Les bénéfices de la société à mission : une étude d'impact

communauté des entreprises à mission

NOVEMBRE 2026



Une étude en partenariat avec

KPMG

MINES PARIS

UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

Les bénéfices de la société à mission : une étude d'impact

EXECUTIVE SUMMARY

1ère ÉTUDE D'IMPACT en France

APRÈS 7 ANS DE SOCIÉTÉ À MISSION : QUEL BILAN ?

Près de **3 000** **SOCIÉTÉS À MISSION** depuis 2019

Sept ans après la loi PACTE, près de 3 000 entreprises ont adopté la qualité de société à mission en France. Le modèle se développe : sa diffusion est documentée par le baromètre des sociétés à mission, son fonctionnement pris en main par les entreprises volontaires qui se l'approprient.

UNE QUESTION CENTRALE

Que change la mission pour l'entreprise, ses partenaires et son territoire ?

Ce travail constitue la première étude d'impact des sociétés à mission selon une méthodologie structurée et adaptée à la diversité des acteurs. L'objectif : comprendre ce que peut induire le fait d'être société à mission, éclairer les mécanismes à l'œuvre et les conditions de réalisation de ces effets.

DE L'INTENTION À L'IMPACT

750 **SOCIÉTÉS À MISSION** étudiées (51,2% de la cible)

L'étude comporte plusieurs dimensions, quantitatives et qualitatives, combinant analyse sémantique, entretiens et questionnaires, et explore les effets de la mission, de l'intention exprimée dans les statuts aux impacts concrets observés en interne et en externe. Elle couvre plusieurs centaines de sociétés à mission suffisamment anciennes pour avoir mené au moins une vérification par un OTI*, de tous secteurs et de toutes tailles, et dans toutes les régions.

* OTI : Organisme Tiers Indépendant

ÉTUDE D'IMPACT DES SOCIÉTÉS À MISSION

INTENTION

+ 500

MISSIONS ANALYSÉES

Les raisons d'être et objectifs que les entreprises choisissent de poursuivre, formalisés dans leurs statuts

MECANISMES

40

ENTRETIENS INDIVIDUELS

La manière dont la mission oriente les décisions, modifie les pratiques, et fait dialoguer intentions et impacts

IMPACTS

500

RÉPONSES À 2 QUESTIONNAIRES

Les effets de la mission que les entreprises perçoivent sur leur activité, leur organisation et leur écosystème

3 BÉNÉFICES PRINCIPAUX

Parmi la forte variété des effets identifiés (à découvrir dans l'étude complète), trois bénéfices clés se dégagent qui, s'ils ne sont pas systématiques, touchent une forte proportion de sociétés à mission.

1

Ancrée dans l'activité, la mission guide l'entreprise sans l'inhiber

La mission s'intègre souvent pleinement à l'activité : **68 %** des missions analysées comportent au moins un objectif propre au secteur de l'entreprise. Surtout, l'adoption de la qualité ne se fait pas au détriment de la santé financière : **81 %** des entreprises répondantes se déclarent satisfaites de l'évolution de leur chiffre d'affaires, et **67 %** de celle de leur EBITDA, depuis l'adoption de la qualité.

2

La mission aide à structurer l'entreprise et soutient son développement

57 % des sociétés répondantes déclarent avoir développé une nouvelle offre de produit ou de service dans le cadre de leur mission. Concevoir et faire vivre la mission aboutit en effet à la création d'un cadre qui aide à mieux coordonner les équipes en transverse et travailler avec ses parties prenantes, mais aussi interroger les pratiques, développer l'innovation et faire évoluer les offres.

3

Des effets bénéfiques plus étendus que prévu et dépassant l'entreprise seule

Conçue d'abord pour l'entreprise, la mission peut affecter tout son écosystème. **70 %** des entreprises répondantes considèrent que leur engagement tend à inspirer et faire bouger les lignes dans leur secteur d'activités, voire dans l'économie en général. Elles peuvent ainsi devenir un point d'appui pour agir avec d'autres acteurs d'une filière ou d'un territoire.

POUR UNE MOBILISATION COLLECTIVE

La valeur d'une société à mission se mesure à ses effets : comment la mission permet de passer d'une intention à des choix, d'une inscription dans les statuts à une diffusion dans les processus et la culture de l'entreprise, jusqu'à l'évolution de ses activités. Ces résultats éclairent les mécanismes à l'œuvre et le large spectre des bénéfices perçus, reflet de la diversité des sociétés à mission.

Des défis demeurent cependant, notamment sur l'enseignement, la diffusion et la valorisation de ce modèle auprès des dirigeants économiques. Nous appelons à une mobilisation collective des organisations qui portent ce modèle et des pouvoirs publics pour construire une économie robuste qui allie liberté entrepreneuriale, engagements et preuves.

Sommaire

4 **INTRODUCTION**

10 **1 LA MISSION DE L'ENTREPRISE**

10 La mission s'intègre pleinement à l'activité

11 La mission répond à des enjeux de société divers

11 La mission est un cadre plus différenciant que celui de la RSE

12 Les dirigeants sont satisfaits des indicateurs traditionnels de leur entreprise

13 **2 LA MISSION DANS L'ENTREPRISE**

13 Une boussole stratégique

15 Une démarche d'amélioration continue

16 Un levier d'innovation, d'anticipation et de développement

17 Une clé de lecture et des preuves d'engagement en interne

19 **3 L'ENTREPRISE À MISSION DANS SON ÉCOSYSTÈME**

19 Un gain en reconnaissance et en visibilité

20 Un vecteur de collaborations choisies et de développement commercial ciblé

21 Une source de dynamiques collectives pour répondre aux besoins des territoires et des filières

23 **CONCLUSION**

24 **ANNEXE**

27 **CRÉDITS**

Introduction

ENJEUX : POURQUOI CETTE ÉTUDE D'IMPACT ?

Quels sont les bénéfices pour une entreprise de devenir société à mission ? Quels sont les impacts sur les écosystèmes économiques, territoriaux et sociaux ?

Créée en 2019 dans le cadre de la loi PACTE, la qualité juridique de société à mission a été adoptée par près de 3000 entreprises[1] en France, de tous les territoires, de tous les secteurs d'activités, de toute forme juridique et de tout âge. Chaque année, un baromètre[2] est publié par la Communauté des entreprises à mission pour évaluer la dynamique d'acquisition et la typologie des entreprises concernées.

1 Le décompte est réalisé en nombre d'unités légales.

2 https://entreprisesamission.org/barometre-des-societes-a-mission/

L'objectif de cette étude est de compléter la démarche de recensement des sociétés à mission par une observation qualitative :

- **des bénéfices, internes ou externes, de la mise en œuvre d'une mission** ;
- **des impacts que ces entreprises cherchent à avoir sur l'économie, les populations ou les territoires**.

Cette étude, la première du genre, a pour cible les 1 464 entreprises à mission susceptibles d'avoir déjà fait l'objet d'une première vérification par un organisme tiers indépendant (OTI). Elle s'appuie sur les retours de 750 sociétés à mission comprises dans la cible qui ont accepté de partager leurs pratiques et leurs retours d'expérience, à travers 4 sources complémentaires (se référer à l'annexe pour les détails méthodologiques et l'analyse de la représentativité des échantillons) :

- Un **questionnaire spécifique** relayé sur les réseaux sociaux (161 réponses)
- Des **entretiens individuels** (40 auditions)
- Une **analyse sémantique** (510 missions distinctes)
- Un **questionnaire permanent** disponible sur la plateforme des sociétés à mission[3] (477 réponses)

CONSTATS CLÉS ET CONTENU DE L'ÉTUDE

A la différence d'un label, la qualité de société à mission offre à chaque entreprise un cadre d'engagement et d'expression qui lui est propre. Cette adaptabilité, qui fait la force du modèle, rend plus complexe la comparaison entre sociétés à mission ainsi que la mise en évidence de modes de fonctionnements et de bénéfices homogènes/communs.

En effet, **la singularité des missions et la liberté laissée aux entreprises tant pour leur construction que pour leur mise en œuvre rendent la mesure de ses effets à court terme difficilement « standardisable »**. C'est justement parce que c'est un cadre ouvert qui s'adapte à chaque structure qu'il peut y avoir une multitude de contributions sociétales en fonction de l'histoire de l'entreprise, de son secteur d'activité, de ses territoires d'implantation et de l'ambition collective de sa gouvernance. Cette diversité d'enjeux à traiter à travers la mission est une richesse qui sera mise en valeur dans cette étude, en complément de la mesure des impacts consolidés des missions.

Nous allons ainsi illustrer dans les trois parties de cette étude des bénéfices qualitatifs[4] de l'adoption de la qualité qui ressortent des différentes interactions avec les entreprises ayant participé à l'enquête :

1. **Ce que la mission dit des enjeux de société que l'entreprise** souhaite traiter, en lien avec son activité et au-delà de tout cadre normé, sans pour autant porter préjudice à sa rentabilité.

2. **Ce que la mission apporte au fonctionnement de l'entreprise**, en termes de structuration et d'aide à la décision stratégique pour prioriser les actions et fédérer les équipes.

3. **Ce que la mission de l'entreprise véhicule dans son écosystème** territorial et professionnel, renforçant l'image de marque et inspirant d'autres structures à passer à l'action.

Cette étude apporte ainsi une première compréhension de ce que la qualité de société à mission apporte à l'entreprise elle-même et autour d'elle.

3 https://entreprisesamission.org/monquestionnaire/

4 La nature des impacts dépend avant tout de la nature des enjeux que l'entreprise a choisi d'intégrer dans sa mission, mais aussi de l'ambition associée et des conditions de sa mise en œuvre, avec clairvoyance, sincérité et moyens.

Nous remercions toutes les entreprises, et à travers elles leurs collaborateurs, qui ont nourri cette étude d'impact par des données quantitatives et qualitatives riches et éclairantes sur cette démarche singulière.

LA SOCIÉTÉ À MISSION, ENTRE LIBERTÉ D'ENTREPRENDRE ET EXIGENCE

Devenir société à mission est un acte volontaire de la part d'une entreprise afin d'affirmer ou de réaffirmer l'utilité de ses activités au bénéfice d'un territoire et/ou de sa population, ainsi que la responsabilité assumée dans leur mise en œuvre. Cela se distingue à la fois d'une politique normée de responsabilité sociétale (RSE) et d'une démarche de philanthropie, mais peut les recouper. Cette volonté répond par ailleurs à l'article 1833 du Code civil, modifié en 2019 dans le cadre de la loi PACTE, qui impose à toutes les entreprises la **prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de leur activité**.

La mission que l'entreprise se choisit librement est une affirmation de sa singularité et un engagement sur le temps long. Elle nourrit la stratégie de l'entreprise dans une démarche de questionnement permanent et d'amélioration continue de ses pratiques. C'est ainsi une matière vivante qui évolue au gré des réflexions internes de l'entreprise et de l'atteinte de jalons intermédiaires.

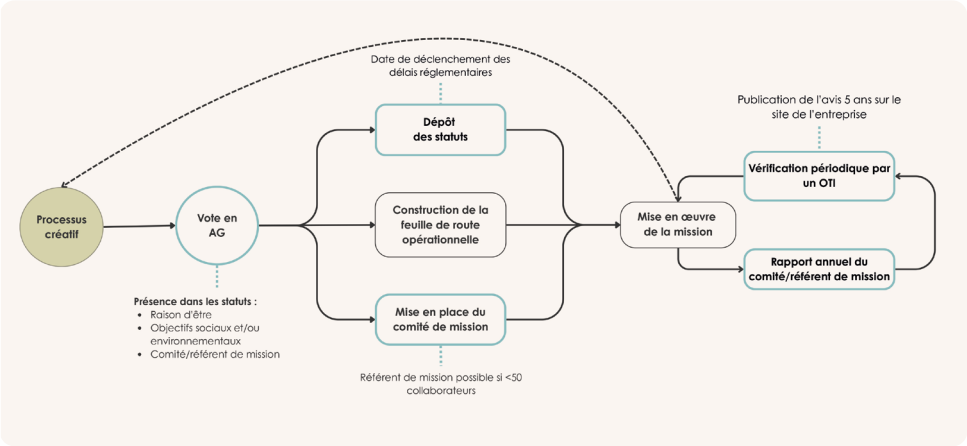


FIGURE 1 Cycle de vie schématisé de la mission

Pour devenir société à mission, il est nécessaire de déposer* auprès du greffe de tribunal de commerce des statuts votés en assemblée générale intégrant :

- **une raison d'être** (article 1835 du Code civil),
- **des objectifs sociaux et environnementaux** (article L. 210-10 2° du Code de commerce),
- **la création d'un nouvel organe de gouvernance** (comité de mission – article L. 210-10 3° ou **référent de mission** – article L. 210-12 pour les structures de moins de 50 salariés).

* A l'exception des mutuelles qui relèvent spécifiquement du Code de la mutualité.

Pour faire vivre sa mission, il faut ensuite la décliner de manière opérationnelle afin de la rendre concrète au regard des activités de l'entreprise, puis nourrir le référent ou le comité de mission dans leur suivi de l'exécution de la mission. Tous ces éléments sont retranscrits dans son rapport annuel présenté aux actionnaires. Couplé à l'avis que rend périodiquement un organisme tiers indépendant, ce rapport vient crédibiliser le respect dans le temps des engagements pris par l'entreprise en interne comme en externe et témoigne des moyens mobilisés et des réalisations effectives pour atteindre les objectifs visés.

Ainsi, la société à mission **respecte la liberté d'entreprendre**, tout en intégrant **des garde-fous qui visent à protéger le modèle contre les pratiques de « purpose-washing »**[5], à donner de la crédibilité aux engagements pris et enfin à favoriser une remise en question constructive et continue de la manière dont s'exécutent les objectifs statutaires, pour aller plus loin vers un impact effectif et durable.

Concrètement, l'entreprise a le libre choix :

- du contenu de sa mission (raison d'être, objectifs sociaux et/ou environnementaux), **en lien avec ses activités** ;
- de sa déclinaison opérationnelle avec des indicateurs et des cibles dans le temps, en trouvant le **bon équilibre entre ambition et réalisme** ;
- de la composition du comité de mission[6], en trouvant le **bon équilibre entre expertises externes et connaissance des activités de l'entreprise** ;
  - les profils des membres du comité, la fréquence des réunions, les modalités d'animation en continu pour que les membres restent informés (actualités, résultats des indicateurs et modes de mesure…) sont des gages de crédibilité et d'efficience ;
  - le rapport annuel est un discours de vérité, non consensuel mais constructif qui nourrit la direction ;
- de l'organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC, qui **vérifie périodiquement** le respect des objectifs statutaires et dont l'avis est rendu public selon la loi pendant 5 ans ; l'OTI met en place une méthodologie pour éprouver les déclarations de l'entreprise et ainsi attester (ou non) de l'exécution d'objectifs opérationnels propres à l'entreprise.

UNE DIVERSITÉ DE DÉMARCHES REFLÉTANT UNE DIVERSITÉ D'INTENTIONS

Ce mariage entre liberté et exigence est la recette choisie par le législateur pour permettre à l'entreprise d'**exprimer sa singularité**, plutôt que de rentrer dans le cadre rigide d'une grille d'évaluation universelle, et de **définir concrètement l'impact qu'elle souhaite avoir** au-delà d'une utilité déjà affirmée par une forme juridique ou une activité spécifique. En se conformant au modèle, l'entreprise se l'approprie et peut donc l'adapter aux spécificités de son organisation (en termes de secteur d'activités, d'effectif, d'implantations…).

La conséquence est que l'on observe une **très grande diversité à la fois des enjeux traités mais aussi des mises en œuvre opérationnelles des missions**, qui s'intègre dans des dynamiques elles aussi variées :

- Pour certaines entreprises auditionnées, l'adoption de la qualité de société à mission traduit une **continuité en matière d'engagements sociétaux.** Cela concerne notamment des entreprises qui souhaitent avec la mission établir un cadre cohérent pour des actions préexistantes, comme une réaffirmation d'un cap plus clair.
- Pour la majorité des entreprises auditionnées, le modèle de la société à mission **prolonge des engagements précédents mais crée un effet de rupture** dans la mesure où la mission apparaît comme un accélérateur ou un facilitateur de certains projets au nom des objectifs statutaires.

5 Le purpose-washing peut être défini comme un processus de mythification qui se caractérise par l'emploi à outrance de la notion d'impact, de mission ou de purpose à des fins commerciales sans éléments de preuve tangibles.

6 Ou de l'identité du référent de mission le cas échéant.

- Pour d'autres, enfin, la mission est un **premier pas** et une prise de conscience qui permettent l'émergence de nouveaux projets et qui amènent l'entreprise à se transformer au regard des enjeux sociaux et environnementaux identifiés dans le cadre de la démarche.

Cette typologie s'applique à des entreprises qui existaient préalablement à la mission. Il existe également des sociétés à mission **natives**, au sens où elles se sont créées avec une mission, mais l'effet de transformation, d'inflexion ou de continuité ne peut alors pas être évalué. Pour elles, la mission permet de préserver le modèle d'affaires dans la durée. Ces structures « **mission-native** », dont la dynamique est notable en 2025 et 2026, ne sont pas le cœur de cette étude.

Pourquoi devient-on société à mission ? L'échantillon quantitatif (presque 1/3 des sociétés à mission concernées par l'étude) démontre que la question de l'engagement sur le temps long est majeure. On voit en effet apparaître, dans les motivations des entreprises, trois blocs distincts selon la médiane, par ordre décroissant d'intérêt :

- **Les motivations liées aux engagements de l'entreprise en interne** (collaborateurs, pérennité dans le temps long) **et en externe** (social, environnemental) ;
- **Les motivations liées à l'activité elle-même** (innovation, chaîne de valeur) ;
- **Les motivations liées à l'actionnariat** (transmission, engagements des actionnaires).

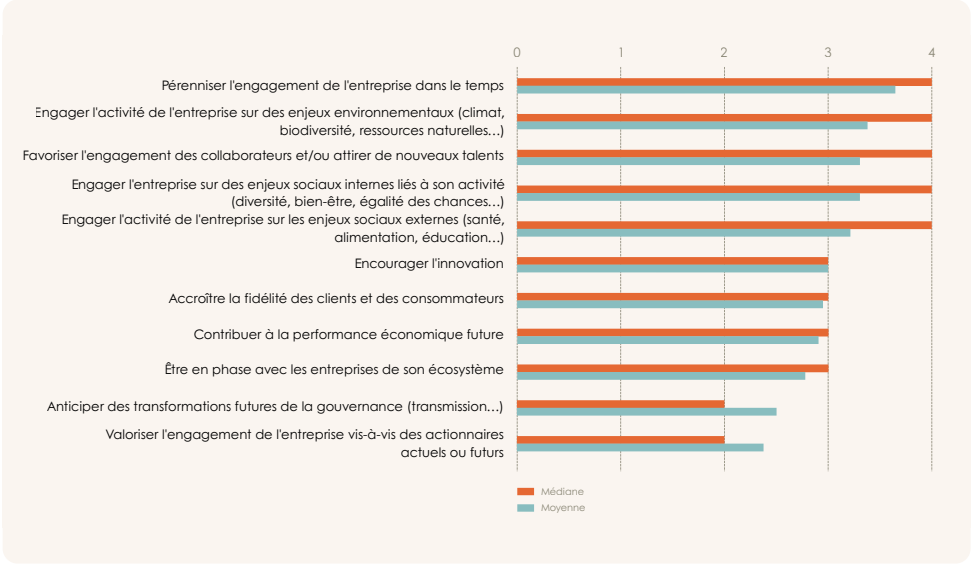


FIGURE 2 **Analyse des réponses sur les motivations initiales à devenir société à mission (auto-évaluation des répondants de 1 - pas important à 4 - très important)**

La taille des entreprises a une importance quant aux types d'enjeux traités.
Si le sujet des enjeux sociaux internes est priorisé quelle que soit la taille de l'entreprise, ce n'est pas le cas des sujets environnementaux et des enjeux sociaux externes où les grandes entreprises se distinguent par un intérêt beaucoup plus marqué. A l'inverse, sur les questions d'innovation ou des tendances au sein de l'écosystème, ce sont les PME qui en ont fait un levier de passage à l'acte.

Ce panorama initial étant posé, nous vous proposons de partir en exploration dans les entreprises à mission pour découvrir les impacts souhaités ou constatés, témoins de l'évolution progressive des pratiques au sein de l'économie française.

1 La mission de l'entreprise

La mission s'intègre pleinement à l'activité

Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé d'un point de vue sémantique les enjeux tels qu'ils sont formulés dans la raison d'être et les objectifs sociaux/environnementaux de 510 entreprises (voir annexe). L'étude montre que 68 % des entreprises ont **au moins un objectif spécifique à leur secteur d'activités.**

Ceci témoigne de l'ancrage, en général, de la mission dans les métiers et modèles d'affaires, et de la prise en considération par les sociétés à mission des enjeux sociaux et environnementaux de leur activité.
Cet ancrage est essentiel car il permet d'éviter **l'écueil d'une mission généraliste et déconnectée de la réalité de l'activité**, dont les impacts seraient alors mécaniquement dilués.

Dans le cadre des entretiens menés, l'intégralité des entreprises identifient leur mission comme créatrice d'impacts positifs, comme RELYENS MUTUAL INSURANCE, soit via certains objectifs statutaires (62 %), soit via la totalité de la mission (38 %), notamment grâce au lien entre la mission et le modèle d'affaires.

« La mission nous a véritablement aidés à franchir un cap. Intégrée dès le départ à notre stratégie et portée avec constance à tous les niveaux de l'entreprise, elle s'est ancrée dans notre culture et nos pratiques. Elle a donné un sens partagé à nos actions et une force collective à notre volonté d'innover, faisant émerger des projets qui transforment aujourd'hui notre modèle. »

RELYENS MUTUAL INSURANCE

La mission répond à des enjeux de société divers

La liberté de choix de la mission pour les sociétés à mission permettrait, en théorie, de n'engager l'entreprise que sur un seul objectif ciblé, au détriment des autres. En réalité, en classant les engagements pris dans les missions selon 6 grands registres (social, environnemental, innovation, engagements spécifiques au métier, engagements envers les parties prenantes, langage générique lié à la qualité juridique), l'analyse montre que :

- 95 % des missions analysées relèvent au moins de 2 registres différents, 78 % au moins de 3 registres ;
- Plus d'une mission sur deux (52 %) comprend au moins un engagement vers une forme de transition, qu'elle soit écologique (40 %), numérique ou énergétique ;
- 67 % ont au moins un objectif environnemental (y compris impact climatique, préservation des écosystèmes et lien au vivant, et gestion des flux de déchets et de matière) et 47 % en ont au moins un sur les questions de vie au travail (compétences, formation, épanouissement au travail, diversité et inclusion professionnelle).

L'analyse sémantique montre également que **4 sociétés à mission sur 5 ont des engagements exprimés dans un langage plus proche des missions de l'Etat** que de celui des modèles d'affaires ou de la performance au sens large. 1 mission sur 2 porte même un vocabulaire associé aux fonctions clé de l'action publique (santé, éducation, protection sociale…).

Cela démontre le fait que les entreprises à mission n'intègrent pas seulement les enjeux sociaux/environnementaux liés à leur activité, mais également des **enjeux plus larges et divers**, dont ceux des transitions dans un sens large, **en tenant compte des projections de long terme**.

La mission est un cadre plus différenciant que celui de la RSE

Les confusions sont fréquentes entre responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et mission. L'une traduit la responsabilité de l'entreprise à prendre en compte ses externalités négatives dans une démarche qui s'est progressivement normée et qui amène en général à mesurer l'évolution de ses engagements et à se comparer ; l'autre est un cadre légal permettant à l'entreprise d'exprimer son utilité sociétale singulière tout en rendant ses engagements opposables.

Nous remarquons dans l'étude sémantique que le modèle de la société à mission dépasse le cadre standardisé de la RSE, au sens où 92 % des missions étudiées ont au moins un objectif éloigné du vocabulaire de la CSRD[7].

Pour certaines entreprises, la mission s'apparente à un « chapeau » capable de réunir l'ensemble des démarches relatives à leur stratégie, leur impact et leur responsabilité (projet d'entreprise, démarche RSE, réglementations…) et de leur apporter sens, structure et lisibilité – à condition d'avoir réussi à articuler l'ensemble sans générer de confusion par rapport à l'existant.

La mission pousse l'entreprise à **réhausser ses objectifs** et à **assumer une ambition élevée** au regard des engagements qu'elle a pris, comme le raconte ENEDIS. Il s'agit de dépasser le cadre réglementaire (L.I.M GROUP) et le champ d'action standard de la RSE : l'entreprise pousse plus loin les curseurs (moyens, performance, impacts…).

7 « Corporate Sustainability Reporting Directive », dernière réglementation européenne majeure en date en matière de reporting extra-financier, s'appliquant notamment aux entreprises de grande taille, et établie sur la base d'un riche corpus préexistant de référentiels RSE internationaux (GRI, ISSB…).

« Nous disons souvent en interne que "la qualité de société à mission nous oblige". Elle nous pousse à aller plus loin, notamment dans les périodes d'incertitude comme le récent backlash RSE. La mission renforce notre ADN de service public responsable et nous permet de nous transformer en interne. Dans les moments de doute, son bénéfice devient particulièrement tangible : elle agit comme un levier d'amplification de nos actions à impacts positifs, au bénéfice de l'intérêt général. »

ENEDIS

« La force de la société à mission est d'ancrer les enjeux ESG au cœur du modèle d'affaires, à travers une gouvernance dédiée et des objectifs statutaires audités. La mission traduit la vision singulière de l'entreprise et lui donne un cap pour progresser dans la durée. Complémentaire au reporting réglementaire, elle élargit notre regard sur la performance au-delà de la seule croissance et guide nos décisions pour construire un modèle d'avenir. »

L.I.M GROUP

« Parce que nous sommes société à mission, nous n'avons pas seulement un prisme d'analyse financier, mais aussi un objectif d'utilité sociale, objectif qui engage notre direction générale. Le fait de devenir société à mission a permis de chercher un autre ROI. C'est une sorte de garde-fou dans les arbitrages, qui ne se voit pas dans les tableaux de bord mais structure dans les faits nos décisions. »

BABILOU FAMILY

Les dirigeants sont satisfaits des indicateurs traditionnels de leur entreprise

Les résultats de l'étude montrent que l'adoption d'une mission impacte peu les principaux indicateurs économiques et RH. Par ailleurs, les répondants sont très largement satisfaits de la situation observée :

- 81 % des entreprises ayant répondu au questionnaire se déclarent satisfaites de l'évolution de leur chiffre d'affaires, 67 % de l'évolution de leur EBITDA ;
- 81 % déclarent un taux de turn-over stable ou à la baisse, 85 % un taux d'absentéisme stable ou à la baisse.

L'objectif d'une mission est de concilier des engagements sociaux et environnementaux avec la rentabilité économique de l'entreprise. La finalité n'est pas d'accroître *a priori* la performance économique de la structure (ce n'était pas l'attendu principal non plus de la part des dirigeants au regard des données de la Figure 1) mais elle ne doit pas la dégrader pour autant, ce que tendent à confirmer les données ci-dessus.

Mais dispose-t-on des grilles de lecture appropriées pour juger de la bonne santé et de la valeur de l'entreprise ? Les indicateurs traditionnels ne suffisent plus à rendre compte de la réalité des entreprises du 21ème siècle : confiance, réputation, ancrage territorial, engagement des équipes, capacité à attirer et fidéliser les talents, robustesse face aux crises, contribution aux transformations sociales et environnementales, autant d'indicateurs déterminants qui illustrent leur pérennité et leur capacité à créer de la valeur, comme en témoigne BABILOU FAMILY.

En faisant entrer ces dimensions dans le champ de l'analyse de l'entreprise, cette étude d'impact propose ainsi une grille de lecture résolument contemporaine de l'économie, plus à même de rendre compte de ce qui fait aujourd'hui et fera demain la qualité et la performance d'une organisation.

2 La mission dans l'entreprise

« Le fait d'ancrer la qualité de société à mission au sein même de nos statuts et au cœur de notre activité nous a permis d'aligner toute l'entreprise et les objectifs de chacun : l'ensemble des BU, qu'il s'agisse des activités commerciales, de la finance, ou encore de la gouvernance… En synthèse, de faire en sorte que nous soyons tous alignés autour d'une même ambition et d'une même direction. »

FAGUO

« Notre premier objectif statutaire, "Concentrer notre intervention vers des projets utiles", agit sur le choix de nos investissements – c'est-à-dire le premier levier de notre métier. Il nous pousse à être plus exigeants dans nos choix – parce que nous croyons profondément qu'une entreprise utile pour la société est une entreprise qui performe mieux dans la durée. Certaines opportunités que nous aurions étudiées par le passé ne franchiraient plus nos critères de sélection aujourd'hui. Ce sont de vrais renoncements. »

ABENEX

« Nous avons établi notre plan stratégique après avoir formulé notre mission. Cette conjoncture nous a donné la possibilité de nous assurer que notre plan stratégique et donc nos actions sont alignés avec la mission. La formulation de notre mission nous a aidés à guider beaucoup de choix, de discussions, d'arbitrages... et à poser une vision du futur pour l'école. »

GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT

Si chaque entreprise est libre de choisir sa mission, celles qui ont fait le choix de la relier à leur activité font état de multiples répercussions sur leur modèle de management et leur organisation. Un exemple représentatif est celui de FAGUO : vision long terme renforcée, démarche d'impact structurée, capacité à se projeter et à anticiper les évolutions de son environnement, meilleure lisibilité des engagements auprès des salariés… Certaines étaient attendues, d'autres non, mais pour la plupart, elles résultent, à des degrés divers, du cadre propre à la démarche (modèle de mission, comité de mission, vérification par l'OTI...).

Une boussole stratégique

Pour la majorité des sociétés à mission consultées, le premier bénéfice de la démarche est que **la mission tient un rôle de boussole**. Loin d'opposer enjeux économiques, sociaux et environnementaux, la mission s'attache au contraire à les aligner et à les traiter comme un tout dans une vision à long terme. Parce qu'elle définit à la fois ce que l'entreprise est aujourd'hui et ce qu'elle souhaite être à l'avenir, la mission l'aide à tenir bon face aux injonctions contradictoires de court-terme et à stabiliser l'organisation dans des périodes complexes.

A titre d'exemple, 38 % des répondants[8] déclarent avoir fait **au moins un renoncement au nom de la mission**, comme ABENEX : ainsi 24 % ont renoncé à un client et 15 % ont arrêté la commercialisation d'un produit ou d'un service.

Au quotidien, la mission est donc un **outil d'arbitrage**, à la fois **direction** et **garde-fou**, une boussole au sens premier du terme pour décider « où aller » ou bien « ne pas aller » (GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT), dès lors que les dirigeants ont pris le réflexe d'utiliser

8 La statistique est la même pour les réponses du questionnaire spécifique et pour celles du questionnaire permanent.

« La mission sert de filtre pour l'évaluation des opportunités de rachat ou de croissance. »

SARETEC

« Grâce à la démarche de société à mission, nous inscrivons comme un héritage les valeurs fortes de notre entreprise. »

SABAROT WASSNER

« L'un des bénéfices de la société à mission se rapporte au rôle du comité de mission comme organe d'influence interne. Sans le comité de mission, certaines thématiques ou projets n'auraient pas vu le jour. En particulier, y avoir intégré certains membres a permis de développer des projets qui ne l'auraient pas été si nous n'avions regardé que la dimension économique. »

DOCTOLIB

« La mission nous a apporté un cadre et une structure, mais aussi une philosophie. Elle inscrit dans le marbre nos engagements et cela motive et embarque un certain nombre de collaborateurs. La mission est une sorte de boussole, un chapeau de l'écosystème que nous avons créé par rapport à tous les sujets de l'entreprise, qu'il s'agisse de la gouvernance, des enjeux sociétaux, des enjeux environnementaux... »

DE RIJKE

la mission comme cadre de décision : parfois sous forme d'une ligne rouge, parfois comme argument de poids venant appuyer un veto ou un feu vert, voire améliorer une idée ou un projet (par exemple pour une opération de croissance externe, comme pour SARETEC), parfois comme un critère parmi d'autres permettant de progressivement infléchir les pratiques et faire des choix forts comme des renoncements. Pour les entreprises familiales, la mission est aussi un moyen de pérenniser leurs engagements et de transmettre leurs valeurs (SABAROT WASSNER).

La mission place l'entreprise dans une **démarche d'auto-contrainte** et la dote d'**une grille de lecture exigeante** : l'entreprise va plus loin parce que la mission donne la possibilité de le faire, mais aussi parce qu'elle crée un **impératif explicite à tenir les engagements formulés** – et cela y compris dans des contextes moins favorables, quand la tentation peut être forte de déprioriser la mission au profit d'enjeux à court-terme. Le comité de mission peut jouer ici un rôle décisif, comme en atteste DOCTOLIB, encourageant, orientant et guidant tour à tour l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs et la poussant à se dépasser.

DE RIJKE souligne également la valeur de la mission comme cadre de référence pour l'ensemble de l'organisation.

Enfin, le modèle pousse également l'entreprise à aborder les enjeux liés à sa mission sous de nouveaux angles et à y dédier davantage de ressources : **54 %** des entreprises auditionnées identifient clairement des **actions initiées grâce à la mission** et **46 %** d'entre elles estiment que la mission a apporté **une autre dimension à un projet existant** : s'autoriser à oser et à challenger le statu quo, réaliser des actions qui se seraient effectuées dans un temps plus long sans la mission, élargir le champ des possibles.

« En tant que grosse PME, notre charge de travail est soutenue et nous ne priorisons pas forcément les sujets qui ne sont pas immédiatement impactants, faute de temps. La mission nous apporte un cadre structurant et un rythme régulier pour faire avancer les enjeux de plus long terme. »

DAMMANN FRERES

« En tant que jeune entreprise, nous ne serions jamais allés aussi loin sans la structure apportée par cette démarche. Nous aurions été moins bons, moins performants, moins sûrs de nous et notre projet serait aujourd'hui moins abouti et moins avancé. La mission est un réel accélérateur en termes de maturité et de structuration. »

KIWEE.CARE

« La mission, c'est comme un processus d'amélioration continue. Notre qualité de société à mission nous oblige – peut-être pas encore à l'échelle de toute l'entreprise, mais au moins pour certaines décisions – à nous poser de nouvelles questions, par exemple "comment est-ce que je peux faire mieux ?". C'est la philosophie au cœur de la démarche et l'essentiel du travail constitue à la faire infuser pour que les salariés s'en emparent. »

CTS (COMPAGNIE DES TRANSPORTS STRASBOURGEOIS)

Une démarche d'amélioration continue

Pour **66 %** des entreprises auditionnées, le terme le plus adapté pour décrire les bénéfices de la société à mission est **la structure qu'elle apporte**, à l'image de **DAMMANN FRERES**. L'effet de structuration agit à différents niveaux : en fournissant un langage commun et transverse à l'organisation (particulièrement précieux dans des phases de forte croissance ou pour les grandes entreprises), en créant ou renforçant une culture du reporting extra-financier, en ancrant les démarches d'impact dans un discours de preuves et, surtout, en traduisant son intention dans un dispositif de pilotage formalisé, contrôlé et sur-mesure (objectifs, indicateurs, cibles…). **La mission « professionnalise » ainsi l'entreprise sur les sujets d'impact** (en particulier pour les plus petites) et la dote d'une boîte à outils de déploiement de ses objectifs – avec des répercussions qui dépassent parfois le périmètre strict de la mission.

Le modèle en lui-même pose les bases d'une **dynamique systématisée de questionnement**, via notamment le comité de mission et l'OTI. La mission devient un **espace de dialogue et de challenge** au sein duquel l'entreprise est invitée à se dépasser (**KIWEE.CARE**) et à travailler en continu à la définition de preuves tangibles de son engagement (**CTS**), sans se reposer sur ses seuls acquis. Le cadre ne fixe pas de niveau d'ambition prédéfini : chaque entreprise a la responsabilité de déterminer ses propres objectifs. Dans les cas étudiés, ceux-ci tendent à être réhaussés d'année en année.

L'étude montre qu'avec le temps, la mission se diffuse au sein de toute l'organisation, comme chez **norsys** et modifie au passage ses processus et ses manières de travailler, créant également du lien entre les équipes.

La mission amène progressivement à mobiliser toutes les fonctions de l'entreprise à des degrés divers et à les faire travailler ensemble – RSE, RH, opérations, commerciaux, communication, achats… (et, ainsi, n'est pas cantonnée à un département dédié à l'engagement). A force de mettre des actes sur les mots exprimés dans la mission, les ajustements apportés dans le fonctionnement donnent corps aux engagements et finissent par faire partie intégrante de la culture d'entreprise.

« Le vrai marqueur du succès de la démarche, c'est lorsque les décisions telles que les renoncements se font au-delà des dirigeants ou du comité de mission, parce que cela signifie que c'est l'organisation qui est en train de se transformer. »

norsys

« La mission nous a permis d'adopter une posture plus proactive et différenciante face aux attentes croissantes de nos clients et aux besoins de financements associés à la transition, notamment à travers l'évolution de nos offres. Le Groupe a notamment déployé trois groupes de travail dans le cadre de la société à mission : enjeux sociaux, IA éthique et adaptation climatique. »

LA BANQUE POSTALE

« La démarche nous aide à gérer des tendances ou des changements de comportements. Les problèmes sont là et nous sommes capables grâce à la mission de mieux anticiper le fait qu'il nous reviendra de les gérer : on les regarde en face et on les prend à bras le corps avant qu'ils ne deviennent une contrainte. La société à mission nous aide à poser un cadre ou une approche de gestion adéquats et à nous sentir prêts quand les sujets se présentent concrètement. »

PACA PARTICIPATIONS

Un levier d'innovation, d'anticipation et de développement

- **30 %** des sociétés à mission répondantes estiment avoir ouvert de nouveaux segments de marché à la suite de l'adoption de la qualité. **57 %** affirment avoir développé une nouvelle offre de produit/service dans le cadre de la mission (ce taux atteint même **79 %** pour les grandes entreprises).

- **79 %** de ces entreprises estiment que l'adoption de la qualité a permis d'améliorer la réponse aux attentes de leurs clients en matière d'engagements et de responsabilité sociétale (ce taux atteint **92 %** pour le secteur de l'industrie).

En matière d'innovation, la mission peut ainsi favoriser les conditions d'émergence de nouvelles offres, l'ouverture à de nouveaux segments commerciaux et le développement de la R&D, soit parce qu'elle **fait apparaître des tensions entre l'activité existante et la promesse formulée dans la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux**, soit parce qu'elle **est intégrée dans tous les processus de réflexion**. Les données ci-dessus (**57 %** de nouvelles offres) s'avèrent supérieures aux données de l'INSEE[9] sur les entreprises innovantes : en 2022, **46 %** des entreprises de 10 salariés ou plus ont déclaré avoir innové (en procédés de production ou en produits/services). En incitant l'entreprise à interroger son activité, ses produits et ses services à l'aune de ses engagements, la mission peut faire émerger de nouvelles pistes de développement.

Les témoignages en ce sens sont multiples : création de comités dédiés, conduite d'événements (hackathon, serious games…), investissements dans des projets de recherche, placement de fonds dans des contrats à impact, développement de nouveaux projets et offres… jusqu'aux renoncements à certains segments d'activité qui obligent l'entreprise à se tourner vers de nouveaux marchés plus alignés avec sa mission. Cela en faisant le pari que ces marchés seront aussi plus viables et durables, et garantiront à terme la pérennité de l'entreprise.

En plaçant l'utilité de l'entreprise et de son activité au cœur de la réflexion, la société à mission fournit **une clé de lecture complémentaire précieuse quant aux**

9 Les entreprises innovantes en 2022 - Insee Première - 2026.

attentes des clients. A travers le prisme de la cohérence avec ses engagements, elle structure sa connaissance des attentes et accélère les processus de développement et de transformation de ses offres, à l'image de LA BANQUE POSTALE.
La mission permet de lever certains freins, de passer à l'action et d'intégrer des tendances émergentes. Le comité de mission peut tenir ici un rôle instrumental (dès lors qu'il intègre des membres externes experts des enjeux traités dans la mission et au fait des activités de l'entreprise) pour aider cette dernière à identifier les tendances de fond, voire à être force de proposition sur l'évolution des produits et services.

De même, en exerçant l'entreprise à se projeter davantage sur le temps long, la mission vient ponctuellement **renforcer sa capacité à identifier et gérer certains phénomènes aussi bien globaux que propres à son secteur d'activité**. Sur ce point, les entreprises citent en particulier des tendances environnementales (avec en tête les enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique), ainsi que des sujets sociaux ou de gouvernance (IA et éthique, perte du lien social, réglementations ESG…), à l'image de LA BANQUE POSTALE ou PACA PARTICIPATIONS.

Une clé de lecture et des preuves d'engagement en interne

- 74 % des sociétés à mission ayant répondu au questionnaire spécifique estiment avoir renforcé leur attractivité en tant qu'employeur, et même 87 % dans le secteur de la finance et des assurances.

- 96 % des entreprises répondantes jugent que le taux d'engagement de leurs collaborateurs a augmenté (33 %) ou est stable (63 %).

En matière d'attractivité, être société à mission peut ainsi être un atout de taille et un **facteur différenciant**. « J'ai fait le choix de vous rejoindre car vous êtes **société à mission** » est une phrase entendue par certains recruteurs (comme chez AGENCE DECLIC) qui résume bien le **pouvoir potentiel d'attraction de la mission pour les talents externes qui sont sensibles à ces sujets**. Dans le prolongement des valeurs historiques de l'entreprise, la mission vient renforcer les marqueurs de sa culture interne et façonner l'image qu'elle renvoie sur son marché, à destination de postulants qui chercheraient à s'assurer de la crédibilité de la démarche. De manière générale, de nombreuses entreprises témoignent de l'augmentation des candidatures spontanées et de la mention récurrente de la qualité de société à mission dans les lettres reçues des candidats comme un facteur supplémentaire de motivation.

Dans tous les cas, **l'embarquement des salariés est fréquemment identifié comme un enjeu majeur** : soit comme une grande réussite de l'entreprise (LA BELLE-ILOISE), soit comme une dynamique à entretenir dans la durée (SHOPOPOP). Pour certains, le constat est même très positif : meilleur taux d'engagement (GROUPE CANDOR), fierté collective de contribuer à des projets qui ont du sens, fidélisation des compétences, augmentation de la satisfaction des salariés dans les enquêtes…[10]

> *« Beaucoup de candidats font référence à la qualité de société à mission en entretien comme élément leur donnant envie de rejoindre l'entreprise. »*
>
> AGENCE DECLIC

10 Pour aller plus loin, voir par exemple les travaux de Stimec, A. et Guillot-Soulez, C. (2026). « La qualité de société à mission : une raison d'être attractif(ve) ? », Revue de gestion des ressources humaines, 139(1), 27-46. https://doi.org/10.54695/grhu.139.0027.

« Les collaborateurs sont très attachés à ces engagements, à nos objectifs et à leur prise en compte dans les choix que nous faisons. En ce sens, le passage en société à mission a eu un réel effet sur l'engagement interne des salariés, il a contribué à générer une vraie fierté d'appartenance. La marque employeur en est ressortie renforcée. »

LA BELLE-ILOISE

« Il faut réussir à continuer d'insuffler cette dynamique sans que cela ne devienne non plus trop oppressant. C'est toute une éducation à faire pour les nouveaux arrivés, notamment les managers. »

SHOPOPOP

« L'appropriation par les salariés, là est tout l'enjeu de la société à mission. Et aujourd'hui, pour nous en tout cas, l'impact en interne au siège nous semble très prometteur en termes d'engagement, de compréhension, d'autonomie, de bien-être des gens, de confiance dans l'entreprise et de fierté même si la pédagogie et l'animation restent un travail quotidien pour cette appropriation. »

GROUPE CANDOR

Quelques entreprises soulignent que l'engagement reste la résultante d'un nombre important de facteurs. Selon elles, **la mission y contribuera d'autant plus qu'elle donnera aux salariés le sentiment de contribuer eux-mêmes à sa réalisation**. La participation des collaborateurs au processus créatif de formulation de la mission puis à sa déclinaison opérationnelle est un levier important dans cette perspective.

Comme évoqué précédemment, la mission fournit à toute l'entreprise **un cap clair et partagé de la direction à suivre** : la mise en œuvre de la mission est renforcée par la capacité des équipes à comprendre les engagements pris et à les appliquer à leur échelle comme en témoigne **ANAÏK** . C'est d'ailleurs pour certains dirigeants et managers de mission ce qui constitue aujourd'hui leur plus belle réussite : voir les équipes s'approprier l'état d'esprit de la démarche, se saisir du cadre posé par la mission et l'utiliser comme prisme de lecture pour leurs propres prises de décision, non pas du fait d'une injonction venant de la tête de l'entreprise, mais des initiatives ascendantes.

La mission permet de mieux transmettre l'intention de l'entreprise auprès des collaborateurs, contribuant à créer un alignement collectif, à condition de s'appuyer sur des réalisations concrètes et d'éviter le cadre d'un modèle parfois trop conceptuel. En d'autres termes, faire de « **notre mission »** un dispositif clair et structuré, adossé à des preuves concrètes.

« Effectivement, nous embarquons mieux les collaborateurs en clarifiant la mission et en précisant ce que l'on attend d'eux. Au point que cela figure sur les annonces de recrutement, dans les contrats de travail, dans les fiches de poste, dans les indicateurs de performance et dans la rémunération variable, dont une part est liée à un point particulier de la mission sur lequel le salarié souhaite avancer. »

ANAÏK GROUP

3 L'entreprise à mission dans son écosystème

« L'inscription dans une démarche de société à mission a renforcé la crédibilité et la lisibilité de notre positionnement. Elle constitue un signal fort auprès de notre écosystème (collectivités, partenaires, réseaux professionnels) et favorise les opportunités de collaboration. »

CREATEUR DE FORET

« Des clients de toutes tailles plébiscitent et saluent notre engagement. Pour certaines entreprises, ce critère est presque aussi important que la tarification ou la performance financière des fonds. »

EPSOR

« Le groupe est sollicité très fortement pour témoigner de ses réalisations depuis le passage en société à mission, notamment sur le partage de la valeur et la "coopétition". Les clients nous sollicitent comme partenaire lors de la création de structures innovantes. »

SARETEC

Devenir société à mission renforce la place de l'entreprise dans son écosystème, en consolidant sa crédibilité et sa capacité à mobiliser ses parties prenantes. La gouvernance de mission et l'organisme tiers indépendant viennent en effet apporter un jugement sur la réalité des engagements affichés en termes de moyens et de résultats – un cadre plus robuste qu'une simple démarche déclarative sur des actions positives. On sort ainsi du **storytelling pour aller vers une communication fondée sur la preuve. De plus, répondre concrètement à des enjeux sociaux ou environnementaux nécessite inévitablement de collaborer au-delà des frontières de l'entreprise, tant pour accroître l'impact de la mission que pour lui donner de la puissance et de la crédibilité, n'étant plus celle d'une entreprise mais d'un écosystème,** à l'image de CREATEUR DE FORET.

Un gain en reconnaissance et en visibilité

77 % des entreprises répondantes estiment que la qualité de société à mission a permis d'améliorer leur image (ce taux atteint même 87 % dans le secteur de la finance et de l'assurance et 100 % dans l'industrie).

En premier lieu, ces entreprises témoignent d'une **amélioration de leur réputation** qui se manifeste de manière variable selon les structures : gain en crédibilité et en légitimité (comme pour EPSOR), visibilité et médiatisation, amélioration de la performance ESG.

Outre le fait de mieux faire connaître l'entreprise et ses activités, la mission peut engendrer, à l'instar de SARETEC, **davantage de sollicitations** pour des interviews, des témoignages, des tribunes dans la presse, des invitations à des conférences ou des

tables rondes, tant sur la démarche en elle-même (pour aider à sa popularisation auprès des acteurs économiques) que sur les engagements et les impacts relevés.

Cette reconnaissance externe se traduit également par l'attribution **de prix ou de distinctions**, dont l'obtention peut être favorisée par la mise en œuvre d'une mission, comme Api Restauration qui a obtenu le Trophée de l'Economie Responsable 2025 ou CETIH avec ses distinctions de « fournisseur engagé ».

Un vecteur de collaborations choisies et de développement commercial ciblé

- 65 % des sociétés à mission estiment ainsi que l'adoption de la qualité a permis de développer leur réseau commercial ou partenarial auprès d'entreprises partageant un engagement ou des valeurs similaires (c'est même 83 % des grandes entreprises qui partagent ce sentiment).

- On observe une part croissante de sociétés à mission qui font le choix de collaborer : 61 % des entreprises ayant rempli le questionnaire permanent déclarent collaborer avec au moins une autre entreprise à mission.

Ainsi, le modèle de société à mission amène par nature l'entreprise à questionner ses liens avec ses parties prenantes. Le comité de mission est souvent une clé d'entrée essentielle de cette réflexion en allant chercher dans cet écosystème des experts en lien avec les objectifs statutaires. Mais certaines entreprises indiquent aller plus loin : ayant pris conscience que les enjeux qu'elles ont choisi de porter les dépassent **elles instaurent des modes d'action ouverts et collaboratifs**, agissant non plus seules mais en lien avec un écosystème qui partage les mêmes problématiques, les mêmes ambitions et qui détient sa part des solutions. C'est ce que racontent en particulier EM2C, GENEO et SWEN CAPITAL PARTNERS. La démarche exigeante, qui induit un processus d'amélioration continue, permet de **valoriser des actions concrètes et mesurées qui suscitent l'intérêt des parties prenantes et une confiance pour collaborer**.

« C'est toute la démarche interne, puis externe, qui a accompagné l'adoption du modèle qui nous a permis d'étendre nos savoir-faire, nos partenariats, notre curiosité et donc tout ce qui fait notre métier. Des consciences se sont éveillées et de nouveaux horizons se sont ouverts. »

EM2C GROUPE

« Chez GENEO, nous faisons le choix de fédérer un véritable écosystème : la Communauté GENEO. Entreprises investies, investisseurs, entrepreneurs, experts et partenaires y trouvent l'occasion de s'aligner autour d'une vision commune. Notre rôle est de créer les conditions permettant les échanges d'expertises et de bonnes pratiques au sein de nos Clubs pour soutenir le développement de chacun et maximiser notre impact positif sur la société et la planète. Le partenariat devient alors un principe d'action. C'est tout le sens de notre modèle evergreen, au service de la soutenabilité des modèles d'affaires et de la création de valeur durable. »

GENEO CAPITAL ENTREPRENEUR

« La mission a complètement élargi notre écosystème. Il y a beaucoup d'acteurs qui nous disent "on ne travaillerait jamais avec le monde de la finance, mais avec vous c'est différent". Nous avons une proposition assez lisible, nous leur disons tout de suite : "notre mission, c'est mettre l'investissement au service de la nature, c'est ça le but que nous poursuivons" - et ça fonctionne. »

SWEN CAPITAL PARTNERS

Ce questionnement aide à faire des choix de coalitions, ce qui peut se produire dans les démarches d'innovation. L'étude de l'INSEE précédemment citée[11] évaluait à 23 % la proportion des entreprises innovantes qui déclarent collaborer pour innover (62 % des concernées avec des fournisseurs, 38 % avec des clients, 12 % avec des concurrents, 49 % avec des laboratoires). Une tendance émergente que nous constatons est de choisir des sociétés à mission comme partenaires, comme en témoignent les données ci-dessus.

Enfin, l'étude révèle qu'en l'absence de tout avantage fiscal ou de préférence dans les appels d'offre, **25 %** des entreprises répondantes déclarent que la qualité leur a permis de sécuriser ou a facilité l'accès à des financements publics ou privés. Cela concerne quasiment la moitié des entreprises de taille intermédiaire. En effet, certaines soulignent le fait que des fonds d'investissements ou banques ont été sensibles à la qualité de société à mission. C'est le cas du groupe INELYS : la qualité de société à mission a compté parmi les éléments appréciés par un fonds d'investissement qui a rejoint son capital. CLARIANE souligne une exemplarité reconnue par les autorités publiques et les investisseurs à travers un engagement permanent pour la qualité des soins et un rôle clé du comité de mission dans la gouvernance du groupe. Enfin, la démarche de définition et de déploiement de la mission, lorsqu'ils donnent lieu à des travaux de recherche en sciences humaines et sociales, peuvent être valorisés dans le cadre du crédit d'impôt recherche (CIR).

11 Voir la note de bas de page n°9.

Une source de dynamiques collectives pour répondre aux besoins des territoires et des filières

- **70 %** des entreprises auditionnées considèrent que leur engagement tend à inspirer et faire bouger les lignes dans leur secteur d'activités, voire dans l'économie en général, en prouvant par les discours et par les actes qu'un autre modèle existe et fait ses preuves.
- **20,6 %** des missions étudiées présentent au moins un objectif statutaire dédié au territoire.

Ainsi, l'influence d'une société à mission peut aller jusqu'à **provoquer des impacts positifs au niveau de son territoire ou de sa filière.** Cela peut se produire soit à travers des objectifs de mission, soit à travers le rôle « d'éclaireurs » qu'acceptent d'endosser certaines entreprises, en diffusant autour d'elles l'exemple d'un modèle alternatif qui peut conduire d'autres à s'engager à leur tour. Elles contribuent à ouvrir la voie sur certains sujets et à faire émerger de nouvelles pratiques dont peuvent ensuite s'inspirer leurs pairs, à l'image d'ELECTRICITE DE STRASBOURG. La mission ne constitue donc pas seulement un cadre d'innovation pour l'entreprise elle-même ; elle peut également participer à l'évolution des standards et des pratiques de tout son écosystème, tout en y favorisant plus de collaborations, comme évoqué précédemment.

« Être société à mission, ce n'est pas agir seul, mais construire et avancer avec l'ensemble des parties prenantes de son territoire. C'est, pour nous, une différence fondamentale : une société à mission s'inscrit pleinement dans son écosystème et cherche à créer des dynamiques collectives. Nous sommes convaincus que nous avons beaucoup plus à gagner en travaillant ensemble que chacun de notre côté. Finalement, la société à mission, c'est un peu la logique du "1+1=3" : créer davantage de valeur par la coopération, aussi bien en interne qu'avec les acteurs du territoire. »

ELECTRICITE DE STRASBOURG

« Les sociétés à mission ne sont pas des entreprises parfaites, mais des entreprises qui cherchent à s'améliorer continuellement. En cela, elles peuvent devenir des acteurs de référence capables de tirer le secteur vers le haut. »

Api Restauration

« La mission donne un cap commun pour toutes les filiales du groupe. Elle nous rassemble autour d'une ambition partagée et nous engage collectivement dans une même direction. »

HUMAN & WORK

« La dimension locale est essentielle pour rendre nos impacts concrets et visibles. C'est à l'échelle des territoires où nos projets s'implantent que nos collaborateurs peuvent agir directement et que la valeur créée doit avant tout bénéficier. Pour accélérer la transition, nous sommes convaincus que c'est à cette échelle qu'il faut commencer. »

TENERGIE

Si la mission est souvent perçue comme un levier de différenciation, elle a aussi valeur d'exemple (ce que considèrent **47 %** des entreprises auditionnées). L'engagement des entreprises à mission, qu'il soit historique ou né de la mission, en fait **des démonstrateurs auprès d'autres organisations non-engagées** à date. C'est par exemple le cas d'**Api Restauration**. Cela peut cependant amener à une certaine frustration devant la difficulté d'embarquement de l'écosystème ou devant le manque de notoriété du modèle auprès des décideurs publics ou privés. On observe également des dynamiques à l'échelle de groupes au sein desquels une première filiale, devenue à mission, assume un rôle de pionnier pour qu'ensuite d'autres filiales (voire le groupe dans son intégralité) adoptent aussi la qualité. Le groupe **HUMAN & WORK** illustre l'engagement de chaque filiale dans la mission.

Cette démarche d'inspiration peut concerner le secteur d'activités mais également les territoires d'implantation de l'entreprise. Avec **plus de 1/5 des missions qui intègrent la notion de territoire**, c'est-à-dire exprimant la volonté de jouer un rôle dans le développement territorial, les impacts locaux sont considérés comme essentiels dans la mesure où **c'est à cette échelle que les preuves de l'engagement doivent se matérialiser**, comme en témoigne **TENERGIE**. Le « faire ensemble » devient alors un levier incontournable.

Conclusion

Cette étude démontre une variété de bénéfices concrets de la société à mission, qu'ils soient sur la structuration interne ou sur le rayonnement de l'entreprise au sein de son écosystème et de son territoire, tout en confortant les indicateurs traditionnels. Ces bénéfices vont au-delà des effets attendus tant par l'entreprise que par le législateur. Ils viennent nourrir **de nouvelles grilles de lecture sur ce que serait une économie réinventée**, plus robuste car au plus près des enjeux des territoires et des populations, plus solide autour du projet collectif qu'est la mission. C'est la force du modèle : en laissant aux entreprises et à leurs dirigeants la liberté d'exprimer leur vision singulière, la société à mission leur permet non seulement de progresser, mais aussi de se différencier et de fédérer.

Les impacts générés par la mission pour l'entreprise, pour ses territoires d'implantation, pour son secteur d'activité, sont riches et varient d'une entreprise à l'autre. Ils dépendent de nombreux facteurs : le choix des objectifs statutaires (et donc des enjeux de société auxquels ils répondent), la sincérité de l'engagement, la manière d'exécuter la mission ou son positionnement au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Des défis demeurent cependant, notamment sur l'enseignement, la diffusion et la valorisation de ce modèle auprès des dirigeants économiques. Nous appelons à une **mobilisation collective** des organisations qui portent ce modèle et des pouvoirs publics **pour construire une économie robuste qui allie liberté entrepreneuriale, engagements et preuves**.

Annexe :
Méthodologie de l'étude et représentativité des échantillons

Le cœur de cible retenu dans le cadre de cette enquête est l'ensemble des unités légales ayant acquis la qualité de société à mission depuis suffisamment longtemps pour avoir fait l'objet d'une première vérification par un organisme tiers indépendant, soit **1 464 entreprises identifiées** au 31 décembre 2025, dont 750 ont été étudiées dans l'étude à travers les 4 sources décrites ci-dessous. Le choix de cette cible répond au besoin d'observer des premières évolutions concrètes en lien avec la mission.

Plusieurs démarches complémentaires ont nourri ce travail :

- Un **questionnaire** (ci-dessous mentionné comme **questionnaire spécifique**) publié sur les réseaux sociaux et relayé par les acteurs de l'écosystème, comprenant une cinquantaine de questions ouvertes ou fermées, quantitatives ou qualitatives, réparties en 6 parties :
  - Image de l'entreprise et attractivité
  - Engagement des collaborateurs
  - Santé financière
  - Innovation
  - Actionnariat
  - Mission de l'entreprise

Chaque déclarant a fait l'objet d'un contrôle pour s'assurer de son éligibilité (6 réponses venant de sociétés à mission trop récentes n'ont pas été prises en compte), ce qui a permis de collecter 150 réponses auxquelles s'ajoutent 11 filiales à mission éligibles dont les maisons-mères à mission ont répondu, ce qui fournit donc un échantillon de **161 entreprises représentant 11 %** de la cible théorique. Parmi les 150 personnes répondantes, **41 %** sont des dirigeants, **20 %** des directeurs et **39 %** des opérationnels, notamment des responsables et chefs de projet. Au total **33 %** des répondants sont aussi directeurs ou responsables dans les domaines de la RSE, de l'impact et de l'engagement. **18 %** du panel sont aussi managers ou référents de mission.

- Des **entretiens individuels** auprès de **40 sociétés à mission** répondant aux critères retenus. Parmi les **47 personnes** interrogées, la grande majorité sont des managers de mission **(77 %).** En termes de fonctions, **28 %** sont des dirigeants, **34 %** des directeurs et **38 %** des responsables.

- Une **analyse sémantique de 510**[12] **missions distinctes**[13] (raison d'être et objectifs sociaux et/ou environnementaux) avec des outils de **topic modelling** (**BERTopic**) assistés par intelligence artificielle (CLAUDE). L'analyse de ces missions fait apparaître 39 thèmes différents relevant de 6 registres distincts, attribués manuellement (RH, environnement, innovation, parties prenantes, spécifique sectoriel, général)[14].

- Des **réponses au questionnaire** sur la **plateforme des sociétés à mission** (ci-dessous mentionné comme **questionnaire permanent**) qui permet aux entreprises d'enrichir leur fiche (soit un échantillon de **477 réponses** dans le périmètre de l'enquête).

12 Ces 510 missions représentent 2 553 segments (raisons d'être, objectifs sociaux/environnementaux).

13 Certaines unités légales du même groupe possèdent parfois la même mission statutaire, mais une déclinaison opérationnelle propre.

14 La liste détaillée des principaux mots clés de chaque thème est disponible sur demande à l'Observatoire des sociétés à mission (observatoire@entreprisesamission.org).

Registre	Thèmes
Spécifique à un secteur ou une activité	Santé & soin des patients • Numérique & technologies • Finance & investissement durables • Transition énergétique & renouvelables • Logement & cadre de vie • Alimentation saine & durable • Mobilité, transport & circularité • Textile, cuir & savoir-faire • Éducation & employabilité (enseignement) • Agriculture régénératrice & filières • Construction & bâtiments durables • Accès au droit & justice sociale • Savoir-faire & fabrication française • Petite enfance & pédagogie • Santé & bien-être animal
Environnement	Transition écologique & enjeux environnementaux • Décarbonation & impact climatique • Déchets, matières & éco-conception • Nature, écosystèmes & lien au vivant • Biodiversité & préservation • Préservation de la planète & des ressources
Social	Compétences, formation & épanouissement des équipes • Égalité, diversité & inclusion • Qualité de vie au travail • Emploi & insertion professionnelle • Handicap & emploi
Parties prenantes externes	Développement économique territorial & local • Relation clients & partenaires • Consommation & produits responsables • Intérêt général & solidarité (mécénat) • Filières responsables & commerce équitable
Innovation et recherche	Recherche & innovation sociale • Innovation & solutions durables
Général	Modèle d'entreprise & prise en compte des parties prenantes • Valeurs, engagement & dimension humaine • Éthique & gouvernance • Raison d'être & performance sociétale (générique) • Objectifs de développement durable (ODD/ONU) • Missions opérationnelles (générique)

TABLEAU 1 Registres et thèmes issus de l'analyse sémantique des missions

Représentativité des échantillons par catégorie INSEE

	Cible	Echantillon questionnaire spécifique	Echantillon étude missions	Echantillon entretiens	Echantillon questionnaire permanent
GE	4,5 %	13,7 %	10,1 %	23,1 %	6,9 %
ETI	12,2 %	32,3 %	23,0 %	46,2 %	19,3 %
PME	83,3 %	54,0 %	66,9 %	30,8 %	73,8 %

TABLEAU 2 Proportion des réponses selon la catégorie INSEE

Pour l'ensemble des supports (questionnaire spécifique, questionnaire permanent, entretiens, étude sémantique), on observe une sur-représentation des entreprises de grande taille (GE) et de taille intermédiaire (ETI). Les taux de réponse au questionnaire spécifique de ces 2 catégories sont supérieurs à 25 % (respectivement 33,3 % et 29,2 %), tandis que ce taux est de 7,1 % pour les PME. Cependant, en absolu, les réponses des PME restent majoritaires dans les questionnaires.

Représentativité des échantillons par secteur d'activités

En matière de secteurs d'activités (nomenclature à 10 intitulés), on observe des mobilisations variables dans le cadre de cette étude. Les échantillons sont représentatifs avec une sur-représentation du secteur « Activités financières et d'assurance » et une sous-représentation du secteur « Information et communication ».

Secteurs	Taux de réponse questionnaire spécifique	Taux de réponse questionnaire permanent
Activités financières et d'assurance	25 %	43 %
Activités immobilières	17 %	35 %
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	12 %	36 %
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	8 %	26 %
Agriculture, sylviculture et pêche	14 %	29 %
Autres activités de services	5 %	24 %
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	5 %	24 %
Construction	4 %	44 %
Holding	18 %	42 %
Industrie	14 %	30 %
Information et communication	4 %	26 %

TABLEAU 3 Répartition des entreprises répondantes par secteur d'activités

Intéressons-nous ensuite à l'ancienneté des missions :

	Taux de réponse questionnaire spécifique	Taux de réponse questionnaire permanent
2019	22,2 %	44,4 %
2020	9,8 %	30,7 %
2021	10,6 %	43,2 %
2022	7,7 %	30,5 %
2023	8,8 %	26,7 %
2024	68,1 %	38,3 %

TABLEAU 4 Répartition des entreprises répondantes par année d'acquisition de la qualité de société à mission

L'ensemble des années ont contribué à l'étude, avec une sous-représentation de l'année 2022 (moins marquée dans le questionnaire permanent) et dans une moindre mesure de l'année 2023, et une sur-représentation de l'année 2024 est présente pour le questionnaire spécifique.

Enfin, on constate une sous-représentation des entreprises qui se sont créées à mission (ou qui ont adopté une mission dans les 6 mois suivant leur création), qui représentent 1/3 de la cible de l'étude, mais seulement 8 % des réponses au questionnaire spécifique et 21 % du questionnaire permanent :

	Taux de réponse questionnaire spécifique	Taux de réponse questionnaire permanent
Natives	3 %	21 %
Non natives	15 %	38 %

TABLEAU 5 Répartition des entreprises répondantes par « nativité »

Crédits

communauté
des entreprises
à mission

La **Communauté des entreprises à mission** (Cem) est la seule association en France dédiée au modèle de la société à mission. Elle accompagne depuis 2018 le développement et le rayonnement de ce modèle d'entreprise.

Elle fédère aujourd'hui 340 organisations membres rassemblant des dirigeants, experts et chercheurs engagés pour inscrire la mission au cœur des stratégies et conjuguer performance économique et contribution sociétale.

Par ses actions de plaidoyer, ses événements et partages d'expériences entre pairs, ses ressources et les travaux de l'Observatoire des sociétés à mission, la Cem contribue à faire de la mission un levier majeur de la transition économique et sociale.

contact@entreprisesamission.org - www.entreprisesamission.org

---

KPMG

KPMG, acteur majeur de l'Audit, du Conseil et du Droit et Fiscalité, réunit 8 000 professionnels en France et en Afrique francophone au service des grandes entreprises et ETI. KPMG, partenaire de confiance et de compétitivité, sécurise leur information financière et non financière, les accompagne dans leurs transactions, soutient leurs transformations, technologiques, opérationnelles et environnementales. Grâce à son modèle multidisciplinaire, KPMG combine des expertises sectorielles et s'appuie sur ses Centres d'Excellence Tech et Durabilité en France pour soutenir les projets de croissance durable de tous les acteurs économiques.

KPMG offre à ses clients la force d'un réseau mondial présent dans 138 pays et se singularise par sa proximité territoriale en France.

Depuis 2022, KPMG est une entreprise à mission, avec pour raison d'être d'œuvrer et d'innover avec passion au cœur de l'économie, des territoires et de la société, pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, faire grandir les talents.

kpmg.fr

MINES PARIS
UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

La chaire Théorie de l'Entreprise, Modèles de gouvernance et création collective, a été créée à Mines Paris, PSL par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel en 2015 avec l'ambition de refonder le droit de l'entreprise à partir de sa puissance créative et des responsabilités qui y sont associées. La notion « d'entreprise à mission » était l'une de ses principales propositions. Le programme scientifique inauguré en 2025 s'attache à étudier les fonctionnements, impacts, et déclinaisons européennes de la société à mission. Au-delà, il vise à étudier les conditions favorisant des transitions collectives, en développant les modes de gouvernance et les métriques favorisant les trajectoires locales qui garantissent une transformation soutenable des activités aux niveaux individuel, écosystémique et global.

Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement Alain Schnapper, vice-président de la Cem et Mathieu Noguès, directeur de l'Institut Kéa, pour leurs contributions aux réflexions et à la rédaction de cette étude d'impact.

communauté
des entreprises
à mission

Contact : contact@entreprisesamission.org
entreprisesamission.org

Conception graphique : Jessica Richer