



BAROMÈTRE

# Portrait des sociétés à mission

2025

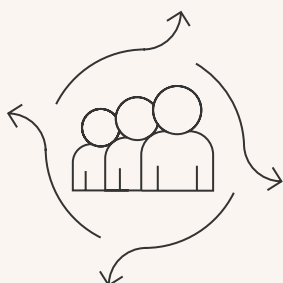
9<sup>ÈME</sup> BAROMÈTRE

de l'Observatoire  
des sociétés à mission



communauté  
des entreprises  
à mission

# Les éléments-clés



# 2 596

## entreprises

ont adopté la qualité de société à mission depuis 2019

Dont **2 411** SOCIÉTÉS À MISSION actives au 31/12/25

parmi lesquelles :

Avant 2025

- Back Market
- Danone
- Doctolib
- EM Lyon

- Enedis
- Harmonie Mutuelle
- La belle-iloise

- La Poste
- MAIF

En 2025

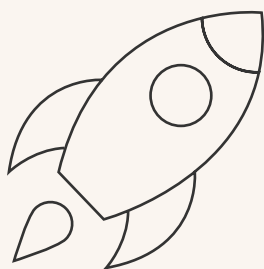
- emeis
- IDEX
- la Vie Claire
- OpinionWay

Une croissance moyenne d'environ

# 500

## nouvelles

sociétés à mission par an depuis 4 ans



# 1 106 000

## salariés

concernés par une mission

## LES 4 SECTEURS

les plus représentés en **proportion de salariés concernés**



Production d'électricité, de gaz et de vapeur

## 21%



Transports et entreposage

## 19%



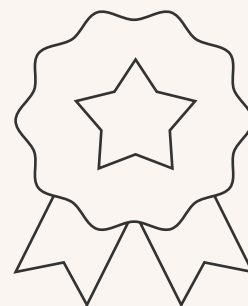
Santé humaine et action sociale

## 16%



Activités immobilières

## 13%



# 15%

## des grands groupes

ont au moins une entité à mission (maman-mère ou filiale)

# 59%

## des sociétés à mission

ont leur siège en dehors de l'Île-de-France

# ÉDITO

## Derrière les chiffres

**Chaque année, le baromètre des sociétés à mission nous oblige. Il nous oblige à regarder les faits, dépasser les impressions, vérifier les intuitions. Cette neuvième édition n'échappe pas à la règle. Elle est dense et précise ; elle raconte sept années d'appropriation d'un modèle qui continue de s'installer dans le paysage économique français.**

■ En 2025, beaucoup ont parlé de recul. Recul de l'ambition environnementale. Recul des priorités sociales. Recul des politiques publiques. Ce que montre ce baromètre, c'est que loin de se replier, le modèle des sociétés à mission continue de se diffuser : depuis quatre ans, près de 500 nouvelles entreprises adoptent chaque année la qualité. Cette croissance constante, associée à d'autres études montrant que les entreprises poursuivent leurs transformations pour intégrer les enjeux sociaux et environnementaux, confirme à son tour que le repli si souvent martelé ne se vérifie pas toujours dans les faits. Cette dynamique gagne également l'Europe : plusieurs pays structurent des modèles comparables, tandis que la Commission européenne s'intéresse de plus en plus aux *purpose-driven companies*. Notre ambition est de contribuer à l'émergence d'un cadre européen commun pour celles-ci.

■ « Combien y a-t-il de sociétés à mission ? » La question nous est très souvent posée et c'est normal. Elle est légitime. Mais elle est insuffisante aussi. Le nombre compte, évidemment. Mais il ne dit pas l'essentiel. Il ne dit pas les transformations internes, les décisions de gouvernance, les arbitrages stratégiques, les débats au sein des comités de mission. Il ne dit pas l'influence exercée sur des filières entières. Il ne dit pas la capacité du modèle à transformer l'entreprise et, au-delà, son secteur. Or, c'est cela qui compte ; et ce baromètre apporte deux éclairages décisifs sur ce plan-là.

Tout d'abord, 15% des grandes entreprises françaises comptent aujourd'hui au moins une entité à mission. Ce chiffre, reconnu par l'INSEE à la suite de nos travaux, montre que le modèle rayonne là où se structurent les grandes dynamiques économiques.

Ensuite, quatre secteurs dépassent désormais 13% de salariés concernés par une mission. Cela signifie que dans ces champs d'activité (production d'électricité, transport, santé humaine et action sociale, activités immobilières) la mission devient un fait collectif, une référence partagée. Elle influence les pratiques et les standards.

■ Enfin, cette transformation produit des effets mesurables. Dans plusieurs référentiels reconnus (EcoVadis, Impact Score, Positive Company) les sociétés à mission affichent des niveaux de performance supérieurs à la moyenne. Gouvernance, engagement des parties prenantes, maturité environnementale et sociale : les écarts sont tangibles et traduisent des stratégies efficaces et cohérentes. Des travaux académiques récents montrent par ailleurs que la continuité dans l'engagement sur l'innovation est corrélée à une meilleure rentabilité des actifs. La qualité de société à mission fonctionne alors comme un amplificateur : elle renforce la crédibilité des engagements et valorise la cohérence stratégique.





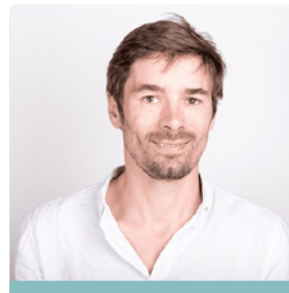
Ce travail d'observation et d'analyse est exigeant. Nous souhaitons adresser ici un grand bravo aux équipes de la Communauté des entreprises à mission et en particulier à celle de l'Observatoire. Dénombrer, qualifier, analyser, comparer : cette mission est conduite avec méthode et indépendance. Elle mérite d'être saluée pour son sérieux, pour sa transparence et pour sa capacité à montrer les forces du modèle sans en masquer les points de progression. C'est une démarche qui relève de l'intérêt général car elle éclaire le débat public et permet de dépasser les impressions pour revenir aux faits. À ce jour, nous sommes les seuls à la conduire de manière aussi systématique.

**Derrière les chiffres.** L'expression peut surprendre pour un baromètre. Mais la richesse de cette 9<sup>ème</sup> édition est justement de ne pas se contenter de compter. Elle atteste d'une constance dans l'engagement. Elle démontre une transformation en cours. Elle établit que la mission est désormais un fait économique.

Nous vous en souhaitons une très bonne lecture.



**Hélène BERNICOT,**  
Coprésidente de la Cem  
et Directrice générale  
du Crédit Mutuel Arkéa



**Guillaume DESNOES,**  
Coprésident de la Cem  
et fondateur d'Alenvi

MARS 2026

## Table des matières

---

- P. 06** Méthodologie
- P. 07** Cadre juridique
- P. 09** **PARTIE 1** **Analyse quantitative des sociétés à mission au 31 décembre 2025**
- P. 10** Analyse des 2 596 entreprises ayant adopté la qualité de société à mission avant le 31 décembre 2025 : une dynamique constante
- P. 12** Analyse des 2 411 sociétés à mission actives au 31 décembre 2025 : une adoption par tout type d'entreprises
- P. 21** La promotion 2025 en détail : 370 nouvelles sociétés à mission recensées au 31 janvier 2026
- P. 22** Mission et autres formes de reconnaissance
- P. 24** **PARTIE 2** **Quand la recherche éclaire les pratiques**
- P. 25** Le projet OSMosis
- P. 26** De l'engagement à l'innovation : les mécanismes de la société à mission

## Table des figures

---

- P. 08** **FIGURE N°1** Calendrier de vie de la mission
- P. 10** **FIGURE N°2** Évolution du nombre d'unités légales ayant adopté la qualité de société à mission au 31 décembre de chaque année dans les baromètres successifs
- P. 10** **FIGURE N°3** Répartition du stock des 2 596 unités légales ayant adopté la qualité de société à mission depuis 2019
- P. 12** **FIGURE N°4** Répartition des 2 411 sociétés à mission actives par date de vote de la mission
- P. 13** **FIGURE N°5** Répartition des 2 411 sociétés à mission actives par date de création
- P. 14** **FIGURE N°6** Répartition des 2 006 sociétés à mission actives et des unités légales (hors micro-entrepreneurs) en France selon la catégorie INSEE attribuée au titre de 2023
- P. 15** **FIGURE N°7** Répartition des 1 671 PME à mission actives selon le nombre de salariés
- P. 16** **FIGURE N°8** Répartition des 2 375 sociétés à mission actives (hors agriculture et en cours d'attribution d'un code NAF) et des unités légales (hors micro-entrepreneurs) par secteur d'activités
- P. 17** **FIGURE N°9** Répartition des 875 sociétés à mission actives de la catégorie « activités spécialisées, scientifiques et techniques » en sous-classes
- P. 18** **FIGURE N°10** Proportion des 700 000 salariés travaillant en France concernés par une mission dans chaque secteur d'activités (hors agriculture et activités financières et d'assurance)
- P. 19** **FIGURE N°11** Répartition des 2 411 sociétés à mission par région d'implantation du siège social
- P. 20** **FIGURE N°12** Proportion des 2 382 sociétés à mission hexagonales par région d'implantation du siège social
- P. 20** **FIGURE N°13** Proportion des unités légales françaises (hors micro-entrepreneurs) hexagonales par région d'implantation du siège social
- P. 21** **FIGURE N°14** Répartition des 370 sociétés à mission de 2025 par année de création
- P. 21** **FIGURE N°15** Répartition des 174 sociétés à mission de 2025 selon la catégorie INSEE attribuée au titre de l'année 2023
- P. 21** **FIGURE N°16** Répartition des 356 sociétés à mission de 2025 par secteur d'activité (hors agriculture et en cours d'attribution d'un code NAF)

# Méthodologie

L'architecture de ce baromètre est similaire à celle des éditions précédentes, analysant la dynamique à travers le prisme de plusieurs indicateurs : nombre de sociétés à mission recensées<sup>1</sup>, nombre de salariés concernés<sup>2</sup>, typologie des sociétés à mission en termes de date de création et de secteurs d'activités, répartition par territoires, avec les nouveautés suivantes :

## NOUVEAUTÉ N°1

Pour la première fois, le baromètre présente le **stock historique des sociétés à mission depuis 2019**, c'est-à-dire les sociétés à mission actives (comme les baromètres précédents), mais également les sociétés à mission radiées et celles qui ont retiré la mission de leurs statuts, ces deux derniers stocks étant très faibles par rapport au stock global.

Ainsi, dans l'ensemble de ce baromètre n°9, les comparaisons entre 2025 et 2024 ne se feront pas sur la base du baromètre n°8 publié mais sur une base actualisée<sup>3</sup>.

## NOUVEAUTÉ N°2

Une autre **nouveauté** de ce baromètre concerne le **secteur d'activités** attribué à chaque société à mission sur la base de son code NAF. Ces secteurs d'activité sont désormais ceux de la nomenclature agrégée européenne NACE avec 21 secteurs.

Par ailleurs, il est important de noter que :

- Les données présentées ont été arrêtées au 31 janvier 2026 et concernent **toutes les entreprises ayant voté leur mission avant le 31 décembre 2025**.
- Les données présentées sont essentiellement des **planchers** car le recensement des sociétés à mission ne peut pas être complètement exhaustif ; ce recensement est le fruit du partenariat avec le Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce (CNGTC), de la veille des équipes de la Cem et des échanges que nous avons avec les membres de la Communauté. En particulier, un croisement de données avec celles d'Infogreffe a permis d'identifier une centaine de sociétés à mission des années précédentes qui n'avaient pas été intégrées dans les baromètres antérieurs.
- Le recensement annuel prend en compte la **date de l'assemblée générale** lors de laquelle la mission a été inscrite dans les statuts et non la date de validation par un greffe de tribunal de commerce, afin de prendre la même référence que celle des mutuelles qui ne déposent pas leurs documents auprès d'un greffe. Les délais de dépôt des statuts ne nous permettent pas encore de disposer d'une vision exhaustive des entreprises à mission pour l'année 2025<sup>4</sup>.
- La catégorie des entreprises correspond à la classification de l'INSEE en fonction du nombre de salariés, du chiffre d'affaires et du bilan de 2023<sup>5</sup>.

## SOURCES

Données de [l'Observatoire des sociétés à mission](#)

Stock des unités légales économiquement actives en 2023 ([INSEE](#))

Le tissu productif français en 2023 ([INSEE](#))

Caractéristiques comptables, financières et d'emploi des entreprises en 2023 ([INSEE](#))

L'essentiel sur les entreprises ([INSEE](#))

<sup>1</sup> Une société à mission correspond à un numéro SIREN unique.

<sup>2</sup> Salariés de l'entreprise à mission, et de ses filiales le cas échéant.

<sup>3</sup> La base actualisée pour 2024 est reconstruite à partir du stock 2025 en tenant compte des nouvelles sociétés à mission, des radiations et des retraits de la mission des statuts.

<sup>4</sup> Sur l'échantillon actuel, la durée moyenne entre l'adoption de la qualité et le dépôt des statuts est de 41 jours (médiane : 22 jours), alors que le délai réglementaire est de 1 mois.

<sup>5</sup> Pour rappel, la catégorie attribuée s'appuie sur les données avec 2 années de décalage.

# Cadre juridique

## Qu'est-ce qu'une société à mission ?

La société à mission, introduite par la loi PACTE du 22 mai 2019, est un modèle qui vise à mettre en valeur la contribution des entreprises à la résolution des enjeux sociaux et environnementaux du 21<sup>ème</sup> siècle, en complémentarité de la recherche de profit, alliant **volontariat, liberté** et **exigence**.

### POUR DEVENIR SOCIÉTÉ À MISSION

L'entreprise doit se doter :

- d'une raison d'être (définissant la finalité de l'entreprise, son utilité pour la société civile) qui lui est propre ;
- d'objectifs sociaux et environnementaux que l'entreprise souhaite poursuivre dans le cadre de son activité pour réaliser sa raison d'être ;
- d'une gouvernance dédiée au suivi exclusif de l'exécution de la mission et qui la fait vivre dans le temps (Comité de mission ou, pour les entreprises de moins de 50 salariés qui le souhaitent, un référent de mission).

**L'inscription de ces 3 éléments dans les statuts** permet d'aligner les dirigeants, les salariés, les actionnaires, mais aussi les éventuels fournisseurs et clients, sur l'intégration d'objectifs sociaux et environnementaux au cœur du modèle d'affaires de l'entreprise.

**La qualité de société à mission** doit ensuite être déclarée sur le site du guichet unique des formalités des entreprises avec le dépôt des statuts : **formalites.entreprises.gouv.fr**, pour publication au **registre national des entreprises (RNE)** et au **Registre du Commerce et des Sociétés (RCS)**, avec **mention de la qualité sur l'extrait K ou K-Bis**. Les mutuelles à mission sont exemptées de cette déclaration.

### POUR RESTER SOCIÉTÉ À MISSION ET FAIRE VIVRE SA MISSION

Une fois la qualité acquise, la société à mission doit respecter les conditions suivantes :

- S'assurer que **le référent/Comité de mission peut exercer pleinement ses prérogatives** : pour ce faire, il doit pouvoir procéder à toute vérification qu'il juge opportune et se faire communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission. Il présente annuellement son rapport en assemblée générale, lequel est annexé au rapport de gestion ;
- Choisir un **organisme tiers indépendant (OTI)** qui vérifie périodiquement<sup>6</sup> l'exécution de chaque objectif social/ environnemental inscrit dans les statuts. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport annuel du Comité de mission et qui doit demeurer accessible publiquement pendant au moins 5 ans.

### LA PERTE DE LA QUALITÉ

La qualité peut se perdre soit par renoncement de l'entreprise en supprimant la mission de ses statuts, soit par décision du tribunal de commerce pour non-respect des engagements légaux mentionnés ci-dessus ou non atteinte des objectifs fixés.

<sup>6</sup> Voir Figure n°1.

## La mission, matière vivante dans le temps

L'inscription de la mission dans les statuts de la mission (raison d'être, objectifs sociaux et/ou environnementaux, gouvernance de mission) est une étape importante qui vient conclure plusieurs mois de réflexion. Elle se matérialise par un K-Bis **faisant mention de la qualité**, à la suite du **dépôt des statuts** auprès d'un greffe de tribunal de commerce (en dehors des mutuelles).

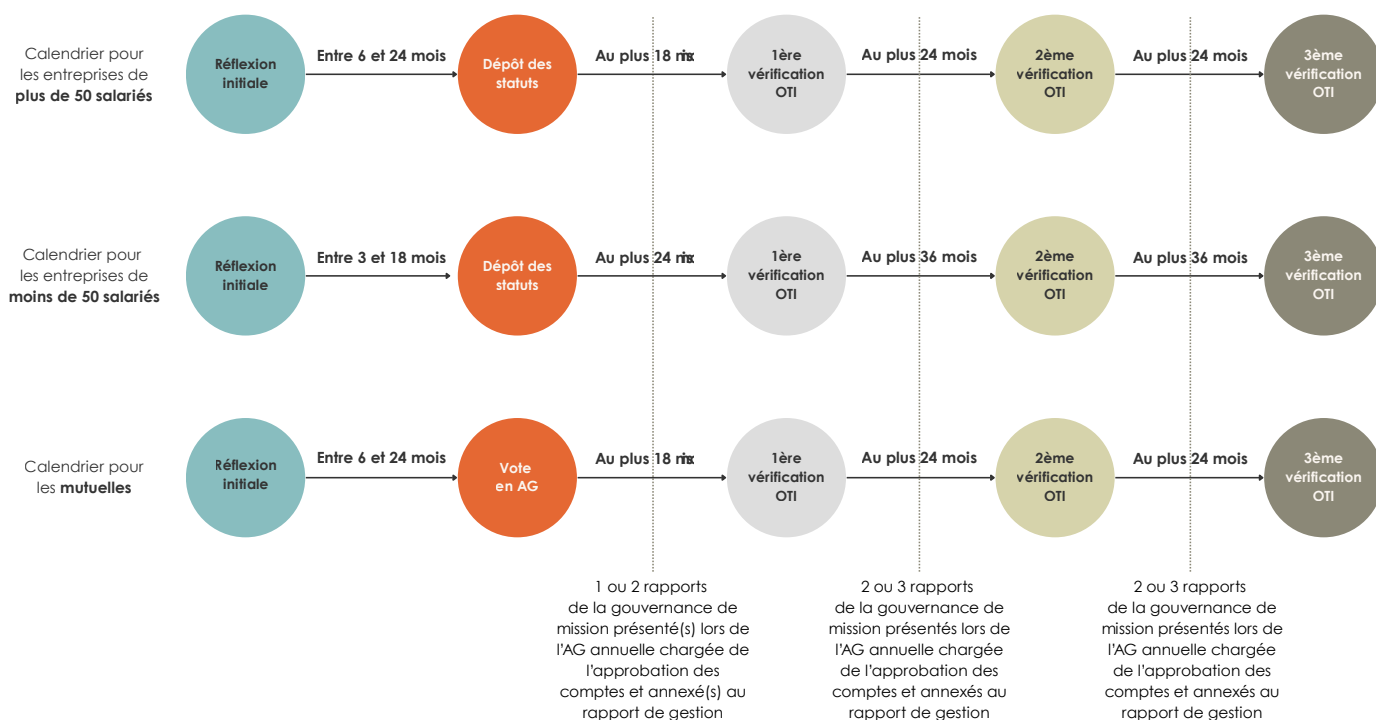
Il s'agit du début de la vie de la mission au sein de l'entreprise puisqu'il faut ensuite **l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise** en sensibilisant et en engageant toutes les parties prenantes. En parallèle,

il est nécessaire de **mettre en place la gouvernance de mission** (référent/Comité de mission), qui analyse en particulier le modèle de mission (mission statutaire complétée par des objectifs opérationnels et des indicateurs de suivi), les résultats obtenus, ainsi que les moyens déployés pour les atteindre.

Viennent ensuite, périodiquement, les phases de **vérification de l'exécution de la mission** par un organisme tiers indépendant (OTI), certifié par le COFRAC et choisi par l'entreprise (voir Figure n°1), et dont l'avis est publié sur le site de l'entreprise.

Ce modèle est évolutif car, à tout moment, il est possible d'en modifier les éléments constitutifs, au gré des évolutions de la stratégie, des constats et des analyses de la part de la direction de l'entreprise, de sa gouvernance de mission ou de l'organisme tiers indépendant.

FIGURE N°1 Calendrier de vie de la mission



# **Analyse quantitative** des sociétés à mission au 31 décembre 2025

**P.10** Analyse des 2 596 entreprises ayant adopté la qualité de société à mission avant le 31 décembre 2025 : une dynamique constante

---

**P.12** Analyse des 2 411 sociétés à mission actives au 31 décembre 2025 : une adoption par tout type d'entreprises

---

**P.21** La promotion 2025 en détail : 370 nouvelles sociétés à mission recensées au 31 janvier 2026

---

**P.22** Mission et autres formes de reconnaissance

---

# Analyse des 2 596 entreprises ayant adopté la qualité de société à mission avant le 31 décembre 2025 : une dynamique constante

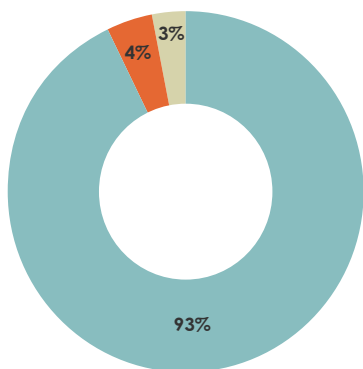
La figure n°2 montre une croissance constante du nombre de sociétés à mission ces dernières années, avec une **progression annuelle moyenne de l'ordre de 500 sur les données actualisées nettes**.

Au sein de ce stock historique de 2 596 entreprises ayant adopté un jour la qualité de société à mission, **celles dont la mission est encore active représentent**

## 93%

(voir Figure n°3).

**FIGURE N°3 Répartition du stock des 2 596 unités légales ayant adopté la qualité de société à mission depuis 2019**

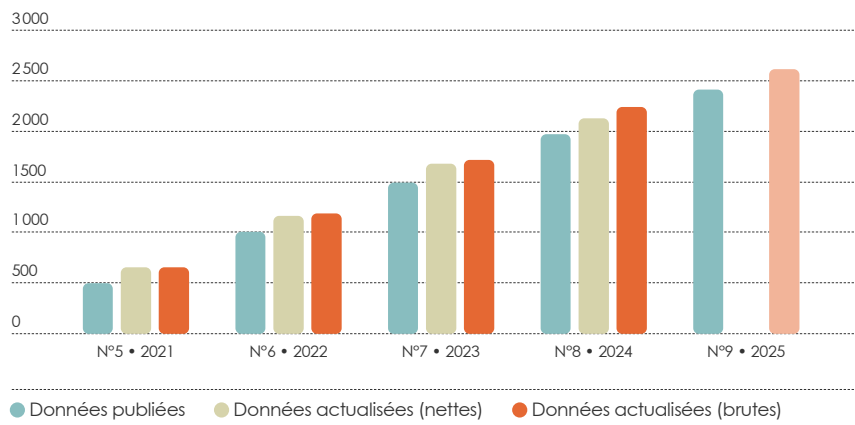


● Actives  
● Radiées  
● Ayant retiré la mission de leurs statuts

<sup>7</sup> L'unité légale est l'unité juridique de référence utilisée par l'INSEE et à laquelle est attribué un numéro SIREN unique. De droit public ou privé, elle peut être une personne morale (société) ou physique (entreprise individuelle).

<sup>8</sup> Nous rappelons que les données sont arrêtées au 31 janvier sur la base des dates d'assemblée générale au cours desquelles la mission est inscrite dans les statuts. Il arrive que ces statuts ne soient déposés que plusieurs mois plus tard.

**FIGURE N°2 Évolution du nombre d'unités légales ayant adopté la qualité de société à mission au 31 décembre de chaque année dans les baromètres successifs**



Sur la figure n°2, nous présentons 3 jeux de données :

- Les données publiées dans chacun des baromètres qui correspondent au stock d'unités légales<sup>7</sup> recensées (**bleu**).
- Les données actualisées du fait, notamment, du délai de dépôt des statuts<sup>8</sup>, mais aussi du fait d'un rattrapage des années précédentes grâce au travail de veille et à diverses collaborations. La différence entre les 2 stocks actualisés est la prise en compte des sociétés à mission qui ont été radiées/ont retiré leur mission de leurs statuts (stock brut ; **orange**) ou non (stock net ; **beige**).



Nous attirons l'attention des lecteurs sur le fait que les données des baromètres antérieurs n'intégraient que les sociétés à mission actives (ou dont la radiation n'était pas portée à notre connaissance) tandis que le baromètre n°9 reprend l'intégralité des **2 596** entreprises ayant adopté la qualité de société à mission depuis l'introduction de la qualité dans la loi.

Les données du stock 2025 ne sont **pas définitives** puisqu'elles sont relatives aux dates d'assemblées générales et non aux dates de dépôt des statuts aux greffes. Dans l'attente d'une donnée définitive, le **taux de croissance entre 2024 et 2025** est de **17%** du stock historique, à comparer au taux de croissance du nombre d'unités légales en France, hors micro-entrepreneurs (qui ne peuvent avoir la qualité de société à mission), qui était de 5,1% entre 2022 et 2023 (dernières données connues).

En ce qui concerne les **112 sociétés à mission qui ont été radiées depuis 2019** :

- La courbe des radiations suit une tendance à la hausse à l'image de l'économie française ces dernières années.
- D'après les données de l'INSEE, **31% des entreprises créées en 2018 n'existaient plus en 2023. Concernant les entreprises créées en 2018 et qui sont devenues société à mission, cette proportion n'est que de 5%.**
- Parmi les sociétés à mission radiées, il y avait 4 unités légales de grandes entreprises et 6 d'entreprises de taille intermédiaire (parfois dans le cadre de stratégies d'entreprises avec par exemple des fusions, comme dans les cas de MAIF Avenir, Sagemcom holding ou JAJI où la mission demeure au sein du groupe).
- La durée de vie moyenne de ces entreprises est de 5,4 ans (avec une médiane à 3 ans). Parmi les 112, 56% s'étaient créées à mission.
- La durée moyenne de la mission est de 32 mois (entre l'adoption de la qualité de société à mission et la radiation).

En ce qui concerne les **73 sociétés à mission qui ont retiré leur mission de leurs statuts depuis 2019**, nous avons collecté les motivations de ce choix pour environ la moitié d'entre elles. Il faut distinguer plusieurs cas :

- Sur cet échantillon, pour 1/3 d'entre elles, **la mission demeure au sein du groupe** : il s'agit alors de stratégies internes avec des fusions de filiales ou des transferts de la mission de la maison-mère vers une filiale ou inversement. C'est le cas par exemple de EM2C – 3 entités, Novaxia, Sebban, HARA – 2 entités, Mlle Desserts ou Harvey.
- D'autres ont fait ce choix pour se concentrer sur d'autres formes d'engagement (fondation actionnaire pour Léa Nature, ESS pour certaines PME comme Origami, Elvedon ou BET mon logement adapté).
- D'autres enfin sont des choix délibérés :
  - Soit à la suite d'un changement de gouvernance, avec pour conséquence la perte de la qualité pour toutes les entités concernées (BVA – 6 entités, Qualiconsult – 6 entités) ;
  - Soit dans une recherche de simplification quand la mission est vue comme une contrainte administrative (reporting) ou financière (coût de la vérification par un OTI par exemple) plutôt que comme un levier stratégique et organisationnel.

Globalement, sur ces 73 entreprises, on constate que :

- Il y a 4 unités légales de grandes entreprises et 21 d'entreprises de taille intermédiaire.
- La durée moyenne de la mission a été de 28 mois (entre l'adoption de la qualité de société à mission et la suppression de la mission des statuts).
- 38% d'entre elles n'avaient pas encore atteint la période de la 1<sup>ère</sup> vérification OTI avant de retirer leur mission.

# Analyse des 2 411 sociétés à mission actives au 31 décembre 2025 : une adoption par tout type d'entreprises



Il peut paraître naturel de vouloir comparer le nombre de sociétés à mission actives avec le stock d'unités légales actives en France hors micro-entrepreneurs (ces derniers ne pouvant pas acquérir la qualité), soit 3,7 millions. Cependant, il faut prendre en compte certains paramètres :

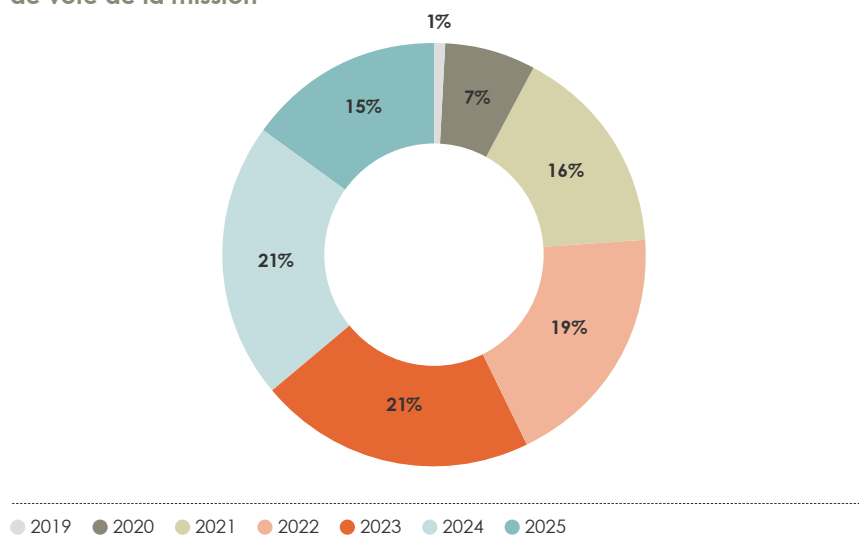
- 62% de ces 3,7 millions d'unités légales n'ont pas de salarié, alors que ça n'est le cas que pour 21% des sociétés à mission.
- Nous recensons les unités légales qui ont intégré une mission dans leurs statuts, identifiées par leur numéro SIREN. Or, dans les stratégies des groupes, il arrive que la maison-mère soit la seule entité comptabilisée car elle est seule à avoir dans ses statuts une mission. Celle-ci s'applique de facto à l'ensemble des filiales, bien que ces dernières ne soient pas comptabilisées dans le décompte officiel. Ce dernier est donc plus élevé dans les faits sans que cette donnée soit établie à ce jour.

La suite de ce baromètre est consacrée à l'analyse des 2 411 unités légales dont la mission est effective au 31 décembre 2025. Plusieurs répartitions sont proposées selon différents indicateurs pour illustrer la diversité des sociétés à mission en termes d'ancienneté, de territoires, de secteurs d'activités ou de taille.

## Un équilibre entre les années de vote

La figure n°4 précise la répartition des sociétés à mission actives selon l'année au cours de laquelle la mission a été inscrite dans les statuts de l'entreprise.

**FIGURE N°4** Répartition des 2 411 sociétés à mission actives par date de vote de la mission

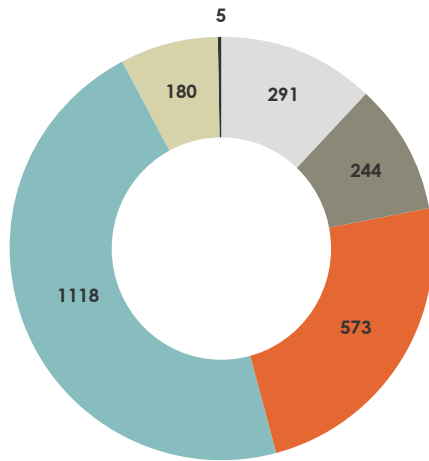


En dépit du contexte politique et économique de ces derniers mois, **la dynamique d'adoption se poursuit au même rythme que les années précédentes** et concerne toujours une grande diversité d'entreprises. Les proportions en termes d'année d'adoption sont sensiblement équivalentes à celles des dernières années. Rappelons que le stock 2025 continuera d'évoluer au gré des dépôts des statuts des entreprises au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2026. Le stock 2025 connu à date est analysé spécifiquement page 21.

## Des sociétés à mission de tous âges, avec une dynamique à souligner chez les “natives”

On s'intéresse ici à la date de première immatriculation de l'entité porteuse de la mission (indépendamment des autres structures du groupe concerné, le cas échéant).

**FIGURE N°5** Répartition des 2411 sociétés à mission actives par date de création



● Avant 2000 ● 2000-2009 ● 2010-2019\* ● 2019\*-2024 ● 2025 ● 2026\*\*

\* L'année 2019 est découpée en 2 : avant et après la promulgation de la loi PACTE (le 22 mai).

\*\* Ces 5 entreprises ont voté leurs statuts constitutifs (avec la mission) en 2025 mais l'immatriculation au registre du commerce et des sociétés s'est faite en janvier 2026.

### Parmi les enseignements à tirer de cette répartition :

# 1 108

entreprises à mission encore actives ont été **créées avant la loi PACTE**

(elles étaient 1 037 dans le stock de 2024 actualisé, soit une progression de 7%).

# 17

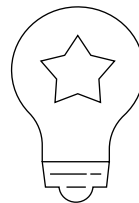
entreprises à mission sont **centenaires**. Parmi les nouvelles sociétés à mission de **plus de 50 ans d'existence** (pour l'entité qui porte la mission), on peut citer **la SA construction de la ville de Lyon** ou **Ragni**.

Le nombre d'entreprises qui ont intégré une mission dans leurs statuts dès leur création (ou dans les 6 mois qui ont suivi la création), dites « **natives** » comme **Yggi Pharma**, est passé de

736  
EN 2024

878  
EN 2025,

À

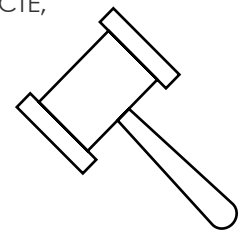


ce qui représente 36% de l'ensemble des sociétés à mission (contre 34% précédemment).

Si l'on considère uniquement les 1 303 entreprises à mission créées après la loi PACTE,

# 67%

d'entre elles sont natives.



La **moyenne d'âge** des sociétés à mission actives est ainsi de

# 11,9

 ANNÉES

(en léger recul par rapport à 2024, ce qui s'explique par la dynamique chez les natives) et la médiane est de 5 années.

## Les grandes entreprises toujours motrices

On s'intéresse ici à la répartition des sociétés à mission selon la catégorie que leur attribue l'INSEE (hors exploitation agricoles) en fonction du nombre de salariés, du chiffre d'affaires et du bilan annuel<sup>9</sup>, avec 2 années de recul (donc au titre de 2023<sup>10</sup>).

<sup>9</sup> Une **grande entreprise (GE)** est une entreprise qui vérifie au moins une des deux conditions suivantes :

- avoir au moins 5000 salariés ;
- avoir plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan.

Une **entreprise de taille intermédiaire (ETI)** est une entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

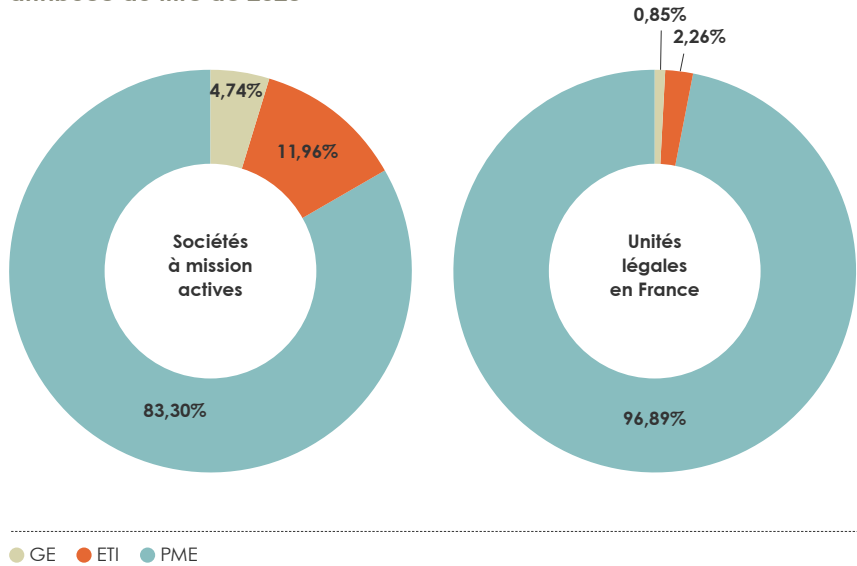
Les **petites et moyennes entreprises (PME)** sont celles qui occupent moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Elles incluent la catégorie des micro-entreprises.

<sup>10</sup> Les entreprises créées depuis le 1er janvier 2024, ainsi que les unités légales agricoles, n'ont donc pas de catégorie attribuée (soit 405 entreprises sur les 2 411 actives).

## 15% des grands groupes

ont au moins une entité à mission (maison-mère ou filiale)

FIGURE N°6 Répartition des 2 006 sociétés à mission actives et des unités légales (hors micro-entrepreneurs) en France selon la catégorie INSEE attribuée au titre de 2023



Comme les années précédentes, on remarque sur la figure n°6 que les grandes entreprises à mission (GE) et les entreprises à mission de taille intermédiaire (ETI) sont sur-représentées par rapport à l'économie française où elles ne pèsent en nombre d'unités légales que 3,11% (alors qu'elles représentent 53,6% du nombre de salariés et 58% de la valeur ajoutée).

En termes de progression, il y a eu en 2025 :

- 10 nouvelles unités légales à mission catégorisées GE (comme **Les petits chaperons rouges** ou **KEOLIS Lille** – qui devient la 4<sup>ème</sup> filiale du groupe à devenir à mission),
- 19 nouvelles ETI (comme **la Vie Claire**),

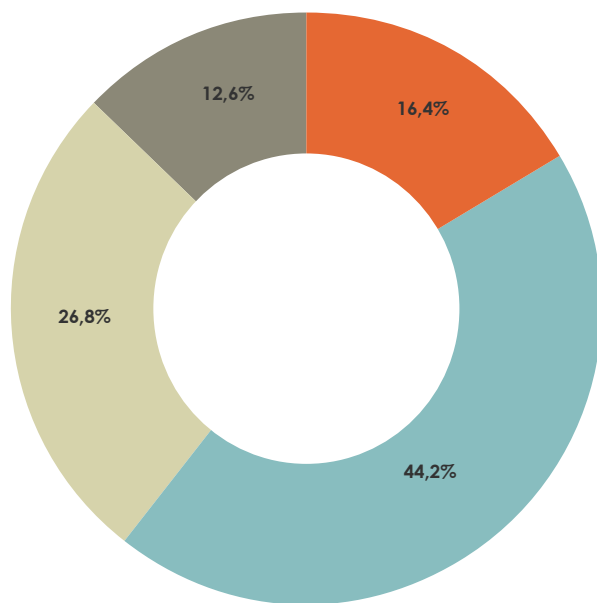
soit une progression nette de +4,4% pour les grandes entreprises à mission, à comparer à la croissance de +2,3% pour les unités légales relevant de la catégorie GE dans l'économie française entre 2022 et 2023.

Si l'on observe plus spécifiquement les **grandes entreprises**, il y a 95 unités légales à mission relevant de la catégorie GE, sur un total de 30 693 dans l'économie française. Si l'on étudie plus finement l'actionnariat de ces 95 sociétés à mission, on constate que **50 groupes relevant de la catégorie GE comprennent au moins une entité** à mission (holding ou filiale) sur un total de 333 recensés par l'INSEE, ce qui représente **15%**.

Plus généralement, de nombreux **groupes** se sont emparés du modèle de la société à mission via leur maison-mère. On recense ainsi 55 sociétés ayant le code NAF 6420Z (holdings sans rôle opérationnel) dont 5 GE et 27 ETI, et 63 ayant le code 7010Z (holdings avec rôle opérationnel) dont 3 GE et 21 ETI.

En ce qui concerne les 1 671 PME (comme **La Fourche**, **Yellow Impact Sailing** ou **Vedettes de Paris**), la répartition selon le nombre de salariés est précisée dans la figure n°7.

**FIGURE N°7** Répartition des 1671 PME à mission actives selon le nombre de salariés



● 0 salarié ● De 1 à 9 ● De 10 à 49 ● Plus de 50

## Un poids significatif des entreprises à mission dans 4 secteurs d'activités

La répartition étudiée ci-dessous est fondée sur les nomenclatures agrégées des activités françaises (21 groupes). Elle permet ainsi d'établir des comparaisons avec l'économie française. Ce choix méthodologique diffère de celui des baromètres précédents où les agrégations étaient propres à la Cem.

**FIGURE N°8** Répartition des 2 375 sociétés à mission actives (hors agriculture et en cours d'attribution d'un code NAF) et des unités légales (hors micro-entrepreneurs) par secteur d'activités<sup>11</sup>

	Nombre de sociétés à mission	Taux d'évolution entre 2024 et 2025	Répartition des sociétés à mission	Répartition des unités légales en France
Activités de services administratifs et de soutien	118	16,8%	5,0%	5,4%
Activités financières et d'assurance	200	4,2%	8,4%	7,1%
Activités immobilières	82	9,3%	3,5%	7,3%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	875	13,9%	36,8%	13,0%
Arts, spectacles et activités récréatives	41	17,1%	1,7%	2,8%
Autres activités de service	26	4,0%	1,1%	3,7%
Commerce	253	9,1%	10,7%	14,8%
Construction	44	10,0%	1,9%	11,5%
Enseignement	91	16,7%	3,8%	2,0%
Hébergement et restauration	52	18,2%	2,2%	6,9%
Industries manufacturières	147	18,5%	6,2%	4,3%
Information et communication	356	12,3%	15,0%	3,5%
Production et distribution d'eau - assainissement, gestion des déchets et dépollution	22	10,0%	0,9%	0,2%
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	8	33,3%	0,3%	1,2%
Santé humaine et action sociale	33	10,0%	1,4%	13,2%
Transports et entreposage	27	28,6%	1,1%	3,1%

<sup>11</sup> Ce tableau ne comprend pas les administrations publiques, les activités des ménages et les activités extra-territoriales qui ne relèvent pas de la loi PACTE. Un seul secteur relevant de la loi PACTE ne compte pas d'entreprise à mission, celui des activités extractives.

**FIGURE N°9** Répartition des 875 sociétés à mission actives de la catégorie « activités spécialisées, scientifiques et techniques » en sous-classes

Sous-classes d'activités	Nombre de sociétés à mission
Activité des économistes de la construction	1
Activités comptables	37
Activités d'architecture	7
Activités des agences de publicité	25
Activités des sièges sociaux	64
Activités juridiques	22
Activités photographiques	1
Activités spécialisées de design	11
Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses	83
Analyses, essais et inspections techniques	7
Conseil en relations publiques et communication	45
Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	421
Études de marché et sondages	6
Ingénierie, études techniques	109
Recherche-développement en autres sciences physiques et naturelles	20
Recherche-développement en biotechnologie	9
Recherche-développement en sciences humaines et sociales	5
Régie publicitaire de médias	2

La figure n°8 montre que le modèle de la société à mission **progresses d'au moins 4% dans tous les secteurs de l'économie** (industrie, commerce et services), traduisant son caractère adaptable par tout type d'entreprise. Cette répartition s'opère de manière hétérogène, à l'image de l'économie française :

- Le secteur le plus représenté dans la classification à 21 groupes agrégés, avec 875 entités, est celui des **activités spécialisées, scientifiques et techniques** (comme **Goodwill Management** devenu à mission en 2025). Le détail des activités au sein de cette catégorie dominante est donné dans la figure n°9 : les cabinets de conseil et les bureaux d'étude y sont les plus représentés.
- Le deuxième secteur est « **information et communication** » avec 356 entités (comme **Groupe ISIA** ou **OpinionWay**).
- En comparant avec l'économie française, on constate que ces deux catégories sont sur-représentées en nombre d'entités.

- Le **commerce** occupe la 3<sup>ème</sup> position avec 253 entités.

En termes de dynamique de croissance du nombre de sociétés à mission entre 2024 et 2025, outre les catégories du **transport** (+29%) et de la **production d'énergie** (+33%) qui concernent des échantillons en nombre d'entreprises plus petits, les plus fortes progressions concernent les **industries manufacturières** (+19%), **hébergement/restauration** (+18%) et **arts, spectacles et activités récréatives** (+17%).

Si l'on regroupe par grands secteurs, c'est celui de l'**industrie** (+18%) qui s'est le plus engagé dans le modèle en 2025, devant le **commerce** et les **services** (+12%). Dans l'agriculture, le nombre de sociétés à mission demeure stable à 17.

## DES EFFECTIFS SALARIÉS SIGNIFICATIFS AU SEIN DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Si l'on s'intéresse au nombre de salariés qui sont concernés par une mission, il s'élève désormais **au moins à 1 106 000**.

Ce nombre comprend les salariés qui travaillent à l'étranger (un peu moins de 200 000) comme dans le cas de **Clariane**, **Colisée** ou **Cofidis**.

Le nombre de salariés travaillant en France et concernés par une mission est donc d'environ **900 000**.

### D'un point de vue méthodologique

**Cette donnée est un plancher**, dans la mesure où les données publiques auxquelles l'Observatoire a accès fournissent une tranche de salariés pour chaque entreprise (par exemple, de 20 à 49 ou de 1 000 à 1 999) ; le nombre de salariés que nous leur attribuons est le minimum de la tranche (soit 20 et 1 000 dans les exemples donnés) sauf lorsqu'une information est disponible sur le site de l'entreprise ou lorsque le questionnaire de recensement<sup>12</sup> a été complété (ce qui est le cas pour un tiers d'entre elles).

Dans le cas des groupes :

- Lorsque la maison-mère est la seule entité du groupe à être à mission, celle-ci s'impose à l'ensemble du groupe et c'est donc le nombre de salariés consolidé à l'échelle du groupe qui est attribué à la holding.
- Lorsque la maison-mère et ses filiales sont à mission, le nombre de salariés propre à chaque entité est affecté à chacune d'entre elles.

Dans certains secteurs, **la part de salariés de l'économie française concernés par une mission dépasse les 10%** (on s'appuie sur les données de l'INSEE au titre de l'année 2023) :

- La **production d'électricité, de gaz ou de vapeur**, avec plus de 20% de salariés du secteur contribuant à l'exécution d'une mission, notamment au sein d' **ENEDIS** et **IDEX**
- Le **transport**, porté par **La Poste**, et certaines filiales locales de **Transdev** et **Keolis**
- L'**immobilier** ou la **santé humaine/action sociale** (bien que les sociétés à mission soient sous-représentées en nombre d'entités dans ces secteurs)

**FIGURE N°10** Proportion des 700 000 salariés travaillant en France concernés par une mission dans chaque secteur d'activités (hors agriculture et activités financières et d'assurance)

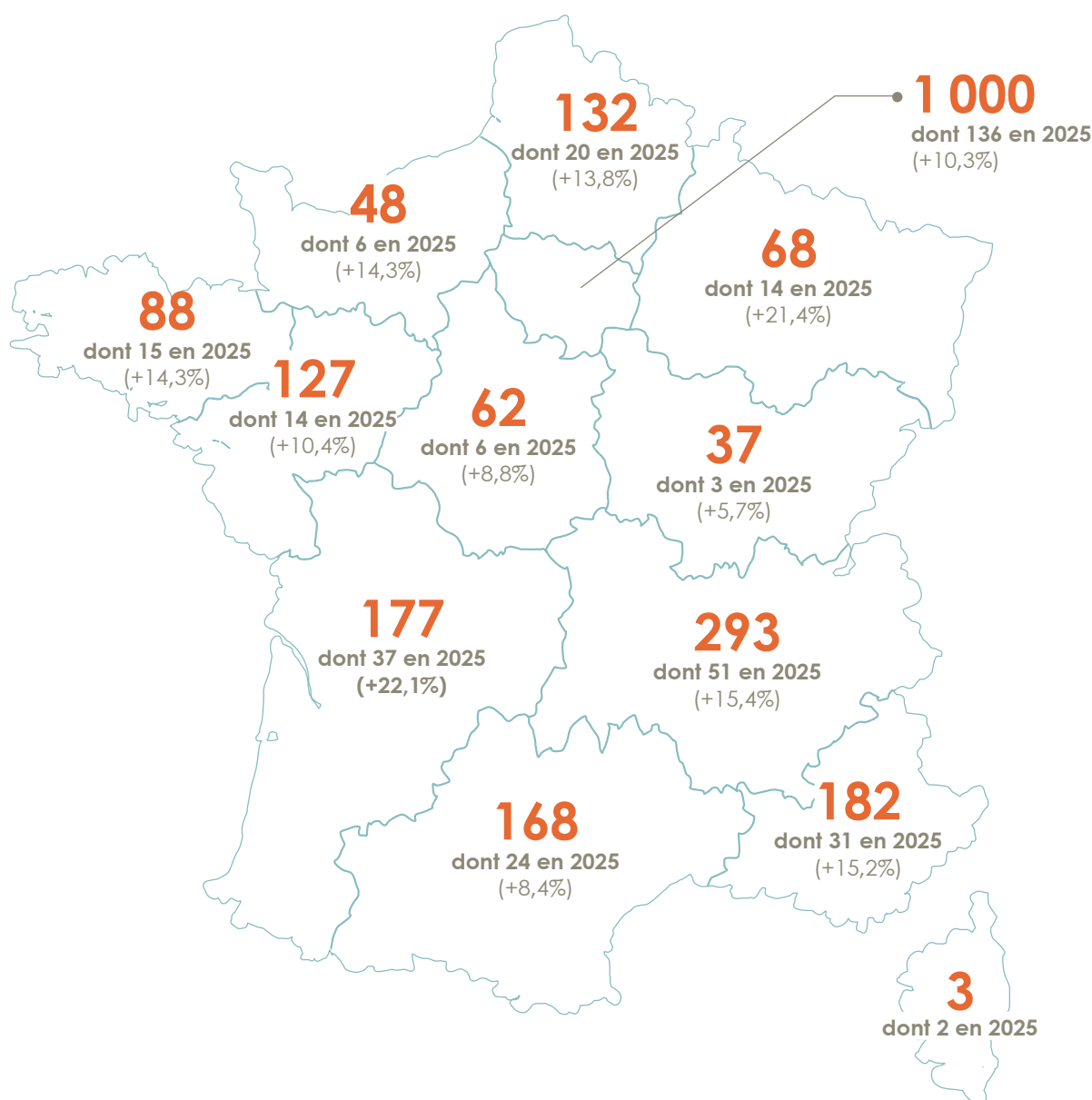
Secteur	Ratio par rapport à l'économie française
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	21,20%
Transports et entreposage	18,80%
Santé humaine et action sociale	16,50%
Activités immobilières	13,00%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	7,40%
Enseignement	4,20%
Activités de services administratifs et de soutien	2,40%
Arts, spectacles et activités récréatives	2,20%
Construction	1,90%
Information et communication	1,60%
Commerce - réparation d'automobiles et de motocycles	1,40%
Hébergement et restauration	1,30%
Industries manufacturières	0,80%
Production et distribution d'eau - assainissement, gestion des déchets et dépollution	0,50%
Autres activités de services	0,30%

<sup>12</sup> Si vous souhaitez compléter la fiche de votre entreprise sur notre site, n'hésitez pas à créer un compte à **cette adresse** puis, une fois celui-ci validé, vous pourrez remplir un questionnaire.

## Des dynamiques territoriales variables

On s'intéresse ici à la région d'implantation du siège social de l'unité légale rattachée à la mission. Cela ne préjuge en rien des différents territoires d'implantation des établissements de l'entreprise concernée, ni de ses éventuelles filiales.

**FIGURE N°11** Répartition des 2411 sociétés à mission par région d'implantation du siège social



**5**  
Guadeloupe  
dont 4 en 2025

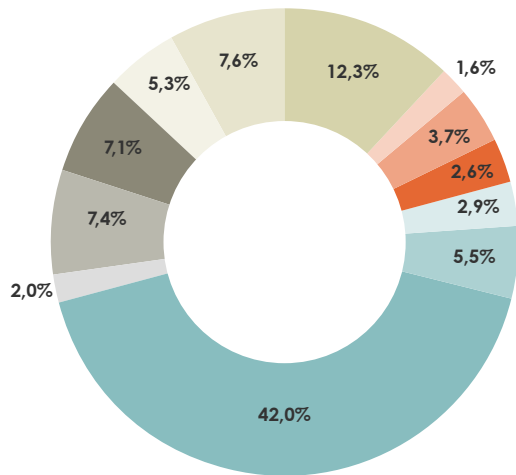
**1**  
Guyane  
dont 1 en 2025

**12**  
La Réunion  
dont 1 en 2025

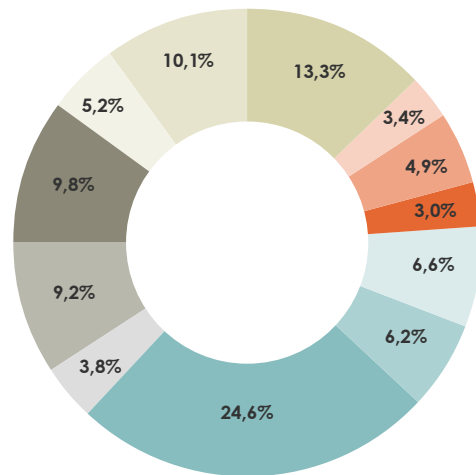
**6**  
Martinique  
dont 3 en 2025

**2**  
Mayotte  
dont 2 en 2025

**FIGURE N°12** Proportion des 2 382 sociétés à mission hexagonales par région d'implantation du siège social



**FIGURE N°13** Proportion des unités légales françaises (hors micro-entrepreneurs) hexagonales par région d'implantation du siège social



● Auvergne-Rhône-Alpes   
 ● Bourgogne-Franche-Comté   
 ● Bretagne   
 ● Centre-Val de Loire   
 ● Grand Est   
 ● Hauts-de-France  
● Île-de-France   
 ● Normandie   
 ● Nouvelle-Aquitaine   
 ● Occitanie   
 ● Pays de La Loire   
 ● Provence-Alpes-Côte d'Azur

Les sociétés à mission continuent de s'implanter dans l'ensemble des territoires français, avec des dynamiques variables :

- La **plus forte progression en nombre relatif de sociétés à mission en 2025** est observée en **Nouvelle-Aquitaine** (+22%), passant de la 5<sup>ème</sup> place à la 4<sup>ème</sup> en nombre absolu de sociétés à mission, parmi lesquelles le **Groupe Voltaire**.
- Le deuxième territoire en termes de croissance relative est en **Grand Est** (+21%, mais sur un stock initial plus faible, passant de la 10<sup>ème</sup> place à la 9<sup>ème</sup> en nombre absolu, avec par exemple la **SEBL Grand Est**). C'est un effet de rattrapage puisque cette région reste sous-représentée dans l'échantillon des sociétés à mission (3%) par rapport à l'économie française (7%).

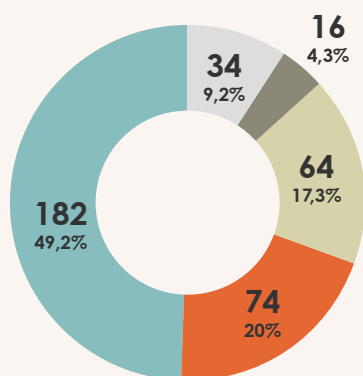
- Suivent **Auvergne-Rhône-Alpes** (+15%, 2<sup>ème</sup>) et **Provence-Alpes-Côte d'Azur** (+15%, 3<sup>ème</sup>).
- L'Île-de-France continue d'occuper la 1<sup>ère</sup> place en nombre de sociétés à mission implantées (ce qui est une forte sur-représentation par rapport à l'économie française) mais la **part des sièges situés en-dehors de l'Île-de-France continue de croître** année après année, la proportion passant de 57% à 59% entre 2024 et 2025.
- En ce qui concerne les départements et régions d'**Outre-Mer**, on notera les premières sociétés à mission en Guyane et à Mayotte, ainsi qu'une dynamique notable en Guadeloupe et en Martinique.

# La promotion 2025 en détail : 370 nouvelles sociétés à mission recensées au 31 janvier 2026

On s'intéresse ici aux entreprises qui ont voté l'inscription de leur mission dans leurs statuts au cours de l'année 2025.

FIGURE N°14

Répartition des 370 sociétés à mission de 2025 par année de création

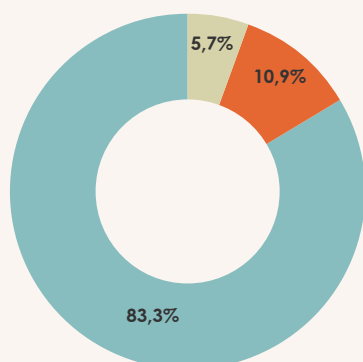


● Avant 2000 ● 2010-2019\* ● 2025  
● 2000-2009 ● 2019\*-2024

\* L'année 2019 est découpée en 2 : avant et après la promulgation de la loi PACTE (le 22 mai).

FIGURE N°15

Répartition des 174 sociétés à mission de 2025 selon la catégorie INSEE attribuée au titre de l'année 2023



● GE ● ETI ● PME

FIGURE N°16 Répartition des 356 sociétés à mission de 2025 par secteur d'activité (hors agriculture et en cours d'attribution d'un code NAF)

Sections d'activités	Nombre de sociétés à mission	Répartition des sociétés à mission
Activités de services administratifs et de soutien	20	5,6%
Activités financières et d'assurance	16	4,5%
Activités immobilières	9	2,5%
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	138	38,8%
Arts, spectacles et activités récréatives	6	1,7%
Autres activités de service	3	0,8%
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	33	9,3%
Construction	7	2,0%
Enseignement	16	4,5%
Hébergement et restauration	10	2,8%
Industries manufacturières	26	7,3%
Information et communication	54	15,2%
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	5	1,4%
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	2	0,6%
Santé humaine et action sociale	5	1,4%
Transports et entreposage	6	1,7%

En 2025, 370 unités légales ont adopté la qualité de société à mission, parmi lesquelles **emeis**, **IDEX**, **la Vie Claire** et **OpinionWay**.

Si la promotion 2025 est globalement à l'image de l'ensemble des sociétés à mission, on peut noter les éléments suivants :

- Il y a une forte proportion de sociétés à mission natives, puisque celles-ci représentent 49% de la promotion ;
- La part des ETI est plus faible que les années précédentes mais la part des GE est plus forte ;
- En ce qui concerne les secteurs d'activités, la dynamique la plus forte concerne les « Activités spécialisées, scientifiques et techniques » ;
- D'un point de vue territorial, les sociétés à mission ayant leur siège social en Île-de-France ne représentent que 37% de la promotion 2025.

# Mission et autres formes de reconnaissance

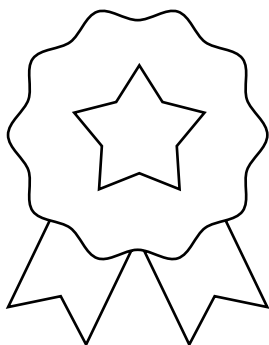
L'économie sociale et solidaire (ESS) s'appuie sur le cadre juridique introduit par la loi du 31 juillet 2014 et concerne les structures qui mettent la quête d'utilité sociale au cœur de leur activité, ce qui rejoint l'ambition des sociétés à mission. Mutuelles, coopératives, associations, entreprises à lucrativité limitée sont les structures concernées. On dénombre aujourd'hui **214 sociétés à mission** (soit 9% de l'ensemble du stock actif) dont le K-Bis mentionne l'appartenance à l'ESS ou dont la forme juridique s'y rapporte.

Il y a en particulier :

- **12 mutuelles** (comme **MAIF**, **Harmonie Mutuelle**, ou **CARAC**, nombre constant) et
- **29 coopératives** (comme **Crédit Mutuel Arkéa** ou **Windcoop**, **UpCoop** ou **SOCAPS**, nombre constant).

A noter que les associations à mission, lesquelles ne relèvent pas de la loi PACTE, ne sont pas comptabilisées dans ce baromètre.

Parmi les 214, **41** ont eu un label « **entreprise solidaire d'utilité sociale** » (ESUS) en cours en 2025, comme **Agence Déclic** ou **Each one**.



Les entreprises à mission mènent souvent d'autres démarches en parallèle (labels, certifications ou référentiels), et en particulier\* :



## B CORP

- B Corp™ est une certification privée et volontaire d'organisations, délivrée par l'ONG internationale B Lab™ aux entreprises respectant des standards vérifiés en matière de pratiques sociales et environnementales, de transparence et de responsabilité.
- **197** sociétés à mission ont été identifiées comme certifiées B Corp sur un total de 623 en France.

[www.bcorporation.fr](http://www.bcorporation.fr)



## EcoVadis

- EcoVadis est une plateforme internationale d'aide au pilotage des risques RSE et de la conformité ESG de la chaîne de valeur d'une entreprise.
- En 2025, **233** entreprises à mission ont été évaluées EcoVadis sur un total de 17 490 en France.
- Leur score moyen est de 64,8 (contre 57,8 pour l'ensemble des entreprises françaises), avec une médiane à 65 (contre 59). Cette sur-performance s'observe sur les 4 piliers de la notation, et notamment sur les champs « éthique » et « achats responsables ».
- Le score moyen a augmenté de plus de 9 points entre 2023 et 2025, ce qui fait écho à une étude récente sur les performances des sociétés à mission dans le référentiel EcoVadis.

[www.ecovadis.com/fr/](http://www.ecovadis.com/fr/)



## Positive Company

- Créé en 2019, le Label Positive Company® garantit l'authenticité des pratiques RSE grâce à une méthode unique : l'évaluation documentaire combinée au dialogue avec les parties prenantes.
- **18** sociétés à mission (et 1 en cours de labellisation) ont été labellisées sur un total de 200, avec une moyenne de 68/100 (contre 61/100 pour l'ensemble des structures labellisées), en progression de 3 points entre les deux dernières évaluations.

[www.positive-company.eu/](http://www.positive-company.eu/)



### « Engagé RSE »

- Ce label porté par l'AFNOR permet d'évaluer les démarches RSE d'une entreprise sur la base de référentiels internationaux tels que la norme ISO 26 000 ou les objectifs de développement durable.
- **8** sociétés à mission ont été labellisées sur un total de 857, et 1 est en cours de labellisation.

🖥️ [www.certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse](http://www.certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse)



### LUCIE

- L'agence LUCIE propose des solutions pour développer la responsabilité sociétale des entreprises, des associations et des territoires à travers notamment des labels basés sur la norme ISO 26000 et des déclinaisons sectorielles ou thématiques.
- **34** sociétés à mission ont obtenu un des labels pilotés par l'agence LUCIE pour au moins l'un de leurs établissements, tandis que 6 autres sont actuellement candidates.

🖥️ [www.agence-lucie.com/fr/accueil/](http://www.agence-lucie.com/fr/accueil/)



### Impact Score

- 30 réseaux ont fait le choix de converger vers un référentiel commun : l'**Impact Score**. Cet outil permet à toute entreprise d'évaluer gratuitement son engagement social et environnemental en moins de 2 heures, quels que soient son secteur, son statut juridique ou encore sa taille.
- **194** sociétés à mission ont calculé leur Impact Score parmi plus de 10 000 entreprises, avec une moyenne de 65/100, supérieure à la moyenne de 54/100 de toutes les entreprises. On observe notamment une sur-performance de plus de 20 points sur le pilier « Stratégie à impact positif ».

🖥️ [www.impactscore.fr/](http://www.impactscore.fr/)



### Parmi les formes juridiques

**particulières** (outre les 112 sociétés anonymes et 1 969 sociétés par actions simplifiées), on notera certains modèles particuliers d'engagements en lien avec les collectivités territoriales ou avec les salariés :

- 9 sociétés d'économie mixte (comme **le Palais des Festivals**, **Sequano** ou **Eau du Bas Languedoc**).
- Plusieurs sociétés publiques locales (comme **AREC Occitanie**, **Tours Événements** ou **Eau du Ponant**).
- Une SAS à participation ouvrière (**Nova Construction**).

\* Informations recueillies dans le cadre de nos partenariats avec B Lab France, EcoVadis, Positive Company, l'AFNOR, l'agence LUCIE et le Mouvement Impact France.

---

## **PARTIE 2**

---

# Quand la recherche éclaire les pratiques

**25**      **Le projet OSMosis**

---

**26**      **De l'engagement à l'innovation : les mécanismes de la société  
à mission**

---

# Le projet OSMosis

Dans le cadre du projet OSMosis financé par l'Agence nationale de la Recherche (Déc. 2021 – Jul. 2025), l'Observatoire des sociétés à mission a permis de fournir une meilleure connaissance du modèle de la société à mission, de ses modalités de mise en place par les entreprises et de ses impacts positifs, en apportant des données fiables aux acteurs de la recherche. Ce projet a traité de plusieurs questions-

clés : quels sont les effets de cette dynamique sur la gouvernance des entreprises ? Quels objectifs se fixent-elles ? Quels effets produit le modèle de la société à mission sur les parties prenantes et sur leur prise en compte dans les décisions ?

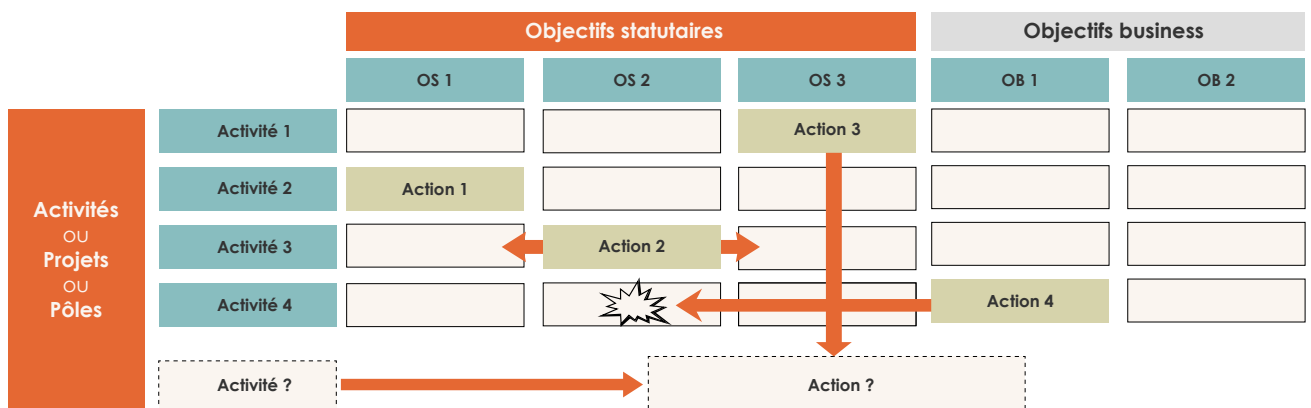
Le projet OSMosis a été organisé en quatre groupes de travaux de recherche, menés simultanément :

<p><b>Collecte des données et diffusion des pratiques des sociétés à mission</b></p> <p><b>Coordination :</b> Observatoire des sociétés à mission</p> <p><b>Objectif :</b> recenser les sociétés à mission, construire les indicateurs les plus significatifs pour leur étude et organiser l'expérimentation et la diffusion des résultats au monde socio-économique.</p>	<p><b>Les transformations sur l'actionariat</b></p> <p><b>Coordination :</b> C. Girard-Guerraud</p> <p><b>Objectif :</b> caractériser l'actionariat « à mission » et « des sociétés à mission », qui préfigure l'avènement d'un investissement socialement renouvelé.</p>	<p><b>Les effets sur la gouvernance et l'innovation</b></p> <p><b>Coordination :</b> K. Levillain</p> <p><b>Objectif :</b> identifier le fonctionnement de l'évaluation et ses impacts sur les dimensions stratégiques de l'entreprise, notamment les initiatives sociales et environnementales, les projets d'innovation et les modèles d'affaires des principaux métiers.</p>	<p><b>Les effets sur le management et le travail</b></p> <p><b>Coordination :</b> A. Stimec</p> <p><b>Objectif :</b> étudier les effets sur la qualité du travail, en particulier face aux crises décrites dans la littérature (objectifs contradictoires, perte de sens) et sur les modes de management émergents.</p>
---	---	---	---

Le projet OSMosis a rassemblé six laboratoires de recherche pluridisciplinaires :

- K. Levillain, B. Segrestin et J. Levêque (chercheurs à Mines ParisTech – PSL) ;
- C. Girard-Guerraud (professeur à Audencia Business School) ;
- S. Blanc (enseignant-chercheur à INSEEC Grande Ecole) ;
- X. Hollandts et C. Bourgeois (enseignants chercheurs à Kedge Business School) ;
- A. Stimec (enseignant-chercheur à l'IAE Nantes) ;
- F. Garcias et K. Bouaiss (enseignants chercheurs au LUMEN – Université de Lille).

FIGURE N°17 La matrice activités-engagements, un outil de pilotage



# De l'engagement à l'innovation : les mécanismes de la société à mission

**Préserver la capacité d'innovation de l'entreprise et la mettre au service des enjeux sociétaux : c'était l'un des principaux objectifs de la création de la qualité de société à mission. Quatre ans après le lancement du projet OSMosis, la recherche identifie aujourd'hui plusieurs éléments clés qui caractérisent la manière dont cette qualité juridique s'articule avec les dynamiques d'innovation.**

## Formulation de la mission : entre ADN et vocation transformatrice

La formulation de la mission, qui figure dans les statuts et forme l'engagement juridique de l'entreprise, constitue un premier élément clé. Les données de l'Observatoire montrent que cette formulation n'est pas une tâche aisée : elle mobilise généralement plusieurs mois de travail et implique parfois la consultation de nombreuses parties prenantes.

L'une des difficultés identifiées réside dans la tension entre deux exigences. D'une part, expliquer qui l'on est, l'ADN à préserver, au risque toutefois de ne plus innover en se figeant dans l'existant. D'autre part, promouvoir ce que l'on souhaite transformer, ce à quoi doivent servir les capacités d'innovation de l'entreprise, au risque cette fois de s'engager sur ce que l'on ne sait pas encore faire. A. Schnapper (2025) distingue par exemple les missions « prolongement » de l'activité, les missions « vocation » et les missions « transformation ».

Les travaux du projet OSMosis, et en particulier ceux de J. Lévêque (2022, 2024), ont permis de mettre en lumière deux caractéristiques originales d'une formulation de mission pour traiter cette tension :

- **La reconnaissance des interdépendances entre objectifs :** l'analyse des missions révèle que les objectifs sociaux et environnementaux auxquels l'entreprise souhaite contribuer sont rarement indépendants. Ainsi, promettre :
  - un meilleur épanouissement aux salariés d'un côté,
  - et une transformation écologique des activités à la société civile de l'autre,

masque le fait que cette seconde transformation peut parfois radicalement modifier le contenu du travail des premiers. Les formulations qui relèvent explicitement ces interdépendances, voire les tensions potentielles entre ces enjeux, présentent une crédibilité accrue de l'engagement. Elles permettent également à l'entreprise d'identifier les sujets clés sur lesquels porter ses efforts.

- **La mention explicite d'un engagement à innover, à inventer, à concevoir de nouvelles réponses :** cette mention permet de sécuriser les moyens consacrés à l'innovation et les efforts de conception visant à traiter ces enjeux. Le fait que des objectifs soient perçus comme contradictoires montre surtout que la manière dont l'activité est menée aujourd'hui ne permet pas de remplir efficacement les objectifs simultanément. C'est précisément l'enjeu de la mission, qui ne hiérarchise pas entre les objectifs statutaires, que de s'engager à inventer de nouvelles réponses pour y parvenir.

La combinaison de ces deux caractéristiques pointe comment la capacité créative de l'entreprise sera mobilisée pour inventer « ce qui n'a pas encore été conçu » et répondre aux enjeux de l'activité. Devenant un engagement juridique, la mission pousse alors à dépasser les limites atteintes par les initiatives de RSE lorsqu'elles existaient, générant des réponses innovantes qui s'appuient en partie sur des savoirs déjà accumulés et en partie sur ces exigences juridiques nouvelles (Schäfer et al., 2024). Les premières estimations suggèrent qu'environ un quart des sociétés à mission étudiées mentionnent les tensions ou l'innovation explicitement dans leur mission.

## Innovation et performance : les enseignements de l'analyse comparative

Désigner les efforts d'innovation à conduire dans la mission n'est pas important uniquement pour la crédibilité de l'engagement et pour protéger la capacité d'exploration de l'entreprise. Les travaux récents montrent que cela peut également exercer une influence directe sur la performance et la trajectoire de l'entreprise. L'article de X. Hollandts et ses coauteurs (2026) étudie ainsi l'influence de la mention de l'innovation dans la mission sur la performance de l'entreprise, et plus spécifiquement l'effet que produit son inscription comme finalité de la société à mission par comparaison à une mention dans l'objet social usuel de la société commerciale.

En comparant un panel de sociétés à mission à des entreprises similaires sans la qualité juridique, et en évaluant l'évolution de la rentabilité des actifs, c'est-à-

dire le bénéfice dégagé par euro investi dans les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise, les auteurs mettent en lumière **l'importance de la continuité dans l'engagement sur l'innovation**. Les entreprises qui mentionnaient l'innovation dans leur objet social mais ne la reprennent pas dans leur mission statutaire tendent à voir leur performance nettement diminuer. Celles qui l'inscrivent à l'occasion du passage en société à mission, mais qui ne la mentionnaient pas dans l'objet social ne voient pas d'augmentation de performance à court-terme. À l'inverse, celles qui maintiennent cette orientation – avant et après l'adoption du statut – obtiennent les meilleurs résultats.

Le statut semble ainsi fonctionner comme un amplificateur : il renforce la crédibilité des engagements préexistants et valorise la cohérence stratégique. L'étude suggère que la mission formulée doit être intrinsèquement liée à une stratégie d'innovation durable pour générer de la valeur. Le cadre légal français, par son caractère contraignant, rend le signal difficile à émettre de manière purement opportuniste, ce qui en fonde précisément la valeur.

## Le contrôle génératif : un rôle émergent pour les comités de mission

Si l'entreprise à mission vise à innover, on peut enfin se demander si la gouvernance dispose des moyens de suivre et de protéger ces capacités d'innovation. Cette question concerne l'ensemble des sociétés à mission, y compris les cas

nombreux où la mission n'est pas explicite sur les efforts de conception à mener. Les recherches en cours identifient un rôle nouveau caractérisé pour le Comité de mission : **le contrôle génératif** (Levillain et al. 2024), observé chez certaines sociétés à mission parmi les pionnières de la qualité.

Ce type de contrôle se distingue nettement d'un contrôle de conformité traditionnel. Comme le signalait déjà le précédent baromètre, ce mode de fonctionnement s'appuie sur une expertise scientifique variée au sein du Comité de mission. Cette composition permet de ne pas se limiter à un contrôle de performance sur des indicateurs préfixés, mais plutôt de susciter le questionnement sur la stratégie de l'entreprise. Le comité peut notamment mettre en évidence des pistes que l'entreprise pourrait explorer, même sans interférer directement avec les décisions opérationnelles. Il s'agit de faire apparaître que tenir tous les engagements simultanément exige une approche conceptive, c'est-à-dire des efforts d'invention de nouvelles manières de faire.

Plusieurs exemples illustrent ce mode de fonctionnement. Par exemple, le Comité de mission du groupe La Poste a lancé des études sur la notion de proximité ou de « mise en lien », questionnant ce que ces concepts pourraient signifier concrètement pour l'activité du groupe. De même, le Comité de mission d'EM Lyon a initié des travaux exploratoires sur la pluralité académique, interrogeant les modèles

dominants dans l'enseignement de la gestion.

## Un outil d'analyse : la matrice activités-engagements

En pratique, un outil permet de mettre en évidence les domaines où ces efforts de conception sont nécessaires : une matrice qui croise les activités/projets de l'entreprise avec ses engagements statutaires (voir Figure n°17). Le défi des Comités de mission est alors d'analyser la manière dont l'activité concrète de l'entreprise rencontre ou non les objectifs de la mission.

Ce modèle invite les comités à cartographier les activités de la société à mission au-delà des feuilles de route officielles, en prenant en compte les objectifs opérationnels qui peuvent aller au-delà de la mission elle-même. Cette approche rend compte des interactions possibles entre les activités menées et l'ensemble des objectifs. Elle évite ainsi de ne regarder que ce qui contribue positivement aux engagements – angle souvent privilégié dans les rapports de mission.

L'utilisation de cet outil conduit à explorer les domaines dans lesquels les objectifs peuvent être contradictoires, ou à rendre compte d'un manque parmi les actions menées pour répondre convenablement à tous les objectifs. Ces zones de tension ou d'absence d'action constituent autant de signaux pour orienter les efforts de conception et d'innovation de l'entreprise.

## RÉFÉRENCES

- Hollandts, X., Baudoux, M., Bourjade, S., & Girard-Guerraud, C. (2026). Corporate purpose, regulation, innovation and performance: An empirical examination of French purpose-driven bylaws companies. *Journal of Cleaner Production*, 538, 147383.
- Lévêque, J. (2022). *Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission*. Thèse de doctorat préparée à Mines Paris, Université Paris sciences et lettres.
- Lévêque, J., Levillain, K., & Segrestin, B. (2024). « Conditions For A Trustworthy Commitment: Unpacking The Content Of The Purposes Of Profit-With-Purpose Corporations. » EURAM Conference.
- Levillain, K., Segrestin, B., & Lévêque, J. (2024). Toward "generative" corporate governance for responsible innovation: the case of a french mission committee. *Journal of Innovation Economics & Management*, 43(1), 131-158.
- Schäfer, P., Cuénoud, T., & Helfrich, V. (2024). Innover par bisociation entre Responsabilité Sociale de l'Entreprise et société à mission: le cas MAIF. *Innovations*, 1-31.
- Schnapper, A. (2025). *Guide pratique de la Société à Mission*. H Diffusion.



**La Communauté des entreprises à mission** (Cem) est une association loi 1901 créée fin 2018 et née de la conviction que les entreprises ont un rôle essentiel à jouer dans la résolution des défis sociaux et environnementaux du 21<sup>ème</sup> siècle.

Notre Communauté fédère aujourd'hui 340 membres - dirigeants, experts et chercheurs - engagés pour inscrire la mission au cœur de la stratégie des organisations et conjuguer performance économique et contribution sociétale. Par ses actions de plaidoyer, ses ressources et son réseau, la Communauté accompagne la transformation des entreprises et œuvre à faire de la société à mission un levier majeur de la transition économique et sociale.

**L'Observatoire des sociétés à mission**, au sein de la Cem, recense les sociétés à mission, partage leurs démarches pour en inspirer d'autres et nourrit la recherche académique par des cas pratiques. Il publie chaque année un portrait des sociétés à mission.

---

En partenariat avec :



---

Contact : [observatoire@entreprisesamission.org](mailto:observatoire@entreprisesamission.org)

▪

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