

Entreprise à mission : un nouveau souffle pour l'ESS ?

Par Lucas Yannick, Maître de Conférences associé à Le Mans Université

Résumé : La qualité d'entreprise à mission a été créée en droit français en 2019 par la loi dite PACTE. Celle-ci 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 associés (engagements de l'entreprise envers elle-même et son écosystème).

Certaines entreprises de l'économie sociale et solidaire ont demandé à pouvoir bénéficier de cette nouvelle qualité alors que d'autres se sont montrées beaucoup plus réservées.

Trois ans après le vote de la loi, on peut faire un premier bilan de son application aux entreprises de l'ESS et mesurer les risques mais également les opportunités que présente cette nouvelle catégorie d'entreprise.

En droit français, la qualité d'entreprise à mission a été créée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite « Loi Pacte ».

Cette loi met en place un processus à trois niveaux.

Le premier niveau concerne l'ensemble des sociétés puisque dorénavant l'article 1833 du Code civil dispose que « *la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.* » (Loi Pacte, 2019).

Cette novation ne représente cependant pas un grand bouleversement car, de l'aveu même des rédacteurs du texte, « *l'impact juridique devrait être limité* » (Etude d'impact, 2019). Limitation dont témoigne le remplacement, sur recommandation du Conseil d'Etat du terme « *en considérant* » par celui moins directif de « *en prenant en considération* », ce qui traduit « *une préoccupation générale dont on a conscience et non un but précis que l'on se donne ou que l'on doit atteindre.* » (Conseil d'Etat, 2019)

Les deux autres niveaux impliquent une démarche plus volontariste de l'entreprise.

Tout d'abord, l'article 1835 du code civil prévoit désormais que « *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.* » (Loi Pacte, 2019).

Il s'agit donc d'une étape supplémentaire qui crée une obligation nouvelle pour la société dont le contrôle est essentiellement interne : « *Les conséquences du non-respect de la « raison d'être » se situent en premier lieu dans les relations entre le dirigeant et les associés. Etant inscrite dans les statuts, la raison d'être émane de la volonté de ceux-ci et la méconnaissance de la « raison d'être » devrait aboutir à une décision de sanction émanant des associés.* » (Etude d'impact, 2019).

Enfin, la loi permet, par une modification de l'article L210-10 du code de commerce, 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 associés (engagements de l'entreprise envers elle-même et son écosystème). Elle s'accompagne de la mise en place d'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 (Loi Pacte, 2019). Le non-respect de la mission peut être sanctionné par la perte du titre d'« entreprise à mission ».

Ce troisième niveau n'était pas présent dans le projet de loi initial et ce sont les députés, par voie d'amendement, qui l'ont intégré dans la réforme, avec l'approbation du gouvernement. Ce dernier niveau est alors présenté par les parlementaires qui en sont à l'origine comme « *l'aboutissement de ces deux premières marches.* »

Cette loi avait été précédée par un rapport établi à la demande du gouvernement par Mme Nicole Notat et M. Nicolas Sénard (Notat et Sénard, 2018). Dans ce document, ils préconisaient la mise en place de ce dispositif à trois niveaux visant à renforcer l'engagement des entreprises dans la prise en compte des impératifs sociaux et écologiques. Ce modèle était fortement inspiré par les « *Benefit Corporation* » introduites dans le droit américain à partir de 2009 dans le Maryland (Levillain, 2015) et les « *Profit-with-purpose Businesses* » proposées par la « *Social Impact Investment Taskforce* » mise en place par la Royaume-Uni dans le cadre de la présidence du G8 en 2014 (Social Impact Investment Task Force, 2014). D'autres modèles étrangers peuvent également servir de références (Cornet Vincent Segurel -Entreprise et progrès, 2021).

Entreprises à mission et ESS

Dès les premières consultations menées par Mme Notat et M. Sénard, la question de la place de l'économie sociale et solidaire dans ce nouveau dispositif a été posée. Dans leur rapport, ils opéraient une différenciation entre entreprise à mission et entreprise de l'ESS excluant ces dernières du dispositif : « *Une telle distinction fournira une distinction claire entre les entreprises à impact qui ne limitent pas leur lucrativité par principe, et les entreprises de l'ESS, dont la recherche d'impact s'accompagne de limitations de la distribution de profits ou dans la politique salariale* » (Notat et Sénard, 2018).

Certains auteurs ont souligné que cette approche était teintée d'un certain scepticisme à l'égard de l'ESS « *perçue comme un modèle dépassé, allant à l'encontre de son développement important.* » (Filippi et alii, 2019).

Cette vision était partagée par le gouvernement qui n'a pas inclus les entreprises de l'ESS dans le périmètre du projet de loi. Elle est également reprise par certains juristes qui considèrent que « *ce statut se trouve à mi-chemin entre les entreprises de l'ESS et les sociétés commerciales classiques.* » (Pelatan, 2019).

Les entreprises de l'ESS avaient, pour leur part, une approche plus contrastée et certaines d'entre elles, principalement les mutuelles, ont revendiqué la possibilité de devenir des entreprises à mission.

Deux arguments étaient mis en avant. Tout d'abord, une problématique d'égalité devant la loi, si une mutuelle pouvait faire valoir une raison d'être et une mission, il n'y avait aucune raison qu'elles ne puissent pas bénéficier de ce dispositif. La deuxième raison était d'ordre concurrentiel. En effet, les mutuelles se trouvent régulièrement en situation de concurrence avec des sociétés commerciales d'assurance. Elles craignaient que, dans ce cadre, ces dernières puissent arguer de leur statut de société à mission alors qu'elles-mêmes n'auraient pas pu le faire.

Dans une tribune publiée dans « *Le Monde* », Thierry Beaudet, Président de la Mutualité Française, la fédération des mutuelles santé, et Pascal Demurger, alors Président de l'Association des assureurs mutualistes, qui regroupe les mutuelles d'assurance des biens, voyaient même dans cette réforme « *la victoire d'idées et de principes que nous défendons depuis toujours* » (Beaudet et Demurgez, 2018).

Dans le même temps, d'autres « *familles* » de l'ESS rejetaient expressément le bénéfice du statut d'entreprise à mission. Ainsi le Haut Conseil à la Vie associative, instance de consultation placée auprès du Premier ministre craignait que la création du statut d'entreprise à mission ne puisse « *engendrer une confusion des genres entre les acteurs du secteur marchand et acteurs du secteur non marchand* » (HCVA, 2018). Il lui semblait alors important « *de rappeler ce qui fonde les différences entre les régimes déjà existants et conditionne les avantages dont jouissent certains d'entre eux.* » (Ibid.). La crainte, clairement exprimée est que cette « *confusion* » ne fasse perdre aux acteurs de l'ESS les avantages, notamment fiscaux ou en termes de financements publics, dont ils pouvaient bénéficier dans le cadre d'un statut moins « *contraignant* » (IGPDE, 2019).

Des craintes du même ordre étaient exprimées par l'Union des Employeurs de l'Economie sociale (UDES) dans un communiqué de presse : « *L'UDES approuve la création des entreprises à mission. En revanche, l'Union sera vigilante à ce que ces dernières ne puissent pas accéder aux mêmes dispositions fiscales et modes de financement que les entreprises de l'ESS qui présentent des ambitions et des contraintes bien plus fortes.* »

Enfin, dans une approche complémentaire quoiqu'assez proche de la précédente, le MOUVES voyait dans l'entreprise à mission une « *pollinisation* » des valeurs de l'économie sociale et solidaire vers les autres modèles d'entreprendre, l'ESS représentant les « *locomotives d'une dynamique plus large* » (MOUVES, 2017), une sorte d'avant-garde éclairé du capitalisme. Pour autant, ce mouvement insistait sur la nécessité de réserver certains avantages concurrentiels aux seules entreprises de l'ESS et plus particulièrement à celles bénéficiant d'un agrément ESUS qu'il représente plus particulièrement.

La réponse des pouvoirs publics à ces demandes contradictoires allait être très pragmatique. Ils adapteraient le nouveau dispositif aux organismes de l'économie sociale et solidaire qui le souhaiteraient et à eux seuls.

L'intégration des entreprises de l'ESS dans le périmètre de la réforme nécessitait de modifier le projet de loi car par leur nature juridique les entreprises de l'ESS étaient plus ou moins incluses dans le périmètre de la loi :

- Certaines entreprises (les coopératives par exemple) sont des sociétés régies par le code du commerce et étaient pleinement concernées par la nouvelle loi ;
- Les mutuelles s'assurance qui sont des sociétés civiles étaient affectées par la modification de l'article 1833 du code civil mais pas par celles du code du commerce ;
- Enfin les mutuelles santé, régies par un corps de texte autonome, le code de la mutualité, n'étaient intégrées dans aucun des aspects de la réforme.

Les débats parlementaires permettront, par voie d'amendements venant, d'une part, du gouvernement et, d'autre part, des parlementaires, d'ouvrir aux mutuelles la possibilité de devenir des « *entreprises à mission* ».

Un premier bilan

Trois ans après l'entrée en vigueur de la loi et du décret d'application, une première évaluation peut être faite.

Même si le nombre d'entreprises de l'économie sociale et solidaire ayant modifié, ou annoncé leur intention de modifier, leurs statuts pour intégrer une raison d'être ou devenir des entreprises à mission reste limité, celles qui ont effectué ces démarches sont parmi les acteurs les plus importants, ce qui témoigne d'un mouvement de fond.

Il faut également ramener le nombre de ces entreprises au total de celui des entreprises de l'économie sociale (environ 165 000). A titre de comparaison, le site « Sociétéàmission.com » identifie 705 sociétés à mission ou à raison d'être sur les quelque 3,8 millions d'entreprises recensées en France par l'INSEE.

Sans surprise, c'est la MAIF, dont le directeur général s'était fortement mobilisé en faveur de la réforme qui, la première, a procédé à la modification des statuts et ce dès le 11 juillet 2020. D'autres organismes ont rapidement suivi : Mutuelle La Tutélaire, Mutuelle MGP, MATMUT, ou Harmonie Mutuelle.

Les mutuelles réunies sous le label Klesia Mut', membres du groupe de protection sociale Klésia, se trouvent, pour leur part, incluses dans la démarche de transformation en société à mission du groupe.

D'autres mutuelles, au contraire, ont choisi expressément de ne pas adopter le statut d'entreprise à mission. Ainsi la MGEN, pourtant membre, comme Harmonie Mutuelle, du groupe VyV a travaillé à la définition d'une raison d'être tout en écartant de se transformer en mutuelle à mission car, selon Roland Berthilier, son président, « *cela n'apporte pas forcément grand-chose, car le statut mutualiste va plus loin que celui d'entreprise à mission.* » De même, la Mutuelle Générale a adopté une raison d'être sans, pour autant, modifier ses statuts. C'est également le choix fait par la MACSF qui inscrit sa raison d'être dans le cadre de sa stratégie RSE et de l'AGPM.

Jean Philippe Dogneton, directeur général de la MACIF, exprimait une position similaire en indiquant « *Pourquoi devenir une entreprise à mission alors que nous le sommes déjà naturellement ?* ». La MACIF a donc défini une raison d'être mais le directeur général semble toujours prudent par rapport à cette initiative puisqu'il indiquait en avril 2022 que « *le mutualisme porte en lui-même la question existentielle de l'intérêt général et par conséquent la force naturelle de sa raison d'être* » (Dogneton, 2022) sans faire référence à la « *raison d'être* » de la mutuelle.

On peut également citer les mutuelles membres des groupes de protection sociale AG2R et Malakoff Médéric.

En dehors du secteur mutualiste les exemples d'entreprises ayant modifié leurs statuts sont moins nombreux même si, là aussi, il s'agit d'acteurs majeurs.

Invivo, un géant de la coopération agricole qui est devenu entreprise à mission en octobre 2020. Des établissements bancaires coopératifs ont également adopté une raison d'être (le Crédit Agricole) ou la qualité de société à mission (Crédit Mutuel alliance Fédérale).

Au vu de ce premier recensement, on peut donc distinguer trois approches dans les relations qui peuvent exister entre l'entreprise à mission et les entreprises de l'ESS.

Pour les uns, ces dernières « *vont plus loin* » que l'entreprise à mission du fait des contraintes que leur impose leur statut et représenteraient donc un quatrième niveau dans la gradation vue précédemment et ferait donc des entreprises de l'ESS des entreprises à mission par nature. Ainsi, les valeurs portées par le mouvement mutualiste (solidarité, utilité sociale, gouvernance

démocratique, non-distribution des excédents) et le cadre légal dans lequel les mutuelles exercent leurs activités constituent des contraintes plus fortes que celles amenées par le statut d'entreprise à mission qui n'a donc plus d'utilité. C'est ce que résume Laurence Ruffin, PDG de la Scop Alma dans une formule lapidaire : « *Les coopératives sont bien plus avancées que les entreprises à mission* ».

Pour d'autres, l'entreprise à mission s'intéresse à des aspects complémentaires à ceux traditionnellement reconnues aux entreprises de l'ESS et justifie donc une démarche particulière pour adopter cette qualité. C'est également un élément de comparabilité avec les entreprises à but lucratif et cela permet de montrer que les entreprises de l'ESS sont « *naturellement* » des entreprises à mission alors que les premières doivent modifier de manière significative leurs pratiques pour le devenir. D'une certaine manière, puisque les entreprises de l'ESS sont « *naturellement* » des entreprises à mission, autant qu'elles en adoptent le statut.

Enfin certains considèrent que les deux mondes ne peuvent pas se rencontrer car comme l'analyse Timothé Duverger (Duverger, 2022) à la lecture de la « déclaration d'engagement de l'ESS » proclamée le 10 décembre 2021 par ESS France dans le cadre du projet « *République de l'économie sociale et solidaire* », celle-ci « *insiste sur les « raisons d'agir » de l'ESS plutôt que sur sa « raison d'être* ». *A l'inverse de l'économie conventionnelle, l'ESS ne cherche pas à justifier sa propre existence, mais bien à agir.* » D'autres sont allés plus loin en considérant que le modèle des « entreprises à mission », faute de contrôle suffisant des pouvoirs publics, risquerait de ruiner « *les efforts des entreprises de l'économie sociale et solidaire pour mettre le capital sous contrôle des autres parties prenantes et, notamment, les travailleurs et les bénéficiaires.* » (Le Monde, 2020)

Ces débats ne sont pas sans rappeler ceux qui ont traversé le champ de l'ESS au moment de la mise en place des démarches de RSE, certains considérant que les entreprises de l'ESS « *répondaient « naturellement » aux exigences de la RSE* » (Bidet et alii, 2019).

Les risques pour l'ESS

Pour autant, on peut se demander dans quelle mesure la transformation en entreprise à mission ne pourrait pas se révéler porteuse de risques pour les entreprises de l'ESS.

Tout d'abord c'est le concept même d'entreprise à mission qui a été remis en cause lorsque l'un de ses plus grands thuriféraires, Dominique Faber, PDG de Danone, a été écarté du management sous la pression de deux fonds d'investissement actionnaires du groupe car la rentabilité de l'entreprise était jugée insuffisante. Quelques mois auparavant, il avait pourtant annoncé une réduction des effectifs de 2 000 personnes « *pour retrouver la confiance des actionnaires* » indiquait-il au Monde. Cette décision, pourtant très critiquée compte tenu de la bonne santé économique du groupe n'avait pas suffi à rassurer les actionnaires.

Ces événements semblent montrer que la performance de l'entreprise continue d'être appréciée en fonction des seuls aspects financiers, en les comparant à ceux de ses principaux concurrents, sans aucune prise en compte de la « *raison d'être* » ou de la « *mission* » dont la bonne réalisation pourrait venir compenser une moindre performance financière.

Comme le soulignait Emmanuel Faber lui-même, avec la réserve qui seyait à ses fonctions, dans un interview à *Libération* : « *On a proposé à nos actionnaires de devenir une entreprise à mission : 99% d'entre eux ont dit oui. Les mêmes aujourd'hui se demandent si on suit le bon chemin...* ».

La raison d'être de l'entreprise apparaît alors non pas comme venant concurrencer les objectifs financiers mais comme un accessoire qui n'est acceptable que dans la seule mesure où il n'affecte pas ces derniers.

L'exemple de Danone tend à accréditer le fait que les entreprises capitalistes, même dotées d'une qualité de société à mission, seront toujours rattrapées par leurs démons, la maximisation de la valeur pour les actionnaires (Segrestin et Levillain, 2019), alors que, par exemple, le statut de entreprises mutualistes, et les spécificités de leur gouvernance, est plus à même de les en protéger.

Cet épisode n'a pas manqué d'interpeller les défenseurs de l'entreprise à mission. Dans deux tribunes publiées le même jour dans le journal « *Le Monde* », Jérémy Lévêque et Blanche Segrestin de Mines Paristhec et Pascal Demurger, DG de la MAIF livraient leur diagnostic. Pour les premiers, il était trop tôt pour tirer des conclusions du départ du PDG de Danone « *ni sur la portée ni sur l'échec de la société à mission* » et il convenait d'attendre les décisions qui seraient prises par la nouvelle gouvernance sur la qualité d'entreprise à mission, pour le second, ces événements appelaient un renforcement des mesures d'encouragement des entreprises à mission. Il appelait les pouvoirs publics à « *frapper [les entreprises] au portefeuille* » en conditionnant les aides publiques, les prélèvements sociaux et la fiscalité des bénéficiaires au comportement responsable des entreprises.

Bertrand Valiorgue, de son côté, considère que « *le cas Danone fait ressortir les impasses et les angles morts de la loi Pacte* » et qu'il convient de mieux protéger les entreprises à mission en modifiant la loi pour réinterroger les « *droits et devoirs des actionnaires* ».

Cet épisode a bousculé le modèle de l'entreprise à mission et a donc relancé les débats au sein de l'ESS.

D'autres ont pu dénoncer une pratique de « *fairwashing* » de « *purpose washing* », qui est le fait de définir une raison d'être faisant référence à des principes éthiques mais qui n'ont en pratique que peu ou pas de substance et/ou sans qu'il n'y ait aucune action mise en place pour les appliquer.

Ce risque est souligné tant par des adversaires de la raison d'être que par ses promoteurs (Darrieutort et alii, 2019).

Il est ainsi frappant de noter que dans de nombreuses entreprises, la démarche de définition de la raison d'être est considérée comme une opération marketing ou de communication et non pas comme une démarche stratégique. Il est également intéressant de souligner que chez les prestataires extérieurs, le « marché » de la définition de la raison d'être se partage entre les agences de communication, les cabinets de conseil en stratégie et les cabinets d'avocats. En interne, selon une étude réalisée en 2019 par le Boston Consulting Group et Entreprises et Médias, 93% des dirigeants d'entreprises interrogés considéraient que le directeur de la communication devait être responsable de la diffusion et de l'appropriation de la « raison d'être » et 74% qu'il devait en être l'animateur et coordinateur.

Pour certains, la définition de la raison d'être n'est donc qu'un élément de la stratégie de communication.

L'analyse des raisons d'être retenues par les entreprises tend également à accréditer l'idée d'une démarche à portée très limitée pour certaines d'entre elles. Ainsi une étude menée auprès des entreprises du CAC 40 ayant adopté une raison d'être (Comfluence, 2020) a montré que plus de la moitié d'entre elles avaient choisi une démarche « factuelle » basée sur une description de l'activité et sur les bénéfices directs apportés par leur activité économique à leurs clients.

A l'inverse, d'autres entreprises ont fait le choix de formules métaphoriques, des « *allégations molles* » (Héraud, 2020) énonçant des principes tellement généraux qu'ils ne créent pas d'obligation pour l'entreprise. Ainsi on a pu remarquer qu'une entreprise comme Carrefour, abordait dans sa raison d'être « *à la fois tout et rien* » sans aucune référence aux enjeux essentiels pour le secteur d'activité de la distribution que sont les achats responsables et l'emploi.

Les entreprises de l'ESS n'échappent pas à ces critiques. Ainsi lorsqu'un organisme d'assurance indique qu'il est « *là pour permettre à chacun de mieux protéger sa vie et ses proches.* » ou une banque qu'elle agit « *chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la société* ».

Enfin, 80% des entreprises avaient fait le choix de ne pas intégrer leur raison d'être dans leur statut, limitant ainsi son opposabilité (Comfluence, 2020).

Par ailleurs, on peut s'interroger sur la finalité de la définition d'une raison d'être. Dans le courant des années 1970, on avait vu se développer, à l'initiative des organisations professionnelles, des « Codes de bonne conduite » dont Gérard Fargeat avait noté, dans une étude remarquable (Farjat, 1987), combien ils « *apparaissent essentiellement comme un instrument de promotion d'une activité économique* » sans conséquence réelle. Il en est peut-être de même pour la « *raison d'être* » qui ne serait alors qu'un outil de communication visant à améliorer l'image parfois négative que l'entreprise peut avoir dans l'opinion publique sans incidence réelle sur le fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, le dispositif de la société à mission porte également pour le champ de l'ESS le risque de la banalisation. Il accrédite l'idée que les contraintes statutaires, notamment celles liées à la gouvernance démocratique et à l'utilité sociale, ne sont pas suffisantes pour garantir un impact sociétal positif. Elles auraient alors besoin d'être confortées par l'adoption d'une raison d'être au risque de, *in fine*, voir les pouvoirs publics dissoudre le cadre légal de l'économie sociale et solidaire dans celui moins contraignant de l'entreprise à mission.

Comme le souligne Alissa Pelatan, « *une prolifération de statuts qui se ressemblent (Entreprise de l'ESS, agrément ESUS, Société à Mission etc.) peut être contre-productive dans la mesure où elle participe à alimenter la confusion tant dans l'esprit des entrepreneurs sociaux, que des clients et des consommateurs.* » (Pelatan, 2019).

De plus, la notion d'entreprise à mission se focalise sur les finalités de la gestion de l'entreprise plus que sur les modalités de gestion. On se rapproche en cela du phénomène apparu ces dernières années qui tend, au travers de concepts protéiformes comme celui de l'entrepreneuriat social, à brouiller les frontières de l'ESS en niant l'importance des concepts fondamentaux que sont les modalités de gouvernance ou la recherche de l'utilité sociale.

Les défenseurs de ces notions rejoignent en cela les critiques déjà exprimées par certains selon lesquelles « *statut n'est pas vertu* » qui remettent en cause l'approche traditionnelle de l'ESS qui soit constituerait un modèle dépassé, soit ne garantirait pas, voire pour certains serait un frein, à des pratiques entrepreneuriales vertueuses. Pour les défenseurs de cette approche seul compte les résultats et les pratiques.

Cela revient à nier le caractère propre de l'ESS, or selon la belle formule de Sophie Grandvullemin : « *la société à mission tend à un capitalisme responsable et durable, selon les termes des travaux parlementaires, alors que l'ESS tend un peu plus radicalement à l'a-capitalisme.* » (France Stratégie, 2019).

Un nouveau souffle pour l'ESS?

Les défenseurs de l'entreprise à mission continuent de plaider en faveur d'un statut qui permet de redynamiser les entreprises et de leur donner « *un avantage concurrentiel* ».

Harmonie Mutuelle indique ainsi que la mission permettra « *d'augmenter notre influence et notre attractivité auprès [de nos publics] (candidats, élus, partenaires, réseaux d'action militants ...)* » en soulignant que la qualité d'entreprise à mission peut permettre « *de s'inscrire dans un référentiel* ».

commun avec d'autres entreprises, qui peuvent être nos clientes ». Invivo, pour sa part, considère que la mission « *permet aux entreprises de séduire la génération Z en quête de sens et qui, de ce fait, se méfie d'elles* ».

De plus, les démarches de définition d'une raison d'être ont été l'opportunité de « *régénérer* » les pratiques et de redynamiser les processus démocratiques dans des structures où, du fait de la taille, il est devenu difficile d'associer directement les adhérents aux décisions de gestion qui les concernent. Ainsi Harmonie Mutuelle a recueilli 348 000 contributions émanant de 17 000 participants à la consultation qu'elle a lancée pour la définition de sa raison d'être dont un tiers provenant d'adhérents « *de base* » c'est-à-dire n'exerçant aucune responsabilité au sein de la mutuelle. La MACIF pour sa part fait état de 74 000 contributions émanant de 15 000 sociétaires et la MGEN de 9 000 contributeurs.

Les réflexions autour de la définition d'une raison d'être sont alors l'opportunité de renouer un échange direct avec les adhérents en dehors du fonctionnement, parfois très formel, des instances, ou d'une relation strictement commerciale.

Les entreprises de l'ESS, et particulièrement les mutuelles sont par essence de nature autogestionnaire, ce sont les adhérents qui assurent la gouvernance de l'entreprise par application du principe « *un homme, une voix* ». Ce modèle était particulièrement adapté à des organismes de petite taille et permettait l'exercice d'une démocratie directe notamment lors des assemblées générales qui, dans l'esprit, doivent réunir tous les adhérents.

La croissance des entreprises et les phénomènes de regroupement intervenus dans l'ESS ne permettent plus l'exercice de cette démocratie directe et des mécanismes de délégation et de représentation ont été mis en place. De ce fait, les adhérents sont uniquement sollicités pour participer à la désignation de leurs représentants, selon des procédures parfois complexes, et sont peu ou pas interrogés sur les questions de fond.

De plus, les mécanismes limitent la représentativité des responsables élus, certaines catégories d'adhérents, les jeunes, les plus précaires, les plus âgés, participent rarement à la vie démocratique.

Enfin, ces mécanismes de représentation limitent l'exercice démocratique à ce que Thierry Beudet, ancien président de la Mutualité Française, appelait un « *entre-soi militant* », il invitait alors les mutualistes à « *écouter les bruits du monde* ». Les travaux de définition de la raison d'être ont ainsi permis d'associer à la démarche les salariés et les parties prenantes extérieures.

Tous les organismes ayant travaillé à la définition d'une raison d'être insistent au moins autant sur la démarche que sur le résultat. « *Mobilisation sans précédent* » pour Harmonie Mutuelle, « *Aventure collective* » pour la MGEN, les termes employés témoignent de l'impact positif que les travaux de définition de la raison d'être ont eu sur ces organisations.

Il est encore tôt pour mesurer ce que sera l'impact réel de l'entreprise à mission, et a fortiori dans le champ de l'ESS. On peut cependant essayer de définir une grille de lecture pour les événements à venir.

Tout dépendra de ce que vont devenir les entreprises à mission, si ce n'est que du « *purpose washing* » les entreprises de l'ESS doivent rester prudentes au risque d'être dévalorisées. Si, à l'inverse, les entreprises à mission témoignent d'un engagement sociétal sérieux cela pourra être l'occasion de démontrer que les éléments statutaires propres à l'ESS sont un atout, voire un garant, pour l'atteinte d'objectifs sociétaux ambitieux.

Bibliographie:

Assemblée Nationale (2019). *Rapport fait au nom de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises.*

Beudet T et Demurgez P. (2018). *Loi Pacte : « Entreprises à mission et mutuelles sont deux instruments au service d'une même ambition ».* Le Monde. 19 mai 2018.

Bidet E., Filippi N., Richez-Battesti N. (2019). *Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la Loi Pacte.* RECMA revue internationale de l'économie sociale. 2019/3 N° 353.

Comfluence (2020). *Les entreprises du CAC 40 à l'âge de la raison d'être.*

Conseil d'Etat (2019). *Avis sur un projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises.*

Cornet Vincent Segurel – Entreprise et progrès (2021). *Raison d'être et Sociétés à mission Les coulisses d'un engagement.* Ouvrage collectif.

Darrieutort M., Lamrchand A. et Peyraut L. (2019). *Les entreprises et leur raison d'être : le risque du « purpose washing ».* latribune.fr 12 novembre 2019

Dogneton J.P. (2022), *L'entreprise doit être le fer de lance du mutualisme !* **Les Echos. Tribune. 12 avril 2022.**

Duverger T. (2022), *L'économie sociale et solidaire : un projet pour la République.* Alternatives Economiques. Chronique. 21 décembre 2021

Farjat G. (1987). *Réflexions sur les codes de conduite privée.* Mélanges Goldman. Litec.

Filippi N., Bidet E., Richez-Battesti N. (2019). *Pourquoi fallait-il une loi Pacte, cinq ans après la loi ESS ?* The Conversation. 8 décembre 2019.

France Stratégie (2019). *« L'entreprise à mission » Réflexions sur le projet de loi PACTE.* Actes de la Conférence de recherche du 2 mai 2019.

HCVA (2018). *Réflexions du Haut Conseil à la Vie associative sur l'entreprise à mission et le lien entre entreprise et intérêt général.*

Héraud B. (2020). *Entreprises responsables – Faire de la raison d'être un axe structurant de l'entreprise et non un slogan vide de sens.* Note Novéthic.

IGPDE Institut de la gestion publique et du développement économique (2019). *Loi PACTE : quels défis pour la nouvelle forme d'entreprise, "société à mission" ?*

Le Monde (2020). *Loi Pacte : le projet de société à mission est « une fausse bonne idée ».* Le Monde. Tribune. Collectif. 15 mars 2019.

Levillain K. (2015). *Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif.* Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Loi PACTE (2019). *Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite PACTE.*

Loi PACTE (2019). *Étude d'impact.*

MOUVES Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (devenu depuis Impact France) (2017).
Note contributive Mission « Entreprise et intérêt général ».

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

Pelatan A. (2019). *Statuts juridiques : quelles tendances pour l'entrepreneuriat social ?* Baromètre de l'entrepreneuriat social 2019.

Segrestin B. et Levillain K. (2019). *Entreprise à mission de la théorie à la pratique.* Citizen Capital Deloitte.

Social Impact Investment Taskforce (2014). Profit-with-Purpose Businesses Subject paper of the Mission Alignment Working Group.

Valiorgue B. (2021). *Danone, une illustration des fragilités du statut d'entreprise à mission.* The Conversation. 8 mars 2021