



**SOCIÉTÉ À MISSION
EUROPE**

Projet FEDER porté par l'UPHF

Révolutionner l'éthique des affaires en créant la Société à responsabilité sociale

6 mai 2026



PHILIPPE TONOLO

Entrepreneur, docteur en sciences économiques et président
de l'Institut européen pour la refondation des entreprises et des
emplois (IEREE)



**AXE 1
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.



Sommaire

Étude N°2

Introduction

4

1

Les tensions structurelles de notre modèle économique

6

2

Refonder l'entreprise : la Société à responsabilité sociale comme innovation institutionnelle

8

3

Mise en oeuvre : une expérimentation territoriale maîtrisée

12

Conclusion

14

Propositions

15

Introduction

Étude N°2

La société à mission a ouvert un débat essentiel sur la finalité de l'entreprise. Toutefois, élargir l'objet social ne suffit pas à refonder son architecture interne. Les déséquilibres persistants en matière d'emploi, de dette et de cohésion sociale invitent à interroger plus profondément l'articulation entre propriété, capital et direction.

La Société à responsabilité sociale (SARS) propose une évolution structurelle reposant sur trois piliers : une répartition égalitaire du droit de propriété au sein de l'entreprise ; un mécanisme de capitalisation dynamique adossé à une garantie publique, et une qualification spécifique des dirigeants, fondée sur une formation intégrant dimensions anthropologique, scientifique et économique.

La SARS constitue une innovation institutionnelle susceptible d'être testée dans un cadre expérimental juridiquement sécurisé, avant une éventuelle généralisation nationale.

La société à mission a ouvert en France, et plus largement en Europe, un débat d'une portée inédite sur la finalité de l'entreprise et sur son inscription dans l'intérêt collectif. En élargissant l'objet social et en inscrivant dans les statuts des engagements sociaux et environnementaux, elle manifeste la volonté d'adapter l'entreprise aux exigences nouvelles de responsabilité qui traversent nos sociétés. Ce mouvement ne saurait être sous-estimé. Il révèle une transformation profonde des attentes collectives et la quête d'une cohérence plus exigeante entre performance économique et contribution effective au bien commun.

Il convient de le reconnaître : cette transformation constitue une étape importante. Mais toute étape n'est pas une refondation. Refonder ne consiste pas seulement à élargir l'horizon des finalités proclamées ; refonder, c'est interroger ce sur quoi repose l'édifice lui-même. Lorsque l'on a changé une fenêtre à la maison, en a-t-on pour autant refait les fondations ? L'image est simple, mais elle dit l'essentiel : une rénovation visible, aussi significative soit-elle, ne transforme pas nécessairement la structure qui soutient l'ensemble.

Cette note, inscrite dans le cadre des travaux de la chaire Société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, a pour ambition d'en prolonger la réflexion en interrogeant plus en profondeur les fondements mêmes de l'entreprise. Je remercie tout particulièrement les titulaires de cette chaire, Matthieu Caron et Stéphane Vernac, de m'offrir l'opportunité d'apporter une contribution complémentaire à la réflexion sur la refondation de l'entreprise, laquelle ne saurait se réduire à la seule redéfinition de sa mission, aussi essentielle soit-elle.

Étude N°2

En matière d'entreprise, cette structure repose sur des éléments plus profonds et plus décisifs : la répartition du droit de propriété, les modalités selon lesquelles le capital se constitue et se renouvelle, et l'autorité à laquelle il est légitime de confier la direction de l'organisation[1]. C'est dans l'articulation de ces trois dimensions que se joue la cohérence interne du modèle entrepreneurial. Tant que ces paramètres demeurent inchangés, la transformation reste partielle. Les finalités peuvent évoluer ; les fondations, elles, demeurent intactes.

Dès lors, la question n'est plus de savoir si l'entreprise doit évoluer — elle le doit. La véritable question est de déterminer à quel niveau cette évolution doit s'opérer pour mériter le nom de refondation. Encore faut-il, pour en juger, examiner les tensions structurelles auxquelles notre modèle économique se trouve aujourd'hui confronté.

1. TONOLO Philippe, 2017 – Thèse de doctorat : La SARS (Société à responsabilité sociale) comme innovation organisationnelle nécessaire à la réactivation du processus de création d'emplois ou Déterminisme et nécessité en économie. <https://theses.fr/2017ARTO0106>

Étude N°2

1 Les tensions structurelles de notre modèle édomonique

A. Des déséquilibres persistants : emploi, dette et cohésion sociale

Les sociétés européennes ne manquent ni de richesses ni de capacités d'innovation. Pourtant, elles demeurent confrontées à des déséquilibres durables : chômage structurel dans de nombreux territoires, dette publique croissante, fragilisation de la cohésion sociale sous l'effet d'inégalités ressenties comme persistantes. Ces phénomènes ne relèvent plus de la seule conjoncture ; ils s'inscrivent désormais dans le temps long.

Les réponses publiques ont mobilisé des instruments puissants — soutien à l'emploi, aides aux entreprises, redistribution, régulations sectorielles. Elles ont souvent amorti les chocs, mais sans infléchir durablement la trajectoire de fond. L'intensification des correctifs invite dès lors à s'interroger non seulement sur leur efficacité, mais sur le cadre même dans lequel ils prennent place.

La question dépasse ainsi le volume des aides ou le niveau des prélèvements. Elle renvoie à l'organisation de la production et à la manière dont se répartissent, au sein de l'entreprise, responsabilités, risques et fruits de l'activité économique.

L'entreprise constitue le lieu premier de création des richesses, d'organisation du travail et d'allocation du capital. C'est en son sein que s'articulent investissement et emploi, innovation et rémunération, prise de risque et répartition des résultats. Lorsque des déséquilibres durables apparaissent à l'échelle de la société — chômage persistant, endettement public croissant, tensions sur la cohésion sociale — il devient difficile de soutenir que l'architecture même de l'entreprise y serait totalement étrangère.

Si l'activité économique n'absorbe pas durablement la main-d'œuvre disponible, la puissance publique compense. Si la création de valeur ne bénéficie qu'imparfaitement à ceux qui y contribuent, la redistribution s'intensifie. Si la prise de risque et les garanties se dissocient, l'équilibre général se fragilise. Lorsque la structure interne de l'entreprise n'articule plus de manière cohérente capital, travail et responsabilité sociale et environnementale, l'intervention publique tend à devenir essentiellement correctrice.

Les déséquilibres macroéconomiques apparaissent alors comme le reflet d'une organisation productive dont les paramètres internes appellent un réexamen.

B. Les limites des réponses publiques traditionnelles

Face aux tensions économiques et sociales, la puissance publique a multiplié les instruments d'intervention : soutien à l'emploi, aides à l'investissement, allègements de charges, redistribution, régulation. L'État social européen s'est construit pour corriger les déséquilibres du marché et préserver la cohésion collective.

Étude N°2

Il serait injuste d'en nier les effets stabilisateurs. Ces politiques ont amorti des crises majeures et protégé les populations les plus exposées. Mais leur montée en puissance continue interroge. Lorsque les dispositifs correctifs deviennent permanents et doivent être régulièrement renforcés, n'est-ce pas le signe que les causes profondes des déséquilibres appellent un réexamen plus fondamental ?

L'action publique intervient le plus souvent pour compenser ou encadrer les effets d'une organisation productive dont elle ne modifie pas substantiellement les paramètres. Plus les tensions persistent, plus l'intervention s'intensifie, au risque d'alourdir durablement la charge collective sans transformer la logique qui les engendre.

Tant que la structure même de l'entreprise n'est pas interrogée, l'action publique tend à demeurer essentiellement correctrice.

C. Une organisation fondée sur la dissociation capital / travail

Si les politiques publiques interviennent principalement en réponse à des déséquilibres déjà manifestes, c'est peut-être que ceux-ci prennent leur source dans l'organisation même de la production. L'entreprise contemporaine repose, dans sa configuration dominante, sur une distinction fondamentale : d'un côté, les détenteurs du capital ; de l'autre, ceux qui apportent leur travail. Cette séparation constitue l'un des principes d'architecture du modèle entrepreneurial moderne.

Le droit de propriété confère aux apporteurs de capital une influence déterminante sur l'orientation stratégique et la répartition des résultats. Le travail s'inscrit, pour sa part, dans un cadre contractuel qui organise la subordination et la rémunération, sans lui reconnaître nécessairement de part dans la propriété de l'outil productif. Cette dissociation organise la distribution des responsabilités, des risques et des fruits de l'activité.

Il ne s'agit pas d'en contester la légitimité historique. Ce modèle a accompagné l'essor industriel et permis d'importantes phases de croissance. Mais sa capacité à produire aujourd'hui une cohérence durable entre création de valeur, reconnaissance du travail et responsabilité collective appelle un examen. Lorsque propriété, contribution et direction ne s'articulent pas autour d'un principe commun, des tensions structurelles apparaissent.

La dichotomie capital / travail n'est donc pas seulement une catégorie analytique. Elle constitue un paramètre structurant qui conditionne l'absorption du risque, la répartition de la valeur et l'inscription sociale de l'entreprise. Si les tensions observées prennent leur source dans ce paramètre, c'est à ce niveau qu'une évolution structurelle doit s'engager.

Refonder l'entreprise consiste dès lors à réexaminer les principes d'articulation entre capital, travail et direction, afin de restaurer une cohérence durable entre création de valeur, contribution collective et orientation stratégique.

Étude N°2

2 Refonder l'entreprise : la Société à responsabilité sociale comme innovation institutionnelle

Refonder l'entreprise ne signifie ni abolir l'économie de marché ni renier les acquis historiques du modèle économique contemporain. Il s'agit d'en interroger les principes d'articulation afin de restaurer une cohérence durable entre création de valeur, contribution collective et responsabilité.

La Société à responsabilité sociale repose sur trois piliers interdépendants et indissociables. Ensemble, ils composent une architecture cohérente. Mais la solidité de l'ensemble dépend du degré d'exigence porté par le troisième.

A. Répartir différemment le droit de propriété

Le premier pilier consiste à ouvrir, dans le champ entrepreneurial, la possibilité d'une nouvelle répartition du droit de propriété.

Il ne s'agit ni de supprimer l'investissement ni d'abolir le capital, mais d'en démocratiser l'accès au sein même de l'entreprise. Concrètement, tout membre engagé durablement dans le projet entrepreneurial pourrait se voir reconnaître, dès son entrée, une part du capital attribuée à titre égal, indépendamment de sa capacité patrimoniale initiale. La détention du capital se trouverait ainsi étroitement liée à la participation effective au projet collectif.

Cette dotation en capital n'aurait pas vocation à être cédée, transmise ou négociée. Elle constituerait un droit attaché à la participation durable au projet entrepreneurial. Il ne s'agirait pas d'un actif patrimonial librement disponible, mais d'une forme nouvelle de propriété, nommée « propriété usufondée » [cf. Tonolo, 2017], fonctionnelle et temporaire, conférée en contrepartie de l'engagement productif.

Destinée à se substituer progressivement aux mécanismes classiques d'indemnisation du chômage, elle contribuerait à abaisser le coût du travail tout en assurant une sécurisation économique par l'intégration au capital. Ce droit serait recouvré au moment du départ à la retraite du bénéficiaire, participant ainsi, de manière structurelle, au financement du système de retraites, dont l'équilibre constitue désormais un enjeu majeur.

On distingue ainsi clairement propriété patrimoniale et propriété d'usage. La première relève d'une logique d'accumulation et de transmission ; la seconde, d'une logique d'implication et de contribution. C'est ce déplacement qui permettrait de dépasser la dichotomie classique capital / travail sans abolir la catégorie de propriété. L'objectif n'est pas de figer l'entreprise, mais de prévenir la dissociation entre propriété et contribution productive.

Étude N°2

Ce déplacement transformerait en profondeur l'équilibre interne de l'organisation. Il réduirait la distance entre ceux qui apportent le capital et ceux qui contribuent par leur travail. Il rétablirait une cohérence entre implication, responsabilité et détention patrimoniale. La propriété cesserait d'être seulement un levier financier ; elle deviendrait un principe d'engagement et un facteur de stabilité.

En articulant plus étroitement contribution et détention, ce premier pilier créerait les conditions d'une responsabilisation accrue des membres de l'entreprise. Il ne supprimerait pas le risque entrepreneurial ; il en redistribuerait l'assise et en partage plus équitablement la charge.

B. Sécuriser la capitalisation sans étatiser l'économie

Le second pilier viserait à rendre effective la nouvelle répartition du capital.

Si la détention devenait égalitaire, elle ne pourrait reposer exclusivement sur les capacités patrimoniales préexistantes. C'est pourquoi la SARS prévoirait un mécanisme de capitalisation dynamique adossé à une garantie publique, sous la forme d'un prêt forfaitaire par acteur — par exemple 20 000 euros, modulable selon les secteurs et les besoins en fonds propres — permettant à chacun d'accéder au capital sans disposer d'un apport initial personnel.

Il ne s'agirait ni d'une subvention ni d'une dépense définitive pour la collectivité. Le prêt serait remboursable selon des modalités définies à l'avance. La garantie publique viserait à sécuriser l'accès au crédit, non à se substituer à l'initiative privée. Le mécanisme s'inscrirait dans la continuité des instruments déjà mobilisés pour soutenir l'activité économique, tels que les prêts garantis par l'État, tout en en réorientant la finalité afin de renforcer la cohérence du modèle économique global.

En mutualisant le risque d'entrée sans collectiviser la gestion, le dispositif lèverait l'obstacle principal à une propriété plus largement répartie : l'inégalité d'accès au capital. Il transformerait une barrière patrimoniale en engagement productif.

La nouvelle répartition du droit de propriété et la sécurisation de la capitalisation constitueraient ainsi les deux premières conditions d'une refondation effective. Elles transformeraient l'architecture interne de l'entreprise tout en préservant les mécanismes de l'économie de marché.

Mais ces deux transformations ne sauraient être pleinement crédibles sans une troisième exigence.

C. Former le dirigeant : condition de cohérence et de stabilité

Modifier la répartition du capital et en sécuriser l'accès transforme nécessairement la nature de la direction.

Étude N°2

Dans une entreprise où la propriété est plus largement répartie et où l'engagement pourrait être adossé à un mécanisme garanti par la collectivité, la fonction dirigeante ne pourrait plus être assimilée à la simple conséquence d'un apport patrimonial. Elle deviendrait une responsabilité institutionnelle. Elle devrait articuler des intérêts désormais diversifiés, assurer la viabilité économique du projet et préserver la cohérence d'un collectif devenu copropriétaire.

L'innovation en matière de propriété et de capitalisation appellerait ainsi une exigence symétrique en matière de direction.

La SARS prévoirait la création d'une formation spécifique de dirigeant, sanctionnée par un diplôme reconnu par l'État (niveau 7). Organisée sur cinq années — deux années de classe préparatoire suivies de trois années d'école de dirigeant —, elle serait ouverte à tout âge, sous réserve d'une sélection exigeante. Une voie de formation continue compléterait ce dispositif. Il ne s'agirait pas de reproduire un cursus de gestion classique, mais de qualifier un responsable capable d'articuler propriété partagée, exigence économique et stabilité organisationnelle.

Elle ne commencerait pas par la finance. Elle ne commencerait pas par la stratégie. Elle ne commencerait pas par l'optimisation.

Elle commencerait par l'homme.

Former un dirigeant de SARS ne consisterait pas d'abord à transmettre des outils, mais à former une conscience capable d'assumer une responsabilité élargie. Avant d'enseigner la conduite d'une organisation, il faudrait apprendre à se conduire soi-même.

La rupture est ici décisive.

La formation ne part pas des instruments de gestion auxquels on adjoindrait quelques modules d'éthique. Elle s'ouvre sur une interrogation anthropologique fondamentale : d'où venons-nous, que sommes-nous, où allons-nous ? Elle inscrit le futur dirigeant dans le temps long de l'évolution du vivant, dans l'histoire des formes d'organisation humaine et dans la compréhension scientifique des limites écologiques et énergétiques.

Elle lui donne les moyens de saisir la condition humaine dans sa complexité, ses grandeurs comme ses fragilités. Elle intègre une formation substantielle en psychologie — cognitive, sociale et organisationnelle — afin de reconnaître les biais, réguler les affects, comprendre les dynamiques collectives et prévenir les mécanismes de domination.

Elle mobilise la philosophie pour interroger la finalité de l'entreprise, la nature de la propriété et la légitimité de l'autorité. Elle convoque l'histoire des idées économiques et politiques afin de situer les modèles contemporains dans leur trajectoire plutôt que de les tenir pour des évidences.

Elle intègre également une formation scientifique rigoureuse, non pour spécialiser à outrance, mais pour apprendre à distinguer un modèle d'une réalité, une hypothèse d'un fait, une carte du territoire. Penser la complexité devient alors une compétence centrale.

Étude N°2

Ce n'est qu'après cette élévation intellectuelle que vient la formation technique.

Maîtrise des mécanismes macroéconomiques et financiers, compréhension des cadres juridiques de la responsabilité et de la gouvernance, conduite d'une organisation à capital réparti, gestion du risque dans l'incertitude, exercice d'une autorité fondée sur la compétence plutôt que sur la seule détention patrimoniale : ces exigences sont indispensables. Mais elles sont ordonnées par le socle anthropologique qui les précède.

C'est ici que se marque la différence radicale.

Une école de commerce forme à la performance dans un modèle donné. Elle optimise des trajectoires et perfectionne des techniques. La formation du dirigeant de SARS poursuivrait une autre ambition.

Elle préparerait à transformer le modèle lui-même. Elle articulerait anthropologie, psychologie, philosophie, sciences, histoire des entreprises et techniques de gestion au sein d'une architecture cohérente. Elle assumerait la nécessité d'un management réinventé, non plus réduit à l'art de contrôler et d'inciter, mais conçu comme la capacité d'articuler capital, travail et responsabilité sociale dans une logique d'unité supérieure. [2]

On n'y formerait pas seulement des décideurs efficaces. On y préparerait les femmes et les hommes appelés à structurer la prospérité économique de demain.

Mais une telle exigence ne pourrait reposer sur la seule qualité individuelle. Elle supposerait un cadre collectif garantissant sa cohérence dans le temps.

Le dirigeant de SARS n'exercerait pas sa fonction dans l'isolement. Son engagement s'inscrirait au sein d'une Fédération des SARS, instance de coordination et de vigilance assurant la continuité du modèle. Cette appartenance favoriserait l'évaluation par les pairs, l'échange de pratiques et prévient les dérives qu'engendre toute autorité livrée à elle-même.

Ainsi, formation initiale, légitimité acquise et inscription dans une communauté structurée composent un tout indissociable. La stabilité de la SARS ne reposerait pas sur la seule force de ses statuts, mais sur la qualité humaine et intellectuelle de ceux qui l'incarnent.

Si l'accès au capital est élargi, si le risque devient en partie sociétal, si la propriété est redéfinie, l'autorité ne peut plus découler de la seule détention patrimoniale. Elle doit s'appuyer sur une légitimité acquise, formée, éprouvée.

Former le dirigeant deviendrait ainsi une condition de stabilité du modèle.

En ce sens, cette formation n'aurait rien d'une business school augmentée. Elle constituerait le socle d'une véritable refondation.

Étude N°2

3 Mise en oeuvre : une expérimentation territoriale maîtrisée

La refondation proposée ne saurait être décrétée. Elle appelle une démarche progressive, juridiquement sécurisée et évaluée dans la durée. Il ne s'agit pas d'imposer un modèle achevé, mais d'ouvrir un cadre d'expérimentation permettant d'en mesurer les effets dans un environnement maîtrisé et d'en ajuster les modalités à l'épreuve des faits.

A. Un cadre juridique mobilisable

Le droit français offre déjà les instruments nécessaires. L'article 37-1 de la Constitution permet au législateur d'autoriser, à titre expérimental et pour une durée limitée, des dérogations aux dispositions législatives ou réglementaires encadrant l'exercice de certaines activités. Ce principe d'expérimentation territoriale, régulièrement mobilisé en matière de politiques publiques, constitue un fondement solide pour éprouver une innovation institutionnelle dans le champ entrepreneurial[3].

La création d'un concept spécifique de Société à responsabilité sociale pourrait être autorisée pour une période déterminée — en l'occurrence cinq ans — dans un périmètre territorial circonscrit. L'expérimentation serait engagée, à titre pilote, dans la région Hauts-de-France, à partir du territoire arrageois, au sein d'HEA-BAUDIMONT et de son incubateur, déjà structurés autour de dynamiques entrepreneuriales et d'un écosystème académique mobilisable.

Le dispositif porterait explicitement sur trois dimensions :

- la nouvelle répartition du droit de propriété au sein de l'entreprise ;
- le mécanisme de capitalisation dynamique adossé à une garantie publique ;
- l'exigence d'une qualification spécifique pour l'exercice de la fonction dirigeante.

L'encadrement juridique pourrait prendre la forme d'une loi d'habilitation précisant le périmètre de l'expérimentation, ses modalités de contrôle et les conditions de son évaluation. Il ne s'agit pas de rompre avec le droit des sociétés existant, mais d'aménager, dans un cadre sécurisé, la possibilité d'éprouver une architecture institutionnelle nouvelle.

En procédant par une expérimentation limitée et encadrée, la transformation proposée demeure réversible, mesurable et ajustable. Si, au terme de cinq années, l'évaluation conclut à la pertinence du dispositif, celui-ci aurait vocation à être étendu d'emblée à l'ensemble du territoire national, conformément au principe d'unité et d'indivisibilité de la République.

3. Loi organique n° 2003-704 du 1er août 2003 relative à l'expérimentation par les collectivités territoriales - JO, 2 août 2003, p. 13217.

Étude N°2

B. Une architecture institutionnelle structurée

L'expérimentation ne peut reposer sur des initiatives isolées. Elle suppose une architecture claire, organisant les responsabilités autour de trois niveaux complémentaires.

Au niveau entrepreneurial, les premières SARS sont créées dans le territoire pilote avec l'appui d'un incubateur ou d'une structure existante. Les projets, sélectionnés selon des critères transparents de solidité économique, d'engagement collectif et de viabilité financière, bénéficient d'un accompagnement durant leurs premières années d'activité.

Au niveau académique, la formation des dirigeants est assurée en partenariat avec un établissement d'enseignement supérieur du territoire, garantissant la qualité scientifique, la certification du diplôme et la cohérence entre les exigences statutaires et la pratique entrepreneuriale.[4]

Au niveau de coordination, une instance dédiée réunit acteurs académiques, économiques et, le cas échéant, territoriaux. Elle veille au respect du cadre expérimental, organise l'évaluation et mutualise les retours d'expérience.

Cette architecture inscrit l'expérimentation dans un dispositif collectif structuré, transparent et contrôlable, à l'écart de toute dynamique informelle ou isolée.

C. Des indicateurs d'évaluation et un calendrier structuré

Toute expérimentation crédible suppose une évaluation rigoureuse, fondée sur des indicateurs objectivables et un suivi dans la durée. Seront notamment examinés des indicateurs économiques (création et pérennité des entreprises, rentabilité, stabilité financière, capacité de remboursement, niveau d'autofinancement), sociaux et organisationnels (emploi, rotation des membres, implication dans la gouvernance, climat interne), ainsi que territoriaux (maintien et transmission d'activités, insertion dans les réseaux locaux).

Conduite sur cinq ans, avec un point d'étape à mi-parcours, l'expérimentation fera l'objet de rapports périodiques établis par une instance indépendante, permettant au législateur, au terme de la période, d'étendre, d'adapter ou de mettre fin au dispositif sur la base d'éléments objectivés.

4. Dans l'attente de la première promotion de dirigeants diplômés, l'expérimentation pourra être engagée avec des dirigeants sélectionnés selon des critères d'exigence préalablement définis et spécifiquement sensibilisés aux principes du statut expérimental. Ils seront accompagnés par un pool d'experts désignés par la Fédération des SARS, chargé d'assurer un suivi méthodologique, juridique et stratégique durant la phase initiale.

Conclusion

La cohérence entre éthique proclamée et organisation économique ne peut résulter de la seule extension de l'objet social. Elle suppose d'interroger les fondations mêmes de l'entreprise : propriété, capitalisation, direction.

La Société à responsabilité sociale propose une articulation renouvelée de ces dimensions dans le cadre de l'économie de marché. Elle ne constitue ni une rupture idéologique ni un simple ajustement technique, mais une évolution structurelle soumise à l'épreuve de l'expérimentation.

Ouvrir un droit d'expérimentation pour la SARS, c'est accepter de confronter une innovation institutionnelle au réel, dans un cadre juridiquement sécurisé et évalué. La refondation ne se proclame pas ; elle se construit, s'éprouve et se mesure.

Étude N°2

Propositions

Proposition 1 — Ouvrir un droit d'expérimentation fondé sur l'article 37-1 de la Constitution

Autoriser, pour une durée limitée de cinq ans, l'expérimentation d'un statut spécifique de Société à responsabilité sociale dans un périmètre territorial déterminé, notamment le territoire HEA-BAUDIMONT en région Hauts-de-France.

Proposition 2 — Instituer un dispositif expérimental pour la Société à responsabilité sociale

Permettre une nouvelle répartition du droit de propriété au sein de l'entreprise, fondée sur une détention égalitaire du capital entre les membres engagés dans le projet entrepreneurial.

Proposition 3 — Mettre en place un mécanisme de capitalisation dynamique adossé à une garantie publique

Instaurer un dispositif encadré de prêt forfaitaire par acteur — par exemple 20 000 euros, modulable selon les secteurs —, remboursable et destiné à sécuriser l'accès au capital d'une SARS pour tout citoyen, dans la continuité des instruments publics de soutien à l'activité économique.

Proposition 4 — Instituer une formation diplômante spécifique pour les dirigeants de SARS

Créer un diplôme reconnu par l'État (niveau 7), destiné à qualifier les dirigeants appelés à exercer leurs fonctions dans un cadre de propriété égalitairement partagée, garantissant la maîtrise des enjeux économiques, juridiques et organisationnels propres à ce statut.

Proposition 5 — Mettre en place une évaluation indépendante et périodique

Confier à un organisme indépendant la production de rapports réguliers fondés sur des indicateurs économiques, sociaux et territoriaux, afin d'apprécier les effets de l'expérimentation et d'éclairer la décision éventuelle de généralisation, d'adaptation ou d'arrêt du dispositif.

Tonolo, Philippe (2026). Révolutionner l'éthique des affaires en créant la Société à responsabilité sociale, étude n°2, Projet Société à mission Europe, avec le soutien de l'Observatoire de l'éthique publique, 6 mai 2026.

Étude N°2

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.