

# SYNTHÈSE

## SUIVI DE LA LOI PACTE

### Les sociétés à mission

#### RAPPORT FRANCE STRATÉGIE



## Introduction

La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise), promulguée le 22 mai 2019, permet à une entreprise d'inscrire dans ses statuts une mission composée d'une raison d'être (définissant le futur que l'entreprise veut contribuer à bâtir) et d'objectifs sociaux et environnementaux (engagements de l'entreprise envers elle-même et son écosystème). Cette mission est suivie par un dispositif de gouvernance spécifique, le comité de mission, qui est composé d'au moins un salarié et de personnalités externes, et d'une évaluation par un organisme tiers indépendant (OTI). La qualité de société à mission est révocable lorsque l'avis de l'OTI conclut qu'un ou plusieurs des objectifs ne sont pas respectés. Le ministère public ou toute personne intéressée peut alors saisir le président du tribunal pour demander de supprimer la mention "société à mission" de l'entreprise.

L'objectif de ce rapport est de fournir une vision d'ensemble sur l'évolution des sociétés à mission et comment les entreprises se sont appropriées de cette innovation juridique.

Les travaux de recensement, d'analyse et d'enquête ont été décomposés en 3 modules :

- Module 1 : le recensement de l'ensemble des sociétés à mission constituées entre le 23 mai 2019 et le 23 mai 2021. Les informations caractérisant ces entreprises, (le secteur d'appartenance, l'activité de l'entreprise, sa localisation, son numéro de SIREN, sa forme juridique, la date de création, la taille, la date ou période de vote pour le passage en entreprise à mission, ainsi que la raison d'être, les objectifs statutaires ont été collectés pour l'ensemble des entreprises identifiées par la Communauté des Entreprises à Mission.
- Module 2 : l'analyse textuelle des raisons d'être, des objectifs fixés et des moyens déployés. Celle-ci a été conduite sur un échantillon représentatif des entreprises à mission du module 1 (échancier, objectifs quantitatifs, organes de contrôle, etc.) afin d'identifier comment les entreprises à mission ont modifié leurs statuts pour faire face à l'ampleur des défis sociaux et environnementaux actuels.
- Module 3 : la réalisation d'entretiens auprès des sociétés à mission. Des entretiens ont été conduits auprès des acteurs clés de la transformation de la société en société à mission. Ils ont été interrogés sur la motivation et les transformations effectives des entreprises en termes notamment de performance, de gouvernance ou encore dans les relations avec leurs parties prenantes.

Ce rapport fait suite au premier rapport d'évaluation publié en septembre 2020.

## **Module 1 : « Recensement de l'ensemble des sociétés à mission constituées entre le 23 mai 2019 et le 23 mai 2021. »**

Le recensement repose sur une veille active quotidienne et sur la remontée d'informations des membres de la Communauté et celles de Mines ParisTech afin d'identifier les entreprises qui ont transformé leurs statuts. Un questionnaire auto-administré a été envoyé aux sociétés à mission entre le 27 octobre 2020 et le 23 mai 2021, et a permis de recueillir des données sur leurs profils ainsi que des informations qualitatives sur leurs démarches pour le passage en société à mission. Seules les sociétés identifiées par la Communauté des Entreprises à Mission et ayant effectivement voté leur changement statutaire avant le 23 mai ont été prises en compte dans l'étude.

Deux ans après le vote de la loi PACTE, ce nouveau modèle d'entreprise engagée montre tout son potentiel de déploiement en France avec une forte progression depuis septembre 2020. Le nombre de sociétés à mission atteint 174 entreprises en mai 2021, correspondant à environ 244 200 collaborateurs concernés par la mission en France. La liste complète des sociétés à mission est disponible dans l'annexe Tableau 1.

La distribution territoriale des sociétés à mission est à ce jour équilibrée, avec des entreprises présentes dans 11 des 13 régions métropolitaines. Si les sociétés à mission sont toujours majoritairement implantées en Île de France, avec près de 55 % d'entre elles, on assiste à un rééquilibrage territorial en 2021.

Les entreprises de moins de 50 salariés occupent toujours une place prépondérante avec 68% des sociétés à mission en France, même si la part des ETI et grandes entreprises se renforce de façon significative depuis 2021.

Les entreprises recensées sont plutôt jeunes, avec une prédominance du nombre d'entreprises dans le secteur des services (82 %), contre 10 % dans le commerce et 8% dans l'industrie. La proportion par secteurs d'activité varie lorsqu'on prend comme référence le nombre de salariés concernés : 50 % travaillent dans le secteur des services, 42 % dans celui du commerce et 8 % dans l'industrie.

Le recensement fait émerger une prédominance du statut des SAS/SASU parmi les sociétés à mission. Dans la plupart des cas, l'actionnariat majoritaire de l'entreprise est le fondateur de l'entreprise ou reste dans les mains d'un actionnariat familial. Quatre sociétés à mission sont des entreprises cotées.

## **Module 2 : « L'analyse textuelle des raisons d'être, des objectifs fixés et des moyens déployés. »**

Le module 2 du rapport nous a permis d'évaluer grâce à une analyse textuelle, les raisons d'être, les objectifs fixés et les moyens déployés d'un échantillon représentatif de sociétés recensées à mission.

L'analyse des raisons d'être et des objectifs des entreprises a été faite selon la grille d'analyse qui prend en considération des critères tels que les enjeux économiques, sociaux, environnementaux, si la raison d'être est ciblée sur l'activité de l'entreprise, si les objectifs sont mesurables ou quantifiables, etc. A ces critères principaux, des sous-critères (ex : des enjeux environnementaux focalisés sur la biodiversité, des objectifs sociaux internes ou externes à l'entreprise, des objectifs économiques avec un engagement pour l'emploi, etc.) ont été ajoutés pour identifier des tendances spécifiques dans la mise en œuvre de la mission. La grille d'analyse a été appliquée à 120 sociétés, détaillées dans l'annexe sous le module 2.

L'analyse montre que les raisons d'être et les objectifs des entreprises décrivent effectivement des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Les raisons d'être traitent de l'activité de l'entreprise et sont complétées par les objectifs statutaires qui déclinent en général des engagements plutôt concrets.

Les entreprises ayant effectué leur changement statutaire peuvent se classer en deux grandes catégories : celles ayant fait le choix d'une raison d'être aspirationnelle assortie d'objectifs factuels et celles ayant privilégié une raison d'être et des objectifs très orientés sur l'activité de l'entreprise. Rares sont les entreprises qui ont décliné des objectifs déconnectés de leur cœur d'activité, ce qui est plutôt positif.

La quasi-totalité des sociétés énoncent des enjeux sociaux dans leur raison d'être et leurs objectifs. Il apparaît que les objectifs liés aux enjeux sociaux, en étant généralement plus précis, permettent d'ouvrir à des engagements plus concrets pour et vers les collaborateurs de l'entreprise.

En revanche, les enjeux environnementaux sont moins fréquemment détaillés par les entreprises à mission. Seule la moitié d'entre elles les inscrivent dans leur mission, et les objectifs spécifiques tels que les enjeux carbone, la gestion des ressources naturelles, la biodiversité et l'économie circulaire, sont peu présents dans les missions des entreprises. Plus généralement, ils le sont pour des entreprises dont l'activité a directement un impact sur l'environnement.

Globalement la raison d'être et les objectifs statutaires qui décrivent les engagements des sociétés à mission n'ont pas une notion de temporalité spécifique. Seules certaines entreprises incluent des objectifs liés au programme des Objectifs de Développement Durables (ODD) des Nations Unies avec un horizon à 2030. De la même manière, les objectifs statutaires restent assez génériques, et devront être déclinés en objectifs opérationnels pour pouvoir alimenter la mission des sociétés.

Les parties prenantes sont explicitement citées seulement par la moitié des sociétés, et ici aussi en termes plutôt génériques. Néanmoins, en analysant les moyens déployés par les entreprises, et en particulier leur comité de mission, un nombre important de représentants externes aux sociétés sont associés à la vie de la mission, tels que les clients, les experts extérieurs, les chercheurs, les fournisseurs ou des associations.



## **Module 3 : « Les entretiens pour identifier la motivation et les transformations effectives des sociétés à mission. »**

Le module 3 du rapport présente les retours des entretiens qualitatifs menés avec les sociétés à mission pionnières contactées. Un échantillon représentatif composé de dirigeants d'entreprises, responsables RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), de « chief mission officer » ou tout autre acteur clé de la transformation de la société en société à mission a été interrogé pour 30 entreprises. L'objectif était d'identifier les motivations, la mise en place de la mission et les transformations effectives ou attendues par les entreprises interrogées. Les entretiens ont été réalisés entre février et juillet 2021.

Concernant les motivations qui ont porté les entreprises pionnières à devenir des sociétés à mission, la première est le fort engagement face aux enjeux sociaux et environnementaux existants déjà avant la loi, et déjà dans l'ADN de l'entreprise. La possibilité de pouvoir inscrire la singularité de chaque entreprise via la mission a été bien accueillie, car dans la plupart des cas, elle était attendue. La mission a permis de légitimer, en interne et aussi à l'externe, les engagements de l'entreprise. Un sentiment de fierté se dégage d'être parmi les premiers à s'être lancé dans cette démarche.

La durée pour formuler la mission est très variable selon les entreprises, et généralement comprise entre 6 mois et 24 mois. Bien évidemment, elle est beaucoup plus courte dans les sociétés nées à mission que dans de grands groupes. La mission, en demandant de préciser la vision du rôle de l'entreprise dans la société, impose un exercice souvent très personnel de questionnement. Cet exercice est plus simple pour une société à créer (en devenir) que pour une société ayant une longue histoire et une culture d'entreprise ancrée. Les fondateurs et les dirigeants sont toujours à l'origine de la démarche du passage à société à mission, et le degré d'implication des collaborateurs dans le processus de formulation est très variable. De l'absence à l'engagement de l'ensemble des collaborateurs : autant de démarches différentes que d'entreprises ont été observées.

Les parties prenantes externe ont peu été impliquées dans la formulation de la mission, mais sont présentes dans la majorité des comités de mission. Parmi les parties prenantes identifiées comme clefs dans le succès de la mission, les dirigeants ont indiqué les actionnaires et les parties prenantes externes (experts et chercheurs, clients, associations et ONG...)

Pour l'évaluation de la mission, les sociétés à mission ont décliné des objectifs opérationnels généralement plutôt prudents, voire ne les ont pas encore complètement définis. Dans ces cas

spécifiques, un travail d'élaboration conjoint avec le comité de mission est envisagé, et il sera conduit une fois le comité de mission finalisé.

Un certain nombre d'entreprises ont aussi fait le choix d'une labélisation B Corp en complément de la qualité de société à mission, en particulier pour celles qui ont besoin d'une reconnaissance de leurs engagements sociaux et environnementaux à l'étranger.

Concernant le contrôle de la mission par le comité de mission, la nomination de ce nouvel organe de gouvernance a été considéré comme un exercice complexe, sûrement en évolution et pour l'instant pas complètement abouti pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

Le contrôle par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) est quant à lui un exercice encore assez flou pour les entreprises, les interviews ayant été réalisées pour la plupart avant la publication de l'arrêté du 29 mai 2021 relatif aux modalités selon lesquelles l'OTI doit vérifier l'exécution et accomplissement de la mission. Globalement les entreprises étaient assez confiantes sur l'évaluation de l'OTI car déjà habituées aux audits.

Les transformations induites par le changement des statuts sont à ce jour perceptibles, en évolution mais non encore consolidées. La mission est devenue pour certaines entreprises un vrai outil d'alignement de l'identité de la société et un guide pour la stratégie de long terme. Depuis la transformation en société à mission, les arbitrages ou les choix liés à l'activité de l'entreprise sont guidés par les objectifs de la mission. Pour d'autres, l'exercice de définition de la mission a permis de renouveler et mieux formaliser les engagements avec les salariés et les instances de représentation du personnel.

Des nouveaux référentiels opérationnels ont été définis par les sociétés à mission, avec des indicateurs (KPIs) mesurant la performance globale de l'entreprise, et plus uniquement sur la performance financière. La transformation et les effets sur la gouvernance ne sont pas encore visibles mais clairement anticipés par les sociétés à mission dans les exercices et années à venir.

Les dirigeants, qu'ils soient ou non les fondateurs de l'entreprise, suggèrent de bien réfléchir aux raisons qui poussent à la transformation vers la société à mission. Avant de s'engager dans le processus de passage à la société à mission, la recommandation qui revient souvent est la nécessité de vérifier l'alignement entre les valeurs des dirigeants et celles de l'entreprise, afin de pouvoir réellement amener un impact positif sur la société et l'environnement.

Le principal risque pressenti par les interviewés est double : perdre la qualité de société à mission et perdre la confiance créée avec les salariés et les parties prenantes externes, ce qui serait considéré comme un vrai échec.

Certaines communiquent de fortes attentes sur la qualité de société à mission auxquelles elles conditionnent leur engagement futur :

- Si la liberté statutaire est unanimement reconnue comme un atout, plusieurs entreprises insistent sur l'importance de trouver les mécanismes qui éviteront le « mission-washing » et préserveront ainsi l'exigence et la bonne image de la société à mission ;
- Pour certaines, il est également important de travailler sur la notoriété et la visibilité de la société à mission, notamment via une identité visuelle facilement utilisable ;
- Pour d'autres, il faut veiller à ce que les exigences associées à la qualité ne soient pas surdimensionnées (en excédant notamment la mission formulée), à l'image de ce que les médias ont pu dire d'inexact sur la société à mission de Danone lors de la crise de gouvernance récente.



## Conclusion

Cette étude, articulée en 3 modules, a permis de réaliser une évaluation globale des sociétés à mission deux ans après la promulgation de la loi PACTE.

Aujourd'hui en Europe, seule l'Italie dispose d'un statut qui se rapproche de la société à mission française ; il s'agit de la Società Benefit, adoptée en 2016. Aux Etats-Unis, les formes similaires recouvrent les Benefit Corporations, les Social Purpose Corporations et la Public Benefit Corporation. Mais les spécificités de la société à mission française sont fortes, notamment dans les exigences de contrôle (comité de Mission et OTI) et dans l'inscription dans une transformation plus large de la gouvernance des entreprises (loi PACTE, devoir de vigilance). La dynamique française de la société à mission s'avère plus rapide que dans les exemples précédemment cités. Avec 174 entreprises qui ont changé leurs statuts en deux ans et un nombre très conséquent d'entreprises en chemin, la loi PACTE semble répondre à une attente forte des entreprises qui souhaitent affirmer leur utilité au sein de la société en contribuant à la résolution d'enjeux sociaux et environnementaux qui leur correspondent. Cette affirmation est confirmée par la grande diversité des entreprises qui ont adopté cette qualité, qu'il s'agisse de leur taille, de leur implantation géographique, de leur secteur d'activité ou encore de leur actionnariat. Les entretiens avec les entreprises ont confirmé que cette démarche de transformation systémique, même si elle n'en est encore qu'à ses débuts, les a poussées à s'interroger et clarifier la singularité de leur projet d'entreprise, et à rassembler l'ensemble de leurs collaborateurs et de leurs parties prenantes afin d'accomplir la mission.

L'innovation introduite par le double contrôle du comité de mission et de l'audit OTI permet de crédibiliser l'exigence du modèle de la société à mission, même si l'appréciation de la mécanique à l'œuvre n'en est qu'à ses prémices. Les retours d'expérience des comités de mission (composition et fonctionnement), l'analyse de leurs premiers rapports, ainsi que des référentiels de déclinaisons opérationnelles de la mission, tout comme des premiers audits de mission permettront d'avoir des clés pour appréhender l'ampleur de la transformation réelle des entreprises et leur capacité d'innovation au service de la performance économique, sociale et environnementale.