

# **Le statut d'entreprise à mission : promesse juridique ou réalité opérationnelle pour le secteur agroalimentaire ?**

## **CHAPITRE INTRODUCTIF**

*« Alors que l'ère de la sensibilisation des entreprises [à la durabilité] est derrière nous et qu'elle devrait céder la place à la transformation effective de nos modèles économiques (avec son cortège inévitable de difficultés), la transition écologique et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) semblent perdre du terrain dans les priorités des dirigeants économiques et politiques. Dans les entreprises, l'inflation, l'instabilité géopolitique, et l'émergence de nouvelles priorités comme l'intelligence artificielle (IA) ont détourné l'attention des questions de durabilité. »<sup>1</sup>*

C'est par ces mots qu'Élisabeth Laville, fondatrice d'UTOPIES, premier cabinet de conseil français spécialisé en stratégie de développement durable<sup>2</sup>, ouvre son analyse du recul apparent des priorités environnementales et sociétales dans les stratégies d'entreprise, et plus largement des tensions qui traversent aujourd'hui la transition écologique au sein du monde économique. Elle y décrit un paradoxe saisissant : jamais les crises écologiques, sociales et économiques n'ont été aussi pressantes, jamais les attentes citoyennes envers les entreprises n'ont été aussi fortes, et pourtant, la dynamique de transformation semble aujourd'hui s'essouffler. Pour Laville, ce « recul » apparent ne traduit pas réellement un désintérêt pour les enjeux environnementaux, puisque la société civile, les salariés et les consommateurs demeurent largement intéressés ou mobilisés sur ces sujets, mais plutôt une difficulté structurelle à convertir des engagements RSE multiples en actions cohérentes, mesurables et compatibles avec les impératifs économiques qui pèsent sur les organisations. Cet essoufflement se manifeste dans de nombreuses entreprises, confrontées à des arbitrages complexes qui ralentissent la mise en œuvre de projets durables pourtant identifiés comme

---

<sup>1</sup> Article « *Entre recul et résilience : comment booster la RSE malgré le “backlash écologique”* »

<sup>2</sup> Et dans lequel j'effectue mon stage de fin d'étude

stratégiques. Ce phénomène, parfois qualifié de « backlash écologique », met en lumière les limites d'un modèle de RSE encore largement volontaire et fragmenté, qui peine à devenir un moteur de création de valeur immédiate et lisible pour les parties prenantes.

Les crises écologiques, sociales et économiques qui se succèdent depuis plusieurs années mettent en évidence les limites du modèle économique dominant. Le dérèglement climatique, la perte de biodiversité, l'instabilité énergétique et les tensions géopolitiques soulignent l'urgence de repenser le rôle et les responsabilités des entreprises dans la société. Depuis la publication de son premier rapport en 1990, le GIEC<sup>3</sup> rappelle de manière constante la responsabilité directe des activités économiques, et plus spécifiquement d'une centaine de grandes entreprises de combustibles fossiles et du ciment<sup>4</sup>, dans l'émission de gaz à effet de serre, l'accélération du changement climatique et la dégradation des écosystèmes, renforçant ainsi la nécessité d'une transformation en profondeur des pratiques économiques.

La question du « pourquoi » et du « pour qui » de l'entreprise retrouve une acuité particulière. Les entreprises ne se limitent plus à la production de biens et de services dans un objectif purement lucratif : elles sont aussi des acteurs sociaux et économiques dont les décisions influencent le bien-être collectif et la vie des citoyens. À ce titre, elles portent une responsabilité comparable à celle d'autres acteurs de la société et doivent contribuer concrètement à la résolution des enjeux environnementaux et sociaux. La responsabilité sociétale des entreprises se définit précisément par cette capacité à intégrer, de manière volontaire ou encadrée, des objectifs sociaux et environnementaux dans leurs stratégies et pratiques. Toutefois, si ce principe fournit une orientation stratégique, sa mise en œuvre reste souvent limitée : dispersion des initiatives, absence de mécanismes contraignants, lisibilité réduite pour les parties prenantes et retour sur investissement incertain freinent l'engagement réel des organisations.

C'est précisément pour répondre à ces limites que les institutions et le droit ont joué un rôle déterminant depuis les années 2010. Les règles et régulations ont contribué à formaliser la RSE, en précisant ce que l'on attend des entreprises et en créant des mécanismes pour suivre, orienter et évaluer leurs actions. Le droit ne se contente pas d'imposer des obligations : il guide les entreprises, leur offre des leviers pour améliorer leurs pratiques et assure une plus grande

<sup>3</sup> Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat

<sup>4</sup> Etude Carbon Majors

transparence de leurs engagements. Des événements internationaux comme la COP21 et des lois françaises et européennes, par exemple les lois Grenelle qui ont formalisé des pratiques responsables dans des secteurs économiques majeurs (l'énergie, le bâtiment, les infrastructures, les transports, l'agriculture, la santé et la biodiversité), la loi sur la transition énergétique ou encore la directive européenne CSRD sur le reporting extra-financier ont progressivement transformé la manière dont les entreprises intègrent les enjeux environnementaux et sociaux. Ces dispositifs permettent à la fois de responsabiliser les entreprises et, lorsque leurs pratiques ne sont pas conformes, de les sanctionner. L'exemple récent de Total Énergies, condamnée pour écoblanchiment, c'est-à-dire la communication trompeuse sur son engagement écologique réel<sup>5</sup>, illustre concrètement que le droit peut à la fois encadrer, orienter et punir lorsque les engagements ne sont pas respectés, renforçant ainsi la crédibilité et l'impact de la RSE.

Dans un contexte de transformations législatives successives et de reconsideration du rôle économique et social de l'entreprise, l'appel formulé en 2017 par le président Emmanuel Macron en faveur d'une « *réforme profonde de la philosophie de l'entreprise*<sup>6</sup> » a ouvert une séquence politique et institutionnelle nouvelle. Les travaux de la commission Notat-Sénard, publiés en 2018, ont constitué une première étape en proposant de redéfinir l'objet social de l'entreprise et d'en élargir les finalités. Ils ont préparé l'adoption, en 2019, de la loi PACTE<sup>7</sup>, qui marque un tournant en introduisant notamment le statut d'*« entreprise à mission »*. La loi introduit notamment le statut d'*entreprise à mission*, offrant aux sociétés la possibilité d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être, assortie d'objectifs sociaux et environnementaux, et de mettre en place un comité de mission chargé d'en suivre la mise en œuvre. Ce dispositif inaugure une nouvelle forme d'encadrement : il vise à transformer les engagements volontaires de la RSE en un cadre normatif partiellement contraignant soutenu par des mécanismes de vérification et de transparence.

Dès lors, une question clé se pose : ce statut est-il capable de générer une transformation structurelle réelle des pratiques entrepreneuriales, ou demeure-t-il avant tout un cadre juridique dont l'efficacité concrète reste à démontrer ? L'analyse empirique s'impose pour évaluer dans quelle mesure ce modèle hybride conjugue performance économique et responsabilité sociétale.

<sup>5</sup> [TotalEnergies condamné pour greenwashing - Affaires | Dalloz Actualité](#)

<sup>6</sup> <https://www.medef.com/video/entreprises-politiques-presidentielle-2017-avec-emmanuel-macron>

<sup>7</sup> Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite « loi PACTE », Journal officiel de la République française, Mai 2019

Ainsi, pour cette recherche, au-delà de l'intérêt personnel que je porte à ce domaine, j'ai choisi de concentrer l'analyse sur les entreprises agroalimentaires en raison du rôle stratégique qu'elles occupent dans les économies contemporaines. Selon l'INSEE, le secteur agroalimentaire désigne « *l'ensemble des activités qui transforment des matières premières agricoles en produits alimentaires*<sup>8</sup> », ainsi que les industries qui fournissent les biens intermédiaires nécessaires à cette transformation. Il constitue un pivot essentiel entre la production agricole et la consommation, structurant une large partie de l'activité économique liée à l'alimentation. L'alimentation, en tant que besoin fondamental et élément culturel central, mobilise des chaînes de valeur étendues qui vont de la production agricole à la transformation, puis à la distribution et aux services logistiques. Cette organisation explique l'importance socio-économique du secteur, mais aussi l'ampleur de ses impacts environnementaux. Selon l'UNESCO et UN-Water, l'agriculture représente environ 70 % des prélèvements mondiaux d'eau douce<sup>9</sup>, ce qui en fait le premier utilisateur de ressources hydriques à l'échelle mondiale. L'expansion agricole est par ailleurs un facteur majeur de modification des écosystèmes : elle pourrait être responsable de jusqu'à 86 % de la déforestation mondiale entre 2001 et 2022<sup>10</sup> (Bedrock Project, 2024), tandis que certaines commodités agricoles (soja, bœuf, huile de palme, cacao, etc.) seraient à l'origine de 57 % de la perte de couvert arboré liée à l'agriculture entre 2001 et 2015<sup>11</sup> (WRI, Global Forest Review). Ces données soulignent le poids du secteur dans les pressions exercées sur les sols, la biodiversité et les cycles naturels.

Cette situation soulève d'autant plus de questions que l'agroalimentaire a été l'un des premiers secteurs à structurer des démarches de responsabilité sociétale, parfois bien avant la formalisation apportée par la loi PACTE. Labellisations, certifications environnementales, chartes sectorielles ou initiatives de filière ont durablement ancré la RSE dans ses pratiques. Pourtant, malgré cette antériorité, les impacts écologiques et sociaux demeurent significatifs, et révèlent, comme c'est le cas de nombreux secteurs, les limites d'un modèle reposant principalement sur des engagements volontaires.

Malgré une littérature importante sur la RSE, les travaux portant spécifiquement sur l'effectivité du statut d'entreprise à mission demeurent encore limités, et ils sont plus rares

<sup>8</sup>[https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281204#:~:text=Les%20industries%20agroalimentaires%20\(IAA\)%20regroupent,mais%20aussi%20pour%20les%20animaux.](https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281204#:~:text=Les%20industries%20agroalimentaires%20(IAA)%20regroupent,mais%20aussi%20pour%20les%20animaux.)

<sup>9</sup> <https://www.unesco.org/reports/wwdr/en/2024/s>

<sup>10</sup> <https://bedrock-project.earth/2025/04/29/the-global-deforestation-footprint-of-agriculture-and-forestry/>

<sup>11</sup> <https://gfr.wri.org/forest-extent-indicators/deforestation-agriculture>

encore lorsqu'il s'agit d'en examiner les implications dans le secteur agroalimentaire. L'étude de ce statut présente pourtant un intérêt à la fois scientifique et sociétal. Elle se situe à l'intersection du droit, du management et de la sociologie économique, et interroge la capacité du cadre juridique français à structurer la responsabilité des entreprises sans compromettre leurs impératifs économiques. Elle s'inscrit également dans les débats actuels sur l'évolution du capitalisme autour de la notion de « purpose » et sur l'émergence de dispositifs hybrides cherchant à articuler objectifs économiques et intérêt général.

L'objectif de ce mémoire est d'évaluer la portée réelle du statut d'entreprise à mission : constitue-t-il un levier de transformation des pratiques et de la gouvernance, ou demeure-t-il un outil de légitimation symbolique ? Il s'agira notamment d'examiner : comment le droit français a-t-il tenté de redonner crédibilité et effectivité à la responsabilité sociétale des entreprises dans un contexte de défiance écologique et économique ; si le statut d'entreprise à mission constitue une réponse institutionnelle crédible pour concilier performance économique, impact social et durabilité environnementale ; et enfin, quelles sont les conditions et limites de son appropriation concrète dans le secteur agroalimentaire, où les enjeux sont particulièrement critiques.

Afin de répondre à ces questions, ce mémoire s'appuie sur une démarche qualitative fondée sur une analyse comparative de 3 entreprises du secteur agroalimentaire. L'objectif est d'examiner la mise en œuvre concrète du statut d'entreprise à mission et d'en évaluer les effets sur la gouvernance, la stratégie et les pratiques organisationnelles. La démarche consiste à comparer, pour chaque entreprise, les dynamiques observables avant l'adoption du statut et celles qui se manifestent après son intégration dans les statuts, afin d'identifier les transformations que ce cadre juridique a pu susciter. L'analyse ne se limite pas à l'observation organisationnelle : elle comporte également un volet juridique, centré sur l'étude des raisons d'être inscrites dans les statuts, de la formulation des objectifs sociaux et environnementaux, ainsi que des modalités de gouvernance associées (comité de mission, rôle des dirigeants, interactions avec l'OTI). L'examen des statuts, des rapports de mission et des documents produits dans le cadre de la loi PACTE permet de comprendre comment les entreprises se saisissent du cadre légal, quelles dimensions elles choisissent de formaliser, et comment ces choix structurent, ou non, leur gouvernance et leurs priorités stratégiques

Le choix de concentrer l'analyse sur trois entreprises agroalimentaires de taille moyenne à grande, Danone, Bel et Ecotone, constitue une première limite méthodologique. Si cette sélection permet une comparaison cohérente entre organisations disposant d'un niveau de

structuration similaire et ayant toutes adopté le statut d'entreprise à mission, elle réduit en revanche la diversité des situations observables. Les conclusions tirées ne peuvent donc pas être généralisées à l'ensemble du secteur, notamment aux petites et moyennes entreprises, dont les ressources, les contraintes et les modalités d'adoption du statut diffèrent sensiblement. Par ailleurs, les entreprises retenues présentent un degré de maturité avancé en matière de responsabilité sociétale, souvent antérieur à l'adoption du statut. Ce positionnement peut introduire un biais : le statut d'entreprise à mission apparaît potentiellement comme une consolidation d'engagements préexistants plutôt que comme un déclencheur de transformation. L'évaluation de l'« effet propre » du dispositif demeure ainsi partiellement limitée. Enfin, l'analyse repose en grande partie sur des documents publics (statuts, rapports de mission, rapports RSE) et sur un nombre restreint d'entretiens, ce qui peut entraîner une dépendance à des discours institutionnels essentiellement orientés vers la communication extra-financière. Ces éléments invitent à une interprétation prudente des résultats et ouvrent la voie à des recherches futures intégrant un échantillon plus large et des données internes plus diversifiées.

Enfin, deux entretiens semi-directifs complètent cette phase d'analyse documentaire et comparative. Le premier est mené avec Élisabeth Laville, fondatrice d'Utopies, experte en stratégie durable et membre des personnalités auditionnées lors des travaux préparatoires à la loi PACTE. Le second s'appuie sur les échanges réalisés avec le Secrétaire général et la Responsable RSE de Bel France, entreprise devenue société à mission en 2024. Ces entretiens permettent de confronter les observations issues de l'analyse des statuts et des pratiques organisationnelles à des points de vue d'experts et de praticiens, et d'enrichir l'interprétation des résultats en apportant des éclairages sur les motivations, les contraintes et les effets concrets du statut dans un secteur marqué par de fortes exigences sociétales et environnementales.

[Annonce de plan](#)

## PARTIE 1 - LES ORIGINES DE L'ENTREPRISE A MISSION

### CHAPITRE 1. LES FONDEMENTS CULTURELS, JURIDIQUES ET MANAGERIAUX DE L'ENTREPRISE A MISSION

#### 1.1 Les limites du modèle actionnarial classique et l'évolution du rôle assigné à l'entreprise

*Le cadre juridique traditionnel*

- La société commerciale comme personne morale distincte, régie par le Code civil et le Code de commerce.
- Finalité centrée sur l'intérêt commun des associés (lecture classique des articles 1832 et 1833 avant réforme).
- Logique patrimoniale : primauté de la maximisation de la valeur pour les apporteurs de capitaux.

*L'“intérêt social” : une notion historiquement ambiguë*

- Interprétation dominante : intérêt social ≈ intérêt des associés → vision actionnariale.
- Mais ambiguïtés : certaines jurisprudences et doctrines y voient un intérêt plus large (pérennité de la société, parties prenantes essentielles).
- Notion suffisamment floue pour devenir un terrain de controverses doctrinales.

*Evolution du débat doctrinal : quelle responsabilité pour l'entreprise ?*

- L'entreprise comme simple véhicule de profit  
→ héritage des approches néoclassiques (Friedman).
- Vs L'entreprise comme institution au cœur du contrat social  
→ analyses de Robé (routine de “fiction juridique”),  
→ travaux de Segrestin & Hatchuel (entreprise comme centre d'innovation collective),

*Autres approches managériales préfigurant l'élargissement du rôle de l'entreprise*

- Théorie des PP (Freeman, 1984)
- Création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011)
- Stakeholder Value Creation (Kujala, Lehtimäki & Freeman, 2019)

#### 1.2 « La judiciarisation de la RSE »

*Les impulsions internationales structurant une vision élargie de la performance*

Rapport Brundtland (1987) : définition du développement durable et notion de besoins intergénérationnels

- ONU et “triple performance” (économique, sociale, environnementale)
- Accords de Paris et Influence des ODD (2015) sur les attentes envers les entreprises
- Transformation conceptuelle : de la performance financière à la performance globale.

Global Compact

*La formalisation juridique des engagements dans le droit et les pratiques françaises*

Traduction de toutes ces considérations dans le droit et dans les pratiques : Passage de la soft law (chartes, codes éthiques, volontariat) à une hard law progressive : Tchotourian & Morteo (2019) : la RSE devient de plus en plus encadrée légalement → signal que la société attend désormais des entreprises des responsabilités plus substantielles.

### **1.3 Les formes d'organisations déjà orientées « impact » dans le droit français**

*Les coopératives*

*Les entreprises de l'ESS*

*Les mutuelles*

*Les fondations et fonds de dotation*

## **CHAPITRE 2 . INSPIRATIONS INTERNATIONALES ET CONTEXTE FAVORABLE A LA REDEFINITION DU ROLE DE L'ENTREPRISE**

### **2.1 Les modèles nord-américains : B Corp, Benefit Corporations, Public Benefit Corporations**

*Le mouvement B Corp : un cadre volontaire structurant*

- Certification privée, standards de performance élargie.
- Approche holistique de l'impact (gouvernance, personnes, planète)
- Limites : absence d'effet juridique contraignant.

*Les Benefit Corporations : première transposition juridique d'une mission statutaire*

- Naissance dans le Maryland (2010), diffusion à plus de 30 États.
- Obligation de prendre en compte les parties prenantes.
- Intégration de la mission dans la gouvernance et la responsabilité des dirigeants.
- Publication obligatoire d'un rapport d'impact.
- Enseignements pour la France : articulation mission / gouvernance, transparence, responsabilité fiduciaire élargie.

*Public Benefit Corporations*

### **2.2 L'impulsion européenne : du cadre communautaire à la création de la Società Benefit en Italie**

*Le cadre normatif européen qui annonce une évolution du rôle de l'entreprise*

- Livre Vert de la Commission européenne (2001).
- Stratégie européenne RSE (2011).
- Compendium sur la RSE (2014).
- Accords de Paris (2015) → montée en puissance des politiques climatiques.
- CSRD → transparence obligatoire sur les enjeux sociaux et environnementaux.

*L'exemple italien : la Società Benefit (2016)*

- Intégration de la finalité dans les statuts.
- Identification d'objectifs spécifiques d'intérêt commun.
- Obligation de rapport d'impact annuel.
- Responsabilité du dirigeant renforcée (prise en compte des effets sociaux et environnementaux).

## **2.3 Les enseignements tirés de ces modèles pour la construction du cadre français**

### **PARTIE 2 - LA LOI PACTE : ETUDE DU CADRE JURIDIQUE ET DES OBLIGATIONS POUR LES ENTREPRISES A MISSION AGROALIMENTAIRES**

#### **CHAPITRE 3. UNE MODIFICATION STATUTAIRE VOLONTAIRE MAIS CONTRAIGNANTE**

- 3.1 L'intégration de la raison d'être et des objectifs de mission dans les statuts
- 3.2 Une portée juridique à volonté transformatrice, renforcée par des organismes externes (Communauté des Entreprises à Mission et Observatoire des Entreprises à mission

#### **CHAPITRE 4. GOUVERNANCE, CONTROLE ET TRANSPARENCE : VERS UNE NOUVELLE FORME DE REDEVABILITE**

- 4.1 Devoir et responsabilité des administrateurs
- 4.2 Transparence, audit et reporting

### **PARTIE 3 - ANALYSE EMPIRIQUE, TENDANCES ET PERSPECTIVES POUR LES ENTREPRISES À MISSION AGROALIMENTAIRES**

#### **CHAPITRE 5. ANALYSE DE LA RECHERCHE SUR LES SAM, AVEC UN FOCUS SUR L'AGROALIMENTAIRE**

- 5.1 Tendance 1 analysée (titre à changer) : une dynamique de croissance
- 5.2 Tendance 2 (titre à changer avec éléments d'analyse)

#### **CHAPITRE 6. VERS UNE CONSOLIDATION DU MODELE : DEFIS, LEVIERS ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION**

- 6.1 Renforcer l'effectivité : les mécanismes d'accompagnement et d'alignement stratégique
- 6.2 Limites actuelles et fragilités du modèle d'entreprise à mission
- 6.3 Recommandations pour pérenniser et renforcer le modèle des sam

## PARTIE 1 : L'ENTREPRISE A MISSION DANS LE CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL FRANÇAIS

**Objectif :** comprendre comment le droit a cherché à formaliser la responsabilité sociétale des entreprises à travers la loi PACTE, en analysant ses inspirations et fondements politiques et philosophiques, ses ambitions normatives et ses limites d'effectivité

### CHAPITRE 1 : GENÈSE, CADRE LEGAL ET AMBITIONS NORMATIVES DU STATUT D'ENTREPRISE A MISSION

#### Section 1 - L'évolution de la pensée sur la responsabilité sociétale des entreprises en France : du modèle capitaliste au pluralisme des formes d'entreprise

*La définition classique de l'entreprise dans le droit français : la société comme outil de profit*

- Le cadre juridique traditionnel : la société commerciale comme personne morale distincte (références aux articles du Code civil et du Code de commerce)
- Primauté de l'intérêt des associés et logique patrimoniale
- L'« intérêt social » comme notion historiquement ambivalente

*L'évolution du débat doctrinal sur l'intérêt social*

- Les controverses doctrinales : l'entreprise simple véhicule de profits ou institution participant au contrat social ?
- Débats contemporains : gouvernance, parties prenantes, création de valeur partagée
- Influence des travaux de Robé, Segrestin & Hatchuel, et des théoriciens de l'entreprise comme institution politique

Commented [JM1]: Désolée, je ne maîtrise pas du tout le volet juridique, je ne vais pas avoir bcp d'inputs sur cette partie

### *La « judiciarisation de la RSE »*

- Tchotourian & Morteo (2019) montée en puissance du droit dans la structuration de la responsabilité – de la soft law (déf + exemples codes éthiques, chartes) vers plus de hard law (Grenellen, Transition énergétique, devoir de vigilance, reporting...)

### *Le pluralisme des formes d'entreprise dans le droit français : des modèles alternatifs préexistants à la loi PACTE*

- Les coopératives : missions d utilité collective, lucrativité limitée, intérêt des sociétaires (origine XIXe siècle, réformes successives)
- Les entreprises sociales et solidaires (ESS) : loi ESS de 2014, lucrativité encadrée, mission sociale explicite
- Les fondations et fonds de dotation : intérêt général, gouvernance dédiée
- Les mutuelles : logique de solidarité, absence d'actionnaires
- Mise en perspective : une tradition juridique française déjà ouverte à des finalités non exclusivement lucratives

Transition - L'évolution interne du droit français s'inscrit dans un mouvement plus large d'internationalisation des attentes envers l'entreprise, porté par les débats sur le développement durable, les modèles étrangers de sociétés à mission, et la montée en puissance des normes européennes.

### **Inspirations internationales et impulsion européenne : vers une redéfinition des finalités de l'entreprise**

#### *Les fondements internationaux de l'engagement des entreprises*

- Rapport Brundtland (1987) : définition du développement durable et notion de besoins intergénérationnels
- ONU et “triple performance” (économique, sociale, environnementale)
- Influence des ODD (2015) sur les attentes envers les entreprises
- Transformation conceptuelle : de la performance financière à la performance globale.  
Global Compact

#### *Les inspirations américaines : du mouvement B Corp aux Benefit Corporations*

- Le mouvement B Corp (2006) : certification privée, cadres de performance élargie
- Les Benefit Corporations (Maryland 2010, puis >30 États) : obligations statutaires de prise en compte des parties prenantes, responsabilité élargie
- Les Social Purpose Corporations : variations moins contraignantes
- Impact sur le débat européen et français : nouveaux modes de gouvernance et accountability

#### *L'impulsion européenne et les expériences étrangères proches : vers une convergence des modèles*

- Livre Vert de l'UE (2001) et déf élargie de la responsabilité sociale

- Stratégie Responsabilité Sociétale des entreprises : une contribution au développement durable (2011)
- Compendium sur la RSE (2014)
- Apparition de la societa benefit en Italie (2016) : intégration plus directe de la mission, obligations de reporting, modèle proche de l'entreprise à mission

Transition – évidemment contexte plus large de progrès des engagements environnementaux notamment avec accord de paris en 2015 / parallèlement à tout ça, travail de réflexion politique en France suite à ces sujets - Rapport Notat-Sénard (2018) : l'entreprise comme "communauté d'intérêts", appel à redéfinir l'objet social

La convergence internationale et européenne a cristallisé un besoin de clarification du rôle social de l'entreprise, débouchant en France sur le Rapport Notat-Sénard (2018) puis sur la loi PACTE.

#### **- La loi PACTE : une philosophie qui réconcilie performance et intérêt général**

*Un cadre légal innovant articulé autour de la raison d'être et de la mission*

- Réforme des articles 1833 et 1835 du Code civil :
  - Art. 1833 : prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux
  - Art. 1835 : possibilité d'inscrire une raison d'être dans les statuts
- Articles L.210-10 et L.210-11 du Code de commerce : création du statut d'entreprise à mission
- Décret du 2 janvier 2020 : vérification par un OTI, rôle du comité de mission
- Arrêté du 27 mai 2021 (ECOT2107159A) relatif aux modalités selon lesquelles l'organisme tiers indépendant chargé de vérifier l'exécution par les sociétés, mutuelles et unions à mission de leurs objectifs sociaux et environnementaux accomplit sa mission
- Robé (2014) : reconstruire la fiction juridique et "constitutionaliser" le pouvoir des entreprises
- Couret (2019) : critique du flou de l'"intérêt social" et de la cohérence du texte.
- Pietrancosta (2019) : compromis politique prudent entre modernisation et sécurité juridique

- Ben Messaoud (2021) : innovation normative progressive, capacité à structurer la gouvernance interne
- Clavagnier (2019) : risques d'insécurité juridique et d'instrumentalisation symbolique
- Schmidt (2019) : réforme essentiellement cosmétique – prise en considération ≠ obligation
- Conclusion : le statut traduit une intention transformatrice, mais reste un instrument d'équilibre entre droit et politique
- Segrestin & Parpaleix (2019) : la mission comme vecteur de long terme
- Levillain, Segrestin & Hatchuel (2022) : la mission comme "norme de gestion", cadre de décision objectivable
  
- Bourgeois, Hollandts & Valiorgue (2020) : absence de sanction et de voies de recours ; obligation de moyens
- Volz-Tollet (2021) : déconnexion entre mission déclarée et répartition réelle de la valeur
- Risques : "mission washing", formalisme, dépendance à la bonne foi des dirigeants

## PARTIE II – L'entreprise à mission comme outil stratégique et managérial : de la norme à la pratique

**Objectif :** étudier comment la mission s'incarne dans la gouvernance, la stratégie et la culture des organisations, à travers les théories managériales et l'exemple du secteur agroalimentaire.

### La mission comme levier stratégique et managérial

- La mission comme élément structurant de la gouvernance (*purpose-based governance*, Langford, 2020)
- Responsabilité élargie des dirigeants : au-delà des actionnaires, devoir de reddition sur la mission
- Segrestin & Hatchuel : articulation entre mission, innovation et régénération du long terme

Commented [JM2]: qu'entends-tu par là ?

- Freeman (1984) : stakeholder theory – redéfinition de la performance
- Kujala et al. (2019) : *Stakeholder Value Creation* – collaboration et confiance
- Porter & Kramer (2011) : *Creating Shared Value* – intégration de la performance sociétale au cœur du modèle économique
- Mission = vecteur d'alignement entre objectifs économiques et attentes sociétales

#### Le « purpose » comme moteur de performance et de cohésion interne

- Gartenberg, Prat & Serafeim (2016) : appropriation du *purpose* et engagement des salariés
- Importance de la clarté, de la sincérité et de l'incarnation dans la gouvernance
- Risques de dissonance entre discours et pratiques internes

#### Appropriation sectorielle : le cas du secteur agroalimentaire

##### Spécificités du secteur face aux exigences de durabilité

- Enjeux : santé publique, traçabilité, sécurité alimentaire, biodiversité, émissions agricoles vs contextes de crises
- Attentes sociétales croissantes : accessibilité, transparence, circuits courts, juste rémunération des producteurs
- Multiplicité des dispositifs et des référentiels (ISO 26000, GRI, FoodDrinkEurope)
- Pressions réglementaires : stratégie « De la ferme à la table », affichage environnemental...

#### Le Baromètre des entreprises à mission dans l'agroalimentaire (recherches sur les entreprises à mission agro)

- Détails des profils :
  - Qui est entreprise à mission dans l'agroalimentaire ? Cb ?
  - Des points communs vs différences ?
  - **Quelles raisons d'être ?**
  - Quels objectifs poursuivis ? Quelle gouvernance ?
  - Quel bilan général ?

**Commented [JM3]:** ça pourrait être intéressant, sur quelque re, de regarder si elles se ressemblent toutes dans leur formulation ou si les entreprises arrivent à bien exprimer leur singularité au travers de leur RE

#### **Section 3 - Etude de cas – BEL FRANCE**

##### **A. Avant l'adoption du statut**

- Pratiques RSE préexistantes
- Soumission à quelles réglementations

- Motivations initiales

#### Raisons et processus d'adoption

Transformations internes observées : ce qui a changé avec le statut ou pas ? en positif ou négatif ?

- Sur la gouvernance
- Sur les pratiques managériales ?
- Sur l'engagement des collaborateurs ?

#### Analyse critique :

- Conséquences sur les enjeux business ?
- Conséquences sur la marque employeur ?
- La mission a-t-elle transformé les arbitrages économiques ?
- Effets sur la chaîne de valeur et la coopération amont (agriculteurs, fournisseurs).
- Convergence ou divergence avec la mission initiale ?

### **PARTIE III – Vers une conciliation durable entre profit et impact : conditions, tensions et perspectives (à voir au cours du développement et des résultats d'enquêtes)**

**Objectif :** dégager les conditions concrètes et institutionnelles d'une conciliation durable entre performance économique et utilité sociale, en identifiant les leviers juridiques, managériaux et culturels qui permettraient de renforcer l'effectivité du statut d'entreprise à mission dans le temps.

#### **A. Facteurs de réussite et bonnes pratiques**

- Alignement entre gouvernance juridique (statuts, comité) et management opérationnel
- Importance du contrôle indépendant (OTI, transparence)
- Leadership et culture organisationnelle

#### **B. Défis et limites**

- Divergence entre impératif de rentabilité court terme et mission long terme
- Tensions avec actionnaires/investisseurs
- Risque d'instrumentalisation de la mission comme outil marketing

### C. Perspectives

- Évolution du droit (possibilité d'un droit européen ?)
- Vers un modèle hybride : entreprise à mission + labels sectoriels (bio, commerce équitable).
- Recommandations pour le secteur agroalimentaire

#### Sources

[Entre recul et résilience : comment booster la RSE malgré le « backlash écologique » ? | UTOPIES](#)