

L'ENTREPRISE À MISSION  
FAIT-ELLE RÊVER  
LES ENTREPRENEURS?

RÉSULTATS DE LA PREMIÈRE ENQUÊTE NATIONALE DÉDIÉE

EN PARTENARIAT AVEC

VIAVOICE



HEC  
PARIS

Society & Organizations Center

AVEC LE SOUTIEN DE





## LES ENTREPRISES À MISSION : UNE RIVIÈRE SOUTERRAINE ?

« L'ENTREPRISE À MISSION FORMALISE  
DANS SES STATUTS UN OBJET SOCIAL  
ÉLARGI À DES SUJETS SOCIÉTAUX  
ET OPPOSABLE SELON  
DES RÈGLES DÉFINIES EN INTERNE. »

Quelle est la place et le rôle des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle ? Cette question reflète une interrogation et une attente profondes. Tout en étant reconnue, au fil de nombreuses études et enquêtes, comme un formidable levier de transformation de la société, l'entreprise est touchée par une grave crise de légitimité, alimentée par une forme de défiance et de désillusion.

Pourtant, partout dans le monde des entrepreneurs inventent d'autres façons, plus inclusives et plus contributives, d'entreprendre pour le bien commun, loin de la caricature de prédation attachée à l'entreprise.

Le Président de la République s'est exprimé récemment sur ce sujet, affirmant que « l'entreprise ne peut pas être simplement le rassemblement des actionnaires » et souhaitant « réformer profondément la philosophie de l'entreprise »<sup>1</sup>. Tel est ainsi l'objectif du Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise (PACTE) porté par Bruno Le Maire et dont l'acronyme témoigne de la volonté de renouer des liens de confiance. A travers les multiples consultations menées, le débat a pris dans notre pays une ampleur et une tonalité inédites en se focalisant sur la mission de l'entreprise, sa « raison d'être ».

Nous n'imaginions pas, en publiant il y a plus d'un an la première étude internationale comparée<sup>2</sup> sur les nouveaux statuts juridiques d'« entreprises à mission » que cette expression, dont nous avons favorisé l'émergence, dans la continuité des innovations d'Outre-Atlantique et des travaux académiques de notre partenaire, l'École des Mines, serait ainsi reprise et s'imposerait dans le débat public.

De quoi s'agit-il ? L'entreprise à mission est un engagement volontaire des dirigeants et actionnaires en

faveur d'une mission librement choisie, inscrite dans l'objet social de l'entreprise. Elle ne renonce ni au capitalisme ni à la lucrativité, mais invente de nouvelles formes de gouvernance pour mettre l'entreprise au service de l'intérêt collectif<sup>3</sup>. Des États-Unis aux pays européens, certains pays sont même allés plus loin en créant des formes juridiques dédiées pour ces acteurs hybrides.

Nous nous réjouissons que nos travaux aient pu alimenter la réflexion politique et contribuer au débat de la loi PACTE. Car chacun aujourd'hui s'exprime sur « les entreprises à mission », y allant de sa définition et de sa perception. Mais qu'en est-il des entrepreneurs eux-mêmes : l'entreprise à mission les fait-elle rêver ?

Pour les interroger, Prophil a pris l'initiative de cette première étude nationale ambitieuse, menée avec ViaVoice et le Centre *Society and Organizations* d'HEC Paris auxquels nos partenaires, Sycomore AM, KPMG, MAIF et Gide Loyette Nouel, se sont associés. Qu'ils en soient profondément remerciés. Elle comporte deux volets : une enquête qualitative auprès de 650 entreprises, et un approfondissement qualitatif auprès de 20 entrepreneurs et dirigeants, représentatifs du spectre économique français. Nous remercions ViaVoice et HEC pour leur implication méthodologique et scientifique, ainsi que tous les entrepreneurs interrogés pour l'intérêt et la confiance dont ils nous témoignent.

Aujourd'hui, grâce à cette première étude nationale, nous pouvons affirmer que l'entreprise à mission est, pour beaucoup d'entrepreneurs français, une perspective désirable et exigeante. Ils l'appellent de leurs vœux et aspirent à une reconnaissance juridique.

**Geneviève Ferone Creuzet et Virginie Seghers,**  
Co-fondatrices de Prophil

1. Le 15 octobre dernier, lors d'une interview télévisée. - 2. « Les entreprises à mission : panorama international des statuts hybrides au service du bien commun », Prophil, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, KPMG et Sycomore AM, et en collaboration avec la Chaire de l'École des Mines « Théorie de l'entreprise. Modèles de gouvernance et création collective ». - 3. « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » : rapport de Jean-Dominique Sénard et Nicole Notat, mars 2018.

## LA PAROLE À NOS PARTENAIRES

« KPMG a décidé de soutenir Prophil l'année dernière, pour appréhender, au moyen d'un panorama international, les évolutions du rôle de l'entreprise au service du bien commun : "l'entreprise à mission".

**Compte tenu de l'actualité importante liée au sujet de l'utilité sociale des entreprises, soutenir à nouveau cette année cette enquête nationale faisait pour KPMG tout son sens.**

La valeur ajoutée de cette étude permettra une compréhension encore plus fine des enjeux, pratiques et besoins des entreprises dans un contexte sociétal en forte évolution. Fort de ce partenariat qui vient compléter son expertise sur ces thématiques, KPMG propose ainsi le meilleur accompagnement aux acteurs économiques, quels qu'ils soient – entreprises commerciales, entrepreneurs sociaux, associations, fondations, Scops. »

**Bernard Bazillon, Associé, KPMG**



© DR

« Le centre Society & Organizations (SnO) d'HEC Paris s'est engagé dans cette étude conjointement avec Prophil car nous reconnaissons le besoin d'avoir des données quantitatives et qualitatives pour en savoir plus sur ces

**entreprises** françaises qui cherchent explicitement à avoir

un impact significatif sur la société, afin d'examiner la meilleure

**façon de les soutenir et les accompagner dans leur mission et mutation.**

Cette étude nous aide à évaluer le volume et les caractéristiques des entreprises dites à mission en France. Elle vise également à fournir des informations supplémentaires qui peuvent aider les décideurs politiques à l'aune du débat de la réforme du Code civil sur la redéfinition du statut juridique des entreprises. »

**Rodolphe Durand, Professeur, HEC**



© DR



© DR

« Sycomore AM est une société de gestion entrepreneuriale spécialisée dans l'investissement sur les entreprises cotées. L'obsession de l'investisseur de long terme que nous sommes est d'identifier le ou les facteurs qui contribuent au succès d'une entreprise et surtout à la pérennité de ce succès. Notre expérience nous a prouvé qu'une mission formalisée constitue un avantage compétitif majeur, source de performance économique et sociétale.

Le sondage coordonné par Prophil nous permettra de mieux connaître les attentes des entrepreneurs et dirigeants d'entreprises sur le sujet, et d'être acteur du mouvement de (re)définition de la raison d'être de l'entreprise. »

**Christine Kolb, Associée, Sycomore AM**

« Nous devons changer de paradigme en matière de responsabilité sociétale des entreprises : le sujet n'est plus de faire du profit pour pouvoir réinvestir dans des actions à impact positif, mais bien de concevoir de nouveaux modèles d'affaires qui conjuguent performance économique et prise en compte du bien commun. Pour favoriser l'émergence de ces nouveaux modèles, la MAIF a la conviction que le débat sur le rôle de l'entreprise est fondamental et que la création d'un statut d'entreprise à mission pourrait donner une bannière commune à une avant-garde d'entreprises plus inclusives, performantes et durables. C'est le souhait de nombreux chefs d'entreprises attentifs à ces enjeux, comme le démontre le cabinet Prophil avec cette étude qui apporte un éclairage essentiel au débat. »

**Pascal Demurger, Directeur général, MAIF**



© Gaëlle Magder

« L'émergence de l'entreprise à mission ouvre un nouveau domaine où le droit a un rôle central à jouer dans le développement des organisations, la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux et, d'une façon plus générale, dans leur implication sociétale. Cette étude, dont nous sommes ravis d'être les partenaires, montre de manière très encourageante que les acteurs économiques sont nombreux à compter sur l'évolution du droit des sociétés pour affirmer leur choix d'un capitalisme responsable.

En tant que cabinet d'avocats engagé, nous entendons participer pleinement à cette évolution. »

**Didier Martin, Associé, GIDE LOYRETTE NOUEL**



© DR

## MÉTHODOLOGIE

### VOLET QUANTITATIF

- > Entretiens réalisés par téléphone, auprès d'un échantillon de **623 dirigeants d'entreprises**, représentatif des entreprises de 10 salariés et plus en France métropolitaine.
- > Représentativité selon la **méthode des quotas** appliquée aux critères suivants : taille d'entreprise (nombre de salariés) et secteur d'activité.

TAILLE DE L'ENTREPRISE	NOMBRE DE DIRIGEANTS
10 à 19 salariés	233
20 à 49 salariés	159
50 à 99 salariés	97
100 à 249 salariés	77
Plus de 250 salariés	57
SECTEUR D'ACTIVITÉ	
Industrie / Construction	204 (dont 60 dans la construction)
Services	228
Commerce	191 (dont 48 en hébergement / restauration)
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE	
Île-de-France	127
Centre Val de Loire	23
Bourgogne Franche-Comté	26
Normandie	26
Nord Pas de Calais - Picardie	44
Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine	65
Pays de la Loire	41
Bretagne	39
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	66
Languedoc Roussillon Midi-Pyrénées	52
Auvergne Rhône-Alpes	79
Provence Alpes Cote d'Azur	35

### VOLET QUALITATIF

Un vingtaine d'entretiens anonymes avec des dirigeants d'entreprises françaises, selon la répartition suivante :

TRÈS PETITES ENTREPRISES ET MICROENTREPRISES (TPE / MIC)	6%
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)	41%
ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE (ETI)	18%
GRANDES ENTREPRISES (GE)	35%
Dont :	
ENTREPRISES FAMILIALES	29%
ENTREPRISES COTÉES EN BOURSE	24%

### LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE

## L'ENTREPRISE À MISSION SÉDUIT LES ENTREPRENEURS FRANÇAIS !

La définition du rôle et des finalités de l'entreprise alimente depuis des décennies le débat entre économistes, politiques et représentants de la société civile. Cette interrogation prend une acuité particulière aujourd'hui au regard des crises contemporaines qui traversent la société : l'urgence climatique et environnementale, l'accroissement des fractures sociales et communautaires, la défiance grandissante vis-à-vis du système démocratique et politique, ... Les transformations rapides du monde et les enjeux complexes du développement durable conduisent l'ensemble des acteurs, publics et privés, lucratifs et non-lucratifs, à revoir leur périmètre de responsabilité.

Ainsi, certaines entreprises ont fait librement le choix d'une mission au service du bien commun, prenant leur part (rien que leur part, mais toute leur part), à la transformation du monde. Cette mission ne s'inscrit pas en mode mineur, comme pourrait l'être une politique philanthropique ou de responsabilité sociale : elle est au cœur du système de création de valeur de l'entreprise. Cet engagement fondateur est structurant : il permet ainsi d'aligner la gouvernance, le modèle économique, et le management de l'entreprise avec les obligations liées à la mission.

**Qui sont les entrepreneurs à mission ? Comment se caractérisent-ils, quelles sont leur vision et leurs attentes, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics ?**



### 1 L'ENTREPRISE À MISSION : UN CONCEPT QUI RÉSONNE AUPRÈS DE NOMBREUX ENTREPRENEURS

L'appellation d'entreprise à mission est depuis quelques années un objet de recherche passionnant pour la sphère académique, mais elle n'est apparue que récemment dans le débat public. Cependant, les entreprises à mission ont déjà émergé en France. En effet, **15% des dirigeants français interrogés dans notre enquête déclarent remplir l'ensemble des critères de l'entreprise à mission**, à savoir :

1. L'ENGAGEMENT DE L'ACTIONNAIRE/ DIRIGEANTS À PRODUIRE UN IMPACT SOCIÉTAL
2. LA FORMALISATION D'UNE MISSION SPÉCIFIQUE, PROPRE À L'ENTREPRISE
3. LA COHÉRENCE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DE GOUVERNANCE AVEC LA MISSION
4. UN ENGAGEMENT À PARTAGER ÉQUITABLEMENT LA VALEUR CRÉÉE
5. L'ÉVALUATION DE LA MISSION / DE SON IMPACT SOCIÉTAL

Ce poids des entreprises à mission dans le paysage économique français pourrait atteindre 25% à moyen terme. Ces chiffres traduisent une véritable prise de conscience des dirigeants et la volonté de contribuer positivement aux enjeux de la société.

**Le modèle de l'entreprise à mission devrait dès lors faire rapidement des émules** : pour 48% des dirigeants interrogés, il existe un potentiel important de développement des entreprises à mission en France. Un résultat explicite, traduisant la force d'inspiration des entreprises à mission pionnières et emblématiques dans le monde et en France (Patagonia, Danone, Laureate Education, La Camif, Nutriset, ...).



### 2 L'ENTREPRISE À MISSION INVENTE DE NOUVEAUX TERRITOIRES DE CRÉATION DE VALEUR

Les dirigeants reconnaissent l'attractivité du modèle de l'entreprise à mission : en matière d'innovation (69%), de notoriété (83%), de marque employeur (73%) et de capacité à répondre aux attentes de la société (69%). En plaçant la cohérence, la sincérité et la transparence au cœur de son processus de création collective, l'entreprise à mission dépasse ainsi l'approche discrétionnaire des politiques RSE. Ce modèle d'engagement collectif permet de répondre efficacement, et sans opportunisme, aux attentes des consommateurs, de plus en plus sensibles à l'intégrité des produits et services, et des salariés, en quête de sens dans leur parcours professionnel.

Pour une grande majorité des entrepreneurs interrogés, la notion même de « consommateur » semble datée. Il s'agit en effet d'une question de survie pour l'entreprise que de réussir à s'adresser aux différentes facettes d'un même individu : consommateur, mais aussi influenceur (via les blogs et les réseaux sociaux), militant de la vie politique ou associative, acteur de la vie locale, salarié, parent, épargnant, ...

Les entrepreneurs à mission l'ont bien compris : la réalisation d'une mission implique un élargissement du périmètre de leurs actions au-delà du seul champ économique. L'engagement au service d'une mission enrichit et multiplie souvent les interfaces de l'entreprise avec ses parties prenantes (plaidoyer, actions de sensibilisation, création de communautés, ...). Mais il implique de renoncer à des vecteurs de croissance à court terme, potentiellement destructeurs de valeur sur le long terme. Cette exigence « native », intrinsèque, est un gage de crédibilité du concept même d'entreprise à mission.

... SUITE PAGE 8



# UNE MONTÉE EN PUISSANCE DES ENTREPRISES À MISSION PARTOUT DANS LE MONDE



« LES INDIVIDUS CROIENT D'AVANTAGE AUX ENTREPRISES POUR RÉGLER LES PROBLÈMES DU MONDE. ELLES SONT AUSSI PUISSANTES QUE LES ÉTATS, ELLES ONT AUJOURD'HUI LA CAPACITÉ D'AGIR, ET ELLES DOIVENT AGIR. »

MEMBRE COMEX, GROUPE INDUSTRIEL FRANÇAIS,  
COTÉ EN BOURSE

« LE MARCHÉ A TOUJOURS ÉTÉ UNE MANIFESTATION DE LA SOCIÉTÉ, ET DONC SI LA SOCIÉTÉ BOUGE LES ENTREPRISES DOIVENT BOUGER EN MÊME TEMPS, SINON ELLES SERONT VITE DÉPASSÉES, ET FINIRONT PAR DISPARAÎTRE. »

ADMINISTRATEUR D'UN GROUPE INTERNATIONAL

PRÊT POUR  
LE DÉCOLLAGE ?



## L'ENTREPRISE À MISSION : UN PARI GAGNANT POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES !

« LES SALARIÉS DEVRAIENT DAVANTAGE ÊTRE IMPLIQUÉS AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION. CELA PERMETTRAIT DE LEUR DONNER UNE VOIX ET DE MIEUX CONNAÎTRE LEUR AVIS SUR DES ENJEUX STRATÉGIQUES. » DIRIGEANT, GROUPE INTERNATIONAL, COTÉ EN BOURSE

### INNOVATION

**69%**

DES DIRIGEANTS CONSIDÈRENT QUE :

✓ L'ENTREPRISE À MISSION PERMET DE METTRE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

✓ LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES À MISSION PERMET DE RÉPONDRE AUX DÉFIS SOCIÉTAUX D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN



**73%**

DES DIRIGEANTS CONSIDÈRENT QU'EN DEVENANT UNE ENTREPRISE À MISSION, L'ENTREPRISE AMÉLIORE SA MARQUE EMPLOYEUR

### NOTORIÉTÉ

« LE CONSOMMATEUR N'EXISTE PLUS : LES INDIVIDUS SONT À LA FOIS CITOYENS, MEMBRES DE COMMUNAUTÉS ET CONSOMMATEURS. QUAND ON NE PARLE QU'AU CONSOMMATEUR ON NE PARLE QU'À UNE TOUTE PETITE PARTIE DE L'IDENTITÉ DES GENS. » MEMBRE COMEX, GROUPE INDUSTRIEL FRANÇAIS, COTÉ EN BOURSE

## LES ENTREPRISES À MISSION

## FONT RÊVER LES ENTREPRENEURS

« L'ESSENTIEL POUR POUVOIR SE DIRE ENTREPRISE À MISSION, C'EST D'AVOIR UN ENGAGEMENT QUI EST OPPOSABLE JURIDIQUEMENT, PAR LES PARTIES PRENANTES NOTAMMENT. » FONDATEUR D'UNE START-UP

**48%**

DES DIRIGEANTS CONSIDÈRENT QU'IL EXISTE UN POTENTIEL IMPORTANT DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES À MISSION EN FRANCE



**15%** ●●●●

DES DIRIGEANTS INTERROGÉS DÉCLARENT REMPLIR L'ENSEMBLE DES 5 CRITÈRES DE L'ENTREPRISE À MISSION

**25%** DES DIRIGEANTS REMPLIRAIENT CES CRITÈRES À MOYEN-TERME

« IL FAUT CHANGER LE REGARD SUR L'ENTREPRISE : ON NE PEUT PAS CONSIDÉRER QUE TOUS LES ACTIONNAIRES SONT MALHONNÊTES. » DIRIGEANT, PME FRANÇAISE



## LES POUVOIRS PUBLICS ATTENDUS POUR DÉVELOPPER LES ENTREPRISES À MISSION

« IL FAUT ÉVITER QUE L'ENTREPRISE À MISSION DEVIENNE UN TERME GALVAUDÉ, COMME LA RSE QUE TOUT LE MONDE UTILISE AUJOURD'HUI. » DIRECTEUR GÉNÉRAL, PME FRANÇAISE

**68%**

DES DIRIGEANTS SOUHAITENT LA MISE EN PLACE D'UN CADRE JURIDIQUE DÉDIÉ AUX ENTREPRISES À MISSION !



**61%**

PENSENT QUE LES ENTREPRISES À MISSION SONT UNE RÉPONSE EFFICACE À LA SAUVEGARDE DE L'EMPLOI ET DES ENTREPRISES EN FRANCE

« IL VA FALLOIR QUE LA RÉGLEMENTATION SUIVE PARCE QUE AUJOURD'HUI NOUS EN SOMMES AU STADE DU BRICOLAGE. » FONDATEUR D'UNE START-UP

**65%**

CONSIDÈRENT QUE TOUTES LES ENTREPRISES DEVRAIENT POUVOIR INSCRIRE FORMELLEMENT UNE MISSION SPÉCIFIQUE DANS LEUR OBJET SOCIAL, AU-DELÀ DU SIMPLE INTÉRÊT DES ACTIONNAIRES

« IL FAUT DES FAISCEAUX DE PREUVES AVEC DIFFÉRENTS ITEMS, DIX PAR EXEMPLE, POUR DÉFINIR LE CHAMP D'APPLICATION DE L'ENTREPRISE À MISSION. » MEMBRE COMEX, GROUPE INDUSTRIEL FRANÇAIS, COTÉ EN BOURSE

« C'EST DANGEREUX DE METTRE EN PLACE QUELQUE CHOSE DE RIGIDE DANS UN MONDE QUI ÉVOLUE CONSTAMMENT. IL EST IMPORTANT QUE LES STATUTS SOIENT ÉVOLUTIFS CAR IL Y A D'ÉNORMES RISQUES D'OBSOLESCENCE DE LA MISSION. LA NOTION DE "RAISON D'ÊTRE" ME SEMBLE TRÈS BIEN CAR ELLE PREND EN COMPTE LES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES. » ANCIEN PDG, GROUPE INDUSTRIEL FRANÇAIS, COTÉ EN BOURSE

### CRITÈRE 3 LA COHÉRENCE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DE GOUVERNANCE AVEC LA MISSION

*L'entreprise met son modèle économique et sa gouvernance au service d'une mission contribuant au bien commun.*

### CRITÈRE 4 UN ENGAGEMENT À PARTAGER ÉQUITABLEMENT LA VALEUR CRÉÉE

*L'entreprise répartit équitablement ses bénéfices (partage de la valeur ajoutée), selon des règles connues de tous, équitables, et proportionnelles à la réussite de l'entreprise.*

### CRITÈRE 2 LA FORMALISATION D'UNE MISSION SPÉCIFIQUE

*L'entreprise a inscrit dans ses statuts, ou tout autre document formel, sa volonté d'agir au service d'une mission contribuant au bien commun.*

### CRITÈRE 5 L'ÉVALUATION DE LA MISSION / DE SON IMPACT SOCIÉTAL

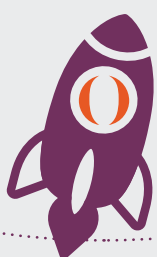
*L'entreprise réalise un suivi et une évaluation de sa mission contribuant au bien commun selon des critères co-construits et transparents.*

### CRITÈRE 1 L'ENGAGEMENT À PRODUIRE UN IMPACT SOCIÉTAL

*Les dirigeants et les actionnaires s'engagent à avoir une contribution positive à la société (sur le plan social/environnemental).*

**33%**

DES DIRIGEANTS DÉCLARENT AVOIR INSCRIT DANS LEURS STATUTS, OU TOUT AUTRE DOCUMENT FORMEL, LEUR VOLONTÉ D'AGIR AU SERVICE D'UNE MISSION SOCIÉTALE CONTRIBUANT AU BIEN COMMUN



PRÊT POUR  
LE DÉCOLLAGE ?

### L'ENTREPRISE À MISSION, UNE AVENTURE EXIGEANTE : LES 5 CRITÈRES \*

« NOUS AVONS FAIT UNE CONSULTATION INTERNE SUR LA POSSIBILITÉ D'ÊTRE UNE SOCIÉTÉ HYBRIDE, 97% DES COLLABORATEURS Y SONT FAVORABLES. » MEMBRE COMEX, ETI FRANÇAISE



## LES ENTREPRENEURS À MISSION SONT EN ATTENTE D'UNE RECONNAISSANCE JURIDIQUE !

Le retour des dirigeants est sans appel : **les pouvoirs publics, et particulièrement le législateur, sont attendus pour aider au développement des entreprises à mission en France.** En effet, **68%** des entrepreneurs interrogés souhaitent la mise en place d'un cadre juridique dédié. Un résultat qui devrait **encourager le gouvernement à reconnaître formellement ces entreprises, voire à créer une forme juridique nouvelle.**

Différents enjeux sous-tendent cette volonté de reconnaître les entreprises à mission :

- > **La différenciation** : la création de critères précis et officiels relatifs à l'entreprise à mission permettrait de distinguer un engagement sincère et concret d'une simple opération de communication.
- > **La pérennité** : les dirigeants sont en attente d'outils juridiques leur permettant de sécuriser leur mission sur le long terme, notamment en cas de transmission, d'ouverture du capital ou de rachat.
- > **La mobilisation** : les entreprises pionnières s'inscrivent pleinement dans un processus de transformation du paysage économique. Une reconnaissance de leurs engagements démultiplierait leur capacité à embarquer les parties prenantes.

... « **MA PLUS GRANDE CRAINTE C'EST UN STATUT QUI PUISSE ÊTRE CONTOURNÉ FACILEMENT ET QUI BANALISE L'ENSEMBLE. OU PIRE QU'IL Y AIT UN SCANDALE CONCERNANT UNE ENTREPRISE AYANT LE STATUT ET QUI DÉCRÉDIBILISERAIT L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES** »  
... FONDATEUR D'UNE START-UP

**Un jeu d'équilibriste attend le législateur !** En effet, les entrepreneurs souhaitent que l'éventuel statut (ou du moins l'appellation) d'entreprise à mission soit à la fois ambitieux et agile. **Ambitieux sur le plan de la philosophie et des engagements attendus, agile en matière de liberté entrepreneuriale** pour ne pas reproduire certains travers de la RSE, aujourd'hui souvent réduite à un exercice de mise en conformité.

Dans un monde en constantes mutations, il existe une véritable crainte liée à l'obsolescence des missions choisies par les entreprises. Des dispositions devront donc être inventées pour **libérer les initiatives entrepreneuriales exemplaires, tout en laissant aux entrepreneurs les marges de manœuvre suffisantes pour s'adapter aux évolutions socio-économiques** des écosystèmes dans lesquels ils opèrent.

Concernant la notion de contreparties, **les dirigeants français émettent des réserves quant à la création de dispositifs fiscaux incitatifs**, craignant des engagements purement opportunistes qui nuiraient au concept même d'entreprise à mission. Plusieurs pistes ont toutefois été évoquées pour soutenir le développement des entreprises fortement contributives : un accès privilégié aux marchés publics, ou au minimum la prise en compte de certains critères sociaux et environnementaux dans les appels d'offre, une TVA responsable sur les produits responsables/éco-conçus, l'élargissement des crédits d'impôt aux produits de consommation quotidienne à l'impact social/environnemental avéré,...

Enfin, **les vingt entrepreneurs consultés plaident pour une réécriture de l'article 1833 du Code civil.** Une telle réforme permettrait d'aligner le droit français sur les nouvelles réalités entrepreneuriales et de sécuriser les engagements sociaux et environnementaux de toutes les sociétés, qu'elles soient « à mission » ou non.

## INTERVIEW

« **Les consommateurs ne se cantonnent simplement plus à l'acte d'achat. Ce sont des citoyens, des parents, des membres d'une communauté, tout cela en même temps.** »

ENTRETIEN AVEC **EMMANUELLE WARGON**, DIRECTRICE GÉNÉRALE AFFAIRES PUBLIQUES ET COMMUNICATION, GROUPE DANONE

**Lors du « Consumer Goods Forum » à Berlin en juin dernier, Emmanuel Faber évoquait une « fiction du consommateur ». Aujourd'hui, qui sont les consommateurs ?**

*Le consommateur, tel que nous l'imaginons, n'existe plus. Les consommateurs ne se cantonnent simplement plus à l'acte d'achat. Ce sont des citoyens, des parents, des membres d'une communauté, tout cela en même temps ! De fait, lorsque nous parlons au consommateur, nous ne parlons qu'à une toute petite partie de l'identité des individus. Les entreprises qui n'ont pas encore fait ce constat et qui ne l'ont pas encore intégré dans leur stratégie, perdent peu à peu ces consommateurs, qui vont leur préférer de plus petites marques, plus intuitives, centrées sur l'expérience, les convictions, la communauté et surtout les valeurs.*

**Cette transformation des attentes vis-à-vis de l'entreprise implique pour vous une réécriture de l'article 1833 Code civil définissant la société ?**

*Une entreprise, c'est toujours à la fois un projet économique et un projet social. Elle dépasse ainsi la somme de ses actionnaires en ce sens qu'elle existe pour une activité qui va contribuer positivement au monde. Par ailleurs, il existe aujourd'hui une grande attente des citoyens envers des entreprises de plus en plus mondialisées, dont les capacités de transformation de la société sont impressionnantes, parfois supérieures aux États. Aujourd'hui l'entreprise est donc attendue sur sa contribution, et non plus simplement la réduction de ses externalités négatives.*

*Une modification du Code civil en intégrant, soit la notion de projet collectif au-delà du profit, soit la prise en compte des externalités des activités de l'entreprise au sein de son écosystème, est pertinente pour changer les représentations collectives sur l'entreprise. Les textes juridiques n'abordent pas le sujet des finalités et des responsabilités de l'entreprise. Changer le droit dur français permettrait de sortir de ce silence.*

**Danone a regroupé ses activités nord-américaines au sein d'une Public Benefit Corporation. Que pensez-vous des propositions actuelles pour reconnaître juridiquement les entreprises à mission françaises, inspirées des initiatives étrangères ?**

*Nous avons voulu par ce geste fort marquer aux USA, avec les outils juridiques disponibles, notre ambition au service de notre double projet, économique et social. En France nous sommes en faveur d'un statut d'entreprise à mission comme aboutissement d'une démarche d'entreprise pour donner du sens à l'action, mais en complément d'un socle commun s'appliquant à toutes les entreprises. Nous pourrions envisager un faisceau d'indices, des marqueurs pour pouvoir utiliser cette appellation, sans tomber non plus dans des schémas trop contraignants. Ensuite, c'est à chaque entreprise d'utiliser les outils à sa disposition pour sécuriser son projet : une prise de position de son conseil d'administration, une réécriture des statuts ou une démarche de certification. L'important est de mesurer les pratiques et de trouver les formes d'engagement les plus pertinentes.*



## INTERVIEW

« Protéger les entreprises engagées, contributives sur le plan sociétal, par un cadre légal bienveillant leur octroyant un avantage compétitif. »

ENTRETIEN AVEC **ANTOINE JOUTEAU**, FONDATEUR, LE BON COIN

**En 10 ans, le Bon Coin est devenu le 6<sup>ème</sup> site le plus consulté des français, quelle mission est à l'origine de ce succès ?**

Notre mission fondatrice est de faciliter les échanges entre les individus, tout en promouvant une consommation raisonnée. Ce sens du partage permet à nos utilisateurs de trouver, grâce à la communauté, un objet, un complément de revenu, un emploi, un contact, ... Cette culture « au-delà du profit », nous la partageons avec l'ensemble des collaborateurs depuis notre création. Chaque individu qui travaille chez nous a ainsi un réel sentiment d'appartenance à un projet important, qui le dépasse, à une mission que je considère « aspirationnelle ». Dire que l'on fait 2% de croissance n'a rien d'aspirationnel !

**Comment évaluez-vous la contribution sociétale de l'entreprise au quotidien ?**

Sur le plan environnemental, nous mesurons notre impact chaque année de façon indépendante. En 2017 nous pouvons ainsi affirmer que 7,5 millions de tonnes de CO2, ont été économisées en France grâce au Bon Coin ; c'est l'équivalent de 2 années sans transport à Paris ! Nous menons actuellement notre deuxième étude d'impact économique, dont le but est de mesurer l'impact fiscal et les retombées pour l'État français. L'an passé, nous avons comptabilisé 100 millions de transactions sur notre site, représentant 21 milliards d'euros, dont un demi-milliard pour l'État. Concernant le volet sociétal, nous nous engageons actuellement dans une réflexion autour de la réduction de la fracture numérique et la contribution du digital aux commerces de proximité, ces derniers utilisant de plus en plus notre plateforme.

**Comment percevez-vous les débats actuels qui émergent autour de la réforme du Code civil et du statut juridique des entreprises à mission en France ?**

Il est essentiel aujourd'hui de placer l'entreprise comme

une force de transformation de la société, de penser l'entreprise de façon plus positive et contributive. Formaliser ce nouveau rôle, déjà incarné par la nouvelle génération de dirigeants, me semblerait tout à fait pertinent, notamment sur le plan de compétition internationale. En effet, la plupart de ces entreprises aujourd'hui sont soumises à la concurrence de pays qui ne jouent pas vraiment avec les mêmes règles du jeu. Sans tomber dans un accroissement de règles administratives lourdes, ce qui serait contre-productif, il me semble nécessaire de protéger les entreprises engagées, contributives sur le plan sociétal, par un cadre légal bienveillant leur octroyant un avantage compétitif.

**Selon vous, est-ce qu'il faut envisager des contreparties (subventions, fiscalité avantageuse) pour les entreprises à mission ?**

Il ne faudrait pas donner aux entreprises l'impression qu'elles reprennent ce qu'elles ont cédé. Ce serait très cynique et définir un champ d'application s'avèrerait complexe. Je crains également les comportements purement opportunistes liés aux effets d'aubaine de contreparties trop attractives. Je crois davantage à des aides ponctuelles, comme les allègements de charges sociales pour stimuler l'emploi dans ces entreprises vertueuses, qu'à des dispositifs purement fiscaux ou des subventions opaques.

**Est-ce que la labellisation des entreprises à mission vous semble intéressante ?**

Je m'interroge surtout : quelle est la valeur ajoutée de ces labels ? Et quels sont les avantages liés à ces certifications ? Souvent, les labels sont détournés, maltraités, il y a de la distorsion. Regardez, certains GAFAs sont labellisés et pourtant ils ne paient pas leurs impôts en France, ne sont pas transparents sur leurs résultats financiers et ne sécurisent pas les données de leurs utilisateurs !

## INTERVIEW

« Les entreprises qui s'engagent vraiment au service du bien commun sont victimes d'une concurrence déloyale et il faut y remédier. »

ENTRETIEN AVEC **CLAUDE GRUFFAT**, PRÉSIDENT, BIOCOOP

**Biocoop est-elle une coopérative à mission ?**

Chez Biocoop, la finalité ce n'est pas le commerçant, ce n'est pas le paysan, ce n'est pas le salarié, ce n'est pas le consommateur, c'est la somme de tous ces intérêts. Depuis notre création, nous portons un projet radicalement nouveau dans le secteur de la distribution, un projet politique qui dépasse le pur objectif économique. La raison d'être de notre coopérative c'est une proposition de mode de vie durable et responsable. Dès lors, notre mandat dépasse la simple distribution de produits bio. Néanmoins attention, le statut ne fait pas le moine ! Il existe plusieurs coopératives qui, aujourd'hui, agissent uniquement dans l'intérêt de faire du profit pour leurs membres/associés et sont bien loin du projet de l'entreprise à mission.

**Si le statut ne fait pas le moine, pourquoi promouvoir une reconnaissance juridique des entreprises à mission en France ?**

Pour les consommateurs ! Il est nécessaire de considérer les entreprises qui ont des engagements sociétaux différemment des acteurs traditionnels. Si rien n'est fait, nous trompons les consommateurs sur le vrai coût de la croissance, sur le coût social et environnemental des produits premier prix. Les entreprises qui s'engagent vraiment au service du bien commun sont victimes d'une concurrence déloyale et il faut y remédier pour transformer les habitudes de consommation, pour assurer une visibilité différenciée au moment de l'acte d'achat.

**Justement, comment embarquer les consommateurs dans cette transformation de l'entreprise ?**

Aujourd'hui, si je suis un consommateur qui fait l'effort d'acheter des produits locaux et respectueux de l'environnement je n'ai aucune reconnaissance

par rapport à mon voisin qui achète des produits de l'autre bout de la planète. C'est un véritable problème. Ainsi, sur le modèle des crédits à la consommation qui existent déjà pour changer les fenêtres ou changer une chaudière, je propose la mise en place d'un crédit d'impôt à la consommation responsable. Bien entendu il faut trouver les bons dispositifs de labélisation des produits concernés, mais nous pouvons mettre du sens dans notre fiscalité ! Cette imposition adaptée pourrait d'ailleurs être déclinée sur les consommations intermédiaires, afin de sensibiliser les entreprises à toutes les étapes de production.

**En quoi l'engagement sur une mission sociétale est-elle facteur de compétitivité ?**

L'équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes qui participent à notre projet permet de consolider notre développement économique tout en maximisant notre impact social. Fort d'une relation de confiance nouée avec nos partenaires depuis des années, nous détectons les signaux faibles très en amont. Ainsi, en 2016, Biocoop avait prévu la pénurie de lait 8 mois à l'avance grâce aux éleveurs avec qui nous travaillons, qui avaient anticipé cette demande. Cela nous a permis de mettre en place des systèmes de compensation temporaires et de disposer des produits à des moments où d'autres ont pu manquer. Mettre des commerçants et des paysans autour de la même table pour gérer une entreprise ce n'est pas simple. Regardez les États Généraux de l'alimentation ! Mais cela fonctionne lorsque les individus sont embarqués dans un projet sociétal qui dépasse les intérêts purement individuels.



« L'ENTREPRISE DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE  
SERA CELLE QUI, À TRAVERS SON  
ACTIVITÉ, RÉPONDRA  
À UN ENJEU SOCIÉTAL. »

### DES ÉVOLUTIONS DE SOCIÉTÉ FAVORABLES

Attentes croissantes des citoyens envers les acteurs économiques, co-construction entre les secteurs publics/privés/lucratifs/non-lucratifs, nouvelles générations de salariés plus sensibles aux enjeux sociétaux, recherche de sens dans l'activité professionnelle, évolutions des cultures d'entreprise (vers plus d'autonomie, d'horizontalité...).

#### ENCOURAGENT

la création de nouvelles entreprises à mission, ou la conversion d'entreprises existantes

## L'ENTREPRISE À MISSION, ENTREPRISE DE DEMAIN ?

#### RENFORCENT

les entreprises à mission au sein de leurs marchés

### LES ATOUTS INTRINSÈQUES AU MODÈLE DE L'ENTREPRISE À MISSION

Création d'une culture de l'innovation, tant sur le plan sociétal qu'économique, renforcement de la marque employeur, attractivité accrue auprès des consommateurs et des investisseurs, capacité à anticiper le temps long (croissance durable), pérennité du mandat de l'entreprise, au-delà des personnes physiques.

« L'ENTREPRISE DE DEMAIN  
SAURA METTRE EN PLACE  
UN ÉCOSYSTÈME QUI FAIT SENS  
ET QUI SE CONSTRUIT AUTOUR  
DE VALEURS. »

### REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre gratitude à nos partenaires ainsi qu'aux dirigeants qui ont bien voulu répondre à cette enquête et nous consacrer un entretien. Leur soutien et leurs témoignages nous ont permis de mieux évaluer et caractériser leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise à mission.

### RÉALISATION ET RÉDACTION

#### Réalisation et rédaction de l'enquête :

- Geneviève Ferone Creuzet, Prophil
- Anne-Lise Bance, Prophil
- François Piquet-Marty, ViaVoice
- Aurélien Preud'Homme, ViaVoice
- Steward Chau, ViaVoice

#### Partenaires associés :

- Rodolphe Durand, Centre Society and Organizations, HEC Paris
- Bernard Bazillon, Associé, KPMG
- Christine Kolb, Associé, Sycomore AM
- Pascal Demurger, Directeur général, MAIF
- Didier Martin, Associé, Gide Loyrette Nouel
- Christian Nouel, Associé, Gide Loyrette Nouel

#### Conception graphique :

Juliane Cordes et Corinne Dury

#### Impression :

SNEL, Vottem, Belgique

( n°3 )

.....  
**LES PRÉCIS**  
**DE PROPHIL**  
.....

2018

POUR EN SAVOIR PLUS :

[www.entreprisesamission.eu](http://www.entreprisesamission.eu)