



**SOCIÉTÉ À MISSION
EUROPE**

Projet FEDER porté par l'UPHF

Une première typologie des modèles alternatifs d'entreprises en Europe

30 avril 2026

ALIX VANMEERVENNE



Ingénieure d'études à l'Université Polytechnique de
Valenciennes au sein du laboratoire Sociétés et Humanités,
rattachée au projet Société à mission Europe



**AXE 3
DU PROJET
SOCIÉTÉ À
MISSION EUROPE**

CONTEXTE

Cette étude de la Chaire Société à mission européenne, hébergée à L'Observatoire de l'éthique publique, a été réalisée dans le cadre du partenariat entre L'OEP et le projet FEDER Société à mission Europe.

Elle s'inscrit dans un programme de recherche-action déployé sur trois ans, dont l'objectif est d'analyser et de formuler des propositions relatives au modèle de la société à mission aussi bien à l'échelle européenne qu'à l'échelle nationale et à l'échelle territoriale.



1 HAUTS DE FRANCE



2 FRANCE



3 EUROPE

REMERCIEMENTS

Enfin, cette étude préparatoire a été réalisée en partie grâce aux productions du Master Management responsable des entreprises de Sciences Po Lille (promotion Joséphine Baker), dont les travaux ont permis d'établir des cartographies nationales et régionales à l'échelle internationale, mobilisées pour documenter et comparer les dynamiques européennes.

Sommaire

Étude **N°1**

Introduction

5

1

Les modèles centrés sur la finalité

8

2

Les modèles démocratiques

13

3

Les modèles centrés sur la propriété

16

Conclusion

20

Bibliographie

21

Introduction

Les entreprises ont une responsabilité face aux multiples crises auxquelles l'humanité est confrontée. Toutefois, elles peuvent également constituer des solutions, dans la mesure où elles produisent, embauchent, innovent et ce, grâce au travail conjoint de leurs parties constituantes^[1]. En réponse à ces préoccupations, certaines d'entre elles cherchent à transformer les règles du jeu : elles ne visent plus uniquement le profit, mais tout en conservant leur finalité lucrative, elles aspirent à générer un impact positif. **Dès lors, comment une entreprise peut-elle s'assurer de maintenir un cap qui la protège d'une vision court-termiste, dans un contexte où l'avenir peut sembler incertain, voire en décalage avec les attentes de la société ?**

Cette question invite à interroger la gouvernance de l'entreprise, que l'OCDE définit comme désignant "l'ensemble des mécanismes par lesquels une entreprise est dirigée, ainsi que les relations qu'elle entretient avec ses actionnaires et ses parties prenantes". En Europe, ce sujet fait l'objet d'une attention particulière : le 18 mars dernier, la Commission européenne a présenté un nouveau cadre juridique harmonisé, le **"28e régime"**, destiné à introduire un statut européen d'entreprise^[2]. Ce régime, toutefois, s'inscrit avant tout dans une logique de compétitivité et de simplification. Si le Parlement européen, dans sa résolution du 20 janvier, avait appelé à y intégrer des formes facultatives de steward-ownership (un modèle de gouvernance alternatif sur lequel nous reviendrons), cette dimension n'a pas été retenue par la Commission dans sa proposition législative.^[4]

Ce choix révèle une tension au sein des institutions européennes entre, d'une part, une ambition de simplification réglementaire et, d'autre part, une réflexion sur la responsabilisation des entreprises que portent certains acteurs institutionnels et une partie croissante de la société civile.^[5]

Des modèles et pratiques existent en Europe pour repenser la gouvernance. Un modèle ancien et relativement répandu, visant à réintroduire de la démocratie en entreprise, est la codétermination. Comme le rappelle Olivier Favereau dans *Traité de la codétermination* (2025), **"il aura fallu deux crises financières pour une remise en cause de la suprématie actionariale"**^[6]. Ce dernier plaide ainsi pour la généralisation de ce modèle, qu'il considère comme la forme "normale" de gouvernance d'entreprise en Europe, fondée sur la participation des salariés aux conseils d'administration.

-
1. "Gouvernance d'entreprise", OCDE, s.d., <https://www.oecd.org/fr/themes/gouvernement-d-entreprise.html>, consulté le 20 mars 2026.
 2. Charlie Perreau, "Le 28e régime ne va pas être une solution magique" : la joie très mesurée des start-up européennes", Les Échos, mars 2026.
 3. Nathalie Maximin, "Le Parlement européen propose la création d'un 28e régime juridique européen", ANSA, 2 février 2026, <https://www.ansa.fr/le-parlement-europeen-propose-la-creation-dun-28e-regime-juridique-europeen/>, consulté le 9 novembre 2025.
 4. Ibid.
 5. En réalité, un modèle harmonisé de société européenne existe déjà depuis l'adoption du règlement CE n° 2157/2001 mais son statut a rencontré jusqu'alors un succès très limité (Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la Société européenne (SE), JOUE L 294 du 10 novembre 2001).
 6. Olivier Favereau, "Les administrateurs salariés au fondement d'une Europe sociale de responsabilité", in Olivier Favereau (dir.), *Traité de codétermination*, Québec : Presses de l'Université Laval, 2025, p. 527.

Étude N°1

Un tel dispositif, ancré dans la tradition sociale-démocrate européenne (et centré sur la question du **pouvoir**), constitue une voie concrète pour réintroduire la démocratie au cœur des organisations. Autre modèle basé sur la question du pouvoir : celui des coopératives. L'Année internationale des coopératives (ONU, 2025) a mis en lumière leur vitalité. L'essor des coopératives témoigne d'une recherche "d'entreprise autrement", à une époque où l'entreprise est invitée à redéfinir sa raison d'être. Tout comme le modèle de la codétermination, les coopératives posent la question de la refondation de la gouvernance des entreprises (ou "RGE")^[7].

Force est de reconnaître qu'il existe plusieurs dynamiques de gouvernance alternative d'entreprise. Ces modèles partagent un certain nombre de caractéristiques : ils témoignent d'une réflexion ancienne sur des formes de gouvernance plus démocratiques et plus responsables ; ils s'inscrivent dans une dynamique transnationale et ils sont à la recherche d'un modèle européen distinct des modèles anglo-saxons.

Dans le cadre du projet *Feder Société à mission Europe*, nombre de chercheurs estiment que c'est précisément la société à mission qui pourrait "constituer la colonne vertébrale d'un modèle de gouvernance européen"^[8].

La société à mission constitue une autre manière, distincte du modèle *steward-owned*, de responsabiliser les entreprises. Si la première, - qui fait l'objet de législations dans différents pays européens -, pose la question du "pourquoi" de l'existence de l'entreprise (c'est-à-dire de sa **finalité**), la seconde interroge davantage le "à qui appartient l'entreprise ?" (c'est-à-dire de sa **propriété**).

Sans nul doute, le modèle de gouvernance européen alternatif de demain sera-t-il le résultat d'une hybridation entre ces différents modèles déjà existants.

Caroline Obolensky, analysant le modèle *steward-owned*, qui suscite un intérêt croissant en Europe, souligne qu'il s'inspire et présente des similitudes avec d'autres modèles existants (*The Potential of Steward-Ownership in Switzerland, 2025–2026*^[9]), tels que la société à mission française, la *Community Interest Company* britannique ou la *Benefit Corporation* américaine. Cela met en évidence son caractère hybride et sa capacité à intégrer la mission au cœur même de la structure de l'entreprise.

7. Matthieu Caron, *L'éthique des affaires, Que sais-je ?*, PUF, 2025.

8. Martin Richer, "L'entreprise à mission, colonne vertébrale d'un modèle européen de gouvernance", *Metis Europe*, 17 juin 2024, <https://www.metiseurope.eu/2024/06/17/lentreprise-a-mission-colonne-vertebrale-dun-modele-europeen-de-gouvernance/>, consulté le 15 octobre 2025.

9. Caroline Obolensky, Tanja Schomann, *The Potential of Steward-Ownership in Switzerland: Reimagining Corporate Ownership and Organization Design to Address Grand Challenges*, Université de Saint-Gall, 2025-2026 [Projet de recherche en cours, n° 229109].

Étude N°1

Si Martin Richer envisage l'avenir d'un modèle européen à travers l'hybridation de plusieurs modèles^[10], Manelli et al., dans *Beyond Ownership as Usual: The Implications of Steward-Ownership for Management Research*^[11], mettent en évidence de fortes similitudes entre le modèle coopératif et le modèle steward-owned : tous deux reposent sur une gouvernance démocratique exercée par les parties prenantes. Caroline Obolensky souligne également ces proximités avec d'autres modèles européens^[12].

En somme, la réflexion sur les modèles de gouvernance alternative en Europe constitue un sujet à la fois historique, actuel et potentiellement déterminant pour l'avenir. Différents modèles émergent à travers les pays, proposant des alternatives au capitalisme actionnarial. Ces modèles ont vocation à se développer, s'influencent mutuellement, présentent des similitudes et peuvent, dans certains cas, être combinés.

Afin de fixer un cadre d'analyse, il apparaît dès lors pertinent de proposer une typologie des modèles de gouvernance alternative afin d'en dresser un état des lieux et d'en tirer des clés de lecture structurantes. C'est précisément la thèse que défendent Blanche Segrestin et Stéphane Vernac dans *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise* (2018). En synthétisant les travaux du collège des Bernardins, ils proposent deux normes complémentaires pour repenser l'entreprise : la codétermination comme norme de constitution, et la mission comme norme de gestion. Prises ensemble, écrivent-ils, **“ces propositions pourraient constituer le socle d'un modèle européen d'entreprise”^[13]**. C'est exactement ce fil conducteur que cette étude entend prolonger en élargissant le panorama à d'autres modèles juridiques européens. Elle se propose d'en recenser les formes juridiques, de typologiser les grandes familles de modèles durables et d'évaluer leur potentiel de transposition à l'échelle européenne.

Cette étude préparatoire entend donc explorer ces modèles émergents qui contribuent à redéfinir les critères de réussite économique, sociale et environnementale de l'entreprise.

Pour ce faire, nous analyserons trois grands modèles pour repenser l'entreprise en Europe :

- 1 Repenser les finalités de l'entreprise ;
- 2 Repenser la propriété de l'entreprise ;
- 3 Repenser la répartition du pouvoir en son sein.

10. Martin Richer, "L'entreprise à mission, colonne vertébrale d'un modèle européen de gouvernance", op. cit.

11. Luca Manelli, Simon Pek, Matthias Waldkirch, Heather Hachigian, Audrey Jamal, Steen Thomsen, Marya Besharov, Mark Hand, Blanche Segrestin, Kevin Levillain et Armand Hatchuel, "Beyond Ownership as Usual : The Implications of Steward-Ownership for Management Research", *Journal of Management Inquiry*, vol. 0, n° 0, 2025, <https://doi.org/10.1177/10564926251357812>.

12. Caroline Obolensky, Tanja Schomann, op. cit.

13. Blanche Segrestin et Stéphane Vernac, *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, Paris : Hermann Éditions, 2018, p. 19.

Étude N°1

1 Les modèles centrés sur la finalité

Redéfinir pourquoi une entreprise existe

Les modèles de gouvernance basés sur le Purpose ne cherchent pas prioritairement à définir qui commande ni qui détient le capital ; ils agissent en amont, sur la question fondamentale : **pourquoi une entreprise existe-t-elle ?**

Ce choix est a priori peu transformationnel car il laisse intacte la structure actionnariale, ne modifie pas les droits de vote, ne redistribue pas le pouvoir. Et pourtant, il produit un effet de levier réel : en inscrivant une mission dans les statuts, au même titre que l'objectif commercial, il crée une responsabilité que les acteurs internes et externes peuvent actionner. C'est précisément ce fil conducteur qui unit les modèles présentés dans cette partie.

1.1 La société à mission française, l'engagement rendu juridiquement opposable

La France a franchi le pas en 2019, avec la loi PACTE^[14]. Le principe est simple dans sa formulation, exigeant dans son application : toute entreprise qui souhaite avoir la qualité juridique de "société à mission" doit **inscrire une raison d'être dans ses statuts, définir des objectifs sociaux et environnementaux mesurables et se soumettre à une vérification externe.**

En détail, selon l'article L.210-10 du Code de commerce^[15], cette architecture repose sur quatre piliers : **un comité de mission** incluant au moins un salarié, chargé de contrôler l'avancement des engagements ; **une déclaration au greffe** du tribunal de commerce, qui rend la qualité publique et donc engageante ; **une vérification tous les deux ans** par un organisme tiers indépendant (OTI) ; et la possibilité de **perdre la qualité** si les objectifs ne sont pas respectés. C'est cette dernière dimension, la réversibilité, qui distingue ce modèle d'une simple communication de valeurs.

Emery Jacquillat, ancien PDG de la Camif, qui fut l'une des premières grandes entreprises françaises à adopter cette qualité, résume l'enjeu : **"La mission est un cadre qui permet de structurer l'engagement de l'entreprise. C'est un acte de leadership assez fort, car il permet de poser la vision et l'impact que le dirigeant souhaite que l'entreprise ait sur la société."**^[16] Elle engage l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes au-delà de l'exercice annuel, au-delà de la pression des marchés, au-delà des cycles managériaux.

Ce modèle appartient à la catégorie "finalité" car il n'intervient pas directement sur la répartition de la propriété du capital, les actionnaires conservent leurs droits de vote. Il agit principalement sur l'intention, en la rendant visible, vérifiable et juridiquement contraignante.

14. Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE), JORF n° 0119 du 23 mai 2019.

15. Article L210-10, Code de commerce.

16. Muriel Jator, "Emery Jacquillat (Camif) : "Le contexte difficile force l'audace"", Les Échos, août 2022, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/emery-jacquillat-camif-le-contexte-difficile-force-laudace-1783451>, consulté le 10 novembre 2025.

Étude N°1

Il faut toutefois nuancer : le comité de mission, s'il reste consultatif, introduit un nouvel organe dans la gouvernance qui peut, dans les faits, peser sur les décisions stratégiques et constituer une forme de contre-pouvoir inédit au sein de l'entreprise.

L'inspiration : les Flexible Purpose Corporations américaines

Ce dispositif n'est pas né *ex nihilo*. Il s'inspire des *Flexible Purpose Corporations* (FPC), apparues en 2012 en Californie, en réponse à un problème bien concret : des dirigeants souhaitant prioriser des décisions de long terme, protection de l'environnement, bien-être des salariés, ancrage dans les communautés locales, mais exposés à des recours judiciaires d'actionnaires exigeant la maximisation du profit.

C'est précisément ce que met en lumière Kevin Levillain dans son article *La flexible purpose corporation : un petit pas pour le juriste, un grand pas pour l'entreprise ?*^[17] (2012). Il y montre que la RSE classique échoue souvent, non par manque de volonté, mais parce qu'elle ne modifie pas le rapport de force entre actionnaires et dirigeants : ces derniers restent juridiquement contraints par l'objectif de profit à court terme, quelles que soient leurs intentions.

Les Flexible Purpose Corporations leur offraient une protection légale explicite. La mission n'était plus une simple déclaration d'intention : elle devenait un bouclier juridique. C'est cette logique, - de la mission comme protection contre le court-termisme -, que le législateur français a repris, en y ajoutant des mécanismes de vérification externe.

1.2. La Società Benefit italienne : l'aînée européenne

L'Italie a devancé la France de quatre ans. Dès 2015, la loi du 28 décembre^[18] a introduit la Società Benefit^[19], qui impose d'inscrire dans les statuts des objectifs de "bénéfice commun", définis comme la production d'effets positifs sur les personnes, les communautés, les territoires ou l'environnement. Comme le montre Noémie Louvet dans son mémoire consacré au modèle italien, "l'adoption de la qualité en 2015 n'est pas une rupture soudaine" mais "l'aboutissement d'un cheminement culturel, politique et juridique^[20]", nourri par des penseurs comme Adriano Olivetti et Stefano Zamagni, et par des expériences antérieures d'entrepreneuriat social comme les coopératives sociales des années 1990.

-
17. Kevin Levillain, "La flexible purpose corporation : un petit pas pour le juriste, un grand pas pour l'entreprise ?", Cadres CFDT, 2012, https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/cadres_cfdt_la_flexible_purpose_corporation.pdf, consulté le 18 mars 2026.
18. Italie, Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, commi 376-384 (società benefit), Gazzetta Ufficiale, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>.
19. La Società Benefit est une qualification juridique italienne (Loi n° 208/2015, art. 1, commi 376-384) permettant d'inscrire un bénéfice commun en statuts et d'obliger un rapport d'impact annuel selon un standard externe.
20. Noémie Louvet, La Società Benefit, vers un nouveau paradigme entrepreneurial ?, mémoire de recherche, Université de Lille : Sciences Po Lille, 2025, p. 29.

Étude N°1

La singularité de sa genèse tient également à son mode d'adoption : introduite dans la loi de stabilité budgétaire par voie d'amendement discret, sans débat public ni rapport préparatoire, la réforme italienne contraste avec la démarche française. Comme le souligne Livia Ventura, docteure en droit et membre du comité scientifique d'Assobenefit, citée par Noémie Louvet :

“ en Italie, il n’y a jamais eu de rapport préparatoire comparable au rapport Notat-Sénard ; seulement un petit document joint à la loi ”^[21].

La parenté avec le modèle français est immédiate : dans les deux cas, l'engagement est statutaire, donc public et opposable ; dans les deux systèmes, il est assorti d'une obligation de reporting annuel. Ce rapport d'impact, structuré en trois parties (présentations des objectifs et actions réalisées, évaluation de l'impact selon un standard externe, et projection des engagements pour l'année suivante^[22]) constitue le principal outil de transparence du dispositif. La Società Benefit appartient à la même famille car elle répond à la même question : comment inscrire une finalité sociale dans la structure juridique de l'entreprise ? avec des outils similaires : statuts modifiés, transparence renforcée, responsabilité élargie.

Elle se distingue toutefois du modèle français par l'absence, à l'origine, d'un comité de mission interne dédié et d'un OTI obligatoire à fréquence fixe. La loi italienne prévoit à la place la désignation d'un “benefit officer”, responsable du suivi de la mission, dont le rôle reste toutefois peu défini et non assorti de sanctions en cas de carence^[23]. Le contrôle repose (*d'avantage*) sur la vigilance des parties prenantes et de l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM)^[24].

1.3 La SBIC espagnole, la même ambition mais un décret qui se fait toujours attendre

Avec la loi 18/2022 sur la création et la croissance des entreprises^[25], l'Espagne a créé en 2022, le modèle juridique de la Sociedad de Beneficio e Interés Común (SBIC). La logique est identique : toute entreprise peut choisir ce statut, à condition de sélectionner une structure légale adaptée, d'inscrire la mission dans ses statuts, de s'enregistrer au registre du commerce, de nommer un responsable dédié à l'objectif et de publier un rapport d'impact annuel^[26].

Cette proximité n'est pas une coïncidence : le législateur espagnol a explicitement regardé vers l'Italie et la France pour construire son dispositif. La SBIC s'inscrit donc dans la même catégorie, non seulement par sa structure, mais par sa généalogie. Elle partage avec ses voisines la conviction que la responsabilité sociale doit être ancrée dans le contrat social de l'entreprise, ses statuts, et non laissée à la discrétion des dirigeants en place.

21. Louvet, op. cit., p. 39-40, citant Livia Ventura, entretien réalisé en février 2025.

22. Louvet, op. cit., p. 60-63.

23. Louvet, op. cit., p. 58-59.

24. AGCM – Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, <https://www.agcm.it/autorita-trasparente/>, consulté le 18 mars 2026.

25. Espagne, Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, BOE n° 234, 29 septembre 2022, <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/09/28/18/con>.

26. Abigail Sked, "Todo lo que debes saber sobre Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC)", Conesa Legal, 15 octobre 2025, <https://www.conesalegal.com/es/info/sociedades-de-beneficio-e-interés-común>, consulté le 18 mars 2026.

Étude N°1

Un bémol : à cette heure, le décret d'application de loi se fait encore attendre, ce qui empêche son application. L'Espagne est en attente d'un cadre juridique "solide et efficace"^[27].

1.3 Du "principe d'exemplarité" posé en Belgique à la société à mission belge...

Le "principe d'exemplarité"

La stratégie Shifting Economy (2019–2024) de la Région de Bruxelles-Capitale a introduit le concept d'exemplarité (voorbeeldigheid) : à partir de 2030, seules les entreprises labellisées B Corp ou reconnues comme entreprises sociales auront accès aux subventions régionales. Le modèle bruxellois n'est pas un modèle de société à mission à proprement parler mais il poursuit un objectif analogue.

Pourquoi rattacher ce dispositif à la catégorie "finalité" plutôt qu'aux modèles de gouvernance ou de propriété ? Parce que l'enjeu central reste la finalité de l'entreprise. La question que doivent se poser les entreprises en termes d'exemplarité est : mon activité a-t-elle une utilité sociale et environnementale et non, qui décide ou à qui appartient le capital. La Région de Bruxelles-Capitale n'a pas réformé son droit des sociétés ; elle a toutefois créé une incitation économique puissante pour orienter les entreprises vers une mission d'intérêt général.

Ce faisant, elle ressemble à la motivation française : plutôt que d'imposer une obligation déclarative que certaines entreprises pourraient respecter formellement sans s'y engager réellement, elle conditionne un avantage concret qui est celui de se donner une finalité. La logique est la même, aligner la finalité de l'entreprise sur l'intérêt général, mais l'outil est différent.

Il convient d'ailleurs de noter que la Belgique étudie actuellement la question de l'institution d'une société à mission qui s'inspirerait des modèles juridique français de la qualité.

La société à mission d'intérêt commun

La Belgique constitue un cas particulièrement instructif, car elle illustre la dynamique de diffusion transnationale des modèles de finalité. Face à un vide juridique identifié dans le droit belge des sociétés (aucun statut n'y combine à ce jour dimensions économiques, environnementales et sociales pour les sociétés à but lucratif), un mouvement d'entrepreneurs et de juristes a formulé une proposition concrète d'insertion dans le Code des sociétés et des associations (CSA). Cette proposition, portée notamment par la coalition KAYA et co-rédigée par Jean-Marc Gollier et Géraldine Bourguignon, vise à créer la qualité de "société à mission d'intérêt commun" (SMIC), directement inspirée du modèle français, tout en l'enrichissant de plusieurs mesures.

27. Corresponsables, "Empresas SBIC : una realidad aún sin reglamento", Corresponsables, 29 janvier 2024, <https://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/b-lab-spain-pablo-sanchez-empresas-sbic-realidad-sin-reglamento/>, consulté le 18 mars 2026.

Étude **N°1**

Le texte proposé prévoit l'inscription statutaire d'une raison d'être sociétale, la définition d'engagements sociaux et environnementaux mesurables, la mise en place d'un comité de mission composé de trois à douze membres, dont au moins un salarié et un indépendant, le rendu d'un rapport de durabilité et de mission, ainsi qu'un avis annuel d'un organisme tiers indépendant.

Un soutien politique et économique significatif s'est manifesté dès 2024 : plus de cinquante dirigeants d'entreprises belges ont cosigné une carte blanche appelant à l'élaboration d'une directive en ce sens^[28], deux partis politiques ont intégré la proposition à leur programme électoral, et un groupe d'entreprises pionnières s'est lancé dans la démarche à titre expérimental. À la date de rédaction de ce papier, le projet est en cours d'examen parlementaire, sans adoption définitive.

1.4 Les Pays-Bas : une réflexion amorcée mais en suspens

Les Pays-Bas ont également engagé une réflexion sur un modèle centré sur la finalité de l'entreprise : la BVm (Besloten Vennootschap maatschappelijk), une variante sociétale de la société à responsabilité limitée néerlandaise (BV), qui s'apparente dans sa logique à la société à mission française. Ce projet a fait l'objet d'une consultation gouvernementale, mais n'a pas, à ce stade, été transmis au Parlement. Il ne s'est donc pas engagé dans un processus législatif à proprement parler.

28. "Bâtir le modèle européen de l'entreprise de demain", La Libre Belgique, 20 mars 2024, <https://www.lalibre.be>, consulté le 24 mars.

Étude N°1

2 Les modèles démocratiques

Partager le pouvoir

Si les organes de décision de l'entreprise restent concentrés dans les mains des seuls actionnaires, ne risque-t-on pas que la mission ne soit qu'une pétition de principes et reste lettre morte ? C'est à cette question que répondent les modèles rassemblés ici : ils n'agissent pas sur la finalité mais sur les mécanismes de gouvernance, en élargissant le cercle de ceux qui participent effectivement aux décisions.

Ce déplacement est fondamental. Il reconnaît que l'entreprise n'est pas la propriété exclusive de ses actionnaires, mais un lieu de convergence d'intérêts multiples : salariés, usagers, territoires, générations futures. Les modèles présentés dans cette partie ont en commun d'avoir traduit cette conviction en droit, chacun selon sa tradition nationale.

2.1 La codétermination, partager le pouvoir avec les salariés

“La démocratie est l'avenir de l'entreprise, l'entreprise est l'avenir de la démocratie.”^[29] Cette formule d'Olivier Favereau, extraite de son *Traité de codétermination*, résume l'ambition du modèle : transposer dans l'entreprise la logique démocratique qui gouverne déjà nos États.

La codétermination consiste à intégrer des représentants des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance. Elle ne touche pas aux statuts ni à la propriété du capital : elle modifie la composition des organes de décision, créant une gouvernance pluraliste où plusieurs parties prenantes disposent d'une représentation institutionnelle.

Ce modèle appartient à la catégorie “pouvoir” pour une raison simple : il ne priorise pas la redéfinition de la finalité de l'entreprise ni ne modifie sa structure de propriété. Il transforme qui siège à la table des décisions stratégiques. C'est précisément cette question : **qui gouverne ?** qui le distingue des modèles de mission et de propriété.

Apparue en Allemagne avec les lois de 1951 et 1976 (Mitbestimmungsgesetz)^[30], la codétermination s'est progressivement diffusée dans la majorité des pays européens. En Allemagne, elle impose une représentation paritaire au conseil de surveillance pour les entreprises de plus de 2 000 salariés, et d'un tiers pour celles dépassant 500. Le rapport Biedenkopf^[31] a établi qu'elle favorise la stabilité, l'innovation et la productivité, tout en réduisant les conflits sociaux.

29. Olivier Favereau (dir.), *Traité de codétermination*, Québec : Presses de l'Université Laval, 2025.

30. Mitbestimmungsgesetz du 4 mai 1976 (Loi allemande sur la codétermination), Bundesgesetzblatt (BGBl. I), n° 115, 21 mai 1976.

31. Commission Biedenkopf, *Bericht der Sachverständigenkommission Mitbestimmung*, Bonn : Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1970.

Étude N°1

Dans les pays nordiques (Norvège 1972, Danemark 1973, Suède 1976), elle s'insère dans un système tripartite de dialogue social. En France, elle demeure inachevée : les lois de 2013^[32] et Rebsamen (2015)^[33] ont progressivement élargi la représentation salariale, mais les SAS, désormais forme dominante, en sont exclues, et les seuils restent élevés.

Un dialogue s'impose avec la première partie : plusieurs auteurs, dans *La société à mission : Perspectives critiques sur l'entreprise sous l'angle de la loi PACTE* (dir. Fleur Laronze)^[34], soulignent qu'une société à mission sans codétermination demeure "un modèle bridé"^[35]. La mission inscrit la finalité ; la codétermination donne aux salariés les moyens de veiller à ce qu'elle soit réellement poursuivie. L'hybridation des deux approches constituerait, pour ces auteurs, "un nouveau modèle d'entreprise"^[36].

2.2 Les coopératives, une personne = une voix

Si la codétermination aménage le pouvoir à l'intérieur d'une structure capitalistique classique, les coopératives le réorganisent. Leur principe fondateur "une personne, une voix", rompt avec la logique selon laquelle le pouvoir suit le capital. Ici, ce sont les membres, qu'ils soient salariés, usagers, producteurs ou consommateurs, qui gouvernent collectivement.

Ce qui rattache les coopératives à la catégorie "pouvoir" n'est pas la question de la propriété (même si les membres sont aussi propriétaires) mais bien celle de la gouvernance démocratique directe. Le vote en assemblée générale, la participation à la définition des orientations stratégiques, la responsabilité partagée dans la gestion : tout cela fait des coopératives un laboratoire vivant de démocratie économique.

Les principes fondateurs, formulés par l'Alliance coopérative internationale (ACI) dès 1895 et actualisés dans la stratégie mondiale 2026–2030, reposent sur sept valeurs universelles : adhésion volontaire, démocratie interne, participation économique équitable, autonomie, formation, coopération entre coopératives et engagement communautaire^[37]. En France, la loi du 10 septembre 1947^[38], modernisée par la loi ESS de 2014^[39] structure ce cadre. Le 19 juin 2024^[39], l'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé 2025 Année internationale des coopératives.

Le poids économique du modèle est souvent sous-estimé. En France, les 22 410 entreprises coopératives génèrent 381 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploient 1,3 million de salariés^[40]. À l'échelle européenne, on compte environ 176 000 coopératives, regroupant 141 millions de membres et générant un chiffre d'affaires d'un trillion d'euros.

32. Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, JORF du 16 juin 2013.

33. Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, JORF du 18 août 2015.

34. Fleur Laronze (dir.), *La société à mission. Perspectives critiques sur l'entreprise sous l'angle de la loi PACTE*, Paris : Dalloz, 2023.

35. Ibid., p. 241.

36. Ibid., p. 275.

37. "Des principes internationaux", Coop FR, s.d., <https://www.entreprises.coop/des-principes-internationaux>, consulté le 23 octobre 2025.

38. Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, JORF du 11 septembre 1947.

39. Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, JORF du 1er août 2014.

40. COOP FR, *Panorama Coop 2024*, Paris, 2024, https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/1.Panoramacoop2024-HDweb_2.pdf, consulté le 23 octobre 2025.

Étude N°1

Plusieurs États dont l'Italie, l'Espagne, et la Grèce ont même intégré les principes coopératifs dans leur constitution^[41].

Comment se distinguent-elles des modèles de propriété présentés dans la partie suivante ? Guillaume Fourdinier formule bien la nuance : “les coopératives offrent une alternative au capitalisme, là où la steward-ownership cherche à le transformer^[42]”. Les coopératives partent de la gouvernance, qui décide, et en déduisent une structure de propriété. La steward-ownership part de la propriété, qui possède, et en dérive une gouvernance. Le point d'entrée est différent, même si les deux convergent vers des formes d'entreprise plus responsables.

2.3 L'entreprise sociale bruxelloise, la trinité économie, social, démocratie

La Région de Bruxelles-Capitale reconnaît depuis 2018 la qualification d'entreprise sociale^[43]. Ce statut repose sur plusieurs principes dont trois dits “fondamentaux” : mener un projet économique, poursuivre un objectif social, et exercer une gouvernance démocratique^[44]. C'est ce troisième pilier qui inscrit ce dispositif dans la catégorie “pouvoir”.

Ouverte aux SA, SRL, coopératives ou ASBL, l'entreprise sociale bruxelloise impose de limiter les dividendes à 6 % et d'associer les parties prenantes aux décisions. La gouvernance n'est pas un accessoire de la mission : elle en est une composante constitutive.

2.4 La SIS luxembourgeoise, mission et gouvernance encadrées

Créée en 2016, la Société d'Impact Sociétal (SIS)^[45] luxembourgeoise s'adresse aux sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire. Elle combine plusieurs exigences : au moins 50 % d'actions d'impact sans droit au dividende, une échelle de salaires plafonnée (écart maximal de 1 à 6), des bénéfices strictement encadrés pour servir la mission, ainsi qu'un cadre fiscal avantageux et un accès privilégié aux marchés publics.

La SIS appartient à cette catégorie car c'est la gouvernance interne, qui peut voter, comment les bénéfices sont alloués, quels écarts de rémunération sont admis, qui constitue le cœur du dispositif. Plus qu'une mission déclarée, c'est une architecture de pouvoir interne qui garantit l'orientation sociale de l'entreprise. En cela, elle se rapproche de l'entreprise sociale bruxelloise tout en offrant des incitations fiscales spécifiques qui en font un modèle original dans le paysage européen.

-
41. Alliance Coopérative Internationale – Union Européenne (ACI-UE), Legal Framework Analysis. Regional Report: Europe, Bruxelles, 2020, <https://ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA-EU%20Partnership%20Legal%20Framework%20Analysis%20Regional%20Report%20Europe%5B8%5D.pdf>, consulté le 25 octobre 2025.
42. Guillaume Fourdinier, "Réinventer le capitalisme", Le Plongeur, 24 octobre 2025, <https://leplongeur.substack.com/p/reinventer-le-capitalisme>.
43. Belgique (Bruxelles-Capitale), ordonnance du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales, <https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale-agrement>.
44. Vers des règles du jeu équitables pour toutes les formes d'entreprise en raison d'un impact social plus important, Vario, Série : Avis VARIO n° 40, mars 2025.
45. Luxembourg, loi du 12 décembre 2016 portant création des sociétés d'impact sociétal, Mémorial A n° 255, 30 décembre 2016, <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2016/12/12/n1/jo>.

Étude N°1

3 Les modèles centrés sur la propriété

Repenser à qui appartient l'entreprise

Peut-on protéger une mission sur le long terme si l'entreprise peut être rachetée, revendue, démantelée au gré des intérêts financiers ? Peut-on maintenir un cap stratégique cohérent si le capital est exposé aux pressions des marchés et à la volatilité des actionnaires ? Ce sont ces questions que posent les modèles réunis ici. Leur point commun : ils interviennent sur la structure de propriété elle-même, pour la stabiliser, la verrouiller ou la confier à une communauté.

Ces dispositifs ne s'opposent pas forcément aux modèles de mission ou de gouvernance ; ils les complètent. Ils partent du constat que des engagements de finalité ou des règles de gouvernance peuvent rester fragiles si la propriété du capital reste entièrement exposée aux logiques de marché. Leur réponse : dissocier le pouvoir économique du pouvoir de contrôle, verrouiller les actifs, ou placer l'entreprise sous la tutelle d'une entité dont l'unique vocation est de servir la mission.

3.1 La steward-ownership, l'entreprise gardée, pas possédée

Le principe de la steward-ownership est radical dans sa simplicité : une entreprise ne devrait pas appartenir à ses actionnaires comme un actif financier ordinaire, mais être "gardée" par des personnes engagées dans sa mission, avec deux contraintes fondamentales : l'interdiction d'être vendue et l'obligation de réinvestir les profits dans la mission (plutôt que de les redistribuer).

Ce modèle appartient à la catégorie "propriété" parce que la transformation qu'il opère est avant tout capitalistique : il dissocie les droits économiques (recevoir des dividendes) des droits de contrôle (voter les décisions stratégiques). Les gardiens de la mission ont le contrôle ; les investisseurs peuvent avoir un rendement, mais pas le pouvoir. C'est cette architecture de propriété, et non une règle de gouvernance interne ou une mission inscrite aux statuts, qui garantit la pérennité du projet.

L'exemple le plus médiatique est celui de **Patagonia**, qui a adopté en 2022^[46] une structure de steward-ownership inédite : l'entreprise a été transférée à une fondation dont la mission est la lutte contre le changement climatique. Plus aucun actionnaire ne peut en tirer un profit personnel ; tous les bénéfices vont à la cause environnementale. Cette décision a mis le modèle sous le feu des projecteurs internationaux.

46. Tiphaine Bühler, "Steward-ownership : une gouvernance qui fait du bien", PME.ch, 16 janvier 2025, <https://www.pme.ch/strategie/2025/01/16/steward-ownership-une-gouvernance-qui-fait-du-bien-777305>, consulté le 20 octobre 2025.

Étude N°1

Sur le plan théorique, Luca Manelli et Simon Pek distinguent la steward-ownership des Benefit Corporations^[47], qui ne garantissent pas toujours l'asset lock ni la dissociation entre droits de contrôle et droits économiques. C'est précisément cette double protection (verrouillage du capital et séparation des droits) qui définit la steward-ownership et la distingue des modèles de mission présentés dans la première partie.

Les fondations industrielles danoises, le modèle historique

Bien avant Patagonia, le Danemark avait inventé sa propre version de la steward-ownership avec les fondations industrielles. Carlsberg, Velux, Novo Nordisk : ces géants danois de l'économie sont détenus par des fondations dont la mission est de pérenniser l'entreprise et de réinvestir les bénéfices dans la recherche ou des causes sociales. Plus de 1 300 fondations d'actionnaires de ce type existent au Danemark, représentant près de la moitié de la capitalisation boursière nationale.^[48]

Ce modèle garantit la stabilité, l'orientation de long terme et l'ancrage territorial. Il illustre la résilience d'une gouvernance qui lie propriété et responsabilité sans passer par la démocratie interne ni par la définition statutaire d'une mission.

Les projets allemand et néerlandais, la propriété réformée par le droit

En Allemagne, depuis 2019, un mouvement d'entrepreneurs et de chercheurs mené par Anne Sanders milite pour créer une forme juridique spécifique de steward-ownership : la Gesellschaft mit gebundenem Vermögen (GmbH). Son principe : inscrire dans la structure même de la société le verrouillage des actifs et la primauté de la mission sur le rendement actionnarial^[49]. Cette réforme a été intégrée à l'agenda de la coalition fédérale avant d'être suspendue en 2024 après la dissolution du gouvernement.

Aux Pays-Bas, une résolution parlementaire d'avril 2024 a conduit à la proposition d'une Rentmeestervenootschap, une variante de la BV fondée sur la séparation entre droits économiques et droits de vote. Elle s'appuie sur une institution déjà bien ancrée dans le paysage néerlandais : le STAK (Stichting Administratiekantoor), qui sépare depuis longtemps droits économiques et droits de vote pour protéger les entreprises des prises de contrôle hostiles^[50]. L'exemple emblématique est Triodos Bank, dont les actions sont détenues par la fondation SAAT tandis que les investisseurs possèdent des certificats négociables, ils ont un rendement, pas le contrôle.

47. Luca Manelli, Simon Pek et al., "Beyond Ownership as Usual", op. cit., p. 3.

48. "Effects of steward-ownership as a corporate ownership structure: evidence from Denmark", Purpose, https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_white-paper_effects-of-s-o-in-denmark.pdf, consulté le 24 octobre 2025, p. 1.

49. Anne Sanders, Noah Neitzel, "Steward Ownership – Concept, Potential and Implementation in Germany and the Netherlands", SSRN, 27 mars 2025, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5178366>.

50. Le STAK (Stichting Administratiekantoor) est une fondation de gestion néerlandaise qui détient les actions d'une société et émet en contrepartie des certificats d'investissement aux investisseurs. Elle conserve les droits de vote, tandis que les détenteurs de certificats perçoivent les dividendes.

Étude N°1

3.2. La Community Interest Company britannique, la communauté comme propriétaire de droit

Introduite par la loi de 2004^[51] et effective en 2005, la Community Interest Company (CIC)^[52] est une forme hybride entre société commerciale et organisation à but non lucratif. Elle réinvestit ses bénéfices dans la mission sociale et encadre strictement la distribution de dividendes. Mais ce qui la rattache à la catégorie “propriété” est son principe fondateur : la primauté de la communauté qu'elle sert sur tout autre intérêt.

La CIC est conçue pour que les actifs de l'entreprise soient, en quelque sorte, “bloqués” au service de la communauté ; ils ne peuvent pas être utilisés pour enrichir des actionnaires au détriment de la mission. C'est ce mécanisme d'asset lock communautaire qui la distingue d'une simple entreprise à mission et l'inscrit dans la logique de cette catégorie. En 2022, plus de 22 000 CIC étaient enregistrées au Royaume-Uni^[53], ce qui en fait l'une des formes d'entreprise sociale les plus répandues d'Europe.

3.3 L'Employee Ownership Trust britannique, les salariés comme propriétaires collectifs

Introduit par le Finance Act de 2014, l'Employee Ownership Trust (EOT)^[54] permet aux salariés d'être propriétaires indirects de leur entreprise via un trust. Les actions sont détenues par ce trust, qui agit au nom des salariés et selon une mission définie. Les droits de vote sont placés sous la tutelle d'une entité indépendante et le gouvernement britannique soutient activement ce modèle par des incitations fiscales significatives : exonération d'impôt sur les plus-values lors du transfert et primes défiscalisées aux employés.

Ce modèle appartient à la catégorie “propriété” et non “pouvoir” car c'est la structure de détention du capital qui est transformée, et non seulement les règles de gouvernance interne. Les salariés ne votent pas directement en assemblée générale comme dans une coopérative ; ils sont propriétaires collectifs via un intermédiaire fiduciaire dont la mission est de protéger leurs intérêts. La distinction est subtile mais réelle : dans une coopérative, le pouvoir est distribué directement ; dans un EOT, il est confié à un gardien collectif. En 2023, on recensait plus de 1 400 EOT au Royaume-Uni^[55].

51. Luca Manelli, Simon Pek et al., "Beyond Ownership as Usual", op. cit., p. 3.

52. "Effects of steward-ownership as a corporate ownership structure: evidence from Denmark", Purpose, https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_white_paper_effects-of-s-o-in-denmark.pdf, consulté le 24 octobre 2025, p. 1.

53. Anne Sanders, Noah Neitzel, "Steward Ownership – Concept, Potential and Implementation in Germany and the Netherlands", SSRN, 27 mars 2025, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5178366>.

54. Le STAK (Stichting Administratiekantoor) est une fondation de gestion néerlandaise qui détient les actions d'une société et émet en contrepartie des certificats d'investissement aux investisseurs. Elle conserve les droits de vote, tandis que les détenteurs de certificats perçoivent les dividendes.

55. Royaume-Uni, Companies (Audit, Investigations and Community Enterprise) Act 2004, Part 2 (CIC), et Community Interest Company Regulations 2005, <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2005/1788/contents/made>.

Étude N°1

3.4 La svb-Aktiebolag suédoise, l'asset lock inscrit dans la forme sociale

La svb-Aktiebolag^[56], créée en 2006 en Suède^[57], est une forme juridique de société par actions conçue pour que les bénéfices ne soient pas distribués aux actionnaires mais réinvestis dans la société au service de son objectif sociétal, historiquement orienté vers l'intérêt des consommateurs.

Elle appartient à la catégorie "propriété" car son caractère distinctif est l'asset lock : la structure capitaliste est conçue pour empêcher que les profits soient captés par des intérêts privés. Ce n'est pas une règle de gouvernance (qui décide) ni une mission déclarée (pourquoi exister), mais bien une contrainte sur l'utilisation des actifs. En cela, elle partage avec la CIC britannique, les EOT et les fondations danoises la même intuition fondamentale : stabiliser la propriété pour servir une finalité plus large que le rendement actionnarial.

Vers une reconnaissance européenne

À l'échelle de l'Union européenne, le Parlement européen, dans sa résolution du 20 janvier 2025, a appelé à intégrer des formes facultatives de steward-ownership dans le futur « 28e régime » européen.^[58] Si la Commission européenne n'a pas retenu cette dimension dans sa proposition du 18 mars, privilégiant une logique de compétitivité et de simplification, le sujet reste porté par plusieurs acteurs institutionnels et fait l'objet d'un intérêt croissant.

La dynamique est manifeste : la troisième conférence internationale sur la steward-ownership, tenue à Berlin en octobre 2025, a réuni acteurs européens et ONG, tandis que des institutions comme la Harvard Business School (Ownership Project), Oxford et Saint-Gall^[59] consacrent des programmes de recherche à cette forme de gouvernance. De plus, plusieurs ONG et Think tanks mettent en commun les acteurs promouvant le modèle, notamment la Purpose Foundation^[60], ce qui est signe d'un intérêt grandissant et vivace pour le déploiement de ce modèle.

Des obstacles persistent : complexité juridique, divergences nationales, manque de données empiriques sur l'impact économique. Mais le mouvement est lancé, et les projets législatifs en cours en Allemagne et aux Pays-Bas montrent que la propriété de l'entreprise est désormais un sujet à part entière.

Le groupe européen de travail du projet Société à mission Europe aura justement vocation à réfléchir à toutes ces questions ainsi qu'à la meilleure manière d'hybrider potentiellement ses modèles.

56. Le svb-aktiebolag (aktiebolag med särskild vinstbegränsning) est une forme juridique suédoise (chapitre 32 de la Aktiebolagslag [2005:551]) permettant d'introduire une limitation statutaire des bénéfices et un objectif d'intérêt public.

57. Suède, Aktiebolagslag (2005:551), <https://www.riksdagen.se/>.

58. Nathalie Maximin, "Le Parlement européen propose la création d'un 28e régime juridique européen", op. cit.

59. Purpose Foundation, Stories of Purpose. Looking Back on 2024: Steward-Ownership around the World, Berlin, 2025.

60. "Purpose Foundation", Purpose, 27 janvier 2026, <https://purpose-economy.org/en/purpose-foundation-2/>, consulté le 20 mars 2026.

Étude N°1

Conclusion

Mission, pouvoir, propriété : trois questions, trois familles de réponses. Et pourtant, toutes convergent vers la même conviction : l'entreprise est capable de plus que la maximisation du profit, à condition que sa structure juridique le rende possible et durable.

Cette triple grille de lecture n'est pas sans précédent. Blanche Segrestin et Stéphane Vernac, dans *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise* (2028), avaient déjà formulé deux normes structurantes : la codétermination et la mission, en affirmant qu'elles pourraient former "le socle d'un modèle européen d'entreprise^[61]". Le présent panorama confirme et élargit cette intuition : en y ajoutant la dimension de la propriété, il montre que les trois familles de modèles ne s'excluent pas mais se complètent et que leur hybridation progressive dessine effectivement les contours d'un tel modèle.

Une société à mission peut intégrer des mécanismes de codétermination pour que les salariés veillent à ce que la mission soit effectivement poursuivie. Une coopérative peut adopter une structure d'asset lock pour protéger ses actifs contre une éventuelle démutualisation. Une CIC peut inscrire une raison d'être dans ses statuts pour renforcer encore son ancrage dans la communauté qu'elle sert.

Le rapport Vario n°40 (mars 2025), remis au gouvernement flamand, formule en ce sens une recommandation sage : ne pas multiplier les nouvelles formes juridiques, mais harmoniser et adapter les dispositifs existants pour répondre aux nouvelles ambitions entrepreneuriales. Cette prudence s'applique à l'échelle européenne. L'enjeu n'est pas de créer un modèle unique, ce qui pourrait potentiellement nier la richesse des traditions juridiques nationales, mais de construire des espaces de convergence, de reconnaissance mutuelle et, peut-être, d'un socle commun.

Face aux crises écologiques, géopolitiques et sociales qui redéfinissent le contexte dans lequel les entreprises opèrent, ces trois familles de modèles offrent des ressources intellectuelles et juridiques précieuses. Redéfinir pourquoi l'entreprise existe. Transformer qui y exerce le pouvoir. Repenser à qui elle appartient. Aucune de ces questions n'est plus urgente que les autres.

61. Segrestin et Vernac, *op. cit.*, p. 19.

Étude **N°1****Bibliographie****I. Ouvrages**

- Autissier, David, Bretones, Luc, Jacquillat, Emery, Martin, Didier G. et Sibieude, Thierry, *Entreprises à mission et raison d'être*, Paris : Éditions Dunod, 2020.
- Dahl, Robert A., *A Preface to Economic Democracy*, Berkeley : University of California Press, 1985.
- Favereau, Olivier (dir.), *Traité de codétermination*, Québec : Presses de l'Université Laval, 2025.
- Laronze, Fleur (dir.), *La société à mission. Perspectives critiques sur l'entreprise sous l'angle de la loi PACTE*, Paris : Dalloz, 2023.
- Segrestin, Blanche et Vernac, Stéphane, *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, Paris : Hermann Éditions, 2018.

II. Articles universitaires et chapitres d'ouvrages

- Clerc, Christophe, "La codétermination : un modèle européen ?", *Revue d'économie financière*, n° 130, 2018, pp. 181-197.
- Favereau, Olivier, "L'entreprise "sujet" politique — soit, mais lequel ?", *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 16, n° 1, 2021, pp. 33-40.
- Mähönen, Jukka, Sjøfjell, Beate et Mee, Marissa, "Stewardship Norwegian-Style: Fragmented and State-Dominated (but Not without Potential?)", in Katelouzou, Dionysia et Puchniak, Dan W. (dir.), *Global Shareholder Stewardship*, Cambridge : Cambridge University Press, 2022, pp. 174-191
- Boeger, Nina, Burgess, Stuart et Ellison, Jennifer, "Lessons from the Community Interest Company", in Boeger, Nina et Villiers, Charlotte (dir.), *Shaping the Corporate Landscape : Towards Corporate Reform and Enterprise Diversity*, Oxford : Hart Publishing, 2018, pp. 347-364, [en ligne] : <https://www.bloomsburyprofessional.com/uk/shaping-the-corporate-landscape-9781509914326/>.
- Kavadis, Nikolaos et Thomsen, Steen, "Sustainable Corporate Governance: A Review of Research on Long-term Corporate Ownership and Sustainability", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 31, n° 1, 2023, pp. 198-226, [en ligne] : <https://doi.org/10.1111/corg.12486>.
- Levillain, Kevin, "La flexible purpose corporation : un petit pas pour le juriste, un grand pas pour l'entreprise ?", *Cadres CFDT*, 2012, [en ligne] : https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/cadres_cfdt_la_flexible_purpose_corporation.pdf.

Étude **N°1**

- Manelli, Luca, Pek, Simon, Waldkirch, Matthias, Hachigian, Heather, Jamal, Audrey, Thomsen, Steen, Besharov, Marya, Hand, Mark, Segrestin, Blanche, Levillain, Kevin et Hatchuel, Armand, “Beyond Ownership as Usual : The Implications of Steward-Ownership for Management Research”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 0, n° 0, 2025, [en ligne] : <https://doi.org/10.1177/10564926251357812>.
- Obolensky, Caroline et Schomann, Tanja, *The Potential of Steward-Ownership in Switzerland: Reimagining Corporate Ownership and Organization Design to Address Grand Challenges*, Université de Saint-Gall, 2025-2026 [Projet de recherche en cours], n° 229109.
- Ruffin, Laurence et al., “Les vertus du modèle coopératif”, *Envies de changer*, n° 1, 2022, [en ligne] : <https://shs.cairn.info/revue-envies-de-changer-2022-1-page-32>, consulté le 23 octobre 2025.
- Sanders, Anne et Neitzel, Noah, “Steward Ownership – Concept, Potential and Implementation in Germany and the Netherlands”, *SSRN*, 27 mars 2025, [en ligne] : <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5178366>.
- Louvet, Noémie, *La Société Benefit, vers un nouveau paradigme entrepreneurial ?*, mémoire de recherche, Sciences Po Lille, 2025.

III. Articles en ligne

- Achour, Youssef, “L’entreprise coopérative, un modèle d’avenir”, *Les Échos*, 20 août 2019, [en ligne] : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/lentreprise-cooperative-un-modele-davenir-1125181>, consulté le 23 octobre 2025.
- Bühler, Tiphaine, “Steward-ownership : une gouvernance qui fait du bien”, *PME.ch*, 16 janvier 2025, [en ligne] : <https://www.pme.ch/strategie/2025/01/16/steward-ownership-une-gouvernance-qui-fait-du-bien-777305>, consulté le 20 octobre 2025.
- “Entreprises à mission : l’exemple danois”, contribution de l’Institut G9+ au livre *L’Entreprise à mission et raison d’être*, G9+, 10 mars 2023, [en ligne] : <https://www.g9plus.org/articles/38-entreprises-a-mission-l-exemple-danois-contribution-de-linstitut-g9-au-livre-l-entreprise-a-mission-et-raison-d-etr>, consulté le 3 novembre 2025.
- Daubree, Anne, “Les fondations actionnaires, outil de transmission d’entreprise révolutionnaire”, *La Gazette France*, 12 mars 2025, [en ligne] : <https://www.lagazettefrance.fr/article/les-fondations-actionnaires-outil-de-transmission-d-entreprise-revolutionnaire>, consulté le 20 mars 2026.

Étude N°1

- Roques Johann, “Fondation actionnaire : ces patrons ont donné leur entreprise”, *France Bleu*, 19 août 2025, [en ligne] : <https://www.francebleu.fr/emissions/a-la-une-de-la-presse/fondation-actionnaire-ces-patrons-ont-donne-leur-entreprise-1207660>, consulté le 18 mars 2025.
- Fourdinier, Guillaume, “Réinventer le capitalisme”, *Le Plongeur*, 24 octobre 2025, [en ligne] : <https://leplongeur.substack.com/p/reinventer-le-capitalisme>, consulté le 30 octobre 2025.
- “Les vertus de l’entreprise à mission”, *Harvard Business Review France*, 19 septembre 2023, [en ligne] : <https://www.hbrfrance.fr>, consulté le 23 mars 2026.
- Jasor, Muriel, 00ab00a0Emery Jacquillat (Camif) : 201cLe contexte difficile force |2019audace201d00a000bb, *Les Échos*, août 2022, [en ligne] : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/emery-jacquillat-camif-le-contexte-difficile-force-laudace-1783451>.
- Maximin, Nathalie, “Le Parlement européen propose la création d’un 28^e régime juridique européen”, *ANSA*, 2 février 2026, [en ligne] : <https://www.ansa.fr/le-parlement-europeen-propose-la-creation-dun-28e-regime-juridique-europeen/>.
- Perreau, Charlie, “Le 28^e régime ne va pas être une solution magique” : la joie très mesurée des start-up européennes”, *Les Échos*, mars 2026.
- Richer, Martin, “L’entreprise à mission, colonne vertébrale d’un modèle européen de gouvernance”, *Metis Europe*, 17 juin 2024, [en ligne] : <https://www.metiseurope.eu/2024/06/17/lentreprise-a-mission-colonne-vertebrale-dun-modele-europeen-de-gouvernance>, consulté le 15 octobre 2025.
- Richer, Martin, “Administrateurs salariés : le paysage européen”, *Metis Europe*, 17 décembre 2018, [en ligne] : <https://www.metiseurope.eu/2013/03/24/administrateurs-salaris-le-paysage-europeen/>.
- Deseille Léa, ““Le 28^e régime” : le plan de la Commission européenne pour simplifier la création d’entreprise dans l’UE”, *Toute l’Europe*, 18 mars 2026, [en ligne] : <https://www.touteurope.eu>, consulté le 20 mars 2026.

IV. Rapports et études

- Alliance Coopérative Internationale – Union Européenne (ACI-UE), *ICA–EU Partnership. Legal Framework Analysis. Regional Report: Europe*, Bruxelles, 2020, [en ligne] : <https://ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA-EU%20Partnership%20Legal%20Framework%20Analysis%20Regional%20Report%20Europe%5B8%5D.pdf>, consulté le 25 octobre 2025.

Étude **N°1**

- B Lab UK, *Theory of Change*, [en ligne] : <https://bcorporation.uk/about-b-lab-uk/our-strategy/theory-of-change/>, consulté le 23 octobre.
- Caisse d'Épargne, *Les coopératives, un modèle d'avenir*, Paris : Groupe BPCE, 2025, [en ligne] : <https://www.img.caisse-epargne.fr/app/uploads/sites/22/2025/06/21170832/fnce-etude2025-complete-ext-1.pdf>, consulté le 15 octobre 2025.
- Commission Biedenkopf, *Bericht der Sachverständigenkommission Mitbestimmung*, Bonn : Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1970.
- COOP FR, *Panorama Coop 2024*, Paris, 2024, [en ligne] : https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/1.Panoramacoop2024-HDweb_2.pdf, consulté le 23 octobre 2025.
- Borzaga, Carlo, Galera, Giulia, Franchini, Barbara, Chiomento, Stefania, Nogales, Rocío et Carini, Chiara, *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*, Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020, [en ligne] : https://base.socioeco.org/docs/social_enterprises_and_their_ecosystems_in_europe_comparative_synthesis_report.pdf, consulté le 19 mars 2026.
- Purpose Foundation, *Stories of Purpose – Purpose Economy Report*, Berlin : Purpose, 2024, [en ligne] : https://static1.squarespace.com/static/6718eee6c843e02f7b90ff7d/t/676446789acfd37ad5a04aca/1734624909571/stories_of_purpose_02_digital.pdf.
- Purpose Foundation, *Stories of Purpose. Looking Back on 2024: Steward-Ownership around the World*, Rapport d'impact annuel, Berlin : Purpose, 2025.
- Purpose, *Effects of Steward-Ownership as a Corporate Ownership Structure: Evidence from Denmark*, White Paper, Berlin : Purpose, 2025, [en ligne] : https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_white-paper_effects-of-s-o-in-denmark.pdf, consulté le 24 octobre 2025.
- Vario – Conseil consultatif pour l'innovation et l'entrepreneuriat, *Vers des règles du jeu équitables pour toutes les formes d'entreprise en raison d'un impact social plus important*, Avis VARIO n° 40, mars 2025, [en ligne] : <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/75159>.
- Wilson, Nigel, *Advisory Panel to Mission-Led Business Review: Final Report*, Advisory Panel – Mission-Led Business, mai 2026, [en ligne] : https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7f1676ed915d74e62284ed/Advisory_Panel_Report_-_Mission-led_Business.pdf.

Étude **N°1**

V. Sites institutionnels et ressources web

- “Coopérative”, *Alternatives Économiques, Le Dictionnaire*, [en ligne] : <https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire/definition/96934>, consulté le 23 octobre 2025.
- Accueil | Coop FR, [en ligne] : <https://www.entreprises.coop>, consulté le 17 octobre 2025.
- B Lab Spain, [en ligne] : <https://www.bcorpSpain.es>, consulté le 18 mars.
- Base de données académique sur la steward-ownership, [en ligne] : <https://www.research-stewardownership.org/english/researchers-and-facilities/>, consulté le 8 octobre 2025.
- Compilation de travaux universitaires sur la steward-ownership, *Google Sheets*, [en ligne] : https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GPJL9E-3ojmxRjbl6wezOvepi_vLB-9bdxI8aStY0jM/, consulté le 8 octobre 2025.
- Congrès Français et Européen des Entreprises à Mission, 23 avril 2024, [en ligne] : <https://congres.entreprisesamission.org>, consulté le 25 avril 2025.
- Entreprises cotées en bourse détenues selon un modèle de stewardship (Danemark), *We Are Stewards*, [en ligne] : <https://wearestewards.nl/en/stock-market-listed-steward-owned-companies-in-denmark/>, consulté le 20 octobre 2026.
- European Commission – Have Your Say, [en ligne] : https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/14674-28th-regime-a-single-harmonized-set-of-rules-for-innovative-companies-throughout-the-EU/F3592415_e, consulté le 30 septembre 2025.
- “Gouvernance d’entreprise”, *OCDE*, s.d., [en ligne] : <https://www.oecd.org/fr/themes/gouvernement-d-entreprise.html>.
- Purpose Foundation, [en ligne] : <https://purpose-economy.org/en/purpose-foundation-2>, consulté le 16 octobre 2025.
- SO Events – International Steward-Ownership Conference, [en ligne] : <https://so-events.org/>, consulté le 30 octobre 2025.
- Steward-Owned Belgium, [en ligne] : <https://www.steward-owned.be/fr>, consulté le 20 octobre 2025.
- The Purposeful Company, [en ligne] : <https://thepurposefulcompany.org>, consulté le 30 octobre 2025.
- Étude de cas vidéo : “Repenser la succession de son entreprise : le modèle de la steward-ownership”, YouTube, [en ligne] : https://www.youtube.com/watch?v=_zt-PKA9hbM, consulté le 12 octobre 2025. VI.

Étude **N°1**

VI. Textes législatifs et sources juridiques

France

- Article L210-10 du Code de commerce.
- Décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission, Journal officiel de la République française, 3 janvier 2020.
- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, Journal officiel de la République française, 11 septembre 1947.
- Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, Journal officiel de la République française, 16 juin 2013.
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Journal officiel de la République française, 1er août 2014.
- Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, Journal officiel de la République française, 18 août 2015.
- Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE), Journal officiel de la République française, 23 mai 2019.

Italie

Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, commi 376–384 (società benefit), Gazzetta Ufficiale, n° 302, 30 décembre 2015, [en ligne] : <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>.

Espagne

Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, BOE, n° 234, 29 septembre 2022, [en ligne] : <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/09/28/18/con>.
Allemagne Mitbestimmungsgesetz du 4 mai 1976 (Loi allemande sur la codétermination), Bundesgesetzblatt (BGBl. I), n° 115, 21 mai 1976.

Luxembourg

Loi du 12 décembre 2016 portant création des sociétés d'impact sociétal, Mémorial A, n° 255, 30 décembre 2016, [en ligne] : <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2016/12/12/n1/jo>.

Étude N°1

Belgique

Ordonnance du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales (Bruxelles-Capitale), [en ligne] : <https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale-agrement>.

Suède

Aktiebolagslag (2005:551), [en ligne] : <https://www.riksdagen.se/>.

Royaume-Uni

- Companies (Audit, Investigations and Community Enterprise) Act 2004, Part 2 (CIC), et Community Interest Company Regulations 2005, [en ligne] : <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2005/1788/contents/made>.
- Finance Act 2014, Sch. 37 (Employee Ownership Trusts), [en ligne] : <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/26/schedule/37>.
- Gouvernement britannique, Guide de création des Community Interest Companies (CIC), [en ligne] : <https://www.gov.uk/government/publications/community-interest-companies-how-to-form-a-cic/community-interest-companies-guidance-chapters>.

Union européenne

- Directive 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs, Journal officiel des Communautés européennes, L 294, 10 octobre 2001, pp. 22-32.
- Règlement (CE) n° 1435/2003 du Conseil du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (SCE), Journal officiel de l'Union européenne, L 207, 18 août 2003, pp. 1-24.
- Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la Société européenne (SE), Journal officiel des Communautés européennes, L 294, 10 novembre 2001.

Vanmeervenne, Alix (2026). Une première typologie des modèles alternatifs d'entreprises en Europe, note n°1, Projet Société à mission Europe, avec le soutien de l'Observatoire de l'éthique publique, 30 avril 2026.


Étude N°1

Contacts

1. OBSERVATOIRE DE L'ÉTHIQUE PUBLIQUE



 contact@observatoire-ethique-publique.com

 07-68-46-86-01


 9 rue Auguste Angellier - 59 000 Lille


 <https://www.observatoireethiquepublique.com/>




2. Projet FEDER



 Suivez nous sur LinkedIn at @Societe à mission Europe

 Notre présence sur le site du LARSH : [lien vers le site.](#)

 Save the date : Summer School 26 juin 2026



Merci à l'ensemble de nos partenaires et contributeurs pour l'engagement dans ce projet. N'hésitez pas à nous contacter si vous êtes intéressé(e) par le projet FEDER.