques et à assumer des responsabilités plus larges que celles actuellement déjà encourues. Dans ce contexte, le degré d'assurance apportée par l'organisme tiers indépendant dans le contrôle de l'exécution de la mission apparaît primordial pour contribuer à l'essor des sociétés à mission.

1. LA RECHERCHE D'UNE TRADUCTION DE LA PERFORMANCE GLOBALE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), en tant que traduction des objectifs de développement durable, acte les limites d'une gouvernance strictement actionnariale et l'intégration des parties prenantes dans la communication institutionnelle des entreprises ; elle renvoie à la problématique de la mesure de la performance globale, sous plusieurs angles :

- La nécessité d'une mesure de **performance « quadriaxiale »**, en lien avec l'acronyme « ESG » (environnement, social/sociétal, gouvernance), dont le concept a été créé pour répondre à la demande d'investissements responsables de la part des épargnants (Felli et Lenain, 2021, p. 112-113) : **performance économique** (états et indicateurs comptables et financiers) ; **performance sociale** (indicateurs de qualité de vie au travail, d'employabilité et de développement professionnel) ; **performance sociétale** (degré d'implication de l'entreprise dans la Société et de contribution au développement local) ; **performance environnementale** (impacts de l'entreprise sur son écosystème) (ORSE et ADERSE, 2018, p. 7 ; Cretté et Uzan, 2019, p. 190) ;

¹ Les articles et documents accessibles en lien hypertexte dans le présent document y figurent en références soulignées.

² En relation avec les travaux de recherche menés au sein de Mines ParisTech - PSL.

- La double exigence de **rentabilité** et de **pérennité** de la part des investisseurs, associée pour les sociétés cotées à la recherche de performances boursières corrélées à la mise en œuvre des critères ESG, comme en attestent la comparaison de l'indice Bourse haute performance en responsabilité sociale (ESG Leaders) et de l'ensemble du marché européen depuis 2018, en faveur de ESG Leaders, ainsi que l'impact fortement baissier des controverses ESG sur le cours de certaines entreprises cotées à l'échelle mondiale (Felli et Lenain, 2021, p. 114, p. 157) ;
- Le développement de modèles de comptabilité socio-environnementale confrontant plusieurs « écoles » autour de l'**évaluation des impacts environnementaux** ; à titre d'exemples, d'une part, la Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement, désormais dénommée *Comprehensive Accounting in Respect of Ecology (CARE)* et la comptabilité en triple capital ou *Triple Capital Accounting (TCA)* consistant à appliquer le principe du capital financier au capital naturel et/ou humain (Bonnifet et Puff Ardichvili, 2022, p. 261-265) ; d'autre part, le compte de résultat environnemental (**EP&L**) développé par Kering (Cretté, 2022a, p. 23-26).

Cette quête d'outils de mesure, confrontée aux **limites des indicateurs** et à la **difficulté d'une métrique commune** sous la forme d'un **référentiel unique** (Ledouble, 2016), a mis en exergue non seulement le **retard historique de la normalisation comptable** nationale (ANC) et internationale (IASB), appelée à se résorber sous l'impulsion de la directive sur les rapports de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou CSRD) et de l'élaboration de normes applicables à ces rapports (*European Sustainability Reporting Standards* ou ESRs, *IFRS Sustainability Disclosure Standards*) (Cretté et Tran Vu, 2022, p. 34), mais également l'incidence de nombreux **facteurs et variables socio-culturels**, tant dans les modèles d'entreprise que dans l'interprétation des normes, par exemple entre la France et l'Allemagne, pays pourtant limitrophes (Autissier et al., 2020, p. 91-96 ; Hatchuel, 2018, p. 141-154 ; Cretté, 2015).

La dimension écologique et sociale/sociétale de la performance globale fait écho à une pression croissante du « grand public » par sa perception du **changement climatique** et de la limite des ressources naturelles, de l'accroissement des **tensions sociales**, et par voie de conséquence de l'impact financier des **risques environnementaux et sociaux**. Il s'ensuit un changement de paradigme pour les émetteurs et les investisseurs reflété, entre autres, par le poids croissant, depuis la fin des années 2010, de la « **finance verte** » et la prise en compte du risque climatique³, ainsi qu'une accentuation de la tendance au **dialogue partenarial** au sein des entreprises nonobstant la multitude et la diversité des parties prenantes.

Que ce soit dans un cadre privé ou public, cette évolution se répercute progressivement dans la valorisation d'entreprise, tant pour les méthodes d'évaluation « classiques » que « combinatoires », tendant vers la valorisation du **capital non financier/des actifs immatériels stratégiques (AIS)**, qui répondent à différentes typologies⁴. Ces nouvelles perspectives, intégrant l'incidence de facteurs « extra-financiers », notamment sociaux et environnementaux, transparaissent jusque dans les « business plans » qui sous-tendent les tests de dépréciation des actifs (*impairment*) réalisés dans le cadre des arrêts de comptes, et dans les « modèles d'affaires » requis dans les déclarations de performance extra-financière (DPEF), lesquelles incluent depuis le 1^{er} janvier 2022, sur le volet environnemental, les informations relatives à la **taxonomie** i.e. l'ensemble des activités économiques à impact favorable sur l'environnement et orientant les investissements vers les activités « vertes ».

Les fondements de la « raison d'être » et de la « société à mission » reposent sur ces enjeux sociaux et environnementaux.

³ À titre illustratif, Moneta, Politique relative aux risques en matière de durabilité, 4 janvier 2023.

https://www.moneta.fr/fileadmin/user_upload/Informations_reglementaires/2023.01.23_Politique_relative_aux_risques_en_matiere_de_durabilite.pdf

⁴ À titre d'exemples : culture d'entreprise, capital humain, marque, organisation interne, R&D, intelligence économique, capital client, offre de services, réseaux et relations avec les partenaires, image/notoriété/réputation, notation/cotation, environnement, technologies de l'information et de la communication (Cretté et Tran Vu, 2022, p. 40).

2. « RAISON D'ÊTRE » ET « MISSION » DE L'ENTREPRISE

La loi Pacte promulguée le 22 mai 2019⁵, à la suite du rapport Notat-Sénard (2018)⁶, vise à consacrer un changement de paradigme sur la **finalité de l'entreprise** qui, au-delà de ses activités commerciales associées à des objectifs économiques et de profitabilité, doit être « *gérée* » pour prendre également « *en considération les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités* », conduisant à une gouvernance au service de l'innovation comme facteur clé de la réussite de l'entreprise (Cohen, 2019, p. 193) et de la solidarité au sens de la « *solidarisation* » des parties [prenantes] qui, en participant à une action collective, voient leurs potentiels futurs devenir dépendants les uns des autres » (Levillain, 2017, p. 195). En définitive, sans ignorer les contraintes inhérentes au besoin de rentabilité, la raison d'être, dans sa forme la plus aboutie au stade de l'entreprise à mission, procède d'une remise en cause du principe de maximisation de la valeur actionnariale et d'un dispositif de création collective reposant sur la gouvernance (Segrestin et Levillain, 2019, p. 29-30) :

- L'étude d'impact de la loi Pacte⁷ définit la raison d'être comme « *le motif, la raison pour laquelle la société est constituée. Elle détermine le sens de la gestion de la société et en définit l'identité et la vocation.* » ; l'exposé des motifs de la loi « *incite ainsi, sous la forme d'un effet d'entraînement, les sociétés à ne plus être guidées par une seule « raison d'avoir », mais également par une raison d'être, forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter vers une recherche du long terme* »⁸;
- L'article 169 de la loi Pacte complète l'article 1833 et l'article 1835 du Code civil respectivement par les alinéas suivants : « *La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* » et « *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* » (ORSE et C3D, 2020, p. 10) ;
- L'article 176 de la loi Pacte introduit le cadre optionnel de la société à mission en France et en fixe les conditions dans les

articles L. 210-10 à L. 210-12 du Code de commerce. L'article L. 210-10 du Code de commerce instaure, pour les sociétés commerciales⁹, les sociétés d'assurance, les mutuelles et les coopératives, la raison d'être comme l'étape préalable et obligatoire pour devenir société à mission et, par là même s'engager statutairement sur des **objectifs sociaux et environnementaux**, étant observé que le périmètre d'application de la loi et la portée desdits objectifs peuvent différer. Dans son avis technique relatif à l'« *intervention du commissaire aux comptes - intervention de l'OTI* » dans les sociétés à mission, la CNCC souligne à ce titre que « *ces objectifs peuvent être définis au niveau Groupe et il est, par conséquent, important pour une société d'afficher des objectifs sociaux et environnementaux portés au niveau consolidé ; or ce sont les statuts d'une entité juridique qui sont à modifier pour devenir société à mission. De ce fait, le périmètre d'action au niveau Groupe et d'intervention de l'OTI sera alors beaucoup plus large que le périmètre juridique de la société. Ceci étant, une société peut choisir des objectifs sociaux et environnementaux qui lui sont propres et ne pas correspondre aux objectifs des autres sociétés du Groupe. Cela peut, par exemple, résulter d'activités très spécifiques au sein d'un Groupe* » (CNCC, 2022, p. 16). Plus de 1.000 entreprises françaises ont répondu à ces conditions et acquis la qualité de société à mission¹⁰.

La mission implique par conséquent un engagement **statutaire** de l'entreprise sur sa **stratégie**, encadré par un double mécanisme de contrôle à la fois interne et externe :

- Le **comité de mission**, distinct des autres organes de gouvernance, constitué d'au moins un salarié et de membres externes à l'entreprise (personnalités reconnues pour leurs compétences spécifiques, experts, universitaires, chercheurs, administrateurs indépendants,...), outre un rôle connexe à celui de l'organisme tiers indépendant, abordé ci-après, concernant les informations liées à l'exécution des actions par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise, dispose d'un droit de regard sur sa stratégie et les opportunités de sa transformation (Lévêque et al., 2020, p. 5, p. 33-40)¹¹ ; pour mémoire, le comité de mission présente annuellement un rapport joint au rapport

⁵ Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, articles 169 et 176.

⁶ Le rapport Notat-Sénard, presque une décennie après la création aux États-Unis en 2010, d'une part, dans l'État du Maryland de la *Benefit Corporation* ayant statutairement vocation de défendre un intérêt public d'ordre général dans l'ensemble de ses activités (*General Public Benefit* ou *Public Material Benefit*) et, d'autre part, en Californie de la *Flexible/Social Purpose Corporation*, forme juridique protégeant par les statuts, à l'égard des actionnaires soucieux de l'accomplissement des devoirs fiduciaires (*fiduciary duties*) de l'entreprise, les dirigeants désireux d'exercer une mission écologique ou humanitaire (*Flexible Purpose*), a posé les fondations de la raison d'être et de la société à mission consacrées par la loi Pacte (Cohen, 2019, p. 31-32 ; CNCC, 2022, p. 4).

Plus de 2.000 sociétés réparties dans une trentaine d'États américains ont opté pour la forme de *Benefit Corporation* et plus d'une centaine de sociétés ont choisi la forme de *Flexible/Social Purpose Corporation* en Californie, dans l'État de Washington et en Floride ; plus récemment, en 2019, la *Public Benefit Corporation*, troisième forme de société à mission, a vu le jour dans l'État du Delaware.
<https://www.melchior.fr/notion/entreprise-mission>

⁷ Assemblée nationale, Étude d'impact, projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, 18 juin 2018.

⁸ Assemblée nationale, projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, 19 juin 2018.

⁹ Sociétés anonymes, sociétés par actions simplifiées, sociétés en commandite par actions, sociétés en commandite simple, sociétés à responsabilité limitée, sociétés en nom collectif.

¹⁰ Observatoire des sociétés à mission, sixième portrait des sociétés à mission, mars 2023 : 1.008 sociétés à mission répertoriées, majoritairement implantées en régions (Observatoire des sociétés à mission, 2023, p. 6-7) ; 1.121 sociétés à mission répertoriées à fin mai 2023.
<https://www.observatoiredessocietesamission.com/societes-a-mission-references/>

¹¹ À titre illustratif du rôle dévolu aux comités de mission, des extraits de statuts sont annexés à l'étude consacrée par la Communauté des entreprises à mission spécifiquement au comité de mission (CEM, 2021, p. 31-36).

de gestion à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Alors que l'article L. 210-10, alinéa 3 du Code de commerce lui assigne exclusivement le « *suivi de l'exécution de la mission* », le comité de mission peut dans les faits avoir accès à une information plus large lui permettant notamment de **valider le modèle de la mission** (cohérence d'ensemble, 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), **porter un jugement sur les objectifs retenus** (sont-ils ambitieux ? atteignables ? inaccessibles ?), et **veiller au respect des objectifs statutaires**, en vérifiant que les actions mises en œuvre sont suffisantes pour justifier leur atteinte (Communauté des entreprises à mission (CEM), 2022, p. 9) ;

■ **L'Organisme Tiers Indépendant (OTI)**, le cas échéant le commissaire aux comptes lorsqu'il est OTI, vérifie « *l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux* » [...] « *que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité* » en vertu de l'article L. 210-10, alinéa 4 du Code de commerce, et s'appuie notamment sur l'exploitation des travaux du comité de mission, de sorte qu'à certains égards il puisse être considéré que « *les travaux de l'OTI seront d'autant plus simples que les travaux du comité de mission auront été bien réalisés* » (CEM, 2022, p. 10). La vérification de l'OTI se déroule schématiquement en quatre étapes : prise de connaissance de l'entité et du rapport du comité de mission ; vérification de la cohérence de la mission ; analyse du rôle du comité de mission ; vérification de l'exécution de la mission (Cercle des managers de la mission, 2023, p. 38). Dans une logique consistant à suivre les réalisations de l'entreprise et à en attester la teneur, l'avis motivé rendu par l'OTI exprime une conclusion d'**assurance modérée** (et non pas raisonnable) sur les informations **historiques** (et non pas prospectives) liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que l'entité s'est fixés¹².

Le premier contrôle de l'OTI suivant l'adoption de la qualité de société à mission¹³ (complété par des contrôles ultérieurs menés à intervalles réguliers¹⁴) constitue le « *gage pour les tierces parties qu'une société à mission a bien respecté la mission qu'elle s'est fixée* », dans la mesure où, en vertu de l'article L. 210-11 du

Code de commerce, « *s'il conclut au non-respect des objectifs que l'entreprise s'est assignés, le rapport de l'OTI suffit à toute partie pour demander au juge en référé d'enjoindre à l'entreprise de retirer toute mention du fait qu'elle est société à mission de tous les documents de communication qu'elle produit* » (Segrestin, 2021, p. 27).

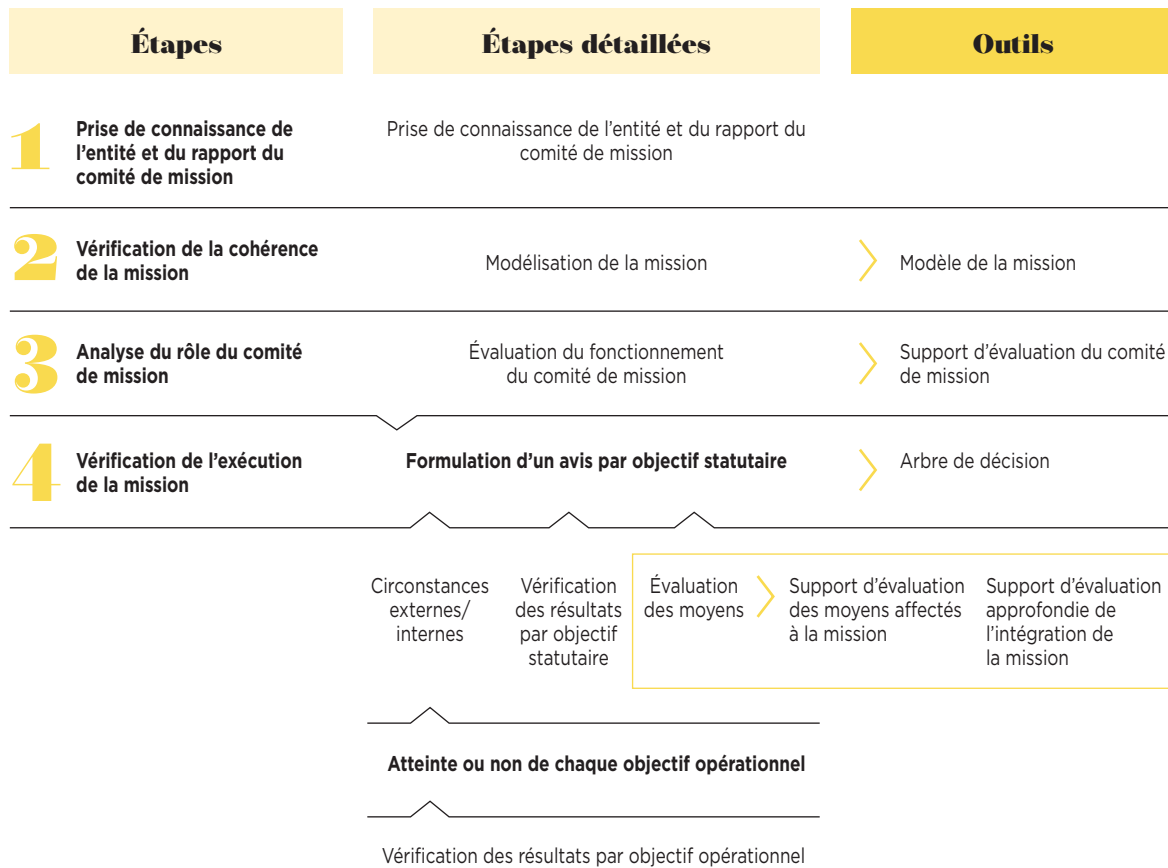
Afin d'exploiter la complémentarité du comité de mission et de l'OTI, la Communauté des entreprises à mission préconise l'usage par ces deux instances du « modèle de mission » en tant que « représentation commune de la mission » (CEM, 2022, p. 10), et sur cette base, propose une méthodologie de vérification déclinée par étapes d'intervention de l'OTI, permettant de « *répondre aux exigences des sociétés à mission et au besoin de lignes directrices pour les OTI* » (CEM, 2022, p. 11-23) :

¹² À ce titre, le dernier paragraphe du rapport de l'OTI précise que « *les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.* » (CNCC, 2022, p. 34).

¹³ Sous un délai de 18 mois après le dépôt au greffe du tribunal des statuts modifiés (ou 24 mois pour les entreprises de moins de 50 salariés).

¹⁴ Tous les 24 mois (ou 36 mois pour les entreprises de moins de 50 salariés).

Figure n°1 : Proposition de méthodologie de vérification OTI par CEM



Les responsabilités respectives du comité de mission et de l'OTI sont toutefois distinctes et explicitement rappelées dans le rapport de ce dernier, conformément à l'avis technique de la CNCC relatif à l'« intervention du commissaire aux comptes - intervention de l'OTI » dans les sociétés à mission, qui précise, dans l'exemple de rapport de l'un des commissaires aux comptes désigné OTI sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, que « *comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance* » (CNCC, 2022, p. 32).

3. QUELQUES CAS DE RAISON D'ÊTRE... SANS PRÉSAGER DE LA MISSION

Les quelques exemples, cités ci-après, de raison d'être, formulée comme un « slogan », illustrent les degrés différents de format et de contenu des informations qui s'y rapportent :

- **Danone¹⁵ : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »** : Danone, première société à mission cotée en bourse à l'issue d'un vote par l'assemblée générale du 26 juin 2020 (Bely, 2021), a publié en 2023 le troisième rapport du comité de mission ; ses quatre objectifs sociaux et environnementaux (« Améliorer la santé », « Préserver la planète et renouveler ses ressources », « Construire le futur avec les équipes de Danone », « Promouvoir une croissance inclusive »), dans le cadre d'action « *One planet, One Health* », sont alignés sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies à l'horizon 2030 (Danone, 2023, p. 4). Danone est répertoriée en tant que société à mission, et soulignait à ce titre dès 2020, par la voix de son ancien secrétaire général¹⁶, que **l'audit des indicateurs par la vérification d'un organisme tiers indépendant est un « élément très fort d'objectivation »** (Hariel et Reymond, 2021, p. 189).
- **L'Oréal : « Créer la beauté qui fait avancer le monde »** : Le Rapport Intégré, combinant les informations financières et extra-financières, explicite la raison d'être parmi les « fondamentaux » du Groupe, et met en avant son **modèle d'affaires créateur de valeur sur l'ensemble de la chaîne de valeur** (Recherche, Innovation et Technologie ; Conception et Marketing ; Sourcing ; Usines et centres logistiques ; Digital et marketing ; Distribution ; Utilisation et fin de vie des produits) et, pour les parties prenantes (Collaborateurs ; Consommateurs ; Actionnaires ; Prestataires et fournisseurs de biens et services ; État et collectivités ; Communautés ; Écosystème et environnement), sa **performance environnementale** (actuelle et à l'horizon 2030), ainsi que ses **engagements en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale** (Prioriser l'humain ; Partager la croissance avec les salariés ; Poursuivre le programme « L'Oréal pour le Futur » : transformer l'activité (climat, eau, biodiversité, ressources), associer l'écosystème à la transformation, contribuer à relever les défis planétaires) (L'Oréal, 2023, p. 5-51). La présence d'une directrice RSE¹⁷ au comité exécutif témoigne de l'importance du développement durable, sous l'angle de la transformation écologique et de l'engagement social, dans la stratégie du Groupe (Hariel et Reymond, 2021, p. 225 ; L'Oréal, 2023, p. 12). L'Oréal n'est toutefois pas, à ce jour, répertoriée en tant que société à mission.

- **Renault : « Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres »** : Au travers de sa DPEF et de son « Rapport Climat », le reporting RSE de Renault présente les opportunités de transformation du Groupe à moyen et long terme (entre 2025 et 2050), mettant en exergue l'enjeu de la transition écologique en réponse au changement climatique, à l'appui de nouveaux outils de mesure de la performance globale dans le domaine environnemental (Renault, 2023, p. 20, p. 122-137 ; Cretté, 2022a, p. 30-32) et dans un contexte de transformation digitale (Cretté, 2022b). Après avoir pris le temps nécessaire pour mener à bien la définition de la raison d'être du Groupe et sa présentation à ses actionnaires, il n'est pas à exclure que Renault, qui ne s'est pas encore transformé en société à mission, opte à terme pour cette qualité qui, selon son président Jean-Dominique Senard, ancien dirigeant de Michelin et co-auteur du rapport précité Notat-Senard, « *reflète mieux [par rapport au label américain B Corp¹⁸] notre culture, nos valeurs, et s'inscrit dans une dynamique européenne cohérente* » (Hariel et Reymond, 2021, p. 182). Cette position rejoint celle d'autres dirigeants qui considèrent qu'« *il faut laisser du temps au temps, une période de maturation utile avant un engagement irréversible* » dans la bascule de la raison d'être à la société à mission actée statutairement (Added, 2022).
- **Veolia : « Ressourcer le monde »** : En exerçant son métier de services à l'environnement, Veolia s'engage sur une « performance plurielle » à l'échelle du Groupe et à l'échelle des entités opérationnelles ou *business units* (performance environnementale, performance sociale, performance commerciale, performance économique et financière, performance sociétale), au travers de près d'une vingtaine d'indicateurs relayés dans son Rapport Intégré (Veolia, 2023a, p. 58-60) et son Document d'Enregistrement Universel (Veolia, 2023b, p. 11-14), actant des résultats pluriannuels (référence 2019, résultats 2020 à 2022) et des objectifs (cible 2023). Par le « *socle de la rémunération variable des cadres* », son président directeur général¹⁹ promeut « *l'encouragement à appliquer [la] raison d'être et à atteindre les objectifs fixés pour chacun de ces indicateurs* » (Frérot, 2021, p. 40). Pour autant, et bien qu'ancrant sa raison d'être dans son programme stratégique en adéquation avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies pour « contribuer au progrès humain » (Veolia, 2022, p. 4), Veolia n'est à ce jour pas recensée comme société à mission.
- **Mirova²⁰ : « Contribuer à une économie plus durable et plus inclusive »** : Société de gestion (environ 30 Md€ d'encours

¹⁵ Danone, <https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/danone-societe-a-mission.html>

¹⁶ Mathias Vicherat.

¹⁷ Alexandra Palt.

¹⁸ B Corp est un label délivré par l'ONG new-yorkaise B Lab dans le cadre d'un processus de certification reposant sur des critères extra-financiers, selon le concept de *material*

positive impact, et sur la base de questionnaires administrés aux entreprises qui souhaitent s'en prévaloir (*B Impact Assessment*), quelle qu'en soit la nationalité (ORSE et C3D, 2020, p. 26 ; Cohen, 2019, p. 32-33).

¹⁹ Antoine Frérot.

²⁰ Mirova, <https://www.mirova.com/fr/mirova/notre-mission>

filiale de Natixis Investment Managers, dont l'intégralité des fonds sont labellisés « ISR » (Investissements Socialement Responsables), Mirova organise son expertise et son offre autour de plusieurs classes d'actifs réputés durables²¹, dont principalement : le **capital investissement à impact** (stratégie de capital-investissement multithématique destinée à accélérer la transition environnementale et le développement de solutions innovantes en Europe) ; la **gestion actions** (fonds portant sur l'ensemble des enjeux du développement durable dans les zones Euro, Europe et dans le monde, ainsi que sur des stratégies ciblant des thématiques spécifiques telles que l'environnement, l'emploi en France ou la place des femmes en entreprise) ; les **obligations durables** (obligations environnementales et sociales) ; les **infrastructures de transition énergétique** (fonds consacrés au financement de la transition énergétique : financement de projets d'énergie renouvelable non cotés en bourse et positionnés sur des technologies matures en Europe (éolien, solaire, biomasse,...) ainsi que de projets liés au stockage de l'énergie et à la mobilité) ; le **capital naturel** (stratégie d'investissement dans des projets d'agriculture, d'aquaculture et d'agroforesterie durables) ;

la **gestion solidaire** (fonds investissant dans des projets et entreprises non cotées à fort impact social et environnemental). Mirova s'est fixé comme mission de poursuivre les cinq objectifs sociaux et environnementaux suivants, détaillés dans le rapport du comité de mission (Mirova, 2023, p. 18-29) : « faire de l'impact positif [de l'investissement] un objectif systématique de nos stratégies d'investissement » ; « cultiver et approfondir nos expertises sociales et environnementales » ; « innover en permanence sur nos produits et nos approches au service de l'impact » ; « accompagner nos parties prenantes vers une économie et une finance durables » ; « s'appliquer les standards environnementaux et sociaux que nous défendons ». Mirova, qui, à la différence de celle des groupes susmentionnés, ne se distingue pas nécessairement par sa taille ni par la cotation en bourse de ses titres, a néanmoins attiré en 2022 l'attention du public en interpellant, en tant qu'actionnaire minoritaire, le conseil d'administration de la société Orpea pour une refonte de son modèle et l'adoption d'un statut d'entreprise à mission (CEM et al., 2023, p. 20-21)²² ; cette proposition est actuellement étudiée par la direction d'Orpea²³.

4. DISCUSSION

L'avènement en 2019 de la raison d'être et de son corollaire la société à mission a suscité depuis lors, dans plusieurs articles, études et chroniques, de nombreuses réactions, parfois mitigées, parmi lesquelles :

- La confirmation d'une remise en cause au cours de la dernière décennie de la théorie économique néo-libérale, mesurant la performance de l'entreprise essentiellement par son profit (Pigé, 2013), et l'effacement progressif de la notion de « lucrativité », au profit d'une combinaison des résultats économiques et des missions d'intérêt général de l'entreprise (Rerolle et Valiorgue, 2021) ;

- La fin annoncée du « greenwashing » caractérisé par une instrumentalisation à des fins de simple communication (Rerolle et Valiorgue, 2021), qui tend à se transformer en « purpose washing », d'où la nécessité de « crédibiliser les dispositifs de la raison d'être et de la société à mission » (Rocher²⁴, 2021, p. 10, p. 35-52), pour contrer la critique, fréquemment formulée à l'égard de la raison d'être, de ne constituer qu'un simple « désenclavement » des sujets extra-financiers et/ou élément supplémentaire pour le reporting intégré ;

- L'ambiguïté entre, d'un côté, le concept de « construction » de la raison d'être par l'entreprise, en la personne de ses dirigeants, au nom des parties prenantes, relevant d'un « acte de leadership incarné par le(s) dirigeant(s) et conforté par le collectif » (Lévêque et Hatchuel, 2019, p. 15)

²¹ Mirova, 2023, p. 9 ; Nathalie Margraite, Fabrice Lepeltier (2021), Interview de Philippe Zaouati, PDG de Mirova, 18 mars.

²² Amélie Laurin, Laurence Boisseau, « Orpea : Mirova, troisième actionnaire, interpelle le conseil d'administration », Les Échos, 7 février 2022.

²³ Irène Frat, « Comment Orpea se réinvente en visant l'entreprise à mission », La Tribune, 15 mai 2023

²⁴ Le rapport Rocher, remis le 19 octobre 2021 au Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, ainsi qu'à la Secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable, fait le bilan de la loi Pacte deux ans après sa promulgation ; plusieurs propositions (numérotées 8 à 12) incluses dans ce rapport visent à renforcer le dispositif de la raison d'être et de la société à mission pour pallier le risque de purpose washing (dont les propositions 9 concernant la variabilisation de la rémunération des salariés et dirigeants en fonction des critères extra-financiers, rejoignant la position susmentionnée du dirigeant de Veolia, et 12 relative à la publication de l'avis technique de la CNCC et du guide de l'AFNOR, désormais effective) :

- 8 : « Pour les sociétés dotées d'une raison d'être, la décliner dans la stratégie de la société et la conduite opérationnelle de ses activités. Recommander que les sociétés dotées d'une raison d'être statutaire rendent compte une fois par an à leurs actionnaires de l'apport de la stratégie mise en œuvre et des résultats correspondants à la raison d'être » ;
- 9 : « Conditionner une fraction de la rémunération variable (cible minimale de 20 %) des salariés et dirigeants d'entreprises à des critères extra-financiers objectifs en lien avec la raison d'être » ;
- 10 : « Obliger les sociétés à mission à publier, à partir de 2027 sur l'exercice 2026, un rapport de durabilité selon les standards de durabilité simplifiés du Groupe consultatif européen sur l'information financière (EFRAG) dans le cadre de la proposition de directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) » ;
- 11 : « Réaffirmer le rôle du conseil d'administration et/ou des instances dirigeantes dans la gouvernance de l'entreprise et préciser le rôle du comité de mission dans la perspective d'une interaction plus collaborative avec les organes de gestion et d'administration » ;
- 12 : « Clarifier le champ d'intervention de l'organisme tiers indépendant (OTI) par la publication de l'avis technique et de l'avis motivé type de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) et du guide méthodologique de l'Association française de normalisation (AFNOR). Encourager les entreprises à lancer des appels d'offres pour le choix de leur OTI et travailler à la déconcentration du marché. »

et, de l'autre, celui d'une « co-construction » de la raison d'être par l'entreprise et les parties prenantes, difficilement réalisable au regard notamment du nombre important de personnes, morales et physiques, susceptibles d'être impliquées dans le cercle des parties prenantes (Michel, 2022), d'où le risque d'une vaine tentative de conciliation d'objectifs potentiellement contraires, avec, en arrière-plan, la persistance de la présomption de priorisation de l'intérêt des *shareholders* par rapport aux *stakeholders*, dans la mesure où, comme rappelé supra, le rapport du comité de mission est présenté en assemblée générale des actionnaires ;

- La place privilégiée dans les rapports des comités de mission des indicateurs de moyens, mais pas (encore ou assez) de résultats (*KPI*), étant toutefois observé une évolution dans le sens du chiffrage, du moins par les sociétés en pointe sur ces sujets, tant des objectifs que des réalisations (Danone, 2023, p. 18-21) ;
- Le dilemme d'avoir à exclure certaines parties prenantes, aux fins, en contrepartie, d'en inclure de nouvelles, dans un contexte d'incitation à la reconfiguration des pratiques métiers et outils de gestion de l'entreprise, intégrant désormais les ressources de l'intelligence artificielle (IA), à l'image des transformations opérées à la MAIF²⁵ (mutuelle ayant opté pour le statut de société à mission depuis le 11 juillet 2020) (Rerolle et Valiorgue, 2021) ;
- Un questionnement sur l'alternative entre dynamique de progrès social et environnemental, et « dernière ruse ou dernière chance » face à l'effondrement des « piliers de la gouvernance » au sens du triptyque objet social/*affectio societatis*/intérêt social (Valiorgue, 2020, p. 55-58), qui rejoint, sous certains aspects, celui sur la différence entre raison d'être et « raison d'agir » (Lamkin, 2019), la « raison d'agir » devant primer sur une raison d'être qui serait réduite à un « slogan » détourné du sens « *initialement pensé et voulu par le législateur* » (Valiorgue, 2021) ;
- La nécessité pour l'OTI de dépasser la perception, par les lecteurs de son rapport, d'un contrôle seulement formel au travers de l'émission d'un avis motivé n'exprimant qu'une assurance « modérée » (et non pas « raisonnable » comme pour la certification des comptes) sur les informations historiques (et non pas prospectives) liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise (CEM, 2022, p. 27-34) ;

- Divers essais de typologie/catégorisation des raisons d'être ; à titre d'exemples : les raisons d'être « **factuelles** » (centrées sur l'activité), « **pragmatiques** » (centrées sur la performance), « **aspirationnelles** » (axées sur un bénéfice sociétal) (Comfluence, 2020, p. 15-17) ; ou encore les raisons d'être « **attrape-tout** » (englobant un « *nombre important d'enjeux* » et s'adressant à un « *large éventail de parties prenantes* »), « **opportunistes** » (partant « *d'un enjeu ou d'un défi qui traverse la société et sur lequel l'entreprise entend se positionner et montrer qu'elle a une contribution importante* »), « **qui ne mange[nt] pas de pain** » (rappelant « *les fondements historiques de l'entreprise* »), ou « **pivot** » (connectant « *l'entreprise à un défi sociétal auquel elle entend contribuer et qui met en tension ses compétences ainsi que son modèle économique* ») (Valiorgue, 2021) ;
- Un moyen, plus généralement, d'améliorer voire de refonder l'image du monde de l'entreprise vis-à-vis du « grand public » (Added, 2022), quitte pour les entrepreneurs à devoir passer auprès des citoyens un « pacte » assimilable au serment d'Hippocrate des médecins (Desnoës, 2020, p. 31-32), afin de restaurer une confiance qui a été perdue, comme le déplore la synthèse du rapport Notat-Senard (p. 3), sous l'effet d' « *une certaine « dictature » du court-terme et des résultats financiers* » et d'une « *prise de pouvoir par les actionnaires* » à partir des années 80 » (Felli et Lenain, 2021, p. 169) et, plus particulièrement, de résoudre l'inadéquation entre l'entreprise et les jeunes générations à la recherche de sens dans leur recrutement ou la création de leur propre activité (Cohen, 2019, p. 153-156 ; Nair et al., 2022).

²⁵ En témoigne rétrospectivement un communiqué de presse récent de la MAIF : « MAIF et Zelros étendent leur collaboration pour une IA au service des conseillers », [26 janvier 2023](#).

CONCLUSION

Si le nombre de sociétés à mission a dépassé le millier, force est de constater qu'elles ne concernent à ce jour qu'une seule entreprise du CAC 40, en l'occurrence Danone, alors même qu'à quelques exceptions près, les sociétés présentes sur cet indice boursier de premier plan se sont dotées, statutairement ou non, d'une raison d'être, comme illustré en annexe. À titre indicatif, par référence à l'indice boursier plus large du SBF 120, incluant *de facto* le CAC 40, 72 entreprises (60 %) affichent une raison d'être, Danone restant toutefois dans ce panel la seule société à mission.

Les grandes entreprises représentent ainsi une faible part des sociétés à mission, lesquelles, à fin 2022, comptent majoritairement moins de 50 salariés, avec une prédominance des secteurs de la Technologie et de l'Informatique (plus de 10 %) (Observatoire des sociétés à mission, 2023, p. 5 et p. 10-11) :

Figure n°2 : Taille des sociétés à mission

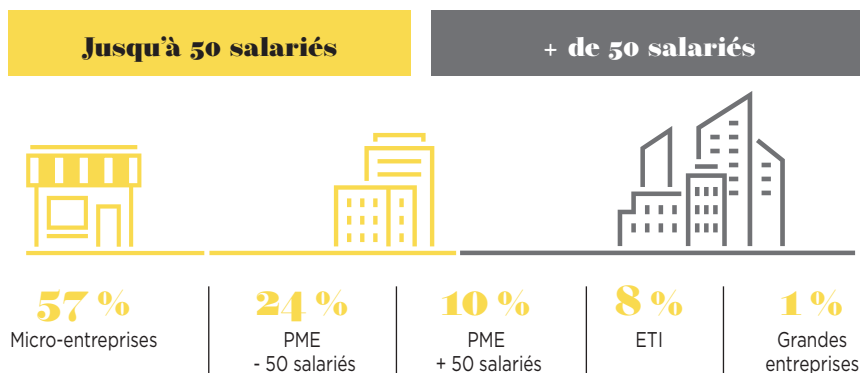
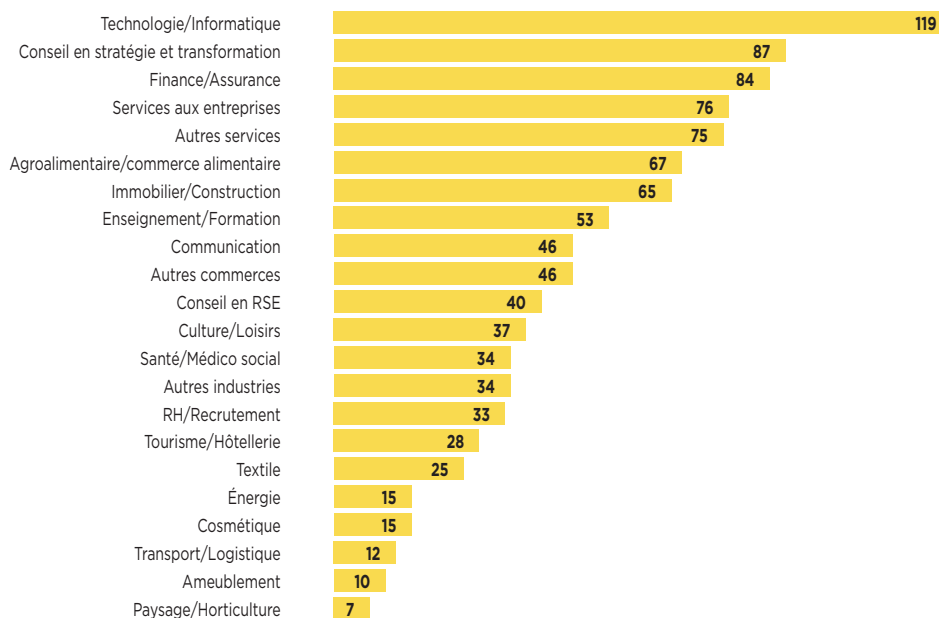


Figure n° 3 : Secteurs des sociétés à mission



Le dispositif de la société à mission, qui permet de « faire vivre et prospérer la mission à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise » est généralement présenté de façon positive en soulignant le caractère équilibré, dans la mesure où si « un dirigeant peut opposer la mission à ses actionnaires », « inversement les actionnaires peuvent demander des comptes aux dirigeants sur le respect de la mission ou sur les moyens d'évaluation mis en place pour son exécution et son contrôle », ce contrôle de la mission au sein de l'entreprise ainsi que « sa mise à jour continue » s'opérant par le comité de mission (CEM et al., 2023, p. 10 ; Cohen, 2019, p. 74-75, p. 110-113).

La situation dans laquelle l'OTI conclurait au non-respect des objectifs sociaux et environnementaux que la société à mission s'est assignés s'avérerait *a priori* peu lourde de conséquences pour les dirigeants, puisqu'aux termes de l'article 176 de la loi Pacte (article L. 210-11 du Code de commerce), ils se verraient seulement contraints, le cas échéant sous astreinte, de « supprimer la mention société à mission » de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société ». Il ne faut cependant pas oublier que joue également le droit commun de la responsabilité ; une association pourrait par exemple agir et

demander des dommages et intérêts, en avançant qu'il y a eu tromperie de la société sur le respect de sa mission et donc faute au sens de l'article 1240²⁶ du Code civil qui pose le principe de la responsabilité du fait personnel : « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer ».

En sus du recul nécessaire avant de s'engager dans une mission, souvent invoqué, l'attentisme des grandes entreprises à faire le pas de la raison d'être à la société à mission pourrait ainsi s'interpréter comme la perception, plus ou moins diffuse de la part des dirigeants, d'être confrontés, dans une ampleur potentiellement à la mesure de celle des activités exercées par leur groupe, à de nouveaux risques et responsabilités au titre de la « cohérence » dans l'application de la mission « en interne et en dehors de l'entreprise » (Cohen, 2019, p. 103), et à d'éventuelles mises en cause fondées sur le non-respect de la mission que la société s'est assignée. Le rôle protecteur de l'OTI, de ce point de vue, apparaît primordial, par l'assurance fournie dans ses avis successifs sur la poursuite de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux de la société à mission, auprès des actionnaires et des autres parties prenantes²⁷.

²⁶ Ex-article 1382.

²⁷ Même si l'assurance fournie par l'OTI ne peut empêcher une action en responsabilité contre la société à mission, celle-ci pourra s'en prévaloir pour que sa bonne foi soit reconnue et/ou demander que la faute alléguée soit atténuée.

Annexe : Raisons d'être et sociétés à mission au sein du CAC 40²⁸

Secteur / Société	Raison d'être	Raison d'être statutaire	Entreprise à mission
Consommation			
Carrefour	1		0
Danone	1		1
L'Oréal	1		0
Pernod Ricard	1		0
Énergie			
Engie	1	1	0
TotalEnergies	1		0
Veolia Environnement	1		0
Financier			
Axa	1		0
BNP Paribas	1		0
Crédit Agricole	1		0
Société Générale	1		0
Unibail-Rodamco-Westfield	1		0
Industrie			
Airbus Group	1		0
Air Liquide	1		0
Alstom	0		0
ArcelorMittal	0		0
Bouygues	1		0
Legrand	1		0
Michelin	1		0
Renault	1		0
Safran	1		0
Saint-Gobain	1		0
Schneider Electric	1		0
Stellantis	1		0
Teleperformance	0		0
Thales	1		0
Vinci	1		0
Luxe			
EssilorLuxottica	1		0
Hermès International	0		0
Kering	0		0
LVMH	0		0
Santé			
Sanofi	1		0
Services			
Eurofins Scientific	1		0
Orange	1	1	0
Publicis	1		0
Vivendi	1		0
Technologies			
Capgemini	1		0
Dassault Systèmes	1		0
STMicroelectronics	0		0
Worldline	1	1	0
TOTAL	33	3	1
%	82,5 %	7,5 %	2,5 %

²⁸ Sources : information publique des sociétés du CAC 40 ; <https://www.wemean.com/livre-blanc-raison-etre-entreprise-sbf120/> ; <https://www.observatoiredessocietesamission.com/societes-a-mission-referencées/>

BIBLIOGRAPHIE

Added (2022), « Gouvernance : entrez dans l'ère de la raison d'être », *Harvard Business Review*, publié le 17 mai 2022.

Autissier D., Bretones L., Jacquillat E., Martin D. G., Sibieude T. (2020), *Entreprises à mission et raison d'être, Changer l'entreprise pour un monde plus durable*, Dunod, 182 p.

Bahuon A.-P., Pluchart J.-J. (coord.) (2019), *Transformation des entreprises, Les métiers du conseil, du droit et du chiffre à l'ère phygital*, Vuibert, 256 p.

Bely E. (2021), « La première entreprise à mission cotée en bourse », *La Jaune et la Rouge*, décembre, n°770, p. 44-46.

Bonnifet F., Puff Ardichvili C. (2022), *L'entreprise contributive, Concilier monde des affaires et limites planétaires*, Dunod, 284 p.

Cercle des managers de la mission (2023), *Le livre blanc des managers de la mission*, 43 p.

Citizen Capital, Deloitte (2019), *Entreprise à mission, De la théorie à la pratique*, 71 p.

Cohen E. (2019), *La société à mission, La loi PACTE : enjeux pratiques de l'entreprise réinventée*, Hermann, 212 p.

Confluence (2020), *Les entreprises à l'âge de la raison d'être, Où en sont-elles 2 ans après le rapport Notat-Senard ?*, 24 p.

Communauté des entreprises à mission (CEM), Forum pour l'Investissement Responsable (FIR), Mines Paris PSL, Théorie de l'entreprise (2023), *La société à mission, Quelles opportunités pour les investisseurs à impact ?*, 29 p.

Communauté des entreprises à mission (CEM) (2022), *Vers une vérification OTI contribuant au progrès de la société à mission, Guide méthodologique de vérification des sociétés à mission par les experts indépendants*, mars, 35 p.

Communauté des entreprises à mission (CEM) (2021), *Le comité de mission, Une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission*, 41 p.

Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) (2022), *Intervention du commissaire aux comptes - intervention de l'OTI, Sociétés à mission, Avis technique*, janvier, 35 p.

Cretté O. (2022a), « Regards croisés sur la performance environnementale », *Audit & Société*, n°3, p. 21-37.

Cretté O. (2022b), « La mesure de la performance globale à l'aune de la transformation digitale », *Prospective et stratégie*, n°2022/0, p. 51-65.

Cretté O. (2015), « Le développement durable comme concept de performance, Le cas de l'Allemagne », *Revue Française de Comptabilité*, n°483, janvier, p. 21-25.

Cretté O., Tran Vu V.H. (2022), « La performance globale : comment et pourquoi l'évaluer ? », *Audit & Société*, n°2, p. 30-40.

Cretté O., Uzan O. (2019), « La responsabilisation des parties prenantes au travers de la déclaration de performance extra-financière », in Bahuon A.-P., Pluchart J.-J. (coord.), *Transformation des entreprises, Les métiers du conseil, du droit et du chiffre à l'ère phygital*, Vuibert, p. 185-200.

Danone (2023), *Rapport du comité de mission*, avril, 26 p.

Desnoës G. (2020), *Un pacte, Et si les entrepreneurs avaient leur serment d'Hippocrate ?*, Phronesis, 71 p.

Felli J.-N., Lenain P. (2021), *L'entreprise vraiment responsable, la raison d'être : un levier d'innovation et de performance*, Vuibert, 223 p.

Frérot A. (2021), « La raison d'être, nouvelle grammaire de l'entreprise », *La Jaune et la Rouge*, décembre, n°770, p. 38-40.

Hariel C., Reymond S. (2021), *Nos raisons d'être, Vers une société durable et plus humaine*, Anne Carrière, 347 p.

Hatchuel A. (2018), « L'entreprise en France et en Allemagne : divergences actuelles et convergences futures », in Segrestin B., Levillain K. (dir.), *La mission de l'entreprise responsable, Principes et normes de gestion*, Presses des Mines, p. 151-154.

Lamkin V. (2019), « Ce n'est pas la raison d'être des entreprises qui a changé, ce sont leurs raisons d'agir », *CBNews*, publié le 12 décembre 2019.

Ledouble D. (2016), « L'évaluation au risque de l'information intégrée », *Revue Française de Comptabilité*, n°495, février, p. 51-52.

Lévêque J., Levillain K., Schnapper A., Vivot D.-E. (2020), « L'évaluation de la société à mission : l'évaluation comme gage de crédibilité de la mission et d'impulsion de la transformation de l'entreprise », 41 p., hal-02870614

Lévêque J., Hatchel, A. (2019), « Raison d'être et mission, Deux niveaux d'ambition pour une dynamique d'engagement », 21 p., hal-03187186

Levillain K. (2017), *Les entreprises à mission*, Vuibert, 212 p.

L'Oréal (2023), *Document d'enregistrement universel 2022*, 395 p.

Michel C. (2022), « Pourquoi nous ne croyons pas à la co-construction », *Sociétal*, publié le 25 janvier 2021.

Mirova (2023), *Rapport de mission 2022*, 59 p.

Nair L., Dalton N., Hull P., Kerr W. (2022), « Utiliser la raison d'être pour transformer votre entreprise », *Harvard Business Review*, publié le 13 octobre 2022.

Notat N., Senard J.-D. (2018), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, 9 mars 2018, 122 p.

Observatoire des sociétés à mission (2023), *Portrait des sociétés à mission 2022*, 11 p.

ORSE, ADERSE (2018), *Cycles de conférences ORSE - ADERSE, RSE et Performance globale*, juin 2015 à janvier 2017, 60 p.

ORSE, C3D (2020), *Loi Pacte & Raison d'être, Et si on passait à la pratique ?*, 88 p.

Pigé B. (2013), « De la représentation de la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°461, janvier, p. 35-37.

Renault (2023), *Document d'enregistrement universel 2022*, 580 p.

Rerolle J.-F., Valiorgue B. (2021), « A quoi sert la « raison d'être » dans les entreprises ? », *Harvard Business Review*, publié le 8 juillet 2019, modifié le 1^{er} avril 2021.

Rocher B. (dir.) (2021), *Rapport Rocher, Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte*, octobre, 135 p.

Segrestin B. (2021), « La mission, un cadre inédit pour la puissance de l'entreprise », *La Jaune et la Rouge*, décembre, n°770, p. 26-29.

Segrestin B., Levillain K. (2019), « Penser l'entreprise au XXI^e siècle », in Citizen Capital, Deloitte, *Entreprise à mission, De la théorie à la pratique*, p. 28-31.

Segrestin B., Levillain K. (dir.) (2018), *La mission de l'entreprise responsable, Principes et normes de gestion*, Presses des Mines, 182 p.

Valiorgue B., « Comment définir la raison d'être de son entreprise ? », *Harvard Business Review*, publié le 29 juin 2020, modifié le 1^{er} avril 2021.

Valiorgue B. (2020), *La raison d'être de l'entreprise*, Geoffrey Vacher, 63 p., hal-03041002

Veolia (2023a), *Rapport intégré 2022-2023*, 60 p.

Veolia (2023b), *Document d'enregistrement universel 2022*, 548 p.

Veolia (2022), « Notre raison d'être... et sa mise en œuvre dans le programme stratégique Impact 2023 », 13 p.