



**SOCIÉTÉ À MISSION
EUROPE**

Projet FEDER porté par l'UPHF

La *Société Benefit*, vers un nouveau paradigme d'entreprise ?

18 mai 2026



NOÉMIE LOUVET

Chargée de projet - Pilotage du Diagnostic Business International (DBI)
Master Management responsable des entreprises de Sciences Po Lille



**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.



EN BREF

Et si une autre façon d'entreprendre était possible ? Alors que le rôle de l'entreprise dans la société fait l'objet de remises en question croissantes, l'Italie tente d'apporter un élément de réponse avec les *Società Benefit*, un modèle encore peu connu en dehors du pays. Introduit dans le droit italien en 2015, ce dispositif repose sur une idée ambitieuse : permettre aux entreprises d'intégrer dans leurs statuts des objectifs sociaux et environnementaux, aux côtés de leur finalité lucrative. À travers cette étude, l'objectif est de mieux comprendre ce que recouvre ce nouveau modèle, ce qu'il change réellement pour les entreprises italiennes, et en quoi il pourrait représenter une piste crédible pour répondre aux enjeux actuels. Ainsi, en s'appuyant sur la littérature italienne et une série de témoignages, ce travail examine le fonctionnement concret des *Società Benefit*, les raisons qui poussent certaines entreprises à s'engager, ainsi que les principaux défis rencontrés dans leur mise en œuvre. Sans prétendre apporter une réponse définitive, l'étude propose une réflexion sur la portée de cette expérience italienne. Peut-elle inspirer d'autres pays ? Est-ce le signe d'un nouveau rapport entre l'entreprise et la société ? Ou s'agit-il simplement d'un ajustement symbolique ? Ces questions, parmi d'autres, guideront l'ensemble de l'analyse.

Sommaire

Étude **N°3**

Introduction

5

1

Une évolution du rôle de l'entreprise : aux origines des Società Benefit

12

2

Cadre juridique et obligations des Società Benefit

33

3

La Società Benefit : entre consolidation institutionnelle et défis de mise en oeuvre

51

Conclusion

68

Bibliographie

72

Sigles et acronymes

77

Annexes

78

Introduction

Étude N°3

«Il n'est rien de plus puissant qu'une idée dont le temps est venu.» Ces mots de Victor Hugo, évoqués par Paolo Di Cesare lors de notre échange, résument l'esprit d'un changement à l'œuvre dans le monde de l'entreprise. Pour le co-fondateur de Nativa, première entreprise italienne à s'être engagée en tant que *Società Benefit*, ce changement ne relève pas d'une rupture brutale, mais d'une évolution logique et nécessaire face aux enjeux du XXI^e siècle. Reconnues juridiquement en 2015, les *Società Benefit* font de l'Italie le premier pays européen à offrir aux entreprises la possibilité d'inscrire dans leurs statuts des objectifs d'intérêt général aux côtés de leur activité lucrative. À travers ce dispositif, c'est une certaine vision de l'entreprise qui semble se redessiner : plus attentive à son environnement, à ses parties prenantes, et à son rôle dans la société. Comprendre cette dynamique suppose de revenir aux fondements du modèle dominant, aux critiques qu'il suscite, et aux alternatives qui prennent forme.

1. Contexte et cadre d'analyse

Depuis plusieurs années, un mouvement de remise en question traverse le monde de l'entreprise à l'échelle internationale. Longtemps pensée comme un outil purement économique dont la finalité principale serait de générer du profit pour ses actionnaires, l'entreprise^[1] se voit aujourd'hui interrogée sur sa place dans la société et sur sa capacité à répondre aux grands défis contemporains : crise climatique, creusement des inégalités, perte de sens au travail, atteintes aux droits humains ou encore appauvrissement des ressources naturelles.

Cette interrogation prend racine dans les limites d'un modèle dominant, souvent qualifié de modèle actionnarial (*shareholder model*), selon lequel l'entreprise a pour mission unique de maximiser la valeur pour ses actionnaires. Popularisé notamment par l'économiste Milton Friedman dans les années 1970, cette approche s'appuie sur l'idée que la responsabilité de l'entreprise est de faire du profit, dans le respect des lois.^[2]

Cette conception a longtemps structuré les pratiques managériales, les logiques de gouvernance et même les cadres juridiques, en plaçant l'actionnaire au sommet de la hiérarchie des intérêts. En effet, en Italie comme dans de nombreux pays de tradition civiliste, la définition classique de la société dans les codes civils repose sur la réunion d'associés ayant pour but commun la répartition de bénéfices, sans qu'aucune considération d'intérêt général n'y soit explicitement intégrée.

^[1]En droit italien, le terme «entreprise» (*impresa*) ne correspond pas à une entité dotée d'une personnalité juridique propre et ne fait pas l'objet d'une définition unifiée. C'est l'activité d'entreprendre, exercée par un «entrepreneur» (*imprenditore*), qui est encadrée juridiquement. À l'inverse, la «société» (*società*) est définie à l'article 2247 du Code civil comme un contrat entre deux ou plusieurs personnes en vue de réaliser une activité économique et de partager les bénéfices. Dans ce mémoire, les termes «entreprise» et «société» sont donc employés de manière souple et interchangeable, sauf précision contraire.

^[2]Dans son article *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (1970), Milton Friedman précise que cette responsabilité s'exerce tant que l'entreprise agit dans le respect « des règles du jeu » : c'est-à-dire en participant à une concurrence libre, sans fraude ni tromperie.

Étude N°3

Mais ce modèle est aujourd'hui largement critiqué pour son caractère réducteur, voire contre-productif. En concentrant l'attention sur le court terme et sur les seules performances financières, il tend à négliger d'autres dimensions essentielles de l'activité économique, notamment l'impact environnemental, la qualité des emplois ou encore la justice sociale.

Face à ces critiques croissantes, une autre vision de l'entreprise a commencé à émerger, celle du modèle partenarial (stakeholder model), théorisé notamment par R. Edward Freeman^[3] dans les années 1980. Cette approche invite à considérer l'entreprise non plus seulement comme un instrument au service des actionnaires, mais comme une organisation ayant des responsabilités élargies envers l'ensemble de ses parties prenantes. Parmi celles-ci figurent notamment les salariés, les clients, les fournisseurs, les collectivités, la société civile et l'environnement. L'idée centrale est que la pérennité et la légitimité de l'entreprise dépendent de sa capacité à créer de la valeur partagée avec ces parties prenantes.

C'est dans la continuité de cette réflexion qu'apparaît, dans les années 1990, le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises^[4] (RSE). Portée par les institutions internationales et les revendications de la société civile, la RSE s'impose progressivement comme un cadre de référence pour les entreprises souhaitant intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leur stratégie. Dès lors, elle encourage une prise en compte volontaire des effets de l'activité économique sur un cercle plus large d'acteurs, bien au-delà des seuls actionnaires. Cependant, en l'absence de dispositif légal contraignant, la RSE reste souvent perçue comme une démarche facultative, parfois réduite à des usages stratégiques ou symboliques^[5]. Derrière cette limite, pourtant, se dessine une transformation plus profonde : les mentalités changent, et la société attend désormais des entreprises qu'elles s'engagent davantage.

Ce glissement progressif du modèle actionnarial vers une entreprise attentive à ses impacts s'inscrit ainsi dans un changement de paradigme d'entreprise plus large. Le terme « *paradigme* » désigne un ensemble de principes et de croyances qui guident la pensée et les pratiques dans un domaine donné.

Dans le contexte de l'entreprise, cela fait référence à une transformation profonde des valeurs et des objectifs qui orientent l'action des entreprises. Dans le paradigme classique, la mission de l'entreprise est avant tout économique ; dans celui qui émerge, l'entreprise est également pensée comme un acteur social, capable de contribuer activement au bien commun. Cette notion de bien commun, ou d'intérêt général, désigne ici les finalités d'ordre collectif que l'entreprise peut poursuivre : préservation de l'environnement, justice sociale, amélioration de la santé publique, réduction des inégalités, etc. Elle dépasse les seuls intérêts privés et suppose une contribution concrète aux équilibres sociaux, territoriaux ou écologiques. Ce changement de regard sur l'entreprise soulève toutefois une question centrale : comment le droit peut-il accompagner cette évolution ?

^[3]Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge.

^[4]Ministère de la Transition écologique, « *La responsabilité sociétale des entreprises* », <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/responsabilite-societale-entreprises>

^[5]La GBD, « *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE): cadre juridique et défis* », https://lagbd.org/La_responsabilite_sociale_des_entreprises_rse_cadre_juridique_et_defis

Étude N°3

Conscients des limites de la RSE volontaire, certains législateurs ont commencé à chercher des solutions juridiques plus solides pour permettre aux entreprises d'inscrire durablement des objectifs sociaux ou environnementaux dans leur fonctionnement. On assiste ainsi, dans plusieurs pays, à l'émergence de nouveaux modèles d'entreprise, qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale. L'approche italienne des *Società Benefit* (SB), introduit dans la législation nationale en 2015^[6], s'inscrit pleinement dans cette dynamique. Inspirée des Benefit Corporations américaines, cette qualité juridique^[7] permet à toute entreprise, quelle que soit sa forme ou sa taille, d'inscrire dans ses statuts des objectifs de bénéfice commun (*beneficio comune*), c'est-à-dire des finalités d'intérêt général poursuivies aux côtés de l'activité lucrative. Cela ne transforme pas la structure juridique de l'entreprise, mais redéfinit son cadre d'action.

La *Società Benefit* poursuit ainsi une double finalité, économique et sociétale, structurée autour de trois piliers essentiels. D'abord, l'adoption de la qualité implique un engagement statutaire clair, par lequel l'entreprise formalise dans ses statuts des objectifs d'impact social ou environnemental. Cette inscription donne une valeur juridique à la mission, en l'intégrant durablement dans l'identité même de l'entreprise. Ensuite, le modèle repose sur une responsabilité élargie des dirigeants, qui doivent désormais prendre en compte ces nouveaux objectifs dans la gestion quotidienne et rendre compte de leur mise en œuvre. Cela suppose une évolution du rôle des organes de gouvernance, appelés à intégrer des critères extra-financiers dans leurs décisions. Enfin, le dispositif prévoit une obligation de transparence, à travers la publication annuelle d'un rapport d'impact. Ce document vise à informer les parties prenantes sur les actions entreprises, les résultats obtenus et les progrès accomplis en lien avec la mission définie.

À travers ces trois principes, le « *modèle SB* » se distingue par sa volonté de réconcilier deux logiques traditionnellement opposées : la recherche de performance économique et l'engagement au service du bien commun. Par ailleurs, ce cadre rappelle sur certains points le dispositif français de la société à mission, instauré par la loi PACTE de 2019. Les deux modèles partagent l'idée d'une mission inscrite dans les statuts et d'une obligation de suivi. Cependant, le modèle italien se distingue par une mise en œuvre plus souple, davantage centrée sur l'autonomie des entreprises.

Malgré ces rapprochements possibles, les *Società Benefit* demeurent peu étudiées en France. Si les sociétés à mission ont fait l'objet de nombreux travaux, peu d'études ont été consacrées à son homologue italien.

^[6]Par la loi n° 208 du 28 décembre 2015 (Legge di stabilità 2016), art. 1, commi 376–384.

^[7]Contrairement au modèle américain, le modèle italien ne crée pas un nouveau type de société, mais permet à une société existante ou nouvelle d'ajouter une mention spécifique (*qualificazione*), sans modifier sa forme juridique (SRL, SPA, etc.). Par ailleurs, une entreprise ayant adopté cette *qualificazione* peut, si elle le souhaite, ajouter la mention complète *Società Benefit* ou l'abréviation SB à sa dénomination sociale, bien que cela ne soit pas obligatoire. En France, on parle plutôt de qualité juridique, c'est-à-dire d'un rôle reconnu à une entité dans un cadre légal donné. Pour faciliter la lecture, c'est ce terme de qualité qui sera utilisé dans ce mémoire pour désigner la qualité de *Società Benefit*. Cette spécificité fera l'objet d'un développement plus approfondi au chapitre 3.

Étude N°3

Quelques articles ou rapports, comme ceux du cabinet AMP Avocats ou du think tank Utopies, évoquent la SB, mais souvent de manière synthétique ou descriptive^{[8][9]}. L'une des rares analyses universitaires approfondies sur le sujet est la thèse d'Elena Codoni^[10] (2024), dans le cadre d'une cotutelle entre la France et l'Italie, qui propose une lecture juridique comparée des deux dispositifs en italien. À cela s'ajoute le mémoire de Rebecca Graziani^[11] (2022), publié en français, qui offre également une perspective juridique comparative entre la *Società Benefit* et la société à mission, au sein de l'Université LUISS Guido Carli de Rome. Cependant, la majorité des publications de fond, articles scientifiques, rapports professionnels, études doctrinales, sont rédigés en italien. Cette barrière linguistique freine la diffusion du modèle dans l'espace francophone, malgré l'intérêt croissant qu'il suscite, notamment dans les milieux engagés sur les questions de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette difficulté d'accès à la documentation, combinée à la nouveauté relative du dispositif, rendent d'autant plus nécessaire une analyse approfondie de ses fondements, de ses usages et de ses effets. C'est dans cette perspective que s'inscrit ce travail, qui vise à interroger plus largement les enjeux soulevés par l'expérience italienne.

2. Enjeux et questions de recherche

Depuis 2015, l'Italie cherche, à travers les *Società Benefit*, à mettre au point un dispositif capable de répondre aux attentes croissantes envers les entreprises en matière sociale et environnementale. Comme nous l'avons vu, les SB reposent sur un cadre légal souple mais structurant, qui place la mission sociale au cœur des statuts de l'entreprise.

Mais ce modèle soulève aussi des interrogations essentielles : transforme-t-il réellement les pratiques des entreprises au quotidien ? Remet-il en cause les fondements du capitalisme traditionnel ou s'inscrit-il dans sa continuité ? Et surtout, permet-il de trouver un équilibre durable entre performance économique et engagement sociétal ?

Ce mémoire repose sur l'hypothèse que la SB pourrait ouvrir la voie à un nouveau paradigme d'entreprise, plus responsable, plus transparent. Toutefois, son efficacité reste à démontrer et dépend largement des pratiques concrètes mises en œuvre par les entreprises, ainsi que de leur capacité à dépasser une simple logique d'affichage. Pour explorer ces enjeux, ce travail s'appuie sur trois objectifs complémentaires : comprendre, rendre accessible, et ouvrir la réflexion.

^[8]AMP Avocats. (2022). Comparaison de la société à mission avec les dispositifs analogues aux États-Unis et en Italie. <https://www.ampavocats.com/post/comparaison-de-la-soci%C3%A9t%C3%A9-%C3%A0-mission-avec-les-dispositifs-analogues-aux-%C3%A9tats-unis-et-en-italie>

^[9]Utopies. (2021). La loi PACTE vue d'ailleurs – Analyse comparée des dispositifs européens et nord-américains de sociétés à mission [rapport]. https://utopies.com/wp-content/uploads/2021/03/Executive-loipacte_Fe%CC%81vrier2021_franc%CC%A7ais_web-.pdf

^[10]Codoni, E. (2024). Il nuovo ruolo delle società lucrative: analisi comparata tra la società benefit italiana e la società a missione francese, thèse, Università di Macerata / Université Paris-Est Créteil

^[11]Graziani, R. (2022) «Società benefit» et société à mission : une étude comparative, mémoire de Master, LUISS Guido Carli, Dipartimento di Giurisprudenza

Étude N°3

3. Finalités de l'étude

Ce mémoire cherche d'abord à présenter de manière claire et accessible le cadre juridique spécifique mis en place par l'Italie depuis 2015. L'objectif est d'en comprendre l'origine, les intentions, le contenu et les effets. Cela passera par un retour sur la genèse du dispositif, l'étude du texte de loi, ainsi qu'un examen des premiers retours d'expérience disponibles.

Un autre objectif est de rendre accessible une documentation principalement italienne, souvent dispersée, rarement traduite et peu connue dans l'espace francophone. Il s'agit ainsi de proposer un travail de synthèse critique, en mobilisant à la fois des sources académiques, institutionnelles et des témoignages, pour mieux comprendre les ressorts des *Società Benefit* et les débats qu'il suscite.

Enfin, ce travail s'inscrit dans une perspective plus large d'exploration. Il ne prétend pas établir une comparaison exhaustive entre modèles nationaux, mais propose quelques points de rapprochement lorsque cela permet de mieux comprendre les spécificités du cas italien. Le parallèle avec la société à mission française, notamment, est mobilisé ponctuellement pour éclairer certaines dynamiques communes ou contrastées. Ces éléments comparatifs restent cependant limités et demanderaient à être développés davantage dans de futures recherches. En somme, cette étude vise avant tout à apporter des éléments de compréhension solides sur le modèle des *Società Benefit*, à partir d'un ancrage italien, et à ouvrir des pistes de réflexion sur les manières possibles de penser autrement l'entreprise dans son rapport au bien commun. Ces objectifs structurent l'ensemble du travail et seront explorés progressivement au fil des chapitres.

4. Méthodologie

L'étude des *Società Benefit* repose sur une approche mixte, combinant recherche documentaire et enquête de terrain. En raison du manque de sources francophones déjà souligné, l'essentiel du travail théorique repose sur des publications italiennes, traduites avec l'aide de l'intelligence artificielle (GPT-4.0), puis analysées.

Les recherches ont ainsi commencé par l'étude du texte fondateur de la réforme, la loi de stabilité italienne de 2015 (loi n° 208/2015^[12]), qui constitue la base juridique de l'introduction des *Società Benefit*. En complément, un ensemble de sources variées a pu être mobilisé, notamment des ouvrages spécialisés, des articles académiques et des rapports professionnels ou institutionnels. Parmi ce corpus, certaines sources ont joué un rôle particulièrement structurant dans l'analyse menée. La thèse de Federico Ferdinandi^[13] a permis de comprendre en profondeur le cadre juridique instauré par la réforme.

^[12]La Loi de Stabilité (Legge di stabilità) est une loi votée chaque année en Italie pour établir les grandes lignes de la politique économique et fiscale du gouvernement. La Loi n° 208 du 28 décembre 2015 (Legge di stabilità 2016) Art 1, § 376 à 384, a ainsi fixé les réformes et décisions financières pour l'année 2016.

^[13]Ferdinandi, F. (2015–2016). *La Società Benefit*, thèse, LUISS Guido Carli.

Étude N°3

Les articles publiés dans la revue *Orizzonti del Diritto Commerciale* (Rivista ODC)^[14] ont aidé à replacer ce cadre dans les débats doctrinaux et critiques qui ont émergé en Italie après l'adoption de la loi. Quant à la Recherche Nationale sur les *Società Benefit* 2025 (Ricerca Nazionale sulle *Società Benefit*)^[15], elle a offert un éclairage précieux sur les effets concrets du modèle, en particulier sur sa diffusion, son appropriation par les entreprises et les enjeux qu'il soulève sur le terrain. Parallèlement, l'article de Livia Ventura, publié en anglais dans *The International Handbook of Social Enterprise Law*^[16], a présenté une vue d'ensemble claire du modèle italien et de ses spécificités juridiques. Enfin, pour éclairer certains éléments de comparaison avec le cas français, le mémoire de Rebecca Graziani et la thèse d'Elena Codoni ont été consultés. Une bibliographie aussi exhaustive que possible rassemblant l'ensemble des sources mobilisées ou consultées au cours de ce travail est disponible en fin de mémoire.

Pour compléter cette analyse documentaire, une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de personnes directement impliquées dans l'émergence, l'étude ou la mise en œuvre de la qualité juridique *Società Benefit*.^[17] L'objectif était de croiser les regards et de mieux comprendre, au-delà des textes, comment ce modèle fonctionne réellement sur le terrain. Ces échanges ont permis de faire dialoguer différents points de vue, politiques, juridiques, académiques et entrepreneuriaux, et d'enrichir la réflexion sur les forces et les limites concrètes du dispositif.

Du côté entrepreneurial, les témoignages recueillis ont permis de mieux saisir comment la qualité de *Società Benefit* est perçue et mise en œuvre au sein des entreprises. Paolo Di Cesare, cofondateur de Nativa, est revenu sur les origines du modèle, les obstacles rencontrés avant la loi, et les choix structurants qui ont guidé sa mise en place. Son témoignage a ainsi permis de retracer de l'intérieur la naissance du dispositif et les étapes qui ont conduit à sa mise en place. Cette vision fondatrice a ensuite été complétée par des retours d'expérience issus d'entreprises engagées plus récemment. Alessandra Girardi, co-dirigeante de Vanni Srl, une PME du secteur de la lunetterie, a décrit les étapes concrètes de la transition vers le modèle SB, en soulignant à la fois les outils mobilisés, les ajustements organisationnels nécessaires, mais aussi certaines difficultés rencontrées en chemin. Dans le même esprit, Gérard Albertengo (Bringme Srl, Entreprise de covoiturage) et Luca Bernasconi (Memesi Srl, Agence de design) ont évoqué leur évolution en *Società Benefit*, ainsi que leurs objectifs futurs, tant pour leur entreprise que pour le modèle. Ces retours du terrain ont été mis en perspective par des échanges avec des spécialistes du droit et de la gouvernance d'entreprise. Juan Diego Mujica Filippi, juriste spécialisé chez Nativa, est notamment revenu sur les origines américaines du dispositif et sur les conditions de son importation en Italie.

^[14]Voir notamment : Angelici, C. « *Società benefit* », *Orizzonti del Diritto Commerciale*, n° 2, 2017 ; Denozza, F. et Stabilini, A. « *La società benefit nell'era dell'investor capitalism* », *ibid.* ; Marasà, G. « *Scopo di lucro e scopo di beneficio comune nelle società benefit* », *ibid.* ; Rossi, S. « *L'impegno multistakeholder della società benefit* », *ibid.* ; Stella Richter Jr, M. , « *Società benefit e società non benefit* », *ibid.* ; Zoppini, A. « *Un raffronto tra società benefit ed enti non profit : implicazioni sistematiche e profili critici* », *ibid.*

^[15]*SocietàBenefit.net*, Ricerca Nazionale sulle Società Benefit – Edizione 2025, <https://www.societabenefit.net>

^[16]Ventura, L. (2023). « *Social Enterprises and Benefit Corporations in Italy* », in H. Peter, C. Vargas Vasserot & J. Alcalde Silva (dir.), *The International Handbook of Social Enterprise Law*, Springer

^[17]Trois d'entre eux, Gaetano Piepoli, Luca Bernasconi (Memesi Srl) et Gérard Albertengo (Bringme Srl), ont souhaité répondre par écrit, sous la forme de questionnaires structurés. Tous les entretiens et questionnaires sont disponibles en Annexe 4 (p.110).

Étude N°3

De son côté, Livia Ventura, docteure en droit et membre du comité scientifique d'AssoBenefit, a mis en lumière l'articulation entre les responsabilités des dirigeants, le rôle du responsable d'impact, et les modalités de contrôle prévues. Quant au professeur Gaetano Piepoli, ancien député des Pouilles, il a joué un rôle clé dans l'identification des sources fondamentales pour ce travail. Enfin, sur le plan politique, un entretien avec Mauro Del Barba, député à l'origine de la loi, a permis de replacer la réforme dans son contexte. Il est revenu sur les stratégies déployées pour inscrire le dispositif dans la loi de finances, ainsi que sur les débats actuels autour de son évolution. Ensemble, ces témoignages ont offert une lecture à plusieurs voix du modèle italien. Ils permettent de passer du texte à la pratique, du projet politique à l'appropriation concrète, et d'éclairer les tensions à l'œuvre entre l'intention initiale et la réalité du terrain.

5. Structure de l'étude

À partir de ces éléments, cette étude propose d'explorer comment, en Italie, les *Società Benefit* cherchent à concilier performance économique et utilité sociale dans un contexte où le rôle de l'entreprise évolue. Il repose sur l'idée que ce dispositif, en combinant mission statutaire et activité lucrative, pourrait incarner une forme renouvelée de capitalisme, davantage orientée vers le bien commun. Pour explorer cette hypothèse, la réflexion s'organise en trois temps complémentaires.

La première partie revient sur les origines du modèle italien, en reconstituant le cheminement intellectuel, économique et institutionnel qui a conduit à sa création. On y retrace l'évolution de la pensée italienne sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, les initiatives antérieures de conciliation entre but lucratif et utilité collective, ainsi que les influences étrangères, notamment américaines et européennes, qui ont nourri l'élaboration du modèle. Cette première étape permet de comprendre dans quel contexte culturel et politique la qualité de *Società Benefit* a pu émerger (1).

La deuxième partie s'attache à l'analyse du cadre juridique propre aux *Società Benefit*. Elle étudie les mécanismes concrets mis en place par la loi italienne : l'inscription du bénéfice commun dans les statuts, les responsabilités spécifiques confiées aux dirigeants, et les dispositifs de transparence, en particulier le rapport d'impact. L'enjeu ici est d'évaluer dans quelle mesure ce cadre volontaire produit des effets juridiques concrets, au-delà de la seule déclaration d'intention (2).

Enfin, la troisième partie s'intéresse à la mise en œuvre concrète du modèle SB sur le terrain. En s'appuyant sur les données issues de la Recherche Nationale 2025 et sur l'analyse des leviers institutionnels existants, cette dernière section interroge les conditions réelles de déploiement de la qualité : son développement, ses usages, les obstacles rencontrés. L'objectif est de confronter les ambitions portées par les *Società Benefit* aux dynamiques observées, afin de mieux cerner ses forces, ses limites, et les pistes à explorer pour en consolider l'impact (3).

(Sauf mention contraire, les termes entreprise et société sont utilisés ici de manière interchangeable, afin d'alléger la lecture tout en tenant compte de la diversité des formes juridiques concernées. De la même manière, les expressions Società Benefit, SB, modèle SB ou encore modèle Benefit seront utilisées de façon équivalente pour désigner ce dispositif spécifique introduit par la loi italienne de 2015)

Étude N°3

1 Une évolution du rôle de l'entreprise : aux origines des *Società Benefit*

Pour bien comprendre ce que représente aujourd'hui le modèle des *Società Benefit* (SB), il est nécessaire de revenir aux origines : d'où vient cette idée ? Quelles évolutions culturelles, doctrinales et économiques ont rendu possible sa formalisation dans le droit italien ? La première partie de ce mémoire propose ainsi de replacer le modèle SB dans son contexte d'émergence, en retraçant les influences qui ont progressivement conduit à repenser le rôle de l'entreprise dans la société italienne.

Section 1. Fondements culturels, doctrinaux et économiques de l'approche SB

Le modèle des *Società Benefit*, reconnu par la loi italienne en 2015, peut aujourd'hui sembler innovant, voire en rupture avec le droit classique des sociétés. Pourtant, il s'inscrit dans une évolution longue et progressive, où la question du rôle social de l'entreprise a occupé une place de plus en plus centrale dans le débat public, économique et juridique. Pour mieux comprendre comment a émergé ce modèle hybride, il est important de revenir aux fondements qui ont préparé sa reconnaissance légale.

Dans ce chapitre, nous verrons d'abord comment le droit des sociétés italien a progressivement intégré des interrogations sur l'intérêt social, c'est-à-dire sur la finalité de l'entreprise : doit-elle servir uniquement ses actionnaires, ou aussi la société dans son ensemble ? (1.1). Nous nous intéresserons ensuite aux expériences concrètes d'entrepreneuriat social apparues en Italie dès les années 1990, comme les coopératives sociales ou les entreprises sociales, qui ont montré qu'il était possible de mener une activité économique tout en poursuivant une mission d'intérêt général (1.2). Enfin, nous replacerons cette évolution italienne dans un contexte européen plus large (1.3). En retraçant ces différentes étapes, ce premier chapitre constituera une base essentielle pour analyser, dans les chapitres suivants, les choix concrets qui ont permis d'ancrer ce modèle dans la réalité italienne.

1.1 L'évolution de la pensée sur le rôle social des entreprise en Italie

Pour mieux saisir l'évolution de la pensée du rôle social de l'entreprise en Italie, cette section propose de remonter aux fondements du droit des sociétés italien, et au contexte dans lequel ces idées ont émergé.

1.1.1 Le droit italien face au débat sur l'intérêt social

Le cadre juridique des sociétés en Italie s'est construit autour du Code civil de 1942. Ce texte de référence mentionne à plusieurs reprises la notion d'« *intérêt social* », en particulier aux articles 2373 et 2441. Pourtant, ce concept n'y est jamais clairement défini.

Étude N°3

Cette absence de définition précise a nourri un vaste débat doctrinal sur la signification même de l'intérêt social dans une entreprise. Deux grandes approches se sont opposées sur ce point.^[18]

La première approche, dite institutionnaliste, voit l'entreprise comme une entité autonome qui fait partie intégrante de la société et dont les responsabilités dépassent le seul intérêt des associés. Des juristes comme Alberto Asquini ou Lorenzo Mossa ont défendu l'idée que l'intérêt social devait refléter cette complexité. Selon eux, l'entreprise ne peut ignorer les attentes et les besoins des salariés, des clients ou encore des territoires dans lesquels elle évolue. L'intérêt social, dans cette optique, ne se réduit pas au cercle des actionnaires, mais s'étend à l'ensemble des parties prenantes.

Face à cette vision élargie s'est imposée une seconde approche, qualifiée de contractualiste, qui a longtemps dominé la doctrine italienne. Pour ses représentants, comme Tulio Ascarelli, Attilio Mignoli ou Pietro Rescigno, la société est avant tout un contrat entre associés, et l'intérêt social se confond avec leur intérêt commun. Dans cette lecture, la finalité première, sinon exclusive, de l'entreprise est la production et la distribution de profit au bénéfice des actionnaires. Tout objectif non lucratif sort du champ de l'entreprise commerciale, et doit relever d'autres formes juridiques. Cette interprétation restrictive a été prolongée et théorisée par des auteurs comme Pier Giusto Jaeger, qui a défini l'intérêt social comme un « *intérêt de groupe* », propre aux associés présents, par opposition à un « *intérêt de série* », qui inclurait des bénéficiaires extérieurs. Selon lui, les considérations sociales ou environnementales n'ont pas leur place dans le cadre strict du droit des sociétés. Elles relèvent d'autres domaines juridiques, comme le droit du travail, le droit fiscal ou la réglementation environnementale, mais ne doivent pas être intégrées dans la définition de l'intérêt social.

1.1.2 Le tournant doctrinal et économique des années 1970-1980

Si les discussions autour de la finalité de l'entreprise étaient déjà présentes dans la doctrine italienne, les années 1970 marquent un tournant. À cette période, ces réflexions s'intensifient et trouvent un nouvel écho, en partie sous l'effet des évolutions économiques et politiques qui redéfinissent les attentes à l'égard du monde entrepreneurial.

À l'échelle internationale, l'économie entre dans une nouvelle phase. La fin des accords de Bretton Woods, l'ouverture progressive des marchés financiers et l'essor des politiques néolibérales, incarnées notamment par les gouvernements Reagan aux États-Unis et Thatcher au Royaume-Uni, contribuent à imposer un nouveau paradigme économique. Dans ce modèle, souvent désigné sous le nom de *shareholder capitalism* (modèle actionnarial), la mission première de l'entreprise devient la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Les logiques de rentabilité à court terme prennent le pas sur d'autres considérations, et les grandes entreprises deviennent à la fois plus puissantes et plus exposées à la pression des marchés financiers.

^[18]Ferdinandi, F. (2015–2016). *La Società Benefit*, thèse, LUISS Guido Carli.

Étude N°3

C'est dans ce climat de transformation globale que le débat italien autour de l'entreprise trouve un nouveau souffle. Ainsi, dans les années 1970 et 1980, des juristes comme Gerardo Santini^[19] et Giorgio Marasà^[20] contribuent à approfondir le débat sur le rôle de l'entreprise en Italie. Sans proposer directement d'intégrer des finalités non lucratives au cœur de la définition juridique de la société, leurs travaux interrogent les limites du modèle purement lucratif et ouvrent la voie à une réflexion plus large sur la place des objectifs sociaux dans l'activité économique. Marasà, en particulier, s'intéresse aux sociétés sans but lucratif et à leur encadrement juridique, contribuant ainsi à faire émerger l'idée d'une pluralité possible des finalités entrepreneuriales. Ces apports, bien que prudents sur le plan normatif, ont permis de poser les bases d'une relecture progressive du droit des sociétés, plus ouverte à des formes hybrides.

1.1.3 Une vision humaniste de l'entreprise : Olivetti et Zamagni

Si les juristes ont joué un rôle déterminant dans la transformation du cadre légal, l'Italie a également connu une évolution plus philosophique et politique du rôle de l'entreprise. Cette approche a été portée par des figures visionnaires comme Adriano Olivetti^[21] et Stefano Zamagni.^[22]

Adriano Olivetti, industriel italien des années 1950, est considéré comme l'un des pionniers de ce qu'on appelle aujourd'hui le *stakeholder capitalisme* (modèle partenarial). Dans sa vision, l'entreprise ne doit pas seulement viser le profit, mais aussi contribuer au bien-être des travailleurs, soutenir la culture, favoriser l'inclusion sociale et participer au développement du territoire. Dans ses usines, il instaure ainsi des services sociaux, des bibliothèques, des logements pour les employés. Pour Olivetti, l'entreprise est un acteur de transformation sociale, ancré dans son époque.

Plus récemment, dans les années 2000, l'économiste Stefano Zamagni a prolongé cette vision en développant le concept d'« économie civile ». Dans ce modèle, l'entreprise est perçue non comme un simple acteur économique régi par le marché, mais comme un acteur moral, engagé dans la poursuite du bien commun. L'économie civile se distingue ainsi à la fois du capitalisme pur et de l'économie publique, en plaçant au cœur de l'activité économique des valeurs de coopération, de réciprocité et de solidarité. Dans l'ensemble des entretiens réalisés pour ce travail, les figures d'Adriano Olivetti et de Stefano Zamagni ont été évoquées de manière récurrente, tant par des acteurs économiques que politiques. Leur pensée semble avoir influencé de manière significative certaines conceptions actuelles du rôle de l'entreprise en Italie. Paolo Di Cesare, cofondateur de Nativa, en témoigne avec une formule particulièrement parlante :

^[19]Santini, G. (1973). « *Il tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali* », Rivista di diritto civile, I, p. 151 et suiv.

^[20]Marasà, G. (1984). *Le « società senza scopo di lucro »*, Giuffrè, Milan

^[21]Simone, C., La Sala, A., & Baldassarra, C. (2018). Wellbeing and firms: The Adriano Olivetti's model.

^[22]Zamagni, S. (2009). Reciprocity, Civil Economy, Common Good.

Étude N°3

« La raison d'être, c'est ce qui oriente l'entreprise, ce qui lui donne une nouvelle direction et une destination. J'aime le mot destination, car il a été utilisé à l'origine par un entrepreneur italien très connu, Adriano Olivetti. (...) Il disait : au-delà du rythme des bilans, quelle est la finalité, quelle est la destination d'une entreprise ? Comme un poème. » (Paolo di Cesare, Cf Entretien)

Ainsi, au fil des décennies, l'Italie s'est dotée d'une réflexion solide sur le rôle social de l'entreprise, portée à la fois par la doctrine juridique et par des figures visionnaires. À partir des années 1990, ces idées ont trouvé une application plus concrète à travers l'apparition de structures hybrides.

1.2 Expériences antérieures de conciliation entre but lucratif et utilité sociale

Cette section revient sur les premières formes d'entrepreneuriat social^[23] apparues en Italie dans les années 1990.

Dans un contexte de crise sociale et de recul de l'État-providence^[24], certaines initiatives du Troisième Secteur^[25] ont montré qu'il était possible d'associer activité économique et mission d'intérêt général. Deux modèles ont particulièrement marqué cette évolution : les coopératives sociales et les entreprises sociales. Bien que les SB puissent sembler proches de ces modèles, il est crucial de les distinguer pour comprendre leurs mécanismes spécifiques et les dynamiques qui ont permis leur émergence.

1.2.1 La coopérative sociale

Créées par une loi de 1991, les coopératives sociales (*cooperative sociali*) représentent l'un des premiers exemples italiens de structures hybrides conciliant activité marchande et utilité sociale.^[26] Contrairement aux coopératives traditionnelles centrées sur les intérêts de leurs membres, elles poursuivent un objectif plus large : contribuer au bien-être collectif. La loi distingue deux catégories de coopératives sociales.

D'une part, les coopératives de type A ont pour mission principale la fourniture de services à la personne, dans des domaines comme l'aide aux personnes âgées, l'accompagnement de personnes en situation de handicap ou encore l'accueil d'enfants. Les coopératives de type B, quant à elles, s'inscrivent dans une logique d'insertion par l'activité économique.

^[23]Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge.

^[24]Ferrera, M. (1996). The 'Southern Model' of Welfare in Social Europe. *Journal of European Social Policy*

^[25]Le tiers secteur désigne l'ensemble des organisations privées à but non lucratif, telles que les associations, les coopératives sociales et les fondations, qui opèrent en complément des secteurs public et privé pour répondre à des besoins sociaux et d'intérêt général.

^[26]Laville, J.-L., & Gardin, L. (1999). Les coopératives sociales italiennes. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(1), 63–81. <https://doi.org/10.7202/301437ar>

Étude N°3

Elles développent des activités variées^[27] tout en employant une proportion significative de personnes en difficulté d'insertion professionnelle, comme les chômeurs de longue durée, les personnes en situation de handicap ou encore les anciens détenus. Certaines d'entre elles se sont imposées comme des références, à l'image des coopératives membres du Consorzio Gino Mattarelli, premier réseau national de coopératives sociales, ou du projet Libera Terra, qui développe une agriculture biologique sur des terres confisquées à la mafia.^{[28][29]}

Ces coopératives fonctionnent selon deux principes clés. Elles sont gérées démocratiquement, selon le principe « *un membre, une voix* », et ne peuvent distribuer les bénéfices que de façon très limitée. La majeure partie des excédents doit être réinvestie dans l'activité ou utilisée pour renforcer l'impact social du projet. Cette organisation garantit que l'objectif social reste au cœur de leur fonctionnement. Par ailleurs, les coopératives sociales peuvent bénéficier d'aides fiscales spécifiques, telles que des exonérations fiscales ou des réductions de charges sociales.

En quelques décennies, les coopératives sociales sont devenues un acteur de premier plan du secteur social italien. Elles illustrent qu'il est possible de gérer une activité économique de manière efficace tout en répondant à des besoins sociaux essentiels. Leur essor a notamment permis de combler certains manques laissés par le retrait de l'État dans les domaines de l'action sociale, tout en expérimentant de nouveaux modèles de gouvernance et de solidarité.

1.2.2 L'entreprise sociale

Une nouvelle étape est franchie en 2006 avec l'introduction de la qualité d'entreprise sociale (*impresa sociale*), par le décret législatif n°155.^[30] Contrairement aux coopératives sociales, cette désignation ne correspond pas à une forme juridique particulière, mais à une qualification que peuvent adopter différentes structures comme les associations, les fondations, les coopératives, voire les sociétés commerciales à condition de répondre à certains critères. Ainsi, comme pour les *Società Benefit*, il ne s'agit pas d'un statut juridique à part entière.^[31]

Pour être reconnue comme entreprise sociale, une organisation doit exercer de façon stable une activité économique orientée vers une finalité d'intérêt général. Les secteurs concernés sont nombreux : éducation, santé, insertion, environnement, culture ou encore tourisme social.

^[27] Les coopératives sociales de type B exercent des activités très diversifiées, notamment dans l'agriculture, l'entretien des espaces verts, le nettoyage, la blanchisserie, l'artisanat, l'informatique ou encore la menuiserie. Ces secteurs sont choisis en fonction de leur accessibilité pour des publics fragilisés et de leur potentiel d'insertion professionnelle.

^[28] Le Consorzio Nazionale della Cooperativa Sociale "Gino Mattarelli" (CGM) est le plus grand réseau italien de coopératives sociales, fondé en 1987. Il regroupe plus de 760 coopératives œuvrant dans les secteurs du social, de la santé et de l'insertion professionnelle, avec un accent particulier sur le Sud de l'Italie. Voir : <https://cgm.coop/>

^[29] Libera Terra – Le terre libere dalle mafie, <https://liberaterra.it/en/>

^[30] Ventura, L. (2023). Social Enterprises and Benefit Corporations in Italy. In H. Peter, C. Vargas Vasserot, & J. Alcalde Silva (Eds.), *The International Handbook of Social Enterprise Law*, Springer

^[31] Cette distinction sera développée plus en détail au chapitre 3.2

Étude N°3

L'objectif ici n'est, là encore, pas de créer du profit pour des actionnaires, mais bien de produire une valeur sociale, au bénéfice d'une collectivité ou d'un public spécifique. La distribution de bénéfices est d'ailleurs en principe interdite^[32], et les excédents doivent être réinvestis dans l'activité ou conservés sous forme de réserve.

La gouvernance de ces structures doit également impliquer les parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des bénéficiaires ou des partenaires, selon les modalités propres à chaque forme juridique. L'esprit de cette législation est d'encourager un fonctionnement transparent, démocratique, et tourné vers la mission sociale.

Dans la pratique, cette qualification a principalement été adoptée par des structures issues du tiers secteur déjà engagées dans des activités d'utilité publique. Par exemple, Altromercato Impresa Sociale, une organisation qui œuvre dans le commerce équitable, soutient des producteurs des pays en développement en garantissant des conditions de travail décentes et un revenu équitable. De même, Reware Impresa Sociale, une coopérative spécialisée dans la régénération des équipements informatiques, offre des solutions de réinsertion professionnelle tout en contribuant à la réduction des déchets électroniques.^{[33][34]} Ainsi, la qualité d'entreprise sociale a offert un cadre légal plus structuré à des organisations qui, bien que privées, souhaitent déjà affirmer leur engagement envers le bien commun tout en menant une activité économique. Ce cadre est d'ailleurs aussi plus avantageux, dans la mesure où, comme pour les coopératives sociales, les entreprises sociales peuvent bénéficier d'avantages fiscaux. Toutefois, elles demeurent fondamentalement ancrées dans le Troisième secteur en raison de la clause de non-distribution des bénéfices.

1.2.3 Une autre forme hybride : la fondation

Outre les coopératives sociales et les entreprises sociales, une autre approche a également permis de concilier activité économique et finalité sociale en Italie : les fondations (fondazioni)^[35]. Souvent créées par des entreprises ou des institutions bancaires, elles financent et mettent en œuvre des projets d'intérêt général dans les domaines de la culture, de la solidarité ou de l'innovation sociale. Même si elles ne mènent pas toujours d'activités commerciales à proprement parler, leur rôle dans la structuration de l'économie sociale a été important. À titre d'exemple, la Fondazione Cariplo a largement contribué à l'essor de l'innovation sociale en Italie, en soutenant des initiatives à impact comme le logement solidaire ou l'entrepreneuriat culturel à travers son programme Cariplo Social Innovation.^[36]

^[32] Depuis la réforme du Troisième Secteur (décret législatif n°112/2017), une exception est toutefois prévue pour celles constituées sous forme de société, qui peuvent distribuer une part limitée de leurs bénéfices nets annuels, sous conditions strictes (art. 3, al. 3).

^[33] Altromercato Impresa Sociale : [Altromercato - Sito ufficiale](#)

^[34] Reware Impresa Sociale : <https://reware.it>

^[35] Bien que les fondations ne soient pas une spécificité italienne, il convient de souligner leur rôle dans l'émergence d'un nouveau contexte social et économique, où activité économique et finalité sociale se trouvent de plus en plus intégrées.

^[36] Fondazione Cariplo : <https://www.fondazione cariplo.it/it/progetti/intersettoriali/cariplo-social-innovation.html>

Étude N°3

1.2.4 Vers un «quatrième secteur ?»

L'ensemble de ces expériences a préparé le terrain à l'apparition de la qualité juridique de *Società Benefit*. Toutefois, contrairement aux entreprises sociales ou aux coopératives sociales, qui peuvent bénéficier d'un cadre législatif spécifique ouvrant parfois l'accès à des soutiens publics ou à des avantages fiscaux, les SB sont des « sociétés classiques ». Elles conservent une logique de profit, mais choisissent d'inscrire volontairement dans leurs statuts des engagements explicites en faveur du bien commun.

Cette logique marque une forme de synthèse entre l'économie traditionnelle et l'économie sociale, en donnant un cadre légal à des engagements souvent volontaires jusqu'alors, mais sans les contreparties institutionnelles associées aux statuts plus encadrés. Ainsi, plutôt que de représenter une rupture nette, l'introduction des SB peut être vue comme une continuité évolutive d'un mouvement amorcé plusieurs décennies plus tôt. En s'ancrant dans le droit commun des sociétés, les SB disposent d'un cadre plus souple, qui peut faciliter leur reconnaissance sur le marché et favoriser leur développement au-delà des cercles encore restreints de l'économie sociale et solidaire. À cet égard, les *Società Benefit* pourraient être perçues comme le préfigurateur d'un nouveau « quatrième secteur », incarnant concrètement ce nouveau paradigme d'entreprise.

1.3 Une impulsion européenne en faveur d'un nouveau paradigme d'entreprise

Si l'Italie a su développer des modèles originaux pour articuler finalité lucrative utilité sociale, elle ne l'a pas fait de façon isolée. Depuis le début des années 2000, l'Union européenne (UE) joue elle aussi un rôle structurant dans la diffusion d'un nouveau regard sur la finalité de l'entreprise.

1.3.1 Le Livre vert de 2001^[37] : une première reconnaissance politique

Un premier tournant s'opère en 2001, avec la publication du Livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ce document constitue le premier positionnement clair de l'Union sur ce sujet. Il définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes ». L'objectif de ce texte n'est pas de légiférer, mais plutôt d'ouvrir un débat structuré entre les entreprises, les États membres et la société civile. Le Livre vert appelle notamment à une évolution des pratiques en s'appuyant sur des principes comme le volontariat et la coopération. À ce stade, la Commission ne cherche pas à imposer des règles, mais à sensibiliser les acteurs économiques à leur rôle sociétal dans un contexte de mondialisation croissante et de défiance envers les grandes entreprises.

^[35]Bien que les fondations ne soient pas une spécificité italienne, il convient de souligner leur rôle dans l'émergence d'un nouveau contexte social et économique, où activité économique et finalité sociale se trouvent de plus en plus intégrées.

^[36]Fondazione Cariplo : <https://www.fondazionecariplo.it/it/progetti/intersectoriali/cariplo-social-innovation.html>

^[37]Commission des Communautés européennes, Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises, COM (2001) 366 final, Bruxelles, 18 juillet 2001.

Étude N°3

1.3.2 2011 : une stratégie renouvelée et l'initiative pour l'entrepreneuriat social

Dix ans plus tard, en 2011, la Commission adopte une nouvelle stratégie intitulée « *Responsabilité sociétale des entreprises : une contribution au développement durable* ». ^[38] Ce texte marque un changement d'approche : la RSE n'est plus seulement pensée comme un engagement volontaire, mais comme une responsabilité pleine et entière des entreprises envers la société. La définition évolue pour inclure explicitement les effets, positifs ou négatifs, que l'activité économique peut avoir sur les individus, l'environnement ou les territoires.

Dans le même temps, une Initiative pour l'entrepreneuriat social (*Social Business Initiative*) est lancée. Elle a pour but de favoriser l'essor des entreprises sociales en Europe, en leur donnant accès à des ressources adaptées et à un meilleur cadre réglementaire. ^[39] Parmi les mesures phares, on peut citer la création du label EuSEF (*European Social Entrepreneurship Funds*), qui permet aux investisseurs d'identifier plus facilement les fonds orientés vers l'impact social. Cette initiative traduit une volonté politique claire, celle de reconnaître et soutenir le rôle croissant des entreprises sociales dans l'économie européenne, en les aidant à se structurer, se financer et se faire connaître.

1.3.3 Le Compendium de 2014

Dans la continuité de ces engagements, la Commission publie en 2014 un Compendium ^[40] sur la RSE.

Ce document dresse un état des lieux comparatif des politiques publiques en matière de responsabilité sociétale dans les différents États membres. Il met en lumière la diversité des approches nationales, certaines centrées sur la régulation, d'autres sur l'incitation, tout en révélant une convergence progressive autour de priorités communes comme la transparence, l'intégration des parties prenantes, la mesure d'impact ou encore la gouvernance responsable. ^[41] Ce travail de cartographie vise notamment à favoriser les échanges de bonnes pratiques et à renforcer la cohérence des politiques européennes en matière de RSE. Dès lors, en montrant que des initiatives diverses peuvent converger vers des objectifs similaires, le Compendium joue ainsi un rôle de coordination et d'orientation à l'échelle de l'Union.

^[38] Commission européenne, *Responsabilité sociétale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM (2011), eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681

^[39] Commission européenne, *Initiative pour l'entrepreneuriat social : créer un écosystème favorable aux entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales*, COM(2011), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682>

^[40] Un compendium désigne un document de synthèse qui rassemble, de manière structurée et comparative, un ensemble d'informations sur un sujet donné.

^[41] Stampe-Knippel, A., Weber, T., & Williamson, N. (2014). *Compendium on CSR Public Policies in the EU*.

Étude N°3

1.3.4 L'émergence d'un nouveau paradigme entrepreneurial à l'échelle européenne

L'ensemble de ces étapes ont contribué à faire émerger, à l'échelle du continent, une nouvelle vision de l'entreprise, pensée non plus uniquement comme un acteur économique, mais aussi comme un levier potentiel de transformation sociale et environnementale. Cette évolution conceptuelle, portée en partie par les institutions européennes, a permis de créer un climat favorable à l'innovation juridique dans plusieurs États membres. Elle a préparé le terrain à l'apparition de modèles hybrides, qui combinent objectifs économiques et finalités sociales, comme les entreprises sociales, les coopératives sociales, ou encore, dans certains pays, des initiatives plus poussées telles les *Società Benefit* en Italie (2016) ou les sociétés à mission en France (2019). Toutefois, l'UE n'a pas encore proposé de cadre juridique unique dans ce domaine. Si cette absence de normalisation permet aux États membres de développer des approches adaptées à leur contexte, elle nuit aussi à la lisibilité, à la cohérence et à la reconnaissance mutuelle de ces modèles à l'échelle européenne. Cette limite soulève des enjeux importants en matière de coordination, qui seront revus dans la partie 6.3.

Ce premier chapitre a posé les bases conceptuelles et historiques qui ont conduit à l'émergence des SB en Italie. Loin d'être une rupture soudaine, leur introduction en 2015 s'inscrit dans une évolution progressive de la notion d'intérêt social, portée par la doctrine italienne vers une approche plus ouverte, collective et éthique. Parallèlement, des initiatives issues du Troisième Secteur, comme les coopératives sociales ou les entreprises sociales, ont expérimenté des formes hybrides de l'entreprise, conciliant activité économique et utilité sociale. Toutefois, leur portée reste limitée par des contraintes juridiques, en particulier l'interdiction de distribuer les bénéfices. C'est dans ce contexte que les *Società Benefit* s'imposent progressivement comme une alternative prometteuse : en ouvrant la voie à un « quatrième secteur », elles offrent un modèle plus souple, capable de conjuguer performance économique et mission sociétale. Enfin, cette dynamique s'inscrit dans un mouvement européen plus large, favorable à l'émergence de modèles entrepreneuriaux durables et responsables. La reconnaissance des SB marque ainsi l'aboutissement d'un cheminement culturel, politique et juridique visant à repenser le rôle de l'entreprise dans la société. Le chapitre suivant montrera comment cette vision s'est concrétisée, à travers l'adoption d'un dispositif légal spécifique et le rôle déterminant joué par certains acteurs dans la diffusion du modèle.

Étude N°3

Section 2. De l'inspiration américaine à la structuration du modèle italien

Face aux limites du Troisième Secteur, de nouveaux modèles d'entreprise ont émergé pour repenser les finalités de l'activité économique. Parmi eux, le modèle des Benefit Corporations, né aux États-Unis au début des années 2010, constitue la première tentative structurée pour équilibrer performance économique et intérêt général dans un même cadre juridique. Cette innovation, à la fois juridique et culturelle, a rapidement attiré l'attention d'autres pays, dont l'Italie.

Ce chapitre s'intéresse à la manière dont une idée venue des États-Unis a inspiré un mouvement entrepreneurial et politique en Italie, jusqu'à l'adoption, en 2015, de la qualité juridique de *Società Benefit*. L'objectif n'est pas encore d'analyser les dispositifs juridiques en détail mais bien de comprendre les origines concrètes du modèle italien, ainsi que les dynamiques qui ont permis son émergence. Nous verrons tout d'abord les fondements du modèle américain, en distinguant clairement la certification privée *B Corp* du statut juridique de *Benefit Corporation* (2.1). Nous reviendrons ensuite sur les principales étapes de l'émergence du modèle italien, en montrant comment des acteurs économiques et politiques se sont mobilisés pour faire reconnaître un nouveau type d'entreprise hybride (2.2). Enfin, nous nous intéresserons à l'institutionnalisation du modèle à travers le rôle joué par Assobenefit, une association qui s'est imposée comme un acteur clé dans la structuration et la diffusion du modèle *Benefit* en Italie (2.3). Tout au long de ce chapitre, des comparaisons ponctuelles avec la France permettront d'éclairer les spécificités du cas italien, sans prétendre à une étude exhaustive. En retraçant cette dynamique d'importation et de consolidation, ce chapitre vise à montrer comment une innovation étrangère peut amorcer un changement de paradigme entrepreneurial lorsqu'elle rencontre un contexte culturel et politique favorable.

2.1 Les *Benefit Corporations* aux États-Unis

Cette partie retrace l'origine du mouvement des Benefit Corporations aux États-Unis et présente les principales caractéristiques du modèle. Cette analyse est nécessaire pour poser les bases de la réflexion et mieux saisir comment certaines de ces idées ont inspiré la création des *Società Benefit*.

2.1.1 De la certification *B Corp* au modèle des *Benefit Corporations*

Si le premier modèle d'entreprise hybride a été officiellement introduit en Europe avec la loi italienne de 2015, il trouve en réalité ses origines dès les années 2010 avec les *Benefit Corporations* (BC) américaines.

Étude N°3

En effet, le modèle des *Benefit Corporations* est né aux États-Unis dans un contexte où le monde de l'entreprise était de plus en plus questionné sur son rôle dans la société. Crises financières, scandales environnementaux, inégalités croissantes : autant d'éléments qui ont amené une partie de l'opinion publique et de nombreux entrepreneurs à repenser la finalité même de l'entreprise. L'idée que la seule mission d'une société serait de maximiser la richesse de ses actionnaires a alors progressivement été remise en cause.^[42]

Dans ce contexte, certaines initiatives ont vu le jour pour proposer des alternatives concrètes. Parmi les plus influentes, on peut citer celle portée par l'organisation américaine à but non lucratif B Lab, fondée en 2006. Cette organisation a joué un rôle central, en développant à la fois une certification volontaire, la *B Corp*, et en contribuant à la création d'un véritable cadre juridique, la *Benefit Corporation*.

a. La certification B Corp

D'une part, B Lab a mis en place la certification *B Corp*, qui permet aux entreprises de montrer leur engagement social et environnemental sur la base de critères précis (BIA^[43]). Il s'agit d'une démarche volontaire et ouverte aux entreprises qui souhaitent aller au-delà des exigences légales. Cependant, il est important de noter que cette certification, bien que significative, n'a aucune portée juridique en elle-même.

Au fil des années, le « mouvement » B Corp s'est progressivement exporté à l'international, notamment en Europe, et plus précisément en Italie dès 2013. Malgré cette présence, aucun des entretiens réalisés pour ce mémoire n'a directement souligné son influence explicite sur l'émergence des SB. Cependant, il est raisonnable de supposer que ce mouvement a joué un rôle dans la mise en lumière des enjeux sociétaux auprès des entrepreneurs italiens, influençant indirectement la réflexion qui a conduit à l'adoption du modèle SB en 2015.

b. Le modèle des *Benefit Corporations*

Parallèlement, B Lab a travaillé avec des partenaires comme l'American Sustainable Business Council^[44] pour aller plus loin et permettre aux entreprises d'intégrer leur mission sociale ou environnementale directement dans leurs statuts.

^[42] Une conception historiquement ancrée dans le droit américain depuis l'arrêt *Dodge v. Ford*⁴² en 1919. Voir : *Dodge v. Ford Motor Co.*, 170 N.W. 668 (Mich. 1919). <https://piesciorovsky.com/wp-content/uploads/2016/05/Dodge-vs-Ford.pdf>

^[43] Le B Impact Assessment (BIA) est un outil développé par B Lab permettant d'évaluer la performance sociale, environnementale et de gouvernance des entreprises. Il repose sur un questionnaire structuré autour de plusieurs domaines et attribue un score global qui conditionne l'obtention de la certification B Corp. B Lab, B Corp Certification, <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>.

^[44] FasterCapital, B Corporation: B Corp Legislation: Advocacy and Policy Changes, <https://fastercapital.com/content/B-Corporation-B-Corp-Legislation-Advocacy-and-Policy-Changes.html>.

Étude N°3

Pour cela, elle a rédigé un modèle de loi, le Model Benefit Corporation Legislation (MBCL), qui a ensuite été proposé aux différents États américains. Le Maryland a été le premier à adopter une loi fondée sur ce modèle en 2010. Depuis, plus de 40 États aux États-Unis ont suivi cet exemple en mettant en place des législations similaires. Ainsi, contrairement au label privé B Corp, le statut de Benefit Corporation repose sur une reconnaissance juridique inscrite dans le droit des États.^[45]

2.1.2 Un nouveau cadre juridique.^[46]

Il convient désormais d'examiner plus en détail le nouveau cadre juridique proposé par les Benefit Corporations aux États-Unis via le MBCL. Concrètement, les BC se distinguent des entreprises traditionnelles par trois éléments essentiels.

D'abord, leur objet social inclut explicitement un objectif d'intérêt général, appelé *general public benefit*^[47]. Il s'agit d'un impact positif important sur la société et/ou l'environnement, que l'entreprise s'engage à poursuivre parallèlement à ses activités lucratives. Certaines entreprises vont même plus loin en ajoutant un objectif plus ciblé (*specific public benefit*) dans leurs statuts, comme l'éducation, la lutte contre la pauvreté ou la transition écologique. Par exemple, Patagonia s'engage à réduire son empreinte carbone globale (*general public benefit*) tout en luttant contre la déforestation à travers sa fondation Patagonia Action Works (*specific public benefit*).

Ensuite, les obligations des dirigeants évoluent. Les administrateurs d'une Benefit Corporation ne doivent plus uniquement agir dans l'intérêt des actionnaires. Ils sont légalement tenus de prendre en compte les effets de leurs décisions sur une série d'acteurs comme les employés, les clients, les communautés locales et l'environnement. Le MBCL précise d'ailleurs que cette prise en compte élargie ne constitue pas une violation de leurs devoirs fiduciaires classiques (*duty of care* et *duty of loyalty*^[48]), mais qu'elle en renforce la portée.

Enfin, la transparence devient une exigence forte. Chaque année, l'entreprise doit publier un rapport d'impact évaluant ses performances sociales et environnementales. Ce rapport doit reposer sur des standards externes développés par des organismes indépendants, même si ces standards ne sont pas imposés par l'État.

^[45]En France comme en Italie, le modèle des sociétés à mission est une "qualité" juridique ajoutée à une société existante, contrairement aux États-Unis où les Benefit Corporations forment une nouvelle forme juridique distincte. Cette différence vient du fait que, dans les systèmes de droit civil (comme en France et en Italie), il est plus courant d'ajouter des caractéristiques à des sociétés déjà existantes. En revanche, dans les systèmes de common law (comme aux États-Unis), le droit est plus flexible et permet la création de nouvelles formes juridiques adaptées aux évolutions sociétales. Cette distinction a été confirmée par Juan Diego Mujica Filippi, qui préfère parler d'un "modèle juridique" transposable à diverses structures et contextes nationaux. Cf le point 3.2 pour une analyse détaillée des implications juridiques et terminologiques. Voir : B Lab U.S. & Canada, Benefit Corporations, <https://usca.bcorporation.net/benefit-corporation/>.

^[46]Ferdinandi, F. (2015–2016). *La Società Benefit*, thèse, LUISS Guido Carli.

^[47]Gallarati, A. (2018). *Incentivi e controllo del mercato nella società benefit. Un'analisi economica e comparata*. Contratto e impresa, 2018

^[48]Ventura, L. *Benefit corporation e circolazione di modelli: le società benefit, un trapianto necessario?*, in *Contratto e impresa*, 2016, pp. 841–872.

Étude N°3

Il est destiné aux actionnaires et au public, puisqu'il doit être rendu accessible, souvent via le site web de l'entreprise. Ces trois caractéristiques majeures du MBCL ont servi de point de départ à l'inspiration du modèle italien. Leur adaptation spécifique fera l'objet d'une analyse approfondie dans le chapitre suivant, afin de mieux comprendre comment l'Italie a construit sa propre voie à partir du modèle américain.

2.1.3 Le cas particulier du Delaware

Parmi les différentes déclinaisons du modèle américain, celle du Delaware mérite une attention particulière en raison de son influence et de ses spécificités. Cet État, qui abrite le siège de la majorité des grandes entreprises américaines, a choisi en 2013 de créer sa propre version du modèle, la Public Benefit Corporation (PBC). Si elle reprend l'essentiel des principes du MBCL, elle s'en distingue sur plusieurs points, en particulier sur la souplesse offerte aux entreprises dans la formulation de leur mission sociale et dans les exigences de transparence.

L'exemple du Delaware montre qu'il est possible d'adapter le modèle des BC à un cadre juridique très favorable aux entreprises, sans pour autant renoncer aux ambitions sociales. Cette flexibilité semble d'ailleurs avoir largement contribué à la diffusion du modèle en le rendant plus attractif et accessible pour un plus grand nombre d'entreprises. Dans sa démarche d'adaptation, l'Italie ne s'est pas seulement inspirée du MBCL, mais a également intégré certains éléments propres à la version développée dans le Delaware. Cette double influence sera examinée plus en détail lors de l'analyse du cadre juridique italien dans le chapitre suivant.

2.1.4 Limites

Si le modèle des Benefit Corporations présente des avancées notables, il convient aussi d'en relever les principales limites. En effet, malgré l'innovation juridique qu'il introduit, le système américain repose encore largement sur la bonne foi des entreprises et sur l'initiative des parties prenantes pour garantir l'effectivité des engagements sociaux et environnementaux. L'État n'intervient que très marginalement : il n'existe ni autorité publique de contrôle, ni mécanisme officiel de sanction en cas de non-respect des missions déclarées.^[49] De plus, les bénéficiaires du public benefit ne disposent pas de recours directs contre les entreprises ou leurs dirigeants.^[50] Ces fragilités traduisent une confiance dans l'autorégulation des acteurs économiques, mais elles soulignent aussi le risque d'un écart entre les intentions affichées et les pratiques effectives. Malgré ces limites, le modèle des Benefit Corporations a marqué une étape clé, car, pour la première fois, un cadre juridique permettait aux entreprises de formaliser une mission sociale sans renoncer à la finalité économique. C'est à partir de cette base, à la fois prometteuse et perfectible, que l'Italie a construit son propre modèle.

^[49]Le non-respect des objectifs de bénéfice public par une BC ne donne généralement lieu à aucune sanction publique. Cependant, certains États prévoient des recours spécifiques, notamment sous la forme de Benefit Enforcement Proceedings, qui permettent aux actionnaires ou administrateurs d'intenter une action en justice. Voir : Clark, W. H., & Babson, L. O. (2012). How Benefit Corporations are Redefining the Purpose of Business Corporations. *William Mitchell Law Review*, 38(2), 817–851.

^[50]Kanig, I. (2014) «*The Role of Shareholders in Protecting Social Missions: Fiduciary Duty and Benefit Corporations*», *Hastings Law Journal*, vol. 64, no. 3

Étude N°3

2.2 Le rôle des acteurs économiques et politique dans la genèse du modèle italien

Cette partie propose de revenir sur la genèse des SB en Italie. Contrairement à un processus institutionnel classique, le modèle italien s'est construit à partir d'une dynamique « par le bas », portée par des entrepreneurs engagés et soutenue par l'action d'un responsable politique. Bien que l'analyse prenne ici une forme en partie descriptive, ce retour sur les origines est essentiel pour saisir les logiques d'action, les choix stratégiques et les conditions politiques qui ont rendu possible l'émergence du modèle. Pour ouvrir cette section, il est nécessaire de revenir au point de départ du mouvement: l'initiative entrepreneuriale portée par Nativa.^[51]

2.2.1 Une initiative née d'un engagement entrepreneurial

Tout commence en 2012, lorsque Paolo Di Cesare et Eric Ezechieli fondent l'entreprise Nativa avec l'ambition de promouvoir un modèle d'entreprise aligné sur l'intérêt général, inspiré des *Benefit Corporations* développées aux États-Unis.^[52] Profondément convaincus que l'entreprise peut et doit contribuer au bien commun, ils tentent dès l'enregistrement de leur société d'inscrire cette vision dans leurs statuts fondateurs. Mais à quatre reprises, leur rédaction est rejetée par la Chambre de commerce de Milan, au motif que le droit italien ne reconnaît pas la possibilité pour une entreprise d'avoir un objectif autre que la recherche de profit.

Cette expérience les confronte directement aux limites du cadre juridique italien, centré exclusivement sur la distribution de dividendes. Plutôt que de renoncer, les deux fondateurs décident d'agir. Cette frustration se transforme en levier d'action : ils vont chercher à changer la loi. Conscients des obstacles, ils comprennent rapidement qu'un appui politique est nécessaire pour porter leur vision à l'échelle nationale.

2.2.2 Une alliance économique et politique

Pour avancer, les deux entrepreneurs s'associent à Mauro Del Barba, député et ancien élu local, avec qui Eric Ezechieli collabore depuis plusieurs années sur des projets de transition écologique à l'échelle municipale^[53]. Ensemble, ils partagent une ambition claire : porter à l'échelle nationale une vision de l'entreprise plus engagée, capable de répondre aux grands défis contemporains.

^[51]Nativa est une entreprise italienne pionnière dans le domaine de la durabilité, fondée en 2012. Elle accompagne les organisations dans leur transition vers des modèles économiques plus responsables, en intégrant des principes de durabilité et d'innovation régénérative. Nativa est également la première entreprise en Italie à avoir adopté la qualité de *Società Benefit*. Pour en savoir plus : www.nativalab.com

^[52]Les fondateurs ont été particulièrement influencés par un article de la *Harvard Business Review* en 2011 qui présentait le concept de *Benefit Corporation* tel qu'il émergeait alors aux États-Unis. Voir : «Italy Became a 'Lamp Shining a Light' for Other Countries to Pursue Better Business,» Nativa Lab, 2017

^[53]Par exemple, ils ont collaboré dans les années 2000 sur un projet local ambitieux de durabilité baptisé *Ecomunicipality*, qui avait mobilisé enseignants, fonctionnaires et citoyens autour de la transition écologique. (Cf Entretien Mauro Del Barba, Mars 2025)

Étude N°3

Pour Del Barba, l'entreprise ne se résume pas à la simple recherche de profit : « *Je ne connais personne en Italie qui a créé une entreprise pour faire du profit. Les gens créent une entreprise à partir d'un rêve.* » Il défend ainsi l'idée d'un partenariat entre politique et monde économique pour relever les défis sociaux et environnementaux : « *La politique seule ne peut pas résoudre certains de nos problèmes sociaux et environnementaux. Ensemble, avec les entreprises, la politique a une plus grande chance de changer le paradigme.* » Eric Ezechieli partage pleinement cette approche : « *L'entreprise est un outil, et nous voulions faire de l'entreprise consciente. Le bonheur de nos collaborateurs était fondamental.* » Pour lui, l'entreprise ne doit pas se limiter à sa performance économique, mais contribuer activement au bien commun.

C'est donc à la fois une démarche personnelle et politique qui les pousse à vouloir faire évoluer le cadre juridique de l'entreprise : Ezechieli souhaite traduire ses convictions dans les statuts mêmes de son entreprise, tandis que Del Barba cherche à donner un nouveau sens à son mandat parlementaire en apportant des changements concrets à l'échelle du pays. Dans cet élan, un moment décisif va venir renforcer leur projet : la conférence Leopolda, organisée à Florence, va offrir l'opportunité de faire entendre cette vision à un public plus large et d'initier une véritable dynamique de transformation.

2.2.3 La table ronde de Florence : un moment décisif

En octobre 2014, un tournant majeur a lieu lors de la conférence Leopolda, organisée par le Premier ministre Matteo Renzi à Florence. Véritable espace d'échange entre la société civile et le monde politique, cette rencontre annuelle offre aux porteurs du projet *Società Benefit* une tribune inédite pour faire entendre leur vision.

Autour d'une table, Paolo Di Cesare, Eric Ezechieli et d'autres participants présentent le concept de *Benefit Corporation* et suscitent un vif intérêt. Le retour des citoyens et des élus présents est particulièrement positif, révélant une attente forte d'initiatives politiques en faveur d'une entreprise à impact. Parmi les échanges marquants, Del Barba rapporte qu'un citoyen lui aurait dit : « *Ce serait formidable si, pour une fois, la politique montrait la voie aux entreprises avec une solution.* » Cette remarque, simple mais percutante, renforce sa conviction qu'un changement est possible et attendu.

Encouragés par cet accueil favorable, les acteurs réunis lors de la conférence décident de structurer leur projet. Un groupe de travail voit alors le jour, réunissant entrepreneurs, juristes et conseillers politiques. Ensemble, ils entreprennent la rédaction d'une proposition de loi, directement inspirée du modèle américain, mais adaptée aux spécificités institutionnelles et culturelles de l'Italie. Une fois ce texte élaboré, une question stratégique s'impose : comment assurer son adoption dans un système législatif réputé lent et complexe ? C'est à cette étape clé que s'ouvre une nouvelle phase du projet.

Étude N°3

2.2.4 Une stratégie d'adoption originale^[54]

Dès le départ, Mauro Del Barba comprend qu'un parcours législatif classique serait voué à l'échec.^[55]

En Italie, les propositions de loi portées par des parlementaires mettent souvent des années à aboutir, si elles ne sont pas abandonnées en cours de route. De plus, une telle innovation risquait de rencontrer de fortes résistances dans le monde académique, juridique et judiciaire. « *C'était une réforme qui remettait en question des principes profondément ancrés dans notre droit* » explique le député.

Face à ces obstacles, il devient nécessaire d'adopter une approche différente. Ainsi, plutôt que de déposer immédiatement la proposition, Del Barba élabore une stratégie originale. Il décide d'attendre la Loi de Stabilité, c'est-à-dire la loi budgétaire annuelle, pour y insérer la proposition sous forme d'amendement. Ce levier législatif présente plusieurs avantages : son calendrier est fixe, le temps de débat est limité, et les parlementaires disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour faire adopter des initiatives. Ce choix peu conventionnel s'avère payant. En décembre 2015, dans les dernières heures de l'examen parlementaire, l'amendement est voté.^[56] L'Italie devient ainsi le premier pays au monde, après les États-Unis, à inscrire dans sa législation une forme d'entreprise reconnaissant officiellement une double finalité : économique, mais aussi sociale et environnementale.

Ce tournant législatif s'explique notamment par une caractéristique clé de la réforme, son absence d'impact budgétaire. La loi ne génère ni coût fiscal pour l'État, ni avantage financier pour les entreprises concernées. Elle repose uniquement sur la liberté laissée aux acteurs économiques de revendiquer une mission élargie, ce qui a grandement facilité son acceptation en limitant les résistances institutionnelles et politiques.

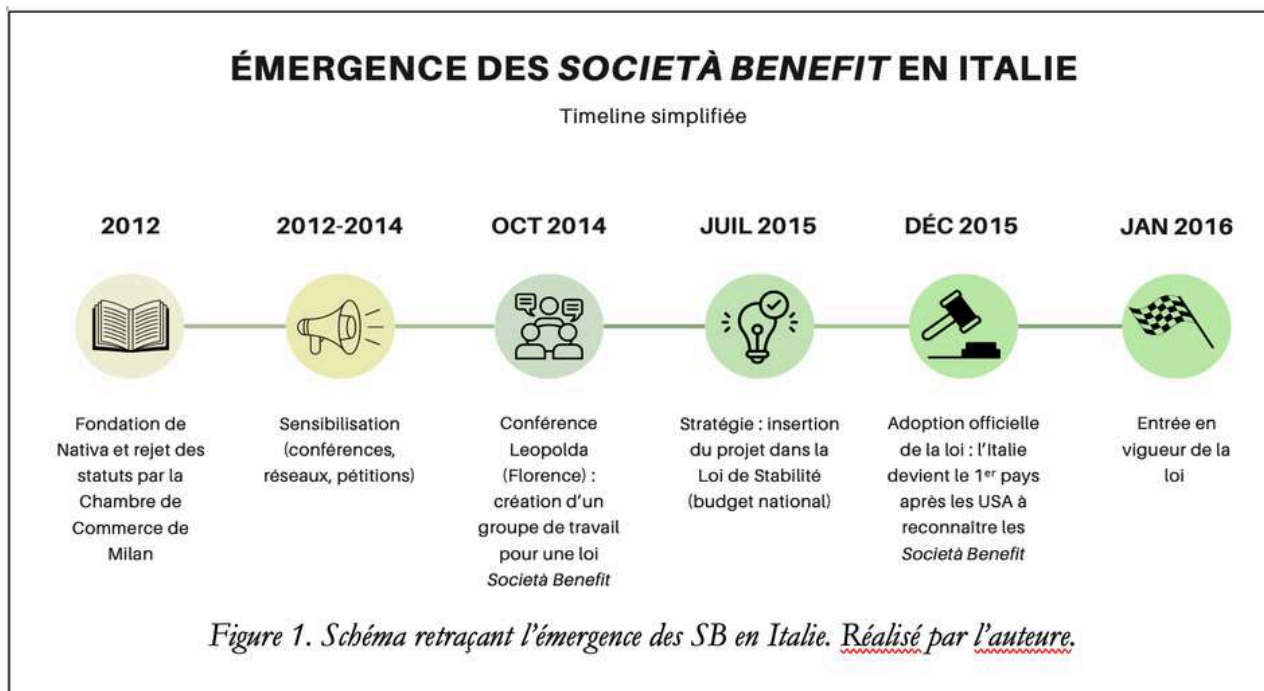
Pour mieux visualiser les étapes qui ont conduit à cette adoption, une chronologie synthétique est présentée ci-dessous, retraçant le cheminement depuis la création de *Nativa* jusqu'à l'inscription officielle de la qualité de *Società Benefit* (**Fig. 1**).

^[54]Cf Entretien Mauro Del Barba (Mars 2025)

^[55]Un projet de loi formel introduisant les *Società Benefit* a été déposé au Sénat italien le 17 avril 2015 par Mauro Del Barba. Toutefois, pour accélérer son adoption, le texte n'a pas suivi le parcours législatif classique: il a été intégré comme amendement dans la Loi de Stabilité votée en décembre 2015

^[56]Paolo Di Cesare souligne le caractère exceptionnel de cette adoption : « There were more than 6000 amendments and *Società Benefit* was just one of 6000; only 20 were accepted and one was about *Società Benefit*. So it was kind of very lucky, lucky, lucky, lucky, lucky.» Cf Entretien Paolo Di Cesare (Fév 2025)

Étude N°3



Dans le prolongement de cette analyse, l'expérience française offre un point de comparaison éclairant pour mieux saisir les singularités du modèle italien.

2.2.5 Comparaison avec l'adoption Française

En France, la dynamique suivie a été assez différente de celle observée en Italie. L'introduction de la qualité de société à mission via la loi PACTE, promulguée en 2019, s'est inscrite dans une démarche institutionnelle classique, pilotée par l'État. Cette réforme, portée par le ministre de l'Économie Bruno Le Maire et nourrie par les travaux de la mission Notat-Sénard^[57], a été précédée d'une vaste consultation nationale et d'un débat public structuré, mobilisant largement experts, entreprises et citoyens.

Contrairement à l'Italie, où l'innovation s'est imposée discrètement par la stratégie d'un amendement budgétaire, la France a fait le choix d'un processus de réforme transparent et concerté. Comme le souligne Livia Ventura, « en Italie, il n'y a jamais eu de rapport préparatoire comparable au rapport Notat-Sénard ; seulement un petit document joint à la loi »^[58].

^[57]En 2018, le gouvernement français a chargé N. Notat et J-D Senard de mener une mission visant à redéfinir le rôle de l'entreprise dans la société. Leur rapport, remis en mars 2018, a fortement influencé l'élaboration de la loi PACTE. Il s'est appuyé sur de nombreuses auditions, contributions d'experts et consultations publiques organisées dans le cadre d'un débat national sur la place de l'entreprise dans la société. Voir : Notat, N., & Senard, J.-D. (2018). L'entreprise, objet d'intérêt collectif. Rapport de la mission menée par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, Ministère de l'Économie et des Finances.

^[58]Cf Entretien Livia Ventura, Février 2025.

Étude N°3

Le cadre français, plus centralisé, a favorisé une approche « *top-down* », où l'innovation juridique émane des pouvoirs publics avant de se diffuser progressivement vers les entreprises.

Ainsi, deux trajectoires distinctes apparaissent : d'un côté, l'Italie, portée par la détermination d'un petit cercle de pionniers ; de l'autre, la France, qui s'appuie sur une légitimité construite par la concertation et l'aval du gouvernement. Ces deux trajectoires, bien que différentes, illustrent la diversité des voies possibles pour répondre à une même ambition, celle de réconcilier performance économique et impact sociétal.

2.2.6 Les défis post-législatifs

Si l'adoption de la loi italienne sur les *Società Benefit* peut être considérée comme une réussite sur le plan stratégique, elle n'a pas été sans conséquence. En raison de son intégration discrète dans la Loi de Stabilité, cette réforme n'a fait l'objet ni de débat public, ni de campagne d'information officielle, ce qui a limité sa visibilité auprès du grand public comme des entreprises elles-mêmes. Dès lors, un nouveau défi est apparu : faire connaître et structurer ce modèle naissant. Dans ce contexte, plusieurs acteurs se sont mobilisés pour accompagner son développement. Parmi eux, Assobenefit, l'association représentative des *Società Benefit*, occupe une place centrale. Pour poursuivre cette analyse et mieux comprendre comment les SB se sont progressivement implantées en Italie, il est désormais essentiel de se pencher sur le rôle clé joué par cette organisation.

2.3 Assobenefit : un vecteur de diffusion et de consolidation du modèle

Cette partie se consacre à l'origine et au fonctionnement d'Assobenefit, ses objectifs, ainsi que son impact à l'échelle nationale.

2.3.1 Origine et missions d'Assobenefit

Après l'adoption de la loi de 2015 créant les *Società Benefit*, la nécessité de structurer et soutenir ce nouveau modèle s'est rapidement imposée. C'est dans ce prolongement qu'a été créée, le 3 décembre 2018, Assobenefit (*Associazione Nazionale per le Società Benefit*)^[59]. Dès sa fondation, l'association s'est donnée pour mission de promouvoir un nouveau modèle économique durable, conciliant recherche de profit et engagement en faveur du bien commun. Dans cette perspective, Assobenefit intervient sur différents fronts complémentaires.

Elle organise tout d'abord des événements de sensibilisation, tels que la Journée nationale des SB, ainsi que des séminaires et ateliers destinés aux entreprises et aux professionnels. Par exemple, la sixième édition de la Journée nationale des SB se déroulera le 20 mai 2025 à la Cariplo Factory de Milan, rassemblant des acteurs clés du secteur pour discuter des défis et opportunités liés au modèle Benefit.

^[59] Assobenefit. (sd). Statuto ASSOBENEFIT. <https://assobenefit.org/wp-content/uploads/2024/01/Statuto-ASSOBENEFIT-2022.pdf>

Étude N°3

Parallèlement, l'association soutient activement la recherche scientifique à travers son comité scientifique, en produisant des études, des matrices d'évaluation d'impact et des recommandations en matière de gouvernance.^[60] Notamment, Assobenefit a contribué à l'élaboration des « *Linee Guida NIBR sul Reporting delle Società Benefit* », fournissant des directives pour la rédaction des rapports d'impact des SB.^[61] Sur le plan institutionnel, Assobenefit participe également aux réflexions législatives pour clarifier et consolider la qualité de SB, avec l'ambition de rendre ce modèle plus accessible et reconnu dans l'économie italienne et européenne.^[62]

Enfin, Assobenefit s'appuie sur un réseau de partenariats avec des institutions, des universités et des organisations de la société civile pour soutenir la diffusion de la culture Benefit et encourager le partage de bonnes pratiques, tant en Italie qu'à l'international. Par exemple, en 2020, Assobenefit a collaboré avec l'Alma Mater Studiorum, l'Université de Bologne, pour mener une étude cartographiant les SB en Italie, analysant leur répartition géographique, leur forme juridique et leurs motivations à adopter cette qualité.^[63] Au-delà de ses actions, la structuration interne d'Assobenefit a joué un rôle déterminant dans sa capacité à soutenir le modèle SB.

2.3.2 Une gouvernance structurée

Au départ, Assobenefit fonctionnait de manière relativement informelle, reposant sur l'engagement d'un petit groupe de fondateurs individuels et ouverte aux entreprises souhaitant adopter la qualité Benefit.^[64] Afin de garantir sa mission de manière plus cohérente et efficace, Assobenefit s'est dotée d'une gouvernance consolidée, reposant désormais sur trois organes principaux : un conseil d'administration, chargé des orientations stratégiques ; un comité scientifique, garant de la qualité des travaux académiques ; et un conseil consultatif, chargé d'évaluer et de guider les projets.

Depuis sa création, Mauro Del Barba a assuré la présidence de l'association. Cependant, dans ce contexte de structuration et de montée en maturité institutionnelle, il a exprimé son souhait de se retirer, considérant qu'Assobenefit est aujourd'hui suffisamment organisée pour poursuivre son développement de manière autonome. Comme il l'a confié lors d'un entretien :

^[60]Ventura, L. (2022). The Benefit Corporation as the New Form of Firm Altruism. *European Business Organization Law Review*, 23(1), 1–34

^[61]Assobenefit et OIBR, *Linee Guida NIBR sul Reporting delle Società Benefit*, Fondazione OIBR, disponible à l'adresse : <https://www.fondazioneoibr.it/linee-guida-e-documenti/>.

^[62]L'ancien sénateur explique notamment que des travaux sont en cours pour aligner la réglementation des SB sur les normes européennes, telles que la CSRD et la CSDD (voir p.66) . Cf Entretien avec Mauro Del Barba.

^[63]Nannini, C. (2020). *A New Economy: Società Benefit and B Corps*, mémoire, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan. <https://www.societabenefit.net/client-assets/files/allegati/Nannini-4801146.pdf>

^[64]Cf Entretien Livia Ventura

Étude N°3

« Ce que j'espère, c'est qu'Assobenefit puisse enfin marcher avec ses propres jambes, parce que, depuis le 1^{er} janvier 2016, j'ai ressenti le devoir d'accompagner ce mouvement. Maintenant, j'aimerais pouvoir retrouver mon rôle de législateur et observer le travail que feront les autres. » (Mauro Del Barba, Entretien Mars 2025)

Alors que l'association atteint ainsi une nouvelle étape de son évolution, il est désormais essentiel de s'interroger sur son impact concret dans le développement des SB en Italie.

2.3.3 Impact et limites

En quelques années, Assobenefit a joué un rôle décisif dans l'essor du modèle SB en Italie. À travers ses actions de structuration, de sensibilisation et de plaidoyer, elle a contribué à inscrire durablement cette qualité d'entreprise dans le paysage économique italien. Fin 2024, on comptait environ 4 593 entreprises ayant adopté cette qualité, un chiffre en constante progression depuis l'entrée en vigueur de la loi.^[65] Cependant, malgré cette dynamique positive, certaines limites apparaissent lorsqu'on interroge directement les entreprises engagées. Plusieurs d'entre elles ont exprimé le sentiment d'avoir été laissées relativement seules à certaines étapes concrètes de leur transformation. Comme en témoigne Alessandra Girardi, co-fondatrice de Vanni Srl SB, interrogée dans le cadre de ce mémoire : *« On a essayé de travailler avec Assobenefit, en pensant qu'ils pourraient nous soutenir davantage. Mais franchement, ces dernières années, ils n'ont pas été très présents. »* Ce décalage entre l'ambition affichée par l'association et les attentes exprimées par certaines entreprises montre qu'il reste des marges de progression pour renforcer l'accompagnement pratique et opérationnel proposé par Assobenefit. Afin de prolonger la comparaison des dynamiques institutionnelles, il est utile de regarder l'exemple français, où le développement des sociétés à mission a suivi une approche différente.

2.3.4 Parallèle avec le modèle français : la Communauté des Entreprises à Mission et l'Observatoire des sociétés à mission

En France, la qualité de société à mission, introduite par la loi PACTE de 2019, poursuit un objectif similaire à celui des SB en Italie : encourager l'intégration d'une finalité sociale et/ou environnementale au cœur de l'activité économique. Toutefois, son déploiement repose sur une organisation différente. Deux structures principales jouent aujourd'hui un rôle de soutien et de structuration du modèle français.^[66] D'une part, la Communauté des Entreprises à Mission (CEM) fédère les acteurs engagés dans cette démarche. Créée en 2018, elle accompagne les entreprises dans l'adoption de la qualité, promeut la diffusion des bonnes pratiques, organise des événements de sensibilisation et intervient dans les débats relatifs à l'évolution du cadre législatif. D'autre part, l'Observatoire des Sociétés à Mission, issu d'une collaboration entre la CEM et la Chaire Théorie de l'Entreprise des Mines Paris PSL, recense les entreprises à mission, analyse leurs pratiques et publie des baromètres pour suivre l'évolution du modèle.

^[65] *SocietàBenefit.net.* (2025). Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2025. <https://www.societabenefit.net>

^[66] Observatoire des Sociétés à mission, «L'Observatoire : suivre et analyser la dynamique des sociétés à mission», www.observatoiredessocietesamission.com/lobservatoire/

Étude N°3

Il contribue à objectiver la dynamique des sociétés à mission et à nourrir les réflexions publiques et académiques autour de cette nouvelle qualité juridique. Ainsi, si la France ne dispose pas d'une association unique comme Assobenefit, l'action conjuguée de l'Observatoire et de la Communauté contribue activement à soutenir la reconnaissance, la structuration et la crédibilité du modèle français des sociétés à mission.

Ce chapitre a mis en évidence les conditions qui ont permis au modèle des *Società Benefit* de passer d'une idée à une réalité économique concrète. Si l'inspiration américaine a joué un rôle de déclencheur, l'ancrage italien repose sur une dynamique propre, nourrie par un écosystème d'acteurs engagés. L'exemple d'Assobenefit illustre l'importance d'un cadre collectif structurant : en accompagnant les entreprises, en diffusant une culture de la mission et en entretenant un dialogue actif avec les institutions, cette organisation a contribué à installer durablement le modèle. L'expérience italienne montre ainsi que la diffusion d'un nouveau modèle d'entreprise ne dépend pas uniquement d'une réforme juridique, mais aussi de la capacité à fédérer autour d'une vision commune. C'est cette articulation entre volonté politique, engagement entrepreneurial et structuration collective qui a permis aux SB de trouver leur place dans l'économie italienne.

L'émergence des *Società Benefit* en Italie s'inscrit dans un cheminement progressif, nourri par des débats théoriques, des pratiques hybrides et des influences venues de l'étranger. Cette première partie a permis de comprendre comment un socle culturel et politique favorable, renforcé par le modèle américain des *Benefit Corporations*, a préparé le terrain à une reconnaissance juridique. La suite du mémoire analysera les choix concrets opérés par le législateur pour encadrer cette ambition dans le droit des sociétés.

Étude N°3

2 Cadre juridique et obligations des *Società Benefit*

Après avoir exploré les origines culturelles, économiques et politiques du modèle des *Società Benefit* (SB), il convient désormais de s'interroger sur sa traduction juridique concrète. L'enjeu est de savoir si ce cadre permet, au-delà des principes, d'accompagner une transformation réelle des pratiques et ainsi favoriser l'émergence d'un nouveau paradigme d'entreprise.

Section 3. Une modification statutaire volontaire mais contraignante

Le modèle des *Società Benefit* (SB) repose sur un principe central : l'intégration explicite d'une mission d'utilité sociale ou environnementale dans les statuts de l'entreprise. Ce choix peut intervenir dès la création ou lors de la transformation d'une société existante, sans nécessiter un changement de forme juridique.

À première vue, cette démarche semble relever d'une logique volontaire. Pourtant, en pratique, inscrire une mission dans l'objet social engage l'entreprise de manière juridiquement contraignante, en lui imposant d'assumer cette finalité au même titre que sa recherche de profit. Dès lors, ce chapitre vise à éclairer la portée juridique de cette modification statutaire. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure la réforme italienne dépasse les logiques de la RSE traditionnelle en donnant un véritable cadre légal aux engagements. Ainsi, nous commencerons par décrire les obligations prévues par la loi italienne, en revenant sur les fondements du dispositif, son adaptation au droit national, et les effets concrets de l'inscription d'une mission dans les statuts. (3.1). Dans un second temps, nous reviendrons sur la nature juridique de cette qualité et ses implications sur les droits des associés. (3.2). En clarifiant ces différents aspects, ce chapitre montrera en quoi les SB introduisent une évolution subtile mais réelle dans la manière d'envisager la place de l'entreprise dans le droit italien.

3.1 L'intégration du bénéfice commun dans les statuts

Nous l'avons dit, toute *Società Benefit* se définit avant tout par un choix statutaire clair, celui d'inscrire une mission d'intérêt général dans son objet social^[67]. Pour mieux en comprendre la portée, il faut regarder de près ce que la loi impose concrètement aux entreprises. Cela suppose d'abord de revenir brièvement sur l'expérience américaine, qui a fortement inspiré la construction du modèle italien.

^[67]L'objet social correspond à l'ensemble des activités que la société se propose d'exercer, telles qu'elles sont définies dans ses statuts. Il détermine le périmètre de l'activité juridique de la société, encadre ses pouvoirs et conditionne la responsabilité des dirigeants. Toute modification de l'objet social implique une modification statutaire soumise aux règles propres à la forme sociale concernée.

Étude N°3

3.1.1 Une inspiration américaine adaptée au contexte italien

Comme évoqué précédemment, l'Italie s'inscrit dans un mouvement plus large initié par les États-Unis avec la création des Benefit Corporations. Pour rappel, le cadre proposé par la Model Benefit Corporation Legislation (MBCL), développé par l'organisation B Lab prévoit notamment l'inscription dans les statuts d'un objectif d'intérêt général (general public benefit), la possibilité d'objectifs spécifiques (specific public benefit), la prise en compte des parties prenantes, et un devoir de transparence renforcé.

L'Italie s'est inspirée de ce modèle, mais elle ne l'a pas transposé tel quel. Comme l'explique Federico Ferdinandi, le législateur a adapté les principes des Benefit Corporations à la logique du droit civil, en les insérant dans le système codifié du droit des sociétés italien.^[68] Sans entrer ici dans les détails techniques, qui seront précisés au point 3.2.1, il est important de comprendre que cette transposition a donné naissance à une structure hybride, à mi-chemin entre la rigueur de la MBCL et la souplesse du Delaware.^[69]

L'Italie a en effet repris plusieurs exigences fortes du modèle MBCL, dont l'obligation d'inscrire dans les statuts un objectif général de bénéfice commun, la publication annuelle d'un rapport d'impact, l'usage obligatoire d'un standard externe d'évaluation, ou encore la prise en compte élargie des parties prenantes dans la gouvernance. Elle y a également ajouté une exigence propre : l'inscription obligatoire d'au moins un objectif spécifique, qui dans la MBCL reste facultatif.

Toutefois, le législateur italien a aussi veillé à ne pas figer le modèle dans un cadre trop rigide. À l'instar du Delaware, certaines dispositions sont restées plus souples. Par exemple, la procédure d'adoption ou de modification de la qualité de Società Benefit suit les règles classiques du Code civil, sans quorum spécifique. La certification par un tiers reste facultative, et le principe d'équilibre entre les intérêts des parties prenantes et ceux des actionnaires laisse une marge d'interprétation aux administrateurs.

Ce choix d'un encadrement rigoureux mais adaptable reflète une approche pragmatique. Il s'agissait de construire un cadre juridiquement solide tout en laissant suffisamment de flexibilité pour permettre à un grand nombre d'entreprises de s'engager dans la démarche. Nous allons désormais nous intéresser plus précisément au cas italien.

^[68] Le droit italien appartient à la tradition du droit civil (ou droit codifié), fondé sur des textes écrits et systématisés dans des codes. À l'inverse, le modèle américain repose sur la *common law*, un système juridique basé sur la jurisprudence et la flexibilité des règles d'interprétation, où les principes évoluent principalement à travers les décisions des tribunaux.

^[69] Par ailleurs, l'Annexe 2 en fin de mémoire (p.107) présente un tableau comparatif des principales différences entre le MBCL la version adoptée dans le Delaware (*Public Benefit Corporations*), et la législation italienne encadrant les *Società Benefit*.

Étude N°3

3.1.2 Une obligation juridique claire : la double finalité inscrite dans les statuts

Les paragraphes 376 à 384 de la loi n° 208/2015^[70] définissent les conditions à remplir pour obtenir la qualité de *Società Benefit*. Conformément au paragraphe 376, la loi impose ainsi à l'entreprise de modifier ses statuts pour y inscrire une mission de bénéfice commun, appelée *beneficio comune*, aux côtés de son objectif lucratif.^[71] Cette mission doit être exercée dans le cadre de l'activité économique de l'entreprise.

Le paragraphe 378 précise que cet impact peut correspondre à des effets positifs, ou à la réduction d'effets négatifs, sur les personnes, les communautés, les territoires, l'environnement, les biens culturels, les associations ou toute autre partie prenante.^[72] Le paragraphe 379 vient encore renforcer ce cadre en exigeant que chaque SB précise dans ses statuts les finalités spécifiques de bénéfice commun qu'elle souhaite poursuivre.^[73] Ainsi, là où l'objectif général désigne une intention large, celle de générer un impact positif sur la société ou l'environnement, les finalités spécifiques permettent de concrétiser cet engagement à travers des domaines d'action ciblés. Par exemple, la société italienne Etifor S.r.l. *Società Benefit*^[74] a inscrit dans ses statuts l'objectif général d'améliorer la gestion des ressources naturelles, et détaille comme finalités spécifiques le développement de solutions fondées sur la nature ou la protection des écosystèmes forestiers.

3.1.3 Une définition volontairement ouverte du bénéfice commun

Pour en revenir au bénéfice commun, il est important de souligner la manière dont le législateur le définit, ou plutôt ne le définit pas. En effet, la loi italienne ne fixe pas une liste précise des objectifs de bénéfice commun et laisse volontairement une marge d'interprétation aux entreprises. Comme l'explique Mauro Del Barba, « *J'ai volontairement laissé la définition du bénéfice commun très ouverte, car je voulais observer comment les entrepreneurs allaient interpréter et réaliser ce concept.* » Deux grands types de pratiques ont ainsi émergé : certaines entreprises alignent leur mission sur leur cœur de métier, d'autres la détachent totalement. Cette diversité reflète la souplesse des *Società Benefit*. Dans le premier cas, une entreprise de production automobile pourra par exemple s'engager à réduire les émissions polluantes liées à ses véhicules. Dans le second, une société industrielle pourra soutenir des projets éducatifs à l'étranger, sans lien direct avec son activité économique.

Toujours selon Del Barba, « *naturellement, le bénéfice commun devrait idéalement interagir avec l'activité principale de l'entreprise, mais ce n'est pas obligatoire, et c'est aussi acceptable qu'il en soit complètement séparé.* »

^[70] Le texte traduit en français est disponible en Annexe 1 (p.103) pour une compréhension détaillée des dispositions légales relatives aux SB.

^[71] « ... outre le but de répartir les bénéfices, [elles] poursuivent une ou plusieurs finalités de bénéfice commun », art.1, § 376, L. 208/2015.

^[72] « ... la poursuite, dans l'exercice de l'activité économique, d'un ou plusieurs effets positifs, ou la réduction des effets négatifs, sur une ou plusieurs catégories mentionnées à l'article 376 », art.1, §378.a, L. 208/2015.

^[73] « [...] la SB doit indiquer, dans le cadre de son objet social, les finalités spécifiques de bénéfice commun qu'elle entend poursuivre. » Art. 1, § 379, L. 208/2015.

^[74] Statuto di Etifor S.r.l. *Società Benefit* : <https://www.etifor.com>

Étude N°3

Cette liberté permet une large appropriation du modèle, mais elle complique l'évaluation de la sincérité des démarches, certaines entreprises se contentant d'objectifs vagues ou détachés de leur activité principale. Dans ce contexte, Mauro Del Barba m'a exprimé sa volonté de mieux encadrer la formulation des engagements, afin de garantir leur concrétisation et d'éviter qu'ils ne deviennent de simples arguments de communication. Selon lui, « *il serait utile d'établir des critères clairs de concrétisation et d'efficacité.* »

Ce débat montre que les *Società Benefit* reposent sur un équilibre encore fragile entre liberté contractuelle et exigence de cohérence. C'est d'ailleurs précisément cette ouverture qui constitue la force mais aussi la limite potentielle du dispositif. Toutefois, pour prévenir les risques de dérives, la loi encadre la manière dont les entreprises doivent poursuivre leur mission.

3.1.4 Une entreprise responsable, durable et transparente^[75]

L'inscription du bénéfice commun dans les statuts s'accompagne d'exigences de conduites, prévues au paragraphe 376.^[76] L'entreprise doit agir de manière responsable, durable et transparente. Ces trois principes ne désignent pas une finalité en soi, mais un mode d'action puisqu'ils encadrent la manière dont l'entreprise doit poursuivre ses objectifs de bénéfice commun.

Être responsable signifie prendre en compte les conséquences sociales et environnementales des décisions prises. Être durable suppose de s'inscrire dans une vision de long terme. Être transparent implique de rendre compte chaque année des résultats obtenus, à travers la publication d'un rapport d'impact conforme à un standard d'évaluation externe (§382).

Ces principes dépassent la logique traditionnelle de la RSE, souvent limitée à la gestion des externalités négatives. Ici, l'enjeu est d'orienter positivement l'activité économique, en plaçant la création de valeur sociétale au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cependant, certains auteurs, comme Francesco Denozza^[77], ont souligné une ambiguïté du modèle juridique.

En réservant aux seules *Società Benefit* l'obligation d'agir de manière responsable, durable et transparente, on risque de faire croire que ces principes ne s'appliquent pas aux autres formes de sociétés. Cette différenciation alimente un débat plus large sur la place de ces valeurs dans le droit des sociétés et sur la pertinence de les réserver à une catégorie spécifique d'entreprises.

^[75]Piepoli, G. Questionnaire, Février 2025.

^[76]« [...] elles [les SB] poursuivent une ou plusieurs finalités de bénéfice commun et agissent de manière responsable, durable et transparente à l'égard des personnes, des communautés, des territoires et de l'environnement, des biens et activités culturelles et sociales, des entités, associations et autres parties prenantes. » Art. 1, § 376, L. 208/2015

^[77]Denozza, F. et Stabilini (2017). A. La società benefit nell'era dell'investor capitalism, dans Rivista ODC

Étude N°3

Comme le résume Serenella Rossi,^[78] cela crée une distinction artificielle entre entreprises « engagées » et « ordinaires », alors même que les exigences de transparence et de responsabilité sociétale gagnent du terrain dans l'ensemble du monde économique. Cette limite montre que la distinction entre SB et sociétés ordinaires n'est pas toujours évidente. Ce point sera réinterrogé dans le chapitre 6.2, dans le cadre d'une réflexion plus large sur les limites structurelles qui freinent encore la diffusion et la crédibilité du modèle.

3.2 Portée juridique : transformation ou mutation?

Pour clarifier toute ambiguïté sur la nature de cette innovation juridique, il s'agit ici de revenir plus en détail sur la portée juridique de la qualifica giuridica (qualité juridique)^[79] de Società Benefit.

3.2.1 La qualité Società Benefit s'ajoute à un type de société existant

En Italie, la *Società Benefit* ne constitue pas un type social autonome.^[80] Il ne s'agit pas d'un nouveau type de société au sens du Code civil italien, mais d'une qualité juridique que peut acquérir une société déjà existante, relevant d'un type prévu au Livre V, Titres V ou VI du Code civil, comme la società a responsabilità limitata (S.r.l.), la società per azioni (S.p.A.) ou la società in nome collettivo (S.n.c.).^[81]

Pour cela, la société doit simplement modifier ses statuts afin d'y inscrire une ou plusieurs finalités de bénéfice commun.

Autrement dit, une S.r.l. qui devient *Società Benefit* reste juridiquement une S.r.l. : elle conserve sa forme sociale, son régime juridique de base et les règles de fonctionnement qui y sont associées.^{[82][83]} La qualité de *Società Benefit* repose ainsi sur une « mutation statutaire^[84] », mais n'entraîne aucune transformation juridique au sens technique.

^[78]Rossi, S. (2017). L'impegno multistakeholder della *Società Benefit*, dans Rivisa ODC

^[79]Bien que l'on parle souvent de « statut » ou de « forme juridique » pour désigner les *Società Benefit*, il est important de préciser que ce terme n'est pas juridiquement correct.

^[80]Symbiosa, *Società Benefit*, B Corp e Impresa sociale: differenze chiave e caratteristiche, <https://symbiosa.it/societa-benefit-bcorp-e-impresa-sociale-differenze-chiave-e-caratteristiche>

^[81]Studio Previti, *Le Società Benefit come strumento di attuazione della strategia sostenibile*, <https://www.previti.it/le-societa-benefit-come-strumento-di-attuazione-della-strategia-sostenibile>

^[82]« Elles sont tenues de modifier l'acte constitutif ou les statuts [...] conformément aux règles applicables à chaque type de société », art.1, § 379, L. 208/2015.

^[83]« Les finalités peuvent être poursuivies par chacune des sociétés visées au Livre V, titres V et VI, du Code civil », art.1, § 377, L. 208/2015.

^[84]La distinction entre transformation (changement de forme sociale) et mutation (changement de logique sans changement de type juridique) est notamment proposée par Federico Ferdinandi dans sa thèse.

Étude N°3

Cette lecture est d'ailleurs confirmée par la Circulaire n. 3689/C du Ministero dello Sviluppo Economico, en date du 6 mai 2016, qui précise que la qualité SB ne modifie pas la forme sociale de la société. Par ailleurs, bien que l'ajout de cette mention dans la dénomination sociale soit encouragé pour des raisons de transparence, il n'est pas obligatoire. En revanche, l'engagement doit être formalisé dans les statuts et déclaré auprès du Registro delle imprese. (Registre du commerce et des sociétés).

Ce choix de qualité s'explique à la fois par des raisons juridiques et politiques. Sur le plan juridique, il reflète l'appartenance de l'Italie à la tradition de civil law, où le droit des sociétés repose sur un nombre fermé de formes sociales codifiées. Introduire un nouveau type de société aurait nécessité une réforme législative lourde et complexe. Le législateur italien a donc préféré insérer cette innovation dans les formes existantes, par une simple modification statutaire, afin de rester fidèle à la logique du droit codifié tout en ouvrant un espace légal pour l'engagement sociétal des entreprises. Sur le plan politique, cette solution a permis une adoption rapide du dispositif, par le biais d'un amendement introduit dans la loi de finances de 2016 (Legge di Stabilità). Cette intégration discrète, mais efficace, a permis de contourner les résistances potentielles et d'installer le modèle sans susciter de débat institutionnel prolongé.

3.2.2 Une mutation aux effets juridiques concrets : le droit de retrait^[85]

Bien que cette modification ne soit pas considérée comme une transformation stricte, elle peut tout de même avoir des conséquences importantes pour les associés ou actionnaires minoritaires, en particulier en ce qui concerne le droit de retrait.^[86]

Dans les sociétés de personnes (comme la S.n.c.), toute modification de l'acte constitutif requiert en principe l'unanimité des associés, sauf stipulation contraire. La décision d'insérer une finalité de bénéfice commun peut donc être bloquée par un seul associé. Si les statuts permettent une décision à la majorité, la doctrine s'interroge : certains auteurs estiment que l'associé minoritaire ne peut exercer son droit de retrait que si ce droit est prévu dans les statuts ; d'autres considèrent que ce retrait est possible si la modification statutaire modifie substantiellement le risque économique supporté par l'associé, sur le fondement de l'article 2285 du Code civil.

^[85] En droit italien, le droit de retrait (diritto di recesso) permet à un associé ou actionnaire de quitter la société et de demander le rachat de ses parts lorsque certaines décisions majeures sont prises sans son consentement, comme une modification de l'objet social, un changement de type ou une fusion. Ce droit est encadré notamment par les articles 2285, 2437 et 2473 du Code civil italien. En France, un droit équivalent peut exister mais dans des cas beaucoup plus limités. Il peut résulter d'une clause statutaire ou être prévu dans certaines situations par la jurisprudence, mais il n'est pas systématiquement accordé lors de modifications statutaires comme l'introduction d'une mission. Le droit italien est donc plus protecteur des associés minoritaires dans ce contexte.

^[86] Ferdinandi, F. (2015–2016). *La Società Benefit*, thèse, LUISS Guido Carli.

Étude N°3

Dans les sociétés de capitaux, comme les S.p.A. et les S.r.l., les règles diffèrent. La modification des statuts se fait selon le principe majoritaire, mais ce principe est encadré par des dispositions spécifiques du Code civil, qui prévoient un droit de retrait dans certaines situations.

Dans les S.p.A., l'article 2437 reconnaît ce droit à l'actionnaire qui n'a pas approuvé une modification significative de l'objet social. L'interprétation de ce texte dans le contexte des *Società Benefit* fait toutefois débat. Pour certains, l'introduction d'une mission d'intérêt commun modifie suffisamment l'activité de la société pour justifier un retrait. Pour d'autres, ce droit ne peut s'appliquer qu'après une analyse concrète des effets de la mutation sur l'activité réelle de la société.

Dans les S.r.l., le droit de retrait est prévu à l'article 2473. Néanmoins, contrairement à la S.p.A., la loi ne précise pas si ce changement doit être substantiel. Cette imprécision a conduit à trois lectures doctrinales. La première considère que toute modification statutaire, même purement formelle, ouvre droit au retrait.

La deuxième exige un changement effectif de l'activité. La troisième, plus stricte, considère que le droit de retrait ne se justifie que si la modification entraîne une altération significative du risque économique pour les associés.

Finalement, peu importe le type de société, la question du droit de retrait reste sujette à interprétation dans la mesure où la loi n'encadre pas précisément toutes les conséquences de cette mutation statutaire. Par ailleurs, il est important de souligner que ce risque juridique se révèle particulièrement dissuasif pour les sociétés cotées ou à actionnariat dispersé, où toute modification des statuts peut engendrer des incertitudes ou des oppositions difficiles à gérer. Il contribue sans doute à expliquer pourquoi le modèle reste aujourd'hui principalement adopté par des entreprises de petite ou moyenne taille, dont la structure de gouvernance est plus resserrée et les marges de manœuvre plus souples.

3.2.3 Une comparaison éclairante : la qualité en France, la transformation aux États-Unis

Enfin, le choix italien d'introduire une qualité juridique s'inscrit dans une tendance observée également en France. Depuis la loi PACTE de 2019, les sociétés françaises peuvent adopter la qualité de société à mission, en modifiant leurs statuts pour y inscrire une raison d'être et des objectifs sociétaux (la « *mission* »). Comme en Italie, cette démarche n'entraîne pas un changement de forme juridique : une SAS ou une SA reste régie par son type social d'origine. Il ne s'agit donc pas d'un nouveau type de société, mais bien d'une qualité complémentaire, encadrée par le Code de commerce. Ce modèle est, lui aussi, conforme à la tradition de *civil law*, où l'on privilégie l'adaptation du droit existant plutôt que la création de nouvelles formes juridiques autonomes.^[87]

^[87]Ministère de l'Économie et des Finances, « *Que sont les sociétés à mission ?* », <https://www.economie.gouv.fr/cedef/fiches-pratiques/que-sont-les-societes-mission>.

Étude N°3

À l'inverse, dans les systèmes de *common law*, comme aux États-Unis, le droit des sociétés est plus souple et évolutif. Les *Benefit Corporations* y ont été créées comme un type de société à part entière, doté de règles spécifiques. Pour passer du statut de corporation classique à celui de *Benefit Corporation*, une entreprise doit suivre une procédure formelle de transformation, généralement soumise à une majorité qualifiée des actionnaires.

Dans certains États, ce changement peut également ouvrir un droit de retrait pour les actionnaires qui s'y opposent. Ce modèle illustre une logique juridique différente, dans laquelle l'innovation passe par la création d'une nouvelle forme sociale, plutôt que par l'adaptation de formes existantes. Ainsi, l'Italie et la France partagent une approche fondée sur la qualité juridique, inscrite dans une logique de continuité et de codification, alors que les États-Unis ont opté pour une transformation juridique explicite, appuyée sur la flexibilité du système de *common law*.^{[88][89]}

Ce chapitre a permis d'explorer une première facette du cadre juridique propre aux *Società Benefit* en s'intéressant à la manière dont la réforme de 2015 encadre l'intégration d'une mission dans les statuts de l'entreprise. Cette innovation marque un tournant : les SB doivent désormais apprendre à concilier une finalité d'intérêt général avec la recherche de profit, dans une logique de double engagement. Le législateur a par ailleurs choisi une approche souple, fondée non pas sur la création d'un nouveau type de société, mais sur l'attribution d'une qualité juridique applicable aux formes sociales existantes. Mais cette souplesse n'exclut pas l'engagement dans la mesure où elle s'accompagne d'obligations concrètes comme la définition d'objectifs mesurables ou la publication d'un rapport d'impact. Toutefois, en l'absence de jurisprudence claire et d'un encadrement strict, certaines zones d'ombre subsistent, notamment sur des points sensibles comme le droit de retrait. Ce flou laisse place à des pratiques hétérogènes et pose la question de la cohérence des SB à long terme. L'approche italienne repose ainsi sur un équilibre subtil entre liberté et responsabilité. Le chapitre suivant approfondira cette tension en examinant la gouvernance concrète des SB, et les mécanismes mis en place pour assurer le suivi et la transparence de la mission dans le quotidien des entreprises.

Section 4. Gouvernance, contrôle et transparence : vers une nouvelle forme de redevabilité

Inscrire une mission d'utilité sociale dans les statuts est un premier pas important. Mais pour que cette mission ait un véritable impact, encore faut-il qu'elle soit réellement prise en compte dans les décisions du quotidien. C'est là que le modèle des *Società Benefit* prend tout son sens : il pousse les entreprises à adapter leur gouvernance, à repenser leurs priorités, et à rendre des comptes sur la mise en œuvre concrète de leurs engagements.

^[88] B Lab. (3 octobre 2024) « *The rise of benefit corporations* », <https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/what-is-a-benefit-corporation/>.

^[89] Branellec, G., & Lee, J.-Y. (2015). *Benefit Corporation : Faut-il introduire en France une nouvelle forme d'entreprise lucrative ayant l'obligation d'être utile socialement ou environnementalement ?* Recherches en Sciences de Gestion, 1(159), 159-181.

Étude N°3

Dans ce chapitre, nous verrons d'abord comment évolue le rôle des administrateurs^[90] dans les SB, et quelles sont les responsabilités nouvelles qui en découlent, tant sur le plan juridique que dans la gestion quotidienne (4.1). Puis, dans un second temps, nous analyserons les principaux outils de suivi et de contrôle, en nous concentrant sur le rapport d'impact et les limites actuelles du cadre de reporting (4.2). L'objectif est de comprendre dans quelle mesure ces dispositifs permettent de rendre les engagements concrets et crédibles, et si le modèle italien parvient effectivement à concilier liberté d'engagement et exigence de redevabilité.

4.1 Devoirs et responsabilité des administrateurs

Ce point s'intéresse aux conséquences concrètes de la qualité de *Società Benefit* sur le rôle des administrateurs. Il s'agira ici de saisir comment cette double mission transforme concrètement le rôle des administrateurs et les obligations qui en découlent.

4.1.1 Un devoir d'équilibre entre intérêts multiples

Pour encadrer cette nouvelle forme de gouvernance, la loi de finances italienne de 2015, et plus précisément ses paragraphes 377 et 380, impose un principe d'équilibre entre trois types d'intérêts : l'intérêt des associés (et donc la rentabilité), la réalisation des finalités de bénéfice commun, et les attentes des parties prenantes (salariés, communautés locales, environnement...)^{[91][92]}.

Cette approche, souvent qualifiée de « *multistakeholder* », constitue une innovation juridique majeure. Les administrateurs ne doivent plus simplement considérer les aspects sociaux et environnementaux comme des éléments secondaires, mais doivent chercher à les équilibrer pleinement avec les objectifs économiques. Cela élargit ainsi leur mission fiduciaire de manière significative.

Pour établir une comparaison rapide avec les *Benefit corporations* américaines, le modèle italien se rapproche davantage de celui du Delaware, plus souple, dans la mesure où il impose une obligation de poursuite du bénéfice commun, tout en laissant une certaine marge d'interprétation aux administrateurs pour arbitrer entre les intérêts en jeu^[93].

^[90]En droit des sociétés, un administrateur est une personne chargée de diriger et représenter l'entreprise. Il prend des décisions stratégiques au nom de la société et veille à son bon fonctionnement.

^[91]«Les finalités mentionnées au paragraphe 376 (...) sont poursuivies à travers une gestion orientée vers l'équilibre avec l'intérêt des associés ainsi qu'avec celui des personnes sur lesquelles l'activité de la société peut avoir un impact.» Art. 1, § 377, L. 208/2015

^[92]«La SB est administrée de manière à équilibrer l'intérêt des associés, la poursuite des finalités de bénéfice commun et les intérêts des catégories mentionnées au paragraphe 376, conformément à ce qui est prévu dans les statuts.» Art. 1, § 380, L. 208/2015

^[93]Les Public Benefit Corporations (PBC) sont encadrées par la section 365 du Delaware General Corporation Law (DGCL). Comme pour les SB, les administrateurs doivent prendre en compte à la fois l'intérêt des actionnaires, les finalités de bénéfice commun et les intérêts des parties impactées. Toutefois, le droit du Delaware leur accorde une large marge d'appréciation pour arbitrer entre ces intérêts, tant que leurs décisions sont prises de bonne foi, de manière désintéressée et raisonnable. Source: Delaware General Corporation Law, § 365(a)-(b). Voir : <https://delcode.delaware.gov/title8/c001/sc15/>

Étude N°3

En revanche, à la différence du Model Benefit Corporation Legislation (MBCL) américain, qui prévoit une procédure spécifique, le benefit enforcement proceeding, permettant aux actionnaires ou administrateurs d'engager une action en justice pour faire respecter la mission sociale, le droit italien ne propose pas de mécanisme équivalent. Dès lors, en l'absence de procédures de contrôle formalisées et de critères strictement encadrés par la loi, il revient aux statuts de chaque SB de définir librement les modalités de gouvernance et de mise en œuvre de leur mission. Cette souplesse offre une grande liberté d'adaptation aux entreprises, mais elle soulève aussi une question importante : que se passe-t-il si les administrateurs ne respectent pas les engagements fixés ?

4.1.2 Une responsabilité à la fois élargie et incertaine

L'élargissement des devoirs des administrateurs invite en effet à se questionner sur le régime de responsabilité qui leur est applicable. En droit italien, cette responsabilité est encadrée par plusieurs articles du Code civil. L'article 2392 prévoit qu'ils sont responsables à l'égard de la société en cas de manquement à leurs devoirs de diligence, de loyauté et de bonne gestion. L'article 2395, quant à lui, permet d'engager leur responsabilité à l'égard des tiers lorsqu'un dommage est causé par une faute de gestion

Dans le cas des *Società Benefit*, conformément au paragraphe 380 de la loi de 2015, les administrateurs peuvent engager leur responsabilité non seulement pour des fautes de gestion classiques, mais aussi en cas de non-respect de certaines obligations spécifiques à la qualité SB, comme l'équilibre entre les intérêts ou la désignation du responsable d'impact.^[94] Cependant, l'absence de définition claire de ce qu'est un bon équilibre complique toute tentative de sanction. Lorsqu'un administrateur privilégie la rentabilité au détriment des objectifs environnementaux (par exemple, en choisissant une stratégie polluante), il est difficile de démontrer qu'il a manqué à ses obligations.

En effet, la négligence de la mission sociale ne cause pas toujours un préjudice économique direct ou immédiat. Mais à moyen ou long terme, elle peut entraîner des conséquences réelles pour la société, comme une atteinte à son image, une perte de crédibilité ou des sanctions de l'AGCM^[95] (l'Autorité italienne de la concurrence et des marchés), notamment en cas d'accusation de *mission-washing*^[96]. Ce flou juridique rend d'autant plus important le cadre légal qui entoure la protection des administrateurs, notamment en cas de décisions sensibles. Contrairement au MBCL, qui limite la responsabilité patrimoniale des administrateurs pour les manquements à la mission sociale (sauf en cas de faute intentionnelle), la loi italienne ne prévoit pas d'exonération.

^[94]Cette fonction est abordée plus en détail dans la sous-partie 4.1.3.

^[95]L'intervention de l'AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato) constitue une innovation du modèle Italie pour répondre à l'une des principales critiques adressées aux Benefit Corporations américaines : l'absence de contrôle public. En Italie, le non-respect des engagements déclarés dans les statuts peut être sanctionné sur la base du droit de la consommation et de la publicité trompeuse.

^[96]Le mission-washing désigne le fait pour une entreprise d'afficher un engagement social ou environnemental sans le traduire en actions concrètes, dans une logique principalement opportuniste. À ce jour, aucune Società Benefit n'a toutefois été formellement sanctionnée pour de telles pratiques.

Étude N°3

De plus, le droit italien ne reconnaît pas explicitement la Business Judgment Rule, bien que certains auteurs plaident pour son application par analogie. Ce principe du droit américain protège les administrateurs s'ils agissent de bonne foi, avec diligence et sans conflit d'intérêts. Elle permettrait ainsi de sécuriser juridiquement les décisions liées au bénéfice commun, même si leur impact n'est pas immédiatement mesurable.

Cette incertitude favorise une augmentation de la discrétion des administrateurs. En l'absence de critères de pondération définis dans les statuts, ces derniers peuvent justifier des décisions très différentes par le respect de la mission. Cela complique le contrôle interne et expose à des risques d'abus de pouvoir, notamment en cas de conflits d'intérêts. Plusieurs formes de tensions peuvent alors émerger.^[97] D'une part, il peut y avoir des tensions entre les administrateurs et les actionnaires, si les premiers invoquent les parties prenantes pour justifier des choix peu rentables. D'autre part, des conflits peuvent apparaître entre actionnaires majoritaires et minoritaires, si la mission sociale devient un prétexte pour des décisions favorisant certains intérêts privés. Enfin, la société peut entrer en conflit avec les parties prenantes elles-mêmes si ces dernières se sentent instrumentalisées ou négligées.

Pour limiter ces dérives, il serait intéressant que les statuts de la société définissent en amont des critères d'équilibrage clairs : une cartographie des parties prenantes, un ordre de priorité (lorsque c'est possible), ou encore des seuils minimaux d'investissement social ou environnemental. Pour le moment, la seule exigence légale en ce sens est la désignation d'un responsable d'impact chargé d'accompagner la mise en œuvre concrète de la mission.

4.1.3 Le « *benefit officer* »

Afin d'appuyer la gouvernance dans la réalisation du bénéfice commun, le paragraphe 380 impose aux SB de désigner un ou plusieurs responsables chargés du suivi de la mission. Cette fonction, souvent appelée impact manager ou benefit officer, peut être assurée par un membre de la direction, un salarié dédié ou un expert externe. La loi ne précise pas en détail les missions de cette personne. Toutefois, dans la pratique, le benefit officer joue un rôle essentiel. Il est chargé de suivre les indicateurs ESG (environnement, social, gouvernance), de rédiger le rapport annuel d'impact, et de justifier les choix stratégiques liés à la mission sociale. Il contribue donc à documenter la cohérence des décisions prises, ce qui renforce la transparence vis-à-vis des parties prenantes.

Toutefois, il est important de souligner que cette désignation n'exonère en rien les administrateurs de leur responsabilité.

Le *benefit officer* est un outil d'appui, un relais opérationnel, mais la responsabilité juridique reste entre les mains du conseil d'administration.^[98]

^[97] Ferdinandi, F. (2015–2016). *La Società Benefit*, thèse, LUISS Guido Carli.

^[98] Bien que la loi ne prévoit pas de mécanisme spécifique impliquant l'assemblée générale dans le contrôle de la mission, celle-ci peut malgré tout jouer un rôle ponctuel de régulation, notamment lors de l'approbation des comptes ou de la présentation du rapport d'impact. Dans certaines petites structures, ce moment peut devenir un espace d'échange utile pour questionner la cohérence des décisions prises au regard des objectifs sociaux fixés.

Étude N°3

Par ailleurs, la loi italienne ne prévoit aucune sanction en cas d'absence ou de négligence de cette fonction. Autrement dit, même si la désignation est formellement requise, son non-respect n'est pas assorti de pénalités précises, ce qui affaiblit le pouvoir contraignant du dispositif. Son efficacité dépend donc de la gouvernance mise en place autour de lui et des moyens dont il dispose pour exercer son rôle. Ce constat est illustré de manière concrète par les propos d'Alessandra Girardi, co-fondatrice et impact manager de l'entreprise italienne Vanni Srl :

« Non, effectivement, son rôle n'est pas défini. Et comme je te le disais, chez nous c'est très informel, parce qu'on reste une petite entreprise. [...] Je pense que l'intention des créateurs de la loi italienne était justement de laisser de la liberté, de ne pas imposer un modèle unique, mais de permettre aux entreprises de s'approprier cette démarche à leur manière. Ça peut être une bonne chose, mais aussi un risque. Parce qu'au final, il n'y a pas vraiment de contrôle. On voit des entreprises devenir Società Benefit uniquement pour des raisons de communication, sans faire d'effort réel. » (Alessandra Girardi, Entretien Avril 2025)

Ce témoignage met en lumière les limites d'un rôle encore peu défini et souligne qu'en l'absence de contrôle externe, la crédibilité du dispositif repose avant tout sur la sincérité et l'engagement réel de l'entreprise. Pour tenter de pallier ces incertitudes, la loi italienne s'appuie néanmoins sur un outil central, le rapport d'impact annuel.

4.2 Transparence et obligations de reporting : le rapport d'impact

Avant de clore l'analyse du cadre juridique, il reste à examiner un dernier pilier essentiel du dispositif : l'obligation de transparence. Pour garantir que les engagements des *Società Benefit* soient suivis d'effets, la loi impose la publication annuelle d'un rapport d'impact (*relazione d'impatto*), encadré par les paragraphes 382 et 383. Ce rapport se compose de trois grandes parties, qu'il convient désormais d'analyser pour comprendre comment les SB rendent compte concrètement de leur mission.

4.2.1 Composition du rapport d'impact

a. Première partie du rapport : présentation des objectifs et des actions réalisées (alinéa a, §382)

La première étape du rapport d'impact consiste à présenter de manière transparente les objectifs poursuivis et les actions concrètement mises en œuvre par la société. Plus précisément, cette première partie doit contenir, selon la loi, « *la description des objectifs spécifiques, des méthodes et des actions mises en œuvre par les administrateurs pour la poursuite des objectifs de l'intérêt commun, ainsi que des circonstances qui l'ont empêchée ou ralentie.* » Autrement dit, il s'agit ici pour l'entreprise non seulement de faire état de ses réussites, mais aussi de reconnaître de façon honnête les difficultés rencontrées en cours de route. La finalité n'est pas de dresser un bilan parfait, mais de montrer que des efforts réels ont été engagés. Il s'agit aussi d'identifier les obstacles rencontrés et de rendre l'ensemble du processus compréhensible aux parties prenantes. Cette approche laisse alors une certaine marge d'interprétation aux administrateurs : ce qui importe avant tout, c'est la transparence et la sincérité de l'information délivrée.

Étude N°3

Comme l'a souligné Paolo Di Cesare lors de notre entretien : « *Ce qui compte, c'est d'être suffisamment transparent pour que toute partie prenante, comme vous ou moi, puisse comprendre ce qui s'est passé et pourquoi.* » À travers cette exigence de clarté, le législateur italien cherche donc à installer une véritable culture de responsabilité au sein des entreprises *Benefit*, fondée sur la compréhension partagée des réussites autant que des difficultés.

b. Deuxième partie du rapport : évaluation de l'impact de la Società Benefit (alinéa b, §382)

La seconde étape du rapport d'impact concerne l'évaluation de l'efficacité réelle des actions menées par la *Società Benefit*. Contrairement à la première partie, plus descriptive, cette section repose sur des critères d'évaluation plus précis définis par la loi, afin de rendre l'analyse plus objective. Le législateur italien a en effet intégré deux annexes à la loi pour encadrer cette évaluation : l'Allegato 4, qui fixe les exigences liées au standard d'évaluation externe, et l'Allegato 5, qui précise les domaines que la SB doit obligatoirement prendre en compte. L'objectif est double : d'une part, assurer une certaine homogénéité dans les méthodes d'évaluation d'une SB à l'autre ; d'autre part, faciliter la comparaison entre entreprises pour aider les parties prenantes à repérer celles qui sont véritablement engagées.

Avant d'examiner ces annexes en détail, il est important de souligner que l'esprit général de cette évaluation s'inspire largement du *B Impact Assessment (BIA)*^[99] développé par B Lab. Mauro Del Barba, initiateur de la loi italienne sur les *Società Benefit*, l'a d'ailleurs confirmé lors de notre entretien :

« En 2014, il n'y avait pas beaucoup d'options disponibles. Je me suis inspiré de ce qui existait à l'époque, comme le BIA de B Lab, de B Corp, bien sûr. Mais je ne voulais pas et ne pouvais pas imposer l'utilisation du BIA, qui est un outil privé et qui, en plus, n'est même pas italien. (...) Ainsi, dans ces annexes, certains critères sont définis pour qu'une étude d'impact soit valide, reconnue et efficace, et ces critères sont clairement inspirés du BIA. » (Mauro Del Barba, Entretien Mars 2025)

La loi italienne impose donc au standard d'évaluation de respecter quatre caractéristiques essentielles :

(i) L'exhaustivité : le standard doit permettre une évaluation complète de l'impact généré par l'entreprise dans la poursuite de ses objectifs d'intérêt commun. Il doit couvrir l'ensemble des dimensions sociales, environnementales, culturelles ou économiques affectées par ses activités.

(ii) L'indépendance : la norme doit être développée par une entité indépendante, sans lien de subordination ni d'affiliation avec la SB évaluée, afin de garantir l'objectivité du processus.

^[99] Les critères du *B Impact Assessment* (gouvernance, collaborateurs, communauté, environnement, clients) ont initialement servi de référence pour la loi. Ils ont depuis évolué : en avril 2025, B Lab a publié de nouveaux standards avec des exigences minimales dans des domaines comme les droits humains et le climat. Source : B Lab (2025). "New B Corp Standards Published", <https://www.bcorporation.net/en-us/news/press/b-lab-publishes-new-b-corp-standards-raising-the-bar-for-businesses-worldwide>

Étude N°3

(iii) La crédibilité : le standard doit être conçu par une organisation disposant d'une expertise reconnue en matière d'impact social et environnemental. Cette expertise doit reposer sur des bases scientifiques, et le processus d'élaboration doit éventuellement prévoir une phase de consultation publique pour renforcer sa rigueur.

(iv) La transparence : le standard doit rendre publics un ensemble d'éléments essentiels tels que les critères d'évaluation, les pondérations appliquées, l'identité de ses responsables, son mode de gouvernance et ses sources de financement, afin de prévenir tout conflit d'intérêts.

Outre les exigences relatives au standard d'évaluation externe, la loi définit également les grands domaines que chaque SB doit intégrer dans son auto-évaluation :

(i) La gouvernance d'entreprise : il s'agit d'évaluer le degré de transparence et de responsabilité dans la gestion des objectifs d'intérêt commun. La loi insiste notamment sur l'objet social, l'implication des parties prenantes et la clarté des politiques internes adoptées.

(ii) Les conditions de travail et le bien-être des salariés : ce critère vise à analyser les politiques de rémunération, les avantages sociaux, les opportunités de développement personnel, la qualité de l'environnement de travail, ainsi que la sécurité et la flexibilité de l'emploi.

(iii) Les relations avec les parties prenantes : l'évaluation porte ici sur les liens établis avec les fournisseurs, les communautés locales et autres acteurs du territoire. Elle tient compte notamment des actions de bénévolat, des dons, des activités sociales ou culturelles et du soutien au développement local.

(iv) L'impact environnemental : ce domaine analyse les impacts générés par l'ensemble du cycle de vie des produits et services de l'entreprise, depuis l'utilisation des ressources et des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits.

L'analyse de cette section permet de mieux saisir la place centrale accordée à l'évaluation d'impact dans la structuration des *Società Benefit*. Le législateur italien a en effet souhaité définir des critères clairs pour encadrer l'évaluation des SB et garantir une certaine homogénéité des pratiques. Toutefois, cette ambition se heurte, dans la pratique, à plusieurs difficultés, que nous prendrons le temps d'examiner un peu plus loin.

c. Dernière partie du rapport : Présentation des nouveaux objectifs pour l'année suivante (alinéa c, §382)

Après avoir présenté les actions réalisées et évalué l'impact généré, il reste une étape essentielle pour terminer le processus d'évaluation : définir les engagements pour l'avenir. Dans cette troisième et dernière partie du rapport annuel, la *Società Benefit* doit en ce sens inclure « une section décrivant les nouveaux objectifs que l'entreprise entend poursuivre au cours de l'exercice suivant » (§383 de la loi).

Cette projection permet non seulement d'assurer la continuité de son engagement en faveur du bénéfice commun, mais aussi de rendre cet engagement plus tangible et plus concret. En fixant dès maintenant ses objectifs à venir, la SB montre qu'elle prend ses responsabilités au sérieux et qu'elle accepte de rendre des comptes sur ce qu'elle promet d'accomplir.

Étude N°3

4.2.2 Accessibilité et publication du rapport

Une fois le rapport d'impact rédigé, celui-ci doit être publié sur le site web de la *Società Benefit*, afin d'être accessible aux clients, fournisseurs, associés et autres parties prenantes. Cette exigence découle des dispositions prévues au paragraphe 383, qui précise : « *le rapport annuel est publié sur le site Internet de l'entreprise, le cas échéant. Pour protéger les bénéficiaires, certaines données financières peuvent être omises.* » Par cette obligation, le législateur cherche à renforcer la transparence en rendant publiques les informations relatives aux efforts accomplis en matière de bénéfice commun.

Cependant, un élément pose question : aucune solution alternative n'est prévue si la SB ne dispose pas de site Internet.^[100] Or, beaucoup de SB sont des petites structures, parfois sans visibilité numérique. Dans ces conditions, il semble pertinent de s'interroger sur la portée d'une telle exigence de publication en l'absence de dispositifs complémentaires pour en garantir l'effectivité. Dès lors, même si l'obligation de publication marque une avancée en faveur de la transparence, elle ne suffit pas à elle seule à instaurer un contrôle rigoureux. Plus globalement, plusieurs limites structurelles du système italien interrogent quant à l'efficacité du suivi et à la crédibilité des engagements sociaux et environnementaux affichés par les *Società Benefit*. Dans cette perspective, il convient désormais de s'arrêter sur deux faiblesses majeures du dispositif.

4.2.3 Limites

a. Première limite : l'absence de certification externe indépendante

La première limite, peut-être la plus évidente, est celle de l'absence de certification des résultats par un tiers.

En effet, bien que la loi exige l'utilisation d'un standard externe, elle ne prévoit pas que cette évaluation soit conduite, ni même validée, par un organisme indépendant. En ce sens, la plupart du temps, l'évaluation est réalisée en interne par la SB elle-même, puis intégrée aux contrôles financiers classiques, sans vérification spécifique de l'impact social. Ce manque de contrôle externe peut contribuer à fragiliser la crédibilité du modèle : rien ne garantit que les résultats affichés correspondent à la réalité du terrain. De son côté, l'*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato* (Autorité italienne de la concurrence/AGCM) peut être saisie en cas de pratiques trompeuses, mais elle n'effectue pas de vérification systématique sur les rapports d'impact publiés.^[101]

^[100]Dans le MBCL, une alternative est prévue pour les entreprises ne disposant pas de site internet : elles doivent rendre leur rapport d'impact disponible sur simple demande écrite. Voir : Ferdinandi, F. (2015–2016). *La Società Benefit*, thèse, LUISS Guido Carli, p.26.

^[101]« *La SB qui ne poursuit pas ses finalités de bénéfice commun est soumise aux dispositions du décret législatif du 2 août 2007, n° 145, en matière de publicité trompeuse, ainsi qu'à celles du Code de la consommation (décret législatif du 6 septembre 2005, n° 206). L'Autorité garante de la concurrence et du marché (AGCM) exerce les fonctions y afférentes.* » Art. 1, §384, L-208/2015

Étude N°3

Dans les faits, le contrôle repose donc essentiellement sur la vigilance des parties prenantes (salariés, consommateurs ou investisseurs), qui peuvent signaler d'éventuels manquements ou incohérences en saisissant l'AGCM.^[102] À cela s'ajoute un mécanisme de régulation plus diffus, mais de plus en plus présent : la pression exercée par les consommateurs, les investisseurs à impact ou encore les partenaires commerciaux. Dans un contexte où les engagements sociaux deviennent des arguments de communication, certaines entreprises se voient contraintes de rester cohérentes avec leur mission pour préserver leur image. Cette forme de contrôle par la réputation agit alors comme un garde-fou, même en l'absence de sanction juridique formelle.

b. Seconde limite : forte hétérogénéité dans la qualité et la profondeur des rapports

Une seconde limite se trouve dans la grande hétérogénéité des rapports d'impact publiés par les SB.

Une étude exploratoire sur ce sujet révèle une forte disparité, aussi bien dans les contenus que dans les méthodes employées et dans le niveau de rigueur des documents produits.^[103] Certaines entreprises s'appuient sur des outils solides, tels que l'analyse de matérialité ou l'implication active des parties prenantes^[104]. D'autres, en revanche, se limitent à des rapports très sommaires, peu informatifs, voire purement symboliques. Cette disparité trouve en grande partie son origine dans l'absence d'un cadre méthodologique clair et d'un standard de reporting réellement imposé. La loi impose bien l'usage d'un standard externe, mais sans en fixer un format précis ni prévoir de mécanisme pour en garantir l'application effective. Dans ces conditions, le reporting d'impact demeure, pour beaucoup d'entreprises, à un stade embryonnaire, avec une homogénéité et une cohérence encore limitée. Cette faiblesse nuit à la lisibilité, à la comparabilité et, au final, à la crédibilité du modèle. Conscient de cette limite, Mauro Del Barba a exprimé son intention de réformer le dispositif : « Nous envisageons d'apporter des modifications que nous souhaiterions présenter à l'occasion du dixième anniversaire de la loi, en 2026. Elles pourraient concerner les annexes, dans le but de les rendre conformes à la réglementation européenne^[105]. » Cette volonté de faire évoluer le cadre italien invite à s'interroger sur les solutions déjà mises en œuvre dans d'autres pays. À ce titre, l'exemple français offre un point de comparaison particulièrement éclairant.

^[102] « Il ne s'agit pas ici d'une responsabilité de type civil, comme celle prévue par les tribunaux en droit des sociétés. C'est un autre type de responsabilité, liée au Code de la consommation et au droit de la concurrence. Si une entreprise enfreint ces règles, l'autorité de la concurrence peut décider d'ouvrir une enquête de sa propre initiative. Des tiers peuvent aussi lui signaler des irrégularités, ce qui peut déclencher une procédure, un procès et des sanctions. » Livia Ventura, Entretien (février 2025)

^[103] Mion, G. (2020) "Organizations with Impact? A Study on Italian Benefit Corporations Reporting Practices and Reporting Quality," Department of Business Administration, University of Verona.

^[104] Pour un exemple concret, voir le rapport d'impact 2022 de Vanni Srl, entreprise du secteur de la lunetterie co-dirigée par Alessandra Girardi. Lors de notre entretien, elle a précisé avoir structuré ce rapport en s'appuyant notamment sur les référentiels SABI (Strumento di Autovalutazione del Buon Impatto) et GRI (Global Reporting Initiative), afin de renforcer la lisibilité et la rigueur de son reporting. <https://www.vanniocchiali.com/storage/builder/1339/media-543.pdf>

^[105] Cette réforme vise à mieux articuler le dispositif italien avec les normes européennes émergentes, telles que la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui renforce les obligations de transparence extra-financière, et la CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), qui impose une vigilance accrue sur les impacts sociaux et environnementaux des chaînes de valeur des entreprises.

Étude N°3

4.2.4 Comparaison avec le système français

En France, les sociétés à mission doivent produire chaque année un « *rapport du comité de mission* », annexé au rapport de gestion et présenté lors de l'assemblée générale d'approbation des comptes.^[106] Ce rapport est rédigé par un comité de mission indépendant, spécifiquement chargé de suivre la mise en œuvre de la mission.

Son contenu est structuré autour de plusieurs éléments : une présentation de l'entreprise, l'explicitation de sa mission, une description du fonctionnement du comité, une analyse des objectifs fixés et une évaluation de leur atteinte.^[107] Un mécanisme de contrôle externe renforce ce dispositif : la sincérité des engagements est périodiquement évaluée par un organisme tiers indépendant (OTI). Cette certification, réalisée tous les deux à trois ans selon la taille de l'entreprise, constitue une exigence de vérification que la législation italienne ne prévoit pas pour les *Società Benefit*. Cependant, malgré ce contrôle institutionnalisé, la loi française n'impose pas l'utilisation d'un standard d'évaluation externe précis : les sociétés à mission conservent une grande liberté méthodologique dans la manière de produire leur rapport. Par ailleurs, contrairement au modèle italien, la publication du rapport sur le site Internet n'est pas obligatoire. En France, le rapport reste principalement destiné aux actionnaires réunis en assemblée générale, ce qui limite son accessibilité pour le grand public. Pour mieux visualiser les principales différences entre les deux modèles, il est utile de les synthétiser dans un tableau comparatif (Fig. 2):

	Sociétés à mission	Società Benefit
Intitulé	Rapport du comité de mission	Rapport d'impact (<i>Relazione d'impatto</i>)
Base juridique	L.210-10 du Code de Commerce	L. 28-12-2015 n. 208
Destinataire	Assemblée générale	Public
Rédacteur	Comité de mission	Administration de la SB (notamment via l' <i>Impact Manager</i>)
Modalités de publication	Annexé au bilan de la société, pas de publication sur site obligatoire	Annexé au bilan de la société, publication obligatoire sur le site internet
Périodicité du rapport	1 an	1 an
Standard d'évaluation externe	Non	Oui, selon les critères définis par la loi
Révision ou certification externe	Oui, par une OTI au moins tous les deux ans (trois ans pour les petites entreprises)	Non obligatoire

Figure 2. Tableau comparatif des dispositifs de reporting entre sociétés à mission (France) et Società Benefit (Italie). Réalisé par l'auteur.

^[106] Selon l'article 210-10, le comité de mission « présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...] à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société ».

^[107] Communauté des Entreprises à Mission. (2022) Fiche pratique – Rapport du comité de mission, 4 p. <https://www.entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2022/11/Fiche-pratique-Rapport-du-comite-de-mission.pdf>

Étude N°3

En somme, si le modèle SB privilégie la transparence en rendant la publication du rapport obligatoire, sa mise en œuvre reste encore fragile. L'absence de contrôle externe obligatoire et l'hétérogénéité des pratiques en matière de reporting affaiblissent la crédibilité de l'engagement social affiché. À l'inverse, le cadre français, plus institutionnalisé par la présence d'organismes tiers indépendants, assure une meilleure rigueur dans l'évaluation, mais souffre d'un manque de visibilité publique, puisque les rapports ne sont pas systématiquement accessibles en dehors de l'assemblée générale.

Ce chapitre a mis en lumière un enjeu fondamental du modèle des *Società Benefit* : la traduction concrète de la mission dans la gouvernance quotidienne. Inscire une finalité sociale ou environnementale dans les statuts ne suffit pas ; encore faut-il que celle-ci guide les décisions stratégiques, les arbitrages et les pratiques internes. Dans cette perspective, le rôle des administrateurs évolue. Ils doivent composer avec des objectifs parfois divergents, et adopter une posture capable d'intégrer l'intérêt général aux côtés de l'intérêt des associés. Cela suppose non seulement de nouvelles compétences, mais aussi une culture de l'équilibre et de la responsabilité. En parallèle, le rapport d'impact constitue l'outil central de suivi et de redevabilité. S'il est utilisé sérieusement, il peut devenir un levier de transparence, de pilotage et de progression continue. Mais en l'absence de contrôle externe systématique, sa qualité et sa portée restent très variables d'une SB à l'autre. Finalement, la réussite du modèle repose moins sur les obligations formelles que sur l'engagement réel des entreprises à faire vivre leur mission au quotidien. C'est dans cette capacité d'incarnation que se joue la crédibilité des SB. Un tableau récapitulatif des articles de la loi n° 208/2015 détaillant les obligations et exigences imposées aux entreprises est présenté à l'Annexe 3 (p.109).

L'étude du cadre juridique des *Società Benefit* a révélé une innovation discrète mais structurante introduite par la réforme de 2015. En permettant aux entreprises d'inscrire une mission d'intérêt général dans leurs statuts, la loi crée un espace pour une entreprise à double finalité, sans remettre en cause la structure traditionnelle du droit des sociétés. Ce choix traduit une volonté politique claire d'intégrer le bien commun au cœur de l'activité économique, sans passer par une refonte radicale du système. L'enjeu est désormais de savoir comment ce modèle se traduit dans les pratiques concrètes des entreprises.

Étude N°3

3 La Société Benefit : entre consolidation institutionnelle et défis de mise en oeuvre

Après avoir analysé les origines et les fondements juridiques des *Società Benefit*, cette dernière partie s'intéresse à sa mise en œuvre concrète dans le tissu économique italien. L'enjeu est de comprendre comment les entreprises s'emparent de cette qualité juridique dans leurs pratiques, et dans quelles conditions ce modèle peut s'inscrire durablement dans la réalité.

Section 5. Analyse de la recherche nationale sur les *Società Benefit* (2025)

Au début perçue comme une innovation marginale, le modèle des *Società Benefit* (SB) a connu une montée en puissance progressive dans l'économie italienne. Pour mesurer concrètement cette évolution, il est désormais possible de s'appuyer sur un travail de référence : la Recherche Nationale sur les *Società Benefit* présentée en 2025, première étude de grande ampleur consacrée à l'analyse de leur évolution, de leurs caractéristiques et de leurs performances. Fruit d'une collaboration entre plusieurs acteurs économiques et académiques majeurs^[108], cette Recherche apporte des données solides et structurées sur la dynamique des SB en Italie.

Ce chapitre propose d'analyser les principaux enseignements de cette enquête. Nous verrons d'abord comment les SB se sont développées ces dernières années : leur rythme de croissance, leur répartition géographique et sectorielle, ainsi que leur contribution globale à l'économie nationale (5.1). Ensuite, nous nous intéresserons aux facteurs internes qui semblent favoriser leur réussite, en particulier le rôle joué par la diversité des gouvernances et l'ambition des engagements statutaires (5.2). L'objectif est de comprendre comment les *Società Benefit* parviennent, dans les faits, à articuler performance économique et impact sociétal, et dans quelle mesure elles peuvent incarner un nouveau modèle d'entreprise à plus grande échelle.

5.1 Une dynamique de croissance confirmée par la diffusion du modèle au cœur du marché italien

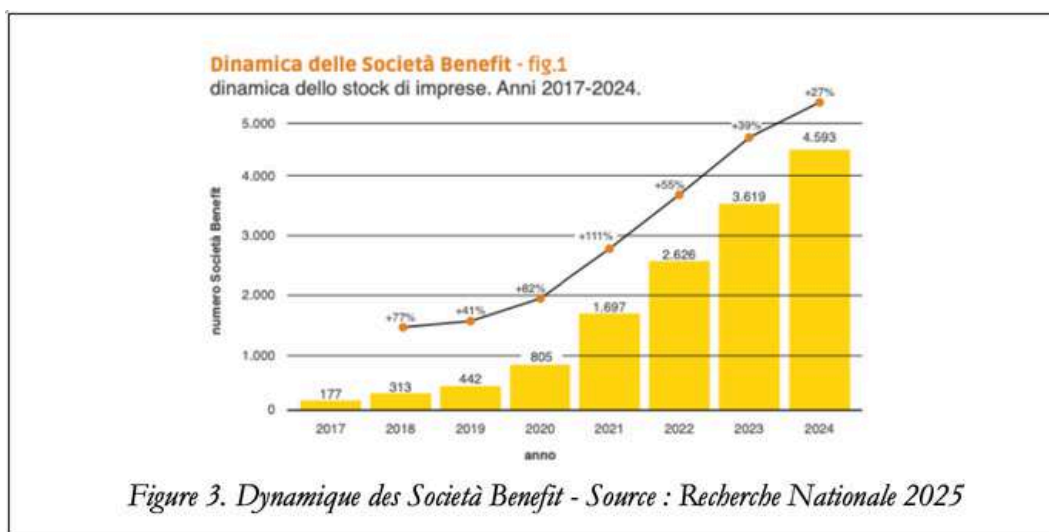
Ce premier point vise à dresser un état des lieux objectif de la progression des *Società Benefit* en Italie. Afin de faciliter la lecture des résultats, il est utile de préciser que, dans la Recherche Nationale 2025, certaines données sont exprimées en taux d'incidence, correspondant au nombre de *Società Benefit* rapporté à 1 000 entreprises enregistrées. Cette méthode permet d'apprécier leur poids relatif, indépendamment de la taille des secteurs ou des territoires.

^[108]Le projet a notamment été coordonné par Nativa, entreprise pionnière du modèle Benefit, reconnue pour son rôle dans la diffusion du concept au niveau international. L'analyse économique et financière a été assurée par le Département Recherche d'Intesa Sanpaolo, avec le soutien technique d'InfoCamere, spécialiste des bases de données administratives. L'Université de Padoue, via son Département des sciences économiques et de gestion, a apporté son expertise académique, tandis que la Chambre de Commerce de Brindisi-Tarente a facilité l'accès aux données du Registre national des entreprises.

Étude N°3

5.1.1 Une croissance continue du nombre d'entreprises

La première caractéristique notable est l'augmentation continue du nombre de *Società Benefit*. Selon la Recherche Nationale 2025, l'Italie comptait 4 593 SB à la fin de l'année 2024, contre 3 619 un an plus tôt, soit une progression annuelle de 27 % (Fig. 3).



Cette évolution s'inscrit dans une tendance de fond amorcée dès les premières années suivant l'adoption de la loi. Initialement marginal, le modèle séduit désormais un nombre croissant d'entreprises, confirmant qu'il répond à des besoins réels et profonds au sein du monde économique italien. À titre de comparaison, la part des *Società Benefit* atteint aujourd'hui 1,57% de l'ensemble des entreprises italiennes, un chiffre encore modeste en valeur absolue, mais significatif compte tenu de la nature volontaire du modèle. L'expansion observée est d'autant plus remarquable qu'elle s'est poursuivie dans un contexte économique instable, marqué par les conséquences post-pandémiques et les tensions inflationnistes. Ce phénomène illustre à la fois la capacité de résilience du modèle Benefit, mais aussi de son adéquation avec les aspirations contemporaines des entrepreneurs et des consommateurs.

Par ailleurs, cette dynamique s'explique en partie par la structure du tissu entrepreneurial italien, composé majoritairement de petites et moyennes entreprises, souvent familiales. Leur taille plus réduite, leur gouvernance resserrée et leur ancrage local facilitent l'adoption de modèles à forte dimension éthique comme celui des SB.

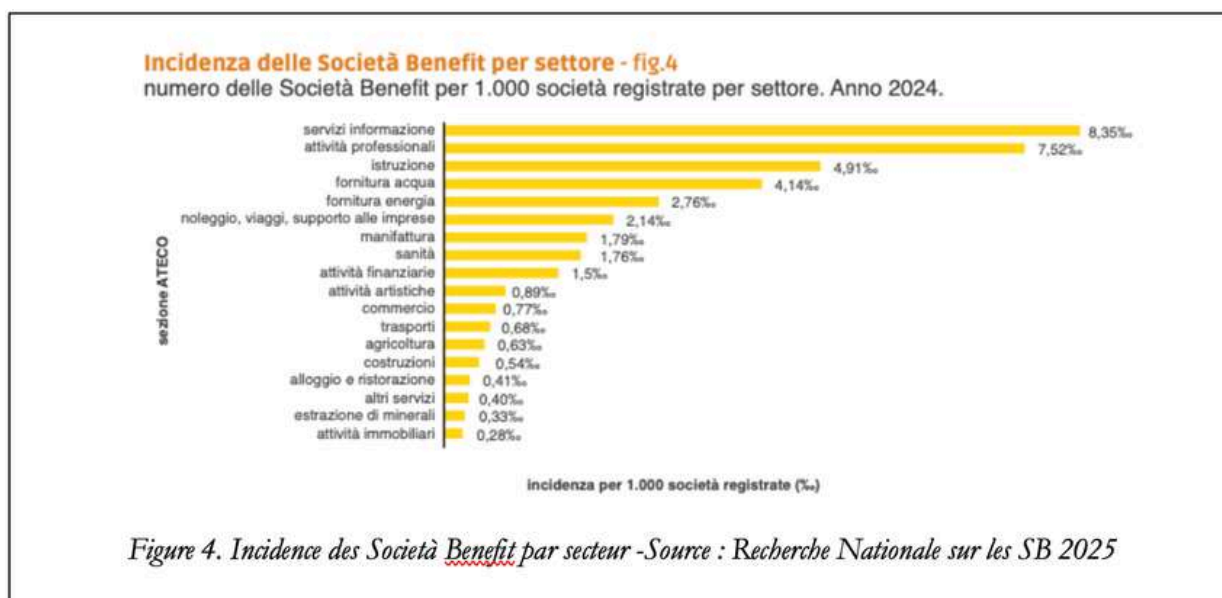
Si la progression du nombre d'entreprises est évidente, il importe désormais d'examiner où et dans quels secteurs cette croissance s'est principalement développée.

Étude N°3

5.1.2 Une implantation sectorielle et territoriale révélatrice

a. Une présence marquée dans les secteurs innovants et intellectuels

L'étude sectorielle des *Società Benefit* révèle une prédominance nette dans certains domaines d'activité. Les services d'information enregistrent le taux d'incidence le plus élevé (8,35%), suivis des activités professionnelles, scientifiques et techniques (7,52%), puis de l'enseignement (4,91%) (**Fig. 4**).



Une appréciation concrète de l'indépendance Cette répartition sectorielle confirme l'ancrage du modèle Benefit dans des secteurs fortement orientés vers la connaissance, l'innovation et l'engagement sociétal. Ainsi, les entreprises de ces domaines trouvent dans les *Società Benefit* un cadre naturel pour inscrire leurs engagements dans leurs statuts, en cohérence avec leurs pratiques économiques. Toutefois, il est également important de noter que le modèle suscite un intérêt croissant dans des secteurs plus traditionnels, tels que le secteur manufacturier et le commerce, où la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux devient progressivement un facteur compétitif.

b. Une forte concentration géographique dans le Nord de l'Italie

Sur le plan territorial, la répartition des *Società Benefit* est loin d'être homogène. Le phénomène est particulièrement marqué dans le Nord de l'Italie, qui regroupe près de 75 % du total des SB enregistrées. La Lombardie se démarque de manière spectaculaire : elle abrite 1 500 *Società Benefit*, avec un taux d'incidence de 2,74%, soit presque le double de la moyenne nationale. Cette concentration s'explique par plusieurs facteurs : une densité élevée d'entreprises de grande taille, une tradition entrepreneuriale tournée vers l'innovation sociale et économique, ainsi qu'un écosystème régional favorable à la durabilité, soutenu par la présence d'institutions académiques et de clusters industriels. À l'inverse, les régions du Sud ainsi que la Sicile et la Sardaigne connaissent encore une adoption plus limitée du modèle Benefit, même si la tendance est à la hausse. (**Fig. 5**)

Étude N°3

Numerosità delle Società Benefit per area geografica - fig.12
numero e % delle Società Benefit per area geografica. Anno 2024.

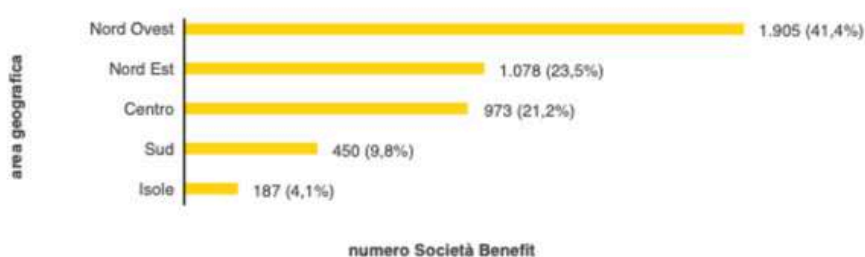


Figure 5. Quantité de Società Benefit par aire géographique - Source : Recherche Nationale sur les SB 2025

5.1.3 Une contribution croissante au marché italien

La Recherche Nationale 2025 montre que l'impact des *Società Benefit* ne se limite pas à leur nombre : ces entreprises contribuent désormais de manière tangible à l'économie nationale.   la fin de l'année 2024, elles employaient plus de 217 000 personnes, illustrant ainsi leur capacité non seulement à créer, mais aussi à pérenniser des emplois dans des secteurs souvent stratégiques pour l'économie italienne. Sur le plan économique, leur poids devient également significatif. La valeur totale de production générée par les *Società Benefit* est estimée à 62 milliards d'euros, soit environ 2,2 % de la production totale des sociétés enregistrées en Italie. Ces chiffres confirment que le modèle Benefit ne se contente pas d'incarner une démarche éthique ou sociétale, mais tend aussi à s'imposer comme un acteur économique de premier plan, capable de conjuguer impact positif et performance financière concrète.

5.2 Une performance fondée sur une gouvernance inclusive et des engagements formalis s^[109]

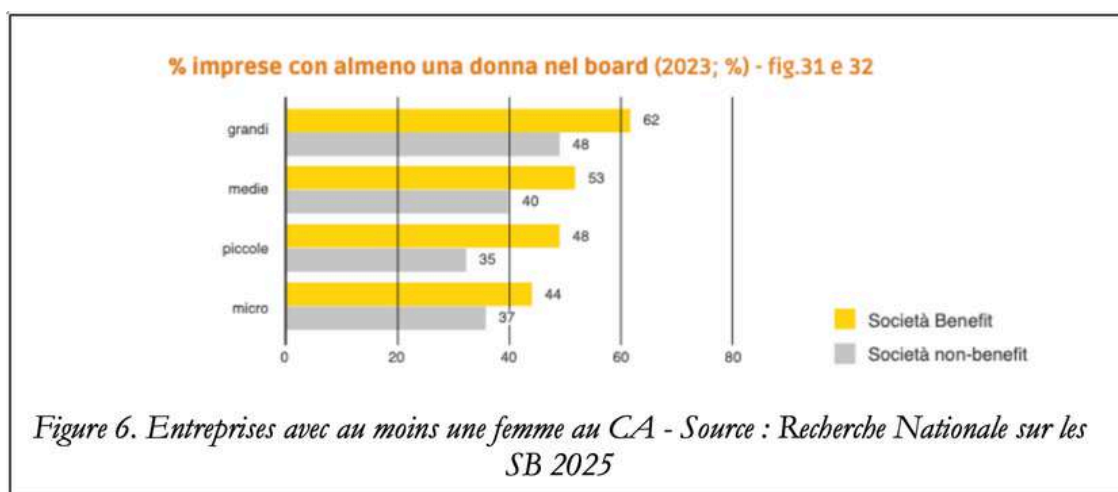
Après avoir mis en évidence le mouvement de croissance des *Società Benefit* en Italie, il est essentiel de comprendre les mécanismes internes qui ont permis cette progression. Ce second point analysera successivement deux dimensions fondamentales : d'une part, le rôle d'une gouvernance inclusive dans l'amélioration de la performance des entreprises ; d'autre part, le rôle des engagements statutaires dans la structuration et la légitimation du modèle *Benefit*.

^[109] Deux parties ont été publiées en 2024 dans le cadre de la Recherche Nationale : l'une consacrée à l'évolution économique et patrimoniale des SB (2019-2022), l'autre à l'analyse des engagements statutaires. La première partie a été actualisée en février 2025, tandis que la seconde, sur la concrétisation des engagements et les obstacles à l'adoption du modèle, sera publiée fin 2025.

Étude N°3

5.2.1 Une gouvernance plus inclusive

La gouvernance des *Società Benefit* se caractérise par une ouverture accrue, tant en termes de diversité de genre que de rajeunissement des organes de direction. La Recherche Nationale 2025 souligne que 48 % des SB comptent au moins une femme au sein de leur conseil d'administration, contre 38 % dans les entreprises classiques. Cette présence féminine est encore plus marquée dans les grandes entreprises, où elle atteint 62 %, contre 48 % chez les non-Benefit. (Fig. 6)



La diversité générationnelle est également un élément marquant. 27,9 % des SB intègrent au moins un administrateur de moins de quarante ans, contre 20 % dans les autres entreprises. Ce phénomène est particulièrement prononcé dans le Mezzogiorno, où la proportion atteint 30,4 %. Loin d'être purement symboliques, ces éléments de diversité ont des répercussions concrètes sur la performance.

Les entreprises dont le conseil d'administration inclut des jeunes dirigeants enregistrent une croissance médiane de leur chiffre d'affaires de 30,6 % entre 2021 et 2023, contre 23,5 % pour celles dirigées exclusivement par des profils seniors. De même, leur capacité à embaucher (+20 %) et à soutenir le pouvoir d'achat de leurs salariés (+34,5 % d'augmentation du coût du travail) s'avère significativement supérieure. Ces données mettent en lumière la diversité comme véritable levier stratégique de dynamisme et d'adaptation, au-delà des seuls impératifs de représentation.

5.2.2 Des engagements statutaires cohérents dans l'ensemble

Les engagements des *Società Benefit* montrent une cohérence d'ensemble, qui mérite toutefois d'être examinée plus en détail. L'analyse conduite dans le cadre de la Recherche Nationale 2025 a porté sur 3 619 statuts d'entreprises, révélant 18 618 finalités spécifiques de bénéfice commun. En moyenne, chaque *Società Benefit* a formulé 5,8 engagements distincts. Ces engagements couvrent principalement cinq grandes thématiques, selon une catégorisation inspirée du standard international SASB^[10] :

Étude N°3

- 32,5 % sur le capital social (relations avec les communautés locales)
- 24,4 % sur l'innovation du modèle économique (révision des processus, des produits, des chaînes de valeur)
- 17,6 % sur le capital humain (formation, bien-être, équité)
- 13,4 % sur la gouvernance et le leadership (promotion du modèle Benefit)
- 12,2 % sur l'environnement (biodiversité, gestion de l'énergie et des déchets)

Fait notable, 78 % des SB analysées ont formulé au moins un engagement matériel, c'est-à-dire directement pertinent pour leur secteur d'activité selon les standards internationaux. Parmi les priorités les plus fréquemment adoptées figurent le renforcement des liens avec la communauté locale (28,2 %), la promotion de l'inclusion et de la diversité (14,7 %) et la diffusion du modèle SB (10,4 %).

Ces résultats témoignent d'un effort structurant, qui montre une volonté claire de concilier performance économique et responsabilité sociétale, en s'appuyant notamment sur l'innovation, l'ancrage territorial et les dynamiques humaines. Toutefois, la faible part consacrée à l'environnement, pourtant au cœur des enjeux actuels, reste en retrait et soulève des interrogations quant à la cohérence écologique du modèle. De même, certaines priorités, comme la « promotion du modèle », peuvent relever d'une logique davantage déclarative que stratégique. Ces observations ne remettent pas en cause la pertinence globale du dispositif, mais soulignent l'importance de consolider sa portée en assurant un alignement plus ambitieux avec les défis actuels.

L'analyse conduite à partir de la Recherche Nationale sur les SB 2025 met en évidence plusieurs enseignements clés. D'abord, elle confirme que le modèle, d'abord marginal, s'est progressivement inscrit dans le paysage économique italien, porté par une croissance soutenue, une diversité sectorielle notable et une implantation territoriale en cours de structuration. Plus qu'une simple tendance, les *Società Benefit* révèlent une capacité à associer performance économique et engagement sociétal, grâce à une gouvernance souvent inclusive et à des engagements statutaires globalement cohérents. Pour autant, cette dynamique reste en phase de consolidation. Comme le souligne Mauro Del Barba, la Recherche constitue un point de départ, non un aboutissement.^[111]

^[110]Le modèle SASB+ désigne une adaptation de la classification internationale SASB (Sustainability Accounting Standards Board), intégrant 26 catégories thématiques en matière environnementale, sociale et de gouvernance, enrichies par trois catégories supplémentaires propres à la Recherche Nationale 2025 : l'efficacité opérationnelle, la diffusion du modèle Benefit et la recherche et développement. Ce référentiel permet d'analyser la matérialité et la pertinence des engagements des SB par secteur d'activité.

^[111]«Les résultats obtenus montrent que, dans cette phase historique, être une *Società Benefit* offre un avantage compétitif. Toutefois, si nous nous arrêtons là, nous réduirions les sociétés benefit à un simple comportement responsable, similaire à celui que l'Europe cherche à promouvoir. Or, notre ambition est d'aller plus loin.» Cf Entretien Mauro Del barba (Mars 2025)

Étude N°3

L'enjeu est désormais d'ancrer durablement ces principes dans les pratiques, en élargissant leur adoption à l'ensemble du tissu entrepreneurial, quel que soit le secteur ou la taille des entreprises. Par ailleurs, il semble intéressant de noter qu'aucune étude nationale d'ampleur comparable n'a encore été menée en France. Un travail de ce type pourrait apporter un éclairage utile sur l'impact réel des sociétés à mission françaises et contribuer à accompagner leur développement dans la durée.

Section 6. Incitations, soutiens et perspectives d'évolution du modèle

Alors même que les *Società Benefit* (SB) se diffusent progressivement en Italie, il devient essentiel de prendre du recul pour comprendre dans quelles conditions ce modèle peut s'ancrer durablement. Car si cette qualité juridique représente une avancée importante, elle reste portée par un équilibre fragile, reposant largement sur l'engagement volontaire des entreprises. En effet, même si plusieurs dispositifs d'accompagnement soutiennent les entreprises dans leur transition, ils ne permettent pas encore de répondre pleinement aux limites du modèle. Ce chapitre propose donc de réfléchir aux conditions à réunir pour renforcer la solidité et la portée du modèle. Nous verrons d'abord comment l'Italie a choisi de miser sur des mécanismes d'accompagnement ciblés pour soutenir les entreprises dans leurs démarches (6.1). Nous reviendrons ensuite sur les limites structurelles qui freinent encore la généralisation du modèle, en prolongeant certaines pistes évoquées précédemment (6.2). Enfin, nous proposerons des pistes d'amélioration pour renforcer concrètement la cohérence, la crédibilité et la diffusion du modèle SB dans les années à venir (6.3).

6.1 Des mécanismes d'accompagnement au service de la transition

Pour mieux comprendre la stratégie d'accompagnement mise en place, il s'agit d'analyser les principaux leviers mobilisés et d'évaluer la manière dont ils soutiennent concrètement la transition vers le modèle des *Società Benefit*.

6.1.1 Un soutien public ciblé et encadré

a. Des aides financières limitées mais symboliques

Contrairement à d'autres réformes économiques où la fiscalité joue un rôle moteur, le modèle italien s'est construit sur une réserve volontaire vis-à-vis des incitations fiscales. Le crédit d'impôt de 50 %, instauré en 2020 par le Decreto Rilancio^[112] (Décret Relance) dans le cadre du COVID-19, constituait la principale mesure financière directe. Il permettait de rembourser une partie des coûts de constitution ou de transformation en *Società Benefit*, dans la limite de 10 000 €.

^[112] Art. 38-ter du Decreto-Legge n° 34 du 19 mai 2020 (converti en loi n° 77 du 17 juillet 2020) / Cf Entretien Livia Ventura (Février 2025) et Mauro Del Barba (Mars 2025)

Étude N°3

Cependant, cette aide ponctuelle était limitée tant en volume qu'en durée. Ce choix n'est pas sans raison : le législateur a explicitement souhaité éviter les effets d'aubaine et ne pas transformer la qualité en un simple outil de défiscalisation. L'enjeu est d'encourager les entreprises qui adhèrent sincèrement à la logique du bénéfice commun, plutôt que d'attirer celles qui adopteraient le modèle pour des raisons purement opportunistes. Ce positionnement a été clairement exprimé par Mauro Del Barba, qui déclarait :

« J'ai été fermement opposé à l'introduction d'incitations fiscales, du moins dans cette phase initiale. J'avais peur que cela attire des entreprises encore ancrées dans l'ancien paradigme, prêtes à exploiter ces aides pour augmenter leurs profits sans changer de logique. Le concept que nous promovons a besoin d'une phase idéale, où les entreprises s'engagent par conviction. Les incitations permanentes risqueraient de dénaturer le mouvement. »

À ses yeux, les incitations doivent venir plus tard, lorsque le mouvement sera suffisamment mature et stable^[113]. C'est pourquoi même le crédit d'impôt proposé en 2020 avait avant tout une valeur symbolique, traduisant la reconnaissance institutionnelle sans pour autant ouvrir la voie à une fiscalité avantageuse durable. Toutefois, à l'échelle locale, certaines régions et organismes consulaires, comme la région des Pouilles^[114] ou la chambre de commerce de Maremma-Tirreno^[115], ont choisi de compléter cette approche plus restrictive en introduisant des dispositifs d'accompagnement plus incitatifs. Ces initiatives visent à soutenir de manière ciblée les entreprises réellement engagées dans la transformation, en leur offrant des ressources spécifiques adaptées à leurs besoins. Par exemple, elles incluent des financements pour couvrir une partie des frais de transformation, des prêts à faible taux d'intérêt, ainsi que des programmes de formation pour renforcer la capacité des entreprises à mesurer et à rendre compte de leur impact sur la société. Ces soutiens ne se limitent pas à une simple distribution de subventions massives, mais sont pensés pour accompagner le développement de modèles responsables de manière ciblée. En d'autres termes, ces dispositifs locaux cherchent à compléter l'effort national en offrant un soutien adapté et spécifique, tout en évitant de créer des incitations financières généralisées ou opportunistes.

b. Des avantages réglementaires incitatifs mais exigeants

En complément des aides financières, l'État italien a aussi mis en place des incitations réglementaires^[116].

^[113] Livia Ventura partage cette vision : selon elle, l'absence d'incitations fiscales vise à garantir que seules les entreprises réellement engagées adoptent le modèle, non par intérêt économique, mais par volonté de « faire quelque chose de différent » (Entretien, février 2025).

^[114] Région des Pouilles, Loi régionale n° 18 du 3/08/2022, « Norme per la promozione e la valorizzazione delle SB » <https://bussolanormativa.consiglio.puglia.it/public/leges/LeggeNavscroll.aspx?id=13780> / Cf Entretien Paolo Di Cesare (Février 2025).

^[115] Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, « Bando per il sostegno alla creazione e trasformazione in Società Benefit – Anno 2025 ». <https://www.lg.camcom.it/bandi/bando-sostegno-della-creazione-societa-benefit-anno-2025>

^[116] Les incitations réglementaires désignent des mécanismes juridiques ou administratifs qui encouragent certains comportements vertueux, sans recourir à une aide financière directe ou à un avantage fiscal. Elles prennent la forme de critères d'évaluation, de conditions d'accès à des marchés ou de reconnaissances institutionnelles, favorisant ainsi les acteurs engagés dans une logique d'intérêt général.

Étude N°3

En effet, depuis 2019, le Code des marchés publics (Codice dei contratti pubblici) intègre des critères de valorisation de l'impact social et environnemental dans l'attribution des appels d'offres.^[17] Concrètement, cela signifie que les *Società Benefit*, qui sont tenues de publier chaque année un rapport d'impact, peuvent répondre à ces critères spécifiques et ainsi obtenir un avantage compétitif dans les procédures publiques. Toutefois, il est important de préciser que cette valorisation reste facultative. Les entités adjudicatrices (administrations, collectivités, etc.) ne sont pas tenues d'accorder automatiquement un avantage aux SB, mais peuvent choisir de le faire lorsqu'elles jugent pertinent d'inclure des critères d'impact social ou environnemental dans leurs cahiers des charges. Ce mécanisme repose sur une logique de preuve : seules les entreprises capables de démontrer concrètement leur contribution à l'intérêt général, et de prouver l'impact réel de leurs actions, peuvent bénéficier de ces avantages. Cette approche vise à garantir que les SB ne se contentent pas d'afficher des engagements, mais qu'elles les traduisent en actions mesurables, véritablement impactantes.

6.1.2 Un écosystème privé mobilisé autour de la Società Benefit a. Financements à impact^[18] et banques éthiques

Le soutien au modèle benefit ne vient pas seulement de l'État, mais aussi d'acteurs privés et engagés, notamment dans le secteur financier. La montée en puissance de la finance à impact a permis l'émergence de fonds et de produits bancaires spécifiquement conçus pour soutenir les entreprises poursuivant des objectifs sociétaux, comme les SB.

Par exemple, des fonds comme Oltre Venture ou Fondazione Social Venture GDA, et des établissements bancaires tels que Banca Etica, UniCredit ou Intesa Sanpaolo, conditionnent leur soutien à la cohérence entre la mission déclarée et l'impact réel mesuré.^[19] Ce type de financement crée alors une incitation indirecte mais puissante, car il donne accès à des ressources financières bonifiées pour les entreprises alignées sur des objectifs de bénéfice commun.

^[17] Article 95 du décret législatif n° 50 du 18 avril 2016 (Code des marchés publics), modifié notamment en 2019, prévoyant que l'offre économiquement la plus avantageuse peut être évaluée sur la base de critères environnementaux et sociaux liés à l'objet du marché. Cette orientation favorise les entreprises comme les SB, en raison de leur obligation de transparence via le rapport d'impact annuel. https://www.codiceappalti.it/dlgs_50_2016/Art_95_Criteri_di_aggiudicazione_dell%E2%80%99appalto/8475

^[18] Les acteurs du financement à impact désignent les structures (banques, fonds d'investissement, fondations, plateformes de financement participatif, etc.) qui soutiennent des projets économiques visant un impact social et/ou environnemental mesurable, en plus d'une rentabilité financière.

^[19] Par exemple, Intesa Sanpaolo, dans son plan d'affaires 2022-2025, a alloué 1,5 milliard d'euros à des initiatives visant à réduire les inégalités d'ici 2027. Intesa Sanpaolo, « *Social impact* », consulté en mai 2025, <https://group.intesasanpaolo.com/en/newsroom/social-impact>

Étude N°3

b. Accompagnement stratégique et expertise dédiée

Au-delà du financement, de nombreux acteurs privés se mobilisent pour accompagner techniquement les entreprises dans leur transition vers le modèle benefit. Des structures comme SocialFare, Goodpoint, ou Nativa, offrent des services de conseil et de formation. Leur rôle est déterminant pour éviter les approches superficielles et favoriser une transformation organisationnelle en profondeur. Ces accompagnateurs jouent un rôle pédagogique essentiel, notamment pour les PME, en les aidant à intégrer le bénéfice commun dans leur modèle économique, à construire des indicateurs d'impact pertinents, et à mobiliser les parties prenantes. L'entreprise Vanni Srl, spécialisée dans la lunetterie et devenue *Società Benefit* en 2021, a par exemple été accompagnée par Goodpoint dans cette transition. Sa dirigeante, Alessandra Girardi, témoigne :

« On a commencé à collaborer avec une société spécialisée dans l'accompagnement à la transition vers la qualité de Società Benefit. Ils sont venus chez nous, ils ont fait des entretiens avec nos employés, et on a aussi envoyé des questionnaires à nos distributeurs. L'idée, c'était vraiment d'impliquer tout le monde, que chacun puisse participer à cette démarche. »^[120]

Cependant, faire appel à un cabinet spécialisé n'est pas une condition obligatoire. L'exemple de Memesi Srl, une agence de communication visuelle devenue SB, montre qu'une démarche sincère peut aussi émerger de l'intérieur. L'entreprise a d'abord défini ses objectifs d'impact en s'appuyant sur ses pratiques existantes, sans cadre méthodologique particulier. Ce n'est que dans un second temps qu'elle a sollicité la plateforme numérique gratuite « Impacto », développée par Nativa, pour accompagner la rédaction de son rapport d'impact et structurer le suivi des objectifs dans le temps.^[121]

De manière plus autonome encore, Gérard Albertengo, fondateur de Bringme Srl, insiste sur le fait que la transformation en *Società Benefit* n'a nécessité aucun accompagnement externe : *« La législation était claire, et notre activité était déjà entièrement orientée vers un impact environnemental positif. »^[122]* Ainsi, les exemples de L. Bernasconi et G. Albertengo montrent qu'il existe des alternatives à l'accompagnement classique, souvent plus accessibles pour les petites structures, à condition d'y investir temps, cohérence et volonté de rendre compte de son impact.

6.1.3 Réseaux et campagnes collectives pour légitimer l'engagement

Enfin, le tissu entrepreneurial benefit est soutenu par des réseaux professionnels et communautaires qui assurent la visibilité, la légitimation et la diffusion du modèle. Comme nous l'avons vu plus en détail au chapitre 2, l'association Assobenefit, fondée en 2018, joue un rôle central dans cette dynamique, en tant que lieu d'échange, de représentation et de plaidoyer.

^[120] Cf Entretien Alessandra Girardi (Avril 2025)

^[121] « Nous nous sommes appuyés sur Impacto, qui offre une plateforme pour identifier et suivre les objectifs au cours de l'année. » Il a Cf Entretien Luca Bernasconi (Avril 2025)

^[122] Cf Entretien Gérard Albertengo (Avril 2025)

Étude N°3

Parallèlement, la communauté italienne des B Corp contribue également à faire émerger une culture partagée de l'engagement, renforcée par des campagnes comme Unlock the Change^[123]. À noter qu'en Italie, toute entreprise souhaitant obtenir la certification B Corp doit obligatoirement adopter la qualité juridique de *Società Benefit*, contrairement à la France, où les deux statuts (B Corp et entreprise à mission) restent juridiquement distincts et indépendants.^[124]

6.1.4 Un cadre crédible mais sélectif

L'analyse de l'écosystème italien montre ainsi une volonté claire, celle d'encourager l'adoption du modèle benefit sans le banaliser. Loin de chercher à séduire par des avantages fiscaux massifs, l'Italie propose un cadre où la sincérité de l'engagement est valorisée, tant par les pouvoirs publics que par les financeurs ou les réseaux professionnels. Ce choix stratégique renforce la crédibilité du modèle et évite le risque de dévoiement.

Mais cette exigence de cohérence, si elle garantit une certaine intégrité, pose aussi question dans la mesure où elle pourrait rendre le modèle moins accessible et freiner sa diffusion à plus grande échelle.

6.2 Limites actuelles

Malgré l'intérêt croissant qu'il suscite, le modèle SB demeure confronté à plusieurs limites structurelles. Certaines ont déjà été évoquées dans les parties précédentes, toutefois, il est important d'y revenir de manière synthétique afin de mieux cerner l'ensemble des enjeux que soulève cette nouvelle qualité juridique. Comprendre ces freins actuels permet aussi d'apprécier, avec plus de recul, la portée réelle du modèle dans sa capacité à articuler performance économique et utilité sociale.

^[123] Comme évoqué au chapitre 2, la communauté des B Corp joue un rôle essentiel dans la diffusion d'une culture partagée de l'engagement social et environnemental. Ce mouvement, né aux États-Unis, s'est progressivement implanté en Europe. En Italie, B Lab Europe soutient activement la communauté locale en certifiant les entreprises répondant à des critères stricts de performance sociale et environnementale. Depuis 2013, les B Corps en Italie promeuvent ainsi un nouveau modèle économique à travers l'information, l'activisme, l'éducation, l'organisation d'événements et le dialogue avec les institutions. Cette dynamique est renforcée par des campagnes telles que Unlock the Change, visant à sensibiliser les entreprises et le grand public à l'importance d'intégrer des objectifs sociaux et environnementaux dans les stratégies commerciales. Voir : Nativa, « #Unlockthechange: together for a new business model », Nativa, 2020, <https://nativelab.com/en/stories/unlockthechange-together-for-a-new-business-model>

^[124] B Lab, « Italy – Legal Requirement », B Corporation, <https://www.bcorporation.net/en-us/legal-requirement/country/italy/>

Étude N°3

6.2.1 Une reconnaissance juridique encore incomplète

L'un des premiers freins est la formulation même de la loi de 2015, qui reste relativement vague sur plusieurs points essentiels. La définition du bénéfice commun a volontairement été laissée ouverte, sans véritable hiérarchisation entre but lucratif et finalité sociale. Cela donne une grande liberté aux entreprises, mais crée aussi une zone grise juridique, qui permet des interprétations très variables d'une société à l'autre.^[125]

De plus, en l'absence d'avantages fiscaux clairs et d'incitations économiques fortes, la qualité SB repose essentiellement sur la communication et l'image.^[126] La loi permet d'ailleurs aux sociétés ayant modifié leurs statuts conformément aux articles 377 et 379 d'ajouter la mention « SB » à leur dénomination sociale^[127]. Si cette possibilité renforce leur visibilité auprès du public, elle ne s'accompagne ni de prérogatives spécifiques, ni de mécanismes de contrôle supplémentaires. Ce risque de « *mission-washing* » ou de simple stratégie marketing est d'ailleurs régulièrement souligné par la doctrine.

Ce flou se traduit par une réception contrastée de la qualité dans le monde entrepreneurial. Pour certains, la qualité SB reste largement symbolique et produit peu d'effets concrets ; pour d'autres, elle constitue un véritable levier de transformation de l'image et de la culture d'entreprise. Par exemple, pour Gérard Albertengo le passage à la qualité de SB n'a pas transformé l'image de l'entreprise : « Aucune réaction particulière du marché. C'est surtout la certification B Corp qui a eu un effet un peu plus positif. » À l'inverse, Luca Bernasconi souligne que la qualité a renforcé la cohérence perçue de Memesi aux yeux de ses clients et collaborateurs, tout en attirant de nouveaux talents motivés par des valeurs partagées. Quant à Alessandra Girardi, elle note qu'avec le temps, un changement de regard s'opère : « *Au départ, il y avait un peu de suspicion, mais aujourd'hui, on sent une vraie reconnaissance, notamment sur le plan sociétal.* » Ces témoignages soulignent que, faute d'un cadre plus structurant, la portée réelle de la qualité SB varie fortement d'une entreprise à l'autre, en fonction de son secteur, de sa communication et de la maturité de son écosystème.^[128]

^[125] Ce constat est partagé par plusieurs dirigeants interrogés. Luca Bernasconi, cofondateur de l'agence Memesi souligne : « *La simplicité de transformation, une signature chez le notaire et l'ajout d'objectifs d'impact, est à la fois une force et une faiblesse. Elle facilite l'accès à la qualité SB, mais en même temps elle banalise ce positionnement et pourrait freiner l'émergence de projets véritablement transformateurs.* » Il met ainsi en garde contre un possible effet boomerang, car si tout le monde peut devenir SB sans accompagnement ni exigence, le modèle risque de perdre sa crédibilité et sa capacité à se distinguer. (Cf Entretien, Avril 2025)

^[126] « *Le principal avantage pour une entreprise à se présenter comme une SB concerne son image publique : ceux qui interagissent avec une SB savent qu'elle poursuit, de manière non occasionnelle, aux côtés de son but lucratif, des objectifs de bénéfice commun, de façon transparente et en mesure de prouver leur réalisation effective.* » Piepoli, G. Questionnaire, Février 2025.

^[127] « *Les sociétés [...] qui entendent poursuivre également une ou plusieurs finalités de bénéfice commun [...] doivent indiquer cette finalité dans leur objet social et peuvent utiliser la dénomination "SB" Art. 1, § 379, L. 208/2015*

^[128] Par ailleurs, pour de nombreuses entreprises, la qualité juridique a surtout servi à structurer un engagement déjà existant. Comme l'ont exprimé plusieurs interlocuteurs au cours des entretiens (P. Di Cesare, A. Girardi, L. Bernasconi, G. Albertengo), la totalité des SB qu'ils représentent étaient déjà engagées dans des pratiques responsables bien avant d'adopter formellement cette qualité.

Étude N°3

6.2.2 Une mise en œuvre peu contraignante et difficilement contrôlable

Les SB rencontrent également des défis de gouvernance, de rentabilité et de contrôle. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, la loi impose aux administrateurs de trouver un équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux des parties prenantes. Cependant, il est important de noter qu'aucun mécanisme clair de sanction ou de recours n'est prévu pour les tiers si les engagements sociaux ne sont pas respectés. En conséquence, la responsabilité juridique reste en grande partie limitée aux relations internes avec les actionnaires, ce qui peut diminuer l'impact réel de la mission sociale. De plus, même si la loi fait référence à cet équilibre, la gouvernance des *Società Benefit* reste fondamentalement marquée par les principes classiques du droit des sociétés. En effet, en l'absence d'un comité de mission comme en France, les mécanismes concrets de représentation ou de participation des parties prenantes sont absents ou laissés à la discrétion des statuts. D'autre part, comme le souligne Luca Bernasconi (Memesi Srl) : « *sans argent, il est difficile de faire du bien* ». Cette phrase illustre la tension entre la volonté d'être responsable et la nécessité de rester rentable. Cette réalité souligne en effet les limites de l'impact social des SB, car même si elles cherchent à répondre à des enjeux sociétaux, elles doivent d'abord garantir leur viabilité économique. Enfin, bien que les *Società Benefit* soient tenues de publier un rapport annuel sur le bénéfice commun, aucun organisme indépendant ne vérifie systématiquement la réalité de leur engagement.

Le cadre actuel, reposant *de facto* en grande partie sur l'autorégulation et la bonne foi des entreprises, limite la transparence et pourrait compromettre l'intégrité du modèle sur le long terme (cf point 4.2 + notion de *mission-washing*).

6.2.3 Società Benefit et société ordinaire

L'un des débats récurrents autour du modèle italien concerne sa réelle valeur ajoutée par rapport aux sociétés traditionnelles. En effet, rien n'empêche une entreprise classique d'inscrire dans ses statuts des objectifs sociaux ou environnementaux, tant qu'ils restent compatibles avec la finalité lucrative. Dans ce cadre, la principale innovation des SB réside moins dans le contenu que dans la formalisation: elles imposent un double engagement statutaire (général et spécifique), assorti d'une obligation de transparence via un rapport annuel, et d'un suivi par un référent interne. Ces exigences, auparavant optionnelles, deviennent obligatoires et contrôlables, notamment par l'Autorité de la Concurrence italienne en cas de communication trompeuse. Cependant, l'analyse montre que ces éléments auraient pu, en partie, être reproduits dans une société traditionnelle par simple volonté statutaire. D'où l'idée que la loi de 2015 n'a pas créé un cadre totalement inédit, mais a consolidé des pratiques déjà existantes, en les rendant plus visibles, plus cohérentes et plus sécurisées juridiquement. Elle répond ainsi davantage à un besoin d'unification et de reconnaissance formelle qu'à une nécessité juridique absolue.^[129] Toutefois, la *Società Benefit* introduit une dynamique de normalisation utile, qui oriente progressivement le droit des sociétés vers une plus grande prise en compte de l'intérêt général.

^[129] Voir notamment : G. Marasà, *Scopo di lucro e scopo di beneficio comune nelle società benefit*, 2017 et M. Stella Richter Jr., *Società benefit e società non benefit*, in *Orizzonti del diritto commerciale*, 2017

Étude N°3

6.3 Recommandations pour pérenniser et renforcer le modèle Benefit

Si le modèle des *Società Benefit* montre aujourd'hui tout son potentiel, il reste encore jeune et en évolution. Pour l'aider à se consolider dans la durée et à se diffuser plus largement, certaines pistes d'action méritent d'être envisagées. Sans prétendre être exhaustives, les recommandations suivantes visent à suggérer quelques leviers concrets pour accompagner cette dynamique.

6.3.1 Diffuser une culture de la mission à tous les niveaux de l'entreprise

Pour permettre une mise en œuvre réelle et cohérente de la mission, il semble indispensable de former les dirigeants et les équipes à penser et piloter l'entreprise selon une logique d'impact. Cela implique d'intégrer ces enjeux dans les programmes académiques et de créer des outils de formation continue adaptés au contexte des SB. À cet égard, plusieurs dispositifs ont déjà été mis en place pour accompagner cette transition. Comme le souligne Paolo Di Cesare :

« Nous travaillons avec la plupart des grandes universités italiennes, Bocconi, Luiss, Sapienza, pour organiser des programmes spécifiques destinés à diffuser le modèle des Benefit Corporations, et à former des managers capables de prendre des décisions en tenant compte des finalités qu'ils ont ajoutées à leur entreprise. »

Cet engagement s'est aussi concrétisé par le lancement d'un Campus, une forme d'école dédiée à la formation aux enjeux liés à cette nouvelle qualité juridique.^[130] Di Cesare précise toutefois que ces programmes restent en construction, mais qu'ils représentent un levier essentiel pour accélérer l'évolution des pratiques. À terme, une mission bien incarnée peut devenir non seulement un guide stratégique, mais aussi un facteur d'attractivité pour les jeunes talents, de plus en plus sensibles aux valeurs portées par leur entreprise.

6.3.2 Garantir la crédibilité du modèle par la transparence et la rigueur

Pour éviter les risques de *mission-washing*, il est essentiel de renforcer la rigueur du reporting extra-financier. Aujourd'hui, la loi italienne impose bien la publication d'un rapport annuel d'impact, mais sans cadre méthodologique précis ni contrôle externe obligatoire. Cela laisse la porte ouverte à des approches inégales et, parfois, superficielles.

À ce titre, l'expérience française nous a offert un point de comparaison éclairant au chapitre 4.2. En effet, les entreprises à mission doivent non seulement publier un rapport de mission, mais aussi s'appuyer sur un comité de mission chargé de veiller au bon suivi des engagements, et se soumettre régulièrement à une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI). Cette double exigence, à la fois interne (comité) et externe (OTI), renforce considérablement la redevabilité du modèle.

^[130] Nativa, "Le Campus". <https://nativalab.com/campus/> (Cf Entretien Paolo Di Cesare (Février 2025))

Étude N°3

Ce dispositif est particulièrement intéressant car il permet d'inclure des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, partenaires, etc.), favorisant ainsi une gouvernance plus ouverte et participative. Une telle approche pourrait alors être plus ambitieuse que le simple rôle de « *Benefit Officer* » prévu par la loi italienne, souvent réduit à une fonction interne.

À défaut d'une évolution législative immédiate, l'adoption volontaire de référentiels exigeants (comme le BIA de B Lab ou les *Sustainable Development Performance Indicators*, SDPI^[131]) pourrait déjà renforcer la cohérence des démarches. Des SB comme Alessi, Chiesi Farmaceutici ou Aboca, toutes certifiées B Corp^[132], montrent que cette rigueur peut devenir un levier de différenciation, de confiance, et donc de performance sur le long terme. Ce constat est d'ailleurs renforcé par l'expérience de Gérard Albertengo (Bringme) qui n'a perçu un changement dans la reconnaissance externe qu'après l'obtention de la certification B Corp en 2021.

Ces exemples suggèrent qu'à défaut d'un cadre légal plus contraignant, la certification externe peut aujourd'hui jouer un rôle essentiel de signal de crédibilité, en rendant plus visibles et plus lisibles les engagements réels des entreprises à mission.

6.3.3 Déployer le modèle SB à travers des réseaux territoriaux et mondiaux

Enfin, l'un des défis majeurs des *Società Benefit* réside dans leur relative dispersion. En l'absence de cadre collectif ou de réseau structuré, ces entreprises évoluent souvent de manière isolée, sans véritable espace de dialogue ni soutien mutuel. Pourtant, pour changer d'échelle, il est essentiel de développer des alliances stratégiques et un écosystème cohérent.

Le réseau international B Corp offre un bon point de comparaison: en mettant en lien des entreprises engagées autour de valeurs communes, il permet l'émergence de synergies commerciales, de projets collaboratifs et de plaidoyers collectifs. En Italie, des initiatives comme la B Corp School^[133], qui associe entreprises et jeunes générations autour de projets à impact, vont déjà dans ce sens.

Mais l'exemple le plus emblématique d'un écosystème local en construction est sans doute l'initiative « *Roma Impresa Comune* »^[134]. Porté par la Ville de Rome en partenariat avec Nativa, ce programme vise à accompagner gratuitement les entreprises romaines volontaires dans leur transition vers le modèle SB. Dès la première année, une centaine d'entreprises de quartiers différents ont été sélectionnées et accompagnées dans cette démarche. Fait intéressant : la proximité géographique a favorisé l'émergence de missions convergentes, en lien avec les spécificités locales (mer, montagne, tissu social...).

^[131] Pour plus d'informations : <https://sdpi.unrisd.org>

^[132] B Lab, B Corp Directory – Alessi S.p.A., <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/alessi-spa> ; – Chiesi Farmaceutici S.p.A., <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/chiesi-group/-Aboca-S.p.A.-Società-Agricola>, <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/aboca-group/>

^[133] Pour plus d'informations : <https://inventolab.com/eng/b-corp-school>

^[134] Roma Capitale & Nativa. (s.d.). Roma Impresa Comune – Il programma per imprese a impatto positivo promosso da Roma Capitale e Nativa. <https://romaimpresacomune.it> (Cf Entretien Paolo di Cesare).

Étude N°3

Ce type d'initiative montre que les *Società Benefit* ne doivent pas être pensées uniquement à l'échelle de l'entreprise, mais aussi à l'échelle du territoire. En favorisant une dynamique collective, elles peuvent devenir un moteur de transformation économique locale, plus résiliente et plus en phase avec les enjeux du XXI^e siècle.

Au-delà des frontières nationales, les SB peuvent contribuer à la construction d'un cadre européen plus cohérent et structuré pour les entreprises à finalité sociétale^[135]. Ce potentiel s'appuie d'ailleurs déjà sur des initiatives concrètes, portées par des acteurs comme Nativa et Mauro Del Barba, qui militent pour une reconnaissance officielle du modèle Benefit au sein de l'Union européenne. Des collaborations sont également en cours avec la France, notamment à travers des échanges avec Emery Jacquillat, président de la Communauté des Entreprises à Mission^[136]. Ce dialogue entre approches nationales fait émerger des convergences autour de valeurs communes, mais celles-ci restent encore à structurer. Pour avoir un réel impact, ce rapprochement devra s'appuyer sur des outils partagés et une reconnaissance plus claire à l'échelle européenne. Par ailleurs, cette dynamique ne se limite plus à l'Europe. Nativa accompagne le déploiement du modèle dans plusieurs pays d'Amérique latine (Chili, Pérou, Colombie, Brésil), ainsi qu'en Corée du Sud. Ce rayonnement international confirme l'intérêt croissant pour une nouvelle vision de l'entreprise, capable d'articuler performance économique et utilité sociale. En ce sens, le modèle Benefit contribue à poser les bases d'un paradigme entrepreneurial plus durable et plus responsable.
[137]

Ce chapitre a montré que les SB évoluent encore dans un cadre en construction, où l'initiative des entreprises joue un rôle clé face à un encadrement juridique volontairement limité. Comme nous l'avons vu, plusieurs mécanismes existent pour encourager cet engagement, mais ils restent parfois dispersés, inégalement accessibles, ou peu lisibles pour les acteurs concernés. Il devient donc nécessaire de mieux structurer cet accompagnement, afin de garantir que la mission ne soit pas simplement affichée, mais réellement mise en œuvre. Cela suppose de créer des écosystèmes de soutien à l'échelle des territoires, de renforcer la culture de la mission dans les entreprises, et de clarifier les attentes en matière de transparence et d'évaluation. En ce sens, la comparaison avec la France permet d'envisager des complémentarités intéressantes : du côté français, une approche plus formalisée ; du côté italien, une plus grande souplesse. La combinaison de ces deux dimensions pourrait renforcer la crédibilité du modèle, tout en facilitant son appropriation par un plus grand nombre d'entreprises.

^[135] Livia Ventura a souligné qu'« une directive européenne sur les Benefit Corporations pourrait être utile, car elle offrirait un cadre commun que les entrepreneurs pourraient choisir d'adopter ou non, sans obligation. Cela élargirait simplement les options à leur disposition, sans imposer un modèle unique ». Elle ajoute que ce type de démarche volontaire est d'autant plus important aujourd'hui, alors que « la directive CSRD et la directive sur le devoir de vigilance ont été vidées de leur substance, dans un mouvement de dérégulation mené au nom de la compétitivité économique » (Entretien, Février 2025).

^[136] Cf Entretien Mauro Del Barba (Mars 2025)

^[137] Voir entretien avec Juan Diego Mujica Filippi (Février 2025). Il confirme que plusieurs pays d'Amérique latine ont déjà adapté le modèle italien dans leur législation, et que Nativa accompagne activement cette diffusion à l'échelle mondiale.

Étude **N°3**

L'analyse concrète du développement des *Società Benefit* montre qu'un ancrage progressif dans l'économie italienne est en cours, malgré la jeunesse du modèle. Pour autant, cette trajectoire demeure fragile. En effet, comme cette partie l'a mis en lumière, la réussite du modèle repose moins sur la seule initiative des entreprises que sur la solidité de l'environnement institutionnel, culturel et économique qui les accompagne.

Conclusion

Étude N°3

Au terme de ce travail, on comprend désormais que l'expérience italienne des *Società Benefit* constitue une tentative sérieuse et structurée de redéfinir le rôle de l'entreprise dans la société contemporaine. À la croisée de plusieurs influences, notamment historiques, politiques, culturelles et économiques, ce modèle hybride incarne une réponse concrète aux limites d'un capitalisme traditionnel fondé sur la seule maximisation du profit. Si sa portée reste encore partielle et inégale, son potentiel de transformation, lui, est bien réel. Il mérite d'être examiné avec attention, non seulement pour ce qu'il révèle du contexte italien, mais aussi pour ce qu'il suggère en matière de réinvention du paradigme d'entreprise à l'échelle mondiale. Pour en mesurer pleinement la portée, il est utile de revenir sur les principaux enseignements de ce travail, qui s'est articulé en trois temps complémentaires.

La première partie a permis de montrer que la *Società Benefit* n'est pas une innovation juridique surgie ex nihilo, mais l'aboutissement d'un cheminement long. Elle s'inscrit dans un contexte italien marqué par une attention ancienne au bien commun, une contestation progressive du modèle actionnarial strict, et un tissu économique porté par des dynamiques locales d'engagement social. Ainsi, à travers les débats doctrinaux sur l'intérêt social et les pratiques du Troisième Secteur, une culture entrepreneuriale hybride s'est progressivement affirmée. C'est sur cette base que la *Società Benefit* a émergé comme une tentative de formaliser dans le droit ce que d'autres formes n'avaient pu institutionnaliser : la possibilité de concilier finalité lucrative et utilité sociale, sans renoncer à l'un ni à l'autre. Présentée comme le visage juridique d'un « quatrième secteur », elle propose un cadre plus souple, à la croisée du marché et de l'intérêt général. Cette orientation ne s'est d'ailleurs pas imposée seule, mais s'est construite à la rencontre de deux dynamiques. D'un côté, l'inspiration venue des États-Unis, avec le modèle des Benefit Corporations ; de l'autre, la mobilisation d'acteurs italiens convaincus de la nécessité d'un nouveau cadre. C'est cette double impulsion qui a permis à l'Italie d'adopter, dès 2015, un cadre légal pionnier à l'échelle européenne.

Dans cette continuité, la deuxième partie a permis de comprendre comment l'ambition portée par les *Società Benefit* s'est traduite juridiquement dans le droit italien. Plutôt que d'imposer une nouvelle forme sociale, le législateur a opté pour une approche souple mais structurante, celle de reconnaître une qualité juridique applicable à toutes les sociétés commerciales existantes. Ce choix a ainsi privilégié l'accessibilité du modèle, tout en lui conférant une portée contraignante par l'inscription statutaire de la mission.

Étude N°3

En demandant aux entreprises d'explicitier et de suivre un objectif d'intérêt général, le dispositif les conduit à repenser leurs priorités stratégiques et leur responsabilité à l'égard de la société. Pour garantir la cohérence de cet engagement, le cadre juridique prévoit un ensemble d'obligations, comme la définition d'objectifs spécifiques, une transparence accrue via le rapport d'impact, et une responsabilisation des dirigeants. Mais ces garde-fous reposent davantage sur l'autorégulation que sur un contrôle externe renforcé. L'équilibre trouvé par le modèle italien repose donc sur un pari, celui d'une régulation par la réputation et la sincérité des engagements. Ce cadre juridique n'impose ainsi pas le changement, mais il en rend la possibilité plus accessible.

Enfin, la troisième partie a permis de confronter les ambitions du modèle à sa mise en œuvre concrète dans l'environnement économique italien. Elle a montré que la SB ne se résume pas à une innovation juridique symbolique, mais engage un changement progressif des pratiques. D'un côté, les données disponibles, notamment issues de la Recherche Nationale sur les SB 2025, confirment une diffusion réelle, portée par des entreprises souvent jeunes, innovantes et concentrées dans les régions les plus dynamiques. Dans certains cas, cette adoption s'accompagne de transformations structurelles comme une diversification de la gouvernance, une articulation plus explicite entre mission et stratégie, et une meilleure intégration des parties prenantes. Mais cette dynamique reste contrastée. Si l'absence de contrôle externe systématique interroge la solidité du modèle, le choix de ne pas recourir à des incitations fiscales fortes renforce, en revanche, l'exigence de sincérité. Ce positionnement valorise les démarches volontaires, mais il pourrait aussi limiter l'adhésion à grande échelle, en freinant certaines entreprises moins engagées ou plus contraintes. Ainsi, le modèle progresse, mais principalement porté par des pionniers, sans créer encore une logique d'entraînement généralisée.

Au regard de l'ensemble des éléments analysés, peut-on alors affirmer que la *Società Benefit* constitue une solution concrète pour concilier performance économique et utilité sociale ? La réponse ne peut être tranchée de manière binaire. Elle appelle une position nuancée mais résolument positive : oui, à condition que cette dynamique s'accompagne d'un effort collectif de structuration, d'évaluation et de diffusion. Le potentiel du modèle est réel, comme en témoignent les trajectoires inspirantes d'un certain nombre d'entreprises pionnières. Mais ce potentiel ne se réalisera pleinement que si les pouvoirs publics, les réseaux d'accompagnement, les financeurs et les citoyens s'engagent eux aussi dans cette transformation. Autrement dit, la *Società Benefit* n'est pas, à ce stade, une solution universelle ou aboutie.

Étude N°3

Elle représente un cadre en devenir, un laboratoire d'idées et de pratiques, qui offre une réponse partielle mais prometteuse à la crise de légitimité que traverse le capitalisme contemporain. Ce modèle montre que la responsabilité sociétale ne doit plus être pensée en marge de l'activité économique, mais comme l'un de ses moteurs. Il invite à repenser les finalités de l'entreprise, ses modalités de gouvernance, et ses liens avec la société civile. Et ce faisant, il pose les jalons d'un nouveau paradigme d'entreprise, plus ouvert, plus éthique, et plus durable.

Enfin, l'expérience italienne peut alimenter une réflexion plus large, à l'échelle européenne. La comparaison avec le modèle français des sociétés à mission, plus formalisé et juridiquement encadré, fait apparaître deux approches complémentaires : en France, l'accent est mis sur des mécanismes structurants comme le comité de mission et le contrôle par un organisme tiers indépendant ; en Italie, au contraire, la *Società Benefit* repose davantage sur la responsabilisation volontaire, la transparence et l'initiative des entreprises. Cette différence reflète deux traditions juridiques et culturelles distinctes, mais elle ne doit pas être vue comme un obstacle. Bien au contraire, la diversité des modèles peut devenir une richesse, si elle s'accompagne de dialogues entre pays, d'échanges de bonnes pratiques, et d'un travail d'harmonisation progressif. Dans un contexte où les attentes envers les entreprises évoluent rapidement, l'Europe a là une occasion unique de montrer qu'un autre capitalisme est possible.

Avant de conclure, il est important de souligner que ce travail, comme toute recherche de ce type, présente naturellement certaines limites. Si l'approche choisie a permis d'explorer les logiques qui structurent les *Società Benefit*, plusieurs aspects auraient mérité un approfondissement. En particulier, la comparaison avec d'autres modèles nationaux, notamment les sociétés à mission françaises, aurait pu être davantage développée, tant sur le plan juridique que dans sa mise en œuvre concrète. Par ailleurs, bien que l'analyse s'appuie sur les données disponibles de la Recherche Nationale 2025, de nouveaux résultats sont attendus en fin d'année, ce qui pourrait offrir une vision plus actualisée et complète de l'évolution du modèle. Dans le même esprit, une étude plus poussée des rapports d'impact produits par les SB, ainsi qu'une approche empirique enrichie (entretiens, observations ou étude de cas) auraient également permis de mieux comprendre comment les principes affichés se traduisent, ou non, dans les pratiques concrètes. Enfin, si la dimension européenne a été esquissée, une mise en perspective plus large, intégrant les débats actuels sur l'harmonisation des modèles à mission à l'échelle de l'UE, aurait permis d'élargir encore la portée de l'analyse. Autant de pistes qui pourraient nourrir des recherches futures et prolonger cette première contribution.

Étude N°3

Au-delà de ces limites méthodologiques, une conviction demeure : la *Società Benefit* n'est pas une fin en soi. C'est une étape, un outil, un levier. C'est à la fois une innovation juridique et un marqueur d'une transition en cours. Sa réussite future dépendra de notre capacité collective à l'adopter avec exigence, à l'évaluer avec rigueur, et à la faire vivre avec conviction. En cela, elle n'est pas seulement une réponse aux crises présentes, mais une contribution active à la construction de l'économie de demain. Comme le disait Peter Drucker, « *la meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer* ». À travers les *Società Benefit*, l'Italie fait précisément ce pari audacieux : construire activement un nouveau modèle entrepreneurial capable de réconcilier durablement performance économique et utilité sociale.

Bibliographie

Étude N°3

LÉGISLATION & RÉFÉRENCES JURIDIQUES

Loi n° 208 du 28 décembre 2015, Legge di stabilità 2016, art. 1, commi 376–384.

Décret législatif n° 50 du 18 avril 2016, art. 95 (Code des marchés publics),

Décret législatif n°12/2017 du 3 juillet 2017 (Réforme du Troisième Secteur)

Art. 38-ter du Decreto-Legge n°34 du 19 mai 2020, converti en loi n° 77 du 17/07/2020.

Loi régionale n° 18 du 3 août 2022, Région des Pouilles.

Loi n° 383 du 7 décembre 2000, Disciplina delle associazioni di promozione sociale.

Dodge v. Ford Motor Co., 170 N.W. 668 (Mich. 1919)

MÉMOIRES & THÈSES

Codoni, E. (2024). Il nuovo ruolo delle società lucrative: : studio comparato tra la Società Benefit italiana e la Société à mission française, Univ. Macerata / Paris-Est, https://u-pad.unimc.it/retrieve/0c45eb0e-9f72-4c05-80c6-59b037984eb6/Tesi_Codoni.pdf

Ferdinandi, F. (2015–2016). La Società Benefit, LUISS Guido Carli.

Graziani, R. (2022). « Società Benefit et société à mission : une étude comparative », LUISS Guido Carli.

Nannini, C. (2020). A New Economy: Società Benefit and B Corps, UCSC Milan, <https://www.societabenefit.net/client-assets/files/allegati/Nannini-4801146.pdf>

OUVRAGES & CHAPITRES D'OUVRAGES

Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). The Emergence of Social Enterprise. Routledge.

De Donno, B., & Ventura, L. (2018). Dalla Benefit Corporation alla società benefit. Bari : Cacucci.

Di Cesare, P., & Ezechieli, E. (2022). Un'impresa possibile : I nuovi modelli di business B Corp e Società Benefit per rigenerare noi e il nostro pianeta. Aboca Edizioni.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge.

Honeyman, R., & Jana, T. (2019). The B Corp Handbook: How You Can Use Business as a Force for Good (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Marasà, G. (2019). Imprese sociali, altri enti del terzo settore, società benefit. Torino : Giappichelli.

Mazzeschi, M., & De Ricco, G. (2017). The Italian Benefit Corporation: To Profit and Beyond! ResearchGate publication.

Étude N°3

Peranzin, M. (2023). Benefit Legal Entities in Italy: An Overview. *European Company Law Journal*, 19(5), 149–154.

Ronco, S. (2018). *La società benefit tra profit e non profit*. Napoli : Editoriale Scientifica.

Stella Richter Jr., M. (2004). Forma e contenuto dell'atto costitutivo delle società per azioni. In G. B. Colombo & G. E. Portale (Eds.), *Trattato delle società per azioni* (p. 242 ss). Torino : UTET.

Ventura, L. (2023). "Social Enterprises and Benefit Corporations in Italy". In H. Peter, C. Vargas Vasserot, & J. Alcalde Silva (Eds.), *The International Handbook of Social Enterprise Law* (pp. 903–919). Springer.

Zamagni, S. (2009). Reciprocity, Civil Economy, Common Good. *Ordo Socialis*.

ARTICLES ACADÉMIQUES

Angelici, C. (2017). Società benefit. *Orizzonti del Diritto Commerciale (ODC)*.

Clark, W. H., & Babson, L. O. (2012). How Benefit Corporations are Redefining the Purpose of Business Corporations. *William Mitchell Law Review*.

Del Barba, M. (2016). Dare forma alla società benefit in Italia. *Equilibri*, p. 59 ss.

Denozza, F., & Stabilini, A. (2017). La società benefit nell'era dell'investor capitalism. *Orizzonti del Diritto Commerciale (ODC)*.

Freeman, R. E. (2009). Managing for stakeholders. In *Ethical Theory and Business*, p. 56.

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*, 23 settembre 1970, p. 17.

Gallarati, A. (2018). Incentivi e controllo del mercato nella società benefit. *Contratto e impresa*.

Guida, P. (2016). La "società benefit": una nuova forma societaria rivolta al terzo settore. *Notariato*, p. 434 ss.

Guida, P. (2018). La "società benefit" quale nuovo modello societario. *Rivista del Notariato*, p. 501 ss.

Irti, N. (2003). Due temi di governo societario. *Giurisprudenza Commerciale*, p. 699 ss.

Kanig, I. (2014). The Role of Shareholders in Protecting Social Missions. *Hastings Law Journal*.

Lenzi, D. (2016). Le società benefit. *Giurisprudenza Commerciale*, p. 894 ss.

Libertini, M. (2009). Impresa e finalità sociali. *Rivista delle Società*, p. 1 ss.

Lupoi, A. (2016). L'attività delle società benefit. *Rivista del Notariato*, p. 811 ss.

Marasà, G. (2017). Scopo di lucro e scopo di beneficio comune. *Orizzonti del Diritto Commerciale (ODC)*.

Étude N°3

- Mion, G. (2020). Organizations with impact? A study on Italian Benefit Corporations' reporting practices and reporting quality. *Sustainability*, 12(21), 9038.
- Montalenti, P. (2016). Il diritto societario dai "tipi" ai "modelli". *Giurisprudenza Commerciale*, p. 420 ss.
- Mosco, G. D. (2018). Scopo e oggetto nell'impresa sociale e nella società benefit. *Analisi Giuridica dell'Economia*, p. 81 ss.
- Palmieri, M. (2017). L'interesse sociale: dallo shareholder value alle società benefit. *Banca Impresa Società*, p. 201 ss.
- Rossi, S. (2017). L'impegno multistakeholder della società benefit. *Orizzonti del Diritto Commerciale (ODC)*.
- Siclari, D. (2016). Le Società Benefit nell'ordinamento italiano. *Rivista Trimestrale di Diritto dell'Economia*, p. 36 ss.
- Simone, C., La Sala, A., & Baldassarra, C. (2018). Wellbeing and firms: Adriano Olivetti's model. *International Journal of Environment and Health*.
- Squeglia, M. (2020). Le società benefit e il welfare aziendale. *Diritto delle Relazioni Industriali*, p. 61 ss.
- Stanzione, D. (2018). Profili ricostruttivi della gestione di società "benefit". *Rivista del Diritto Commerciale e del Diritto Generale delle Obbligazioni*, p. 487 ss.
- Stella Richter Jr., M. (2017). Corporate Social Responsibility, Social Enterprise, Benefit Corporation: Magia delle parole. *Vita Notarile*, p. 953 ss.
- Stella Richter Jr., M. (2017). Società benefit e società non benefit. *Orizzonti del Diritto Commerciale (ODC)*.
- Valsan, R. (2017, March 31). The legacy of B Lab and Italy's Società Benefit. *Edinburgh Corporate Governance and Company Law Blog*. <https://www.ecclblog.law.ed.ac.uk/2017/03/31/the-legacy-of-b-lab-italys-societa-benefit/>
- Ventura, L. (2016). Benefit corporation e circolazione di modelli. *Contratto e impresa*.
- Zammiti, M. V. (2020). Il diritto di recesso nelle società c.d. "benefit". *Rivista di Diritto Societario*, p. 575 ss.
- Zoppini, A. (2017). Un raffronto tra società benefit ed enti non profit. *Orizzonti del Diritto Commerciale (ODC)*.

Étude N°3

RAPPORTS ET GUIDES

ALTIS – UCSC Milan. (2018). Società Benefit e rendicontazione d’impatto: uno stato dell’arte. ALTIS Research Paper. <https://altis.unicatt.it/altis-2018-societa-benefit-e-rendicontazione-d-impatto-un-istantanea-dello-stato-dell-arte>

AMP Avocats. (2022). Comparaison de la société à mission avec les dispositifs analogues aux États-Unis et en Italie. <https://www.ampavocats.com/post/comparaison-de-la-soci%C3%A9t%C3%A9-%C3%A0-mission-avec-les-dispositifs-analogues-aux-%C3%A9tats-unis-et-en-italie>

Assobenefit & OIBR. (s.d.). Linee guida NIBR sul Reporting delle Società Benefit. https://www.saracirone.com/wp-content/uploads/2019/04/NIBR_GUIDA-SB_ITA.pdf

Assobenefit. (2017). Dossier Società Benefit. Il Sole 24 Ore. https://assobenefit.org/wp-content/uploads/2021/11/2017-05-18_dossier_societa_benefit_sole_24_ore.pdf

B Lab. (2025). New B Corp Standards: Raising the Bar for Businesses Worldwide. <https://www.bcorporation.net/en-us/news/press/b-lab-publishes-new-b-corp-standards-raising-the-bar-for-businesses-worldwide/>

B Lab. (2024). « The rise of benefit corporations », <https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/what-is-a-benefit-corporation/>

Commission européenne. (2001). Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises. COM(2001).

Commission européenne. (2011). Initiative pour l’entrepreneuriat social. COM(2011)682.

Ministère de l’Économie et des Finances, « Que sont les sociétés à mission ? », <https://www.economie.gouv.fr/cedef/fiches-pratiques/que-sont-les-societes-mission>.

Notat, N., & Senard, J.-D. (2018). L’entreprise, objet d’intérêt collectif. Ministère de l’Économie et des Finances.

OECD. (2022). Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprises. OECD Publishing.

Siclari, G. (sd). Le Società Benefit nell’ordinamento italiano. Assobenefit. https://assobenefit.org/wp-content/uploads/2021/11/2016_siclari_le_societa_benefit_nell_ordinamento_italiano.pdf

SocietàBenefit.net. (2024 & 2025). Ricerca Nazionale sulle Società Benefit. <https://www.societabenefit.net>

Stampe-Knippel, A., Weber, T., & Williamson, N. (2014). Compendium on CSR Public Policies in the EU.

Étude N°3

Studio Previti. (2022). Le Società Benefit come strumento di attuazione della strategia sostenibile. <https://www.previti.it/le-societa-benefit-come-strumento-di-attuazione-della-strategia-sostenibile>

Symbiosa. (2023). Società Benefit, B Corp e impresa sociale : differenze chiave e caratteristiche. <https://symbiosa.it/societa-benefit-bcorp-e-impresa-sociale-differenze-chiave-e-caratteristiche/>

Utopies. (2021). La loi PACTE vue d'ailleurs – Analyse comparée des dispositifs européens et nord-américains de sociétés à mission [rapport].

SITES WEB

Assobenefit - <https://assobenefit.org>

B Lab - <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>

Communauté des Entreprises à Mission – <https://www.entreprisesamission.org>

Nativa - <https://nativelab.com>

Observatoire des Sociétés à Mission – <https://www.observatoiredessocietesamission.com>

Roma Capitale & Nativa. (s.d.). Roma Impresa Comune – Il programma per imprese a impatto positivo promosso da Roma Capitale e Nativa. <https://romaimpresacomune.it>

SocietàBenefit.net. - www.societabenefit.net

Sigles et acronymes

Étude N°3

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

Concept désignant l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités.

SB : Società Benefit

Qualité juridique italienne permettant à une entreprise de poursuivre, en plus du profit, des objectifs d'intérêt commun à long terme.

MBCL : Model Benefit Corporation Legislation

Texte de référence rédigé par l'association B Lab, servant de base à la législation des Benefit Corporations dans plusieurs États américains.

BC : Benefit Corporations

Statut juridique nord-américain (notamment aux États-Unis), équivalent des Società Benefit, combinant finalité lucrative et objectifs sociétaux. À ne pas confondre avec les B Corp, qui désignent des entreprises certifiées par l'organisme privé B Lab, indépendamment de leur statut juridique.

AGCM : Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

Autorité italienne indépendante chargée de veiller au respect des règles de concurrence, de protéger les consommateurs et de surveiller les pratiques commerciales.

OTI : Organisme Tiers Indépendant

Entité extérieure et qualifiée chargée de vérifier les engagements ou les performances extra-financières d'une entreprise, notamment dans le cadre des sociétés à missions françaises.

Annexe 1

Étude N°3

Extraits de la Loi n° 208 du 28 décembre 2015 (G.U. 30-12-2015, n. 302, s.o.) – Dispositions pour la formation du budget annuel et pluriannuel de l'État (loi de stabilité 2016). Traduction réalisée par l'auteure

Article 1.

1-375. – (Omissis).

376. Les dispositions prévues par les paragraphes du présent article au paragraphe 382 ont pour but de promouvoir la constitution et de favoriser la diffusion des sociétés, ci-après appelées « *Società Benefit* », qui, dans l'exercice d'une activité économique, en plus de l'objectif de distribution des bénéfiques, poursuivent une ou plusieurs finalités de bénéfice commun et agissent de manière responsable, durable et transparente vis-à-vis des personnes, des communautés, des territoires et de l'environnement, des biens et activités culturelles et sociales, des entités et associations, ainsi que d'autres parties prenantes.

377. Les finalités mentionnées au paragraphe 376 sont spécifiquement indiquées dans l'objet social de la SB et sont poursuivies à travers une gestion visant à équilibrer l'intérêt des actionnaires et l'intérêt de ceux sur lesquels l'activité sociale peut avoir un impact. Les finalités peuvent être poursuivies par chacune des sociétés visées par le livre V, titres V et VI, du code civil, dans le respect de la réglementation applicable.

378. Aux fins des paragraphes 376 à 382, il est entendu par :

- a) « bénéfice commun » : la poursuite, dans l'exercice de l'activité économique des *Società Benefit*, d'un ou plusieurs effets positifs, ou la réduction des effets négatifs, sur une ou plusieurs catégories mentionnées au paragraphe 376 ;
- b) « autres parties prenantes » : le ou les groupes de personnes impliquées, directement ou indirectement, dans l'activité des sociétés mentionnées au paragraphe 376, telles que les travailleurs, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les créanciers, l'administration publique et la société civile ;
- c) « norme d'évaluation externe » : les modalités et critères définis dans l'annexe 4 attachée à la présente loi, qui doivent être utilisés pour évaluer l'impact généré par la SB en termes de bénéfice commun ;
- d) « domaines d'évaluation » : les secteurs identifiés dans l'annexe 5 attachée à la présente loi, qui doivent être inclus dans l'évaluation de l'activité de bénéfice commun.

379. La *Società Benefit*, sous réserve de ce qui est prévu dans le code civil, doit indiquer dans son objet social les finalités spécifiques de bénéfice commun qu'elle entend poursuivre. Les sociétés autres que les SB, lorsqu'elles entendent également poursuivre des finalités de bénéfice commun, doivent modifier l'acte constitutif ou les statuts, conformément aux dispositions qui régissent les modifications des contrats sociaux ou des statuts de chaque type de société ; ces modifications doivent être déposées, enregistrées et publiées conformément aux règles prévues pour chaque type de société par les articles 2252, 2300 et 2436 du code civil. La *Società Benefit* peut ajouter, à côté de sa dénomination sociale, les mots : « *Società Benefit* » ou l'abréviation : « SB » et utiliser cette dénomination dans les titres émis, la documentation et les communications à l'extérieur.

Étude N°3

380. La *Società Benefit* est administrée de manière à équilibrer l'intérêt des actionnaires, la poursuite des finalités de bénéfice commun et les intérêts des catégories mentionnées au paragraphe 376, conformément à ce qui est prévu par les statuts. La SB, sous réserve des règles applicables à chaque type de société dans le code civil, désigne la ou les personnes responsables des fonctions et tâches liées à la poursuite de ces finalités.

381. Le non-respect des obligations prévues au paragraphe 380 peut constituer une violation des devoirs imposés aux administrateurs par la loi et les statuts. En cas de non-respect des obligations mentionnées au paragraphe 380, les dispositions du code civil relatives à la responsabilité des administrateurs s'appliquent selon le type de société concerné.

382. Aux fins des paragraphes 376 à 384, la SB rédige chaque année un rapport concernant la poursuite du bénéfice commun, qui doit être annexé au bilan de la société et inclure :

- a) la description des objectifs spécifiques, des modalités et des actions mises en place par les administrateurs pour la poursuite des finalités de bénéfice commun et les éventuelles circonstances qui l'ont empêchée ou retardée ;
- b) l'évaluation de l'impact généré en utilisant la norme d'évaluation externe avec les caractéristiques décrites dans l'annexe 4 attachée à la présente loi et incluant les domaines d'évaluation identifiés dans l'annexe 5 attachée à la présente loi ;
- c) une section dédiée à la description des nouveaux objectifs que la société entend poursuivre dans l'exercice suivant.

383. Le rapport annuel est publié sur le site Internet de la société, s'il existe. Pour protéger les bénéficiaires, certaines données financières peuvent être omises dans le rapport.

384. La SB qui ne poursuit pas les finalités de bénéfice commun est soumise aux dispositions du décret législatif n° 145 du 2 août 2007, en matière de publicité trompeuse et aux dispositions du code de la consommation, tel qu'établi par le décret législatif n° 206 du 6 septembre 2005. L'Autorité garante de la concurrence et du marché exerce ses fonctions et activités dans les limites des ressources disponibles et sans nouvelles charges pour les entités surveillées.

385-998. (Omissis)

999. La présente loi entre en vigueur le 1er janvier 2016, sauf disposition contraire.

Étude N°3

Annexe 4 (article 1, paragraphe 378) NORMA D'ÉVALUATION EXTERNE

La norme d'évaluation externe utilisée par la SB doit être :

1. Complète et détaillée dans l'évaluation de l'impact de la société et de ses actions dans la poursuite de l'objectif de bénéfice commun vis-à-vis des personnes, des communautés, des territoires et de l'environnement, des biens et activités culturelles et sociales, des entités et associations et autres parties prenantes ;

2. Développée par un organisme qui n'est pas contrôlé par la SB ni lié à celle-ci ;

3. Crédible parce qu'elle est développée par un organisme qui :

- a) dispose des compétences nécessaires pour évaluer l'impact social et environnemental des activités d'une société dans son ensemble ;
- b) utilise une approche scientifique et multidisciplinaire pour développer la norme, y compris, le cas échéant, une période de consultation publique.

4. Transparente parce que les informations qui la concernent sont rendues publiques, notamment :

- a) les critères utilisés pour mesurer l'impact social et environnemental des activités de la société dans son ensemble ;
- b) les pondérations appliquées aux différents critères de mesure ;
- c) l'identité des administrateurs et de l'organe de gouvernance de l'organisme qui a développé et gère la norme d'évaluation ;
- d) le processus par lequel des modifications et des mises à jour peuvent être effectuées sur la norme ;
- e) un rapport sur les revenus et les sources de soutien financier de l'organisme pour exclure d'éventuels conflits d'intérêts.

Étude N°3

Annexe 5 (article 1, paragraphe 378) DOMAINES D'ÉVALUATION

L'évaluation de l'impact doit inclure les domaines d'analyse suivants :

1. Gouvernance d'entreprise, pour évaluer le degré de transparence et de responsabilité de la société dans la poursuite des finalités de bénéfice commun, en mettant particulièrement l'accent sur l'objet de la société, le niveau d'engagement des parties prenantes et la transparence des politiques et pratiques adoptées par la société ;
2. Travailleurs, pour évaluer les relations avec les employés et les collaborateurs en termes de rémunération et d'avantages, de formation et d'opportunités de développement personnel, de qualité de l'environnement de travail, de communication interne, de flexibilité et de sécurité de l'emploi ;
3. Autres parties prenantes, pour évaluer les relations de la société avec ses fournisseurs, avec le territoire et les communautés locales dans lesquelles elle opère, les actions de bénévolat, les dons, les activités culturelles et sociales, et toute action visant à soutenir le développement local et sa chaîne d'approvisionnement ;
4. Environnement, pour évaluer les impacts de la société, en considérant le cycle de vie des produits et services, en termes d'utilisation des ressources, de l'énergie, des matières premières, des processus de production, des processus logistiques et de distribution, de l'utilisation, de la consommation et de la fin de vie.

Annexe 2

Étude N°3

Différences entre la PBC du Delaware, la benefit corporation de la MBCL de BLab et la société benefit italienne. Extrait et traduit de la thèse de Federico Ferdinandi, *La Società Benefit (2015-2016)*, LUISS Guido Carli.

Élément	Prévision PBC du Delaware	MBCL de BLab	Société Benefit italienne
1. Poursuite du public général benefit	Non requis	Obligatoire	Obligatoire
2. Indication d'un ou plusieurs specific public benefits	Obligatoire	Optionnel	Obligatoire
3. Adoption du statut	Deux tiers des actionnaires	Deux tiers des actionnaires	Soumis aux règles concernant la modification de l'acte constitutif ou des statuts
4. Cessation du statut	Deux tiers des actionnaires	Deux tiers des actionnaires	Non expressément prévu ; probablement soumis aux règles concernant la modification de l'acte constitutif ou des statuts
5. Droit de retrait des actionnaires dissidents	Prévu	Non expressément prévu	Soumis aux règles concernant la modification de l'acte constitutif ou des statuts
6. Utilisation d'une norme élaborée par des tiers	Optionnel	Obligatoire	Obligatoire
7. Certification par un tiers	Optionnel	Optionnel	Optionnel
8. Intérêts des parties prenantes	A équilibrer – Aucun critère direct pour l'équilibrage	A prendre en compte – Limité à sept catégories de parties prenantes	A équilibrer – Aucun critère direct pour l'équilibrage
9. Responsable des bénéfices	Non mentionné	Obligatoire pour les sociétés cotées ; optionnel pour les autres sociétés	Obligatoire la nomination du responsable du suivi des objectifs de bénéfice commun
10. Responsable des bénéfices (officer)	Non mentionné	Optionnel et expressément prévu	Obligatoire la nomination du responsable du suivi des objectifs de bénéfice commun
11. Exécution	Action dérivée	Benefit Enforcement Procedure	Action en responsabilité et pouvoirs de l'AGCM (Autorité Garante de la Concurrence et du Marché)
12. Rédaction du rapport de bénéfices	Tous les deux ans	Annuel	Annuel
13. Publication du rapport de bénéfices	Optionnel	Obligatoire – à publier sur le site internet ; en l'absence de publication, à fournir gratuitement sur demande	Obligatoire – à publier sur le site internet ; en l'absence de publication, il n'y a pas d'autres modalités de publication
14. Indication de la qualification de benefit corporation dans le nom de la société	Optionnel – en l'absence de mention, il faut informer lors de l'émission de nouvelles actions ou de la vente d'actions propres	Non expressément prévu	Optionnel

Annexe 3

Étude N°3

Synthèse des obligations légales des SB selon la loi n° 208/2015, Auteure

Paragraphe	Description	Principaux éléments
376	Objectifs de la loi	Promouvoir les sociétés qui poursuivent des objectifs de bénéfice commun en plus du profit. Ces sociétés doivent agir de manière responsable, durable et transparente vis-à-vis de divers porteurs d'intérêt (personnes, communautés, environnement, etc.).
377	Finalités dans les statuts	Les SB doivent indiquer dans leur objet social les finalités de bénéfice commun qu'elles poursuivent, en veillant à équilibrer les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes (salariés, clients, environnement, etc.).
378	Définitions clés	Définit le bénéfice commun, les autres porteurs d'intérêt, les standards d'évaluation externes et les aires d'évaluation pour mesurer l'impact des SB.
379	Modification des statuts	Les sociétés existantes doivent modifier leurs statuts pour intégrer des objectifs spécifiques de bénéfice commun. Les SB peuvent ajouter "Société Bénéfit" ou "SB" à leur dénomination sociale.
380	Gouvernance et responsabilités	Les administrateurs doivent équilibrer l'intérêt des actionnaires et des parties prenantes, en assurant que les finalités de bénéfice commun sont poursuivies.
381	Manquement aux obligations	En cas de non-respect des obligations liées à la gestion des SB, cela constitue un manquement aux obligations des administrateurs, avec des conséquences sur la responsabilité juridique.
382	Rapport d'impact annuel	Obligation de produire un rapport annuel détaillant les objectifs, actions et résultats, accompagné d'une évaluation de l'impact généré selon un standard externe.
383	Publication du rapport	Le rapport d'impact doit être publié sur le site internet de l'entreprise, sauf dans des cas exceptionnels où certaines données financières peuvent être omises pour protéger les bénéficiaires.
384	Sanctions	Si les sociétés SB ne poursuivent pas les objectifs de bénéfice commun, elles sont soumises à des sanctions pour publicité trompeuse et pratiques commerciales contraires à la loi.
Annexe 4	Standard d'évaluation externe	Détaille les exigences pour un standard d'évaluation externe : exhaustivité, indépendance, crédibilité et transparence.
Annexe 5	Domaines d'évaluation	Les domaines d'évaluation incluent : la gouvernance d'entreprise, le bien-être des travailleurs, les relations avec les parties prenantes et l'impact environnemental.

Annexe 4

Étude N°3

Entretiens et questionnaires (documents séparés)

Les transcriptions complètes des entretiens et les questionnaires menés dans le cadre de cette étude sont disponibles ci-dessous en langue originale :

Paolo Di Cesare (février 2025) : [Entretien - Paolo Di Cesare](#) (Anglais)

Juan Diego Mujica Filippi (février 2025) : [Entretien - Juan Diego Mujica Filippi](#) (Anglais)

Livia Ventura (février 2025) : [Entretien - Livia Ventura](#) (Anglais)

Mauro Del Barba (Réalisé le 7 mars 2025) : [Entretien - Mauro Del Barba](#) (Italien)

Alessandra Girardi (Réalisé le 7 avril 2025) : [Entretien - Alessandra Girardi](#) (Français)

Gaetano Piepoli (Reçu le 29 janvier 2025) : [Questionnaire - Gaetano Piepoli](#) (Italien)

Luca Bernasconi (Reçu le 4 avril 2025) : [Questionnaire - Luca Bernasconi](#) (Italien)

Gérard Albertengo (Reçu le 3 avril 2025) : [Questionnaire - Gérard Albertengo.docx](#) (Anglais)

Louvet, Noémie (2026). La *Societa Benefit*, vers un nouveau paradigme d'entreprise ?, étude n°3, Projet Société à mission Europe, avec le soutien de l'Observatoire de l'éthique publique, mai 2026.


Étude N°3

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.