

Restitution de la journée du 3 avril 2026

Colloque — CARAC

Thème : Entreprise à mission et partage de la valeur ·

Co-organisateur : Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management



L'ambition de ce colloque ?



Le vendredi 3 avril dernier s'est tenu, à l'initiative de la **CARAC** et en co-organisation avec l'**Observatoire de l'Éthique Publique (OEP)** et l'**Association Française Droit et Management (AFDM)**, un colloque consacré à l'entreprise à mission à l'épreuve du partage de la valeur.

Pensée comme un espace de dialogue entre trois univers qui se croisent encore trop peu, la recherche académique, les acteurs économiques et les comités de mission, la journée s'est structurée autour de trois tables rondes successives, chacune animée par un modérateur et réunissant des intervenants aux profils complémentaires. L'ambition affichée était double : **clarifier ce que recouvre réellement la notion de partage de la valeur et éprouver, à travers témoignages et analyses, la capacité de la qualité juridique de société à mission à en faire un principe de gouvernance vivant, cohérent et pérenne.**

Colloque — CARAC

Thème : Entreprise à mission et partage de la valeur ·

Co-organisateur : Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management



MATINÉE

1	Ouverture par Pierre Lara (président de la CARAC)	10h30-10h40
----------	--------------------------------------------------------------	--------------------

Le colloque s'est ouvert par l'intervention de **Pierre Lara**, président de la CARAC, qui a retracé le parcours d'une mutuelle pas comme les autres : **centenaire, indépendante, sans actionnaire**, née au lendemain de la Première Guerre mondiale pour soutenir les anciens combattants et leurs familles, et aujourd'hui ouverte à tous. Après la formalisation de sa raison d'être en 2023, la CARAC a franchi une étape supplémentaire en 2024 **en adoptant le statut de mutuelle à mission**, inscrivant ainsi dans ses fondements mêmes l'exigence de contribuer à la société tout entière. **Pierre Lara** a résumé l'esprit de cette transformation par une formule qui a donné le ton de la journée : **« le partage de la valeur n'est pas seulement un moyen, c'est une finalité »**. Une manière d'affirmer d'emblée que, pour la CARAC, partager la valeur n'est ni un supplément d'âme ni un outil de communication, mais la raison d'être même de son action mutualiste.

“Aujourd’hui, les mondes de la recherche, de l’entreprise et les représentants des comités à mission sont réunis pour que chacun puisse enrichir son point de vue et sa posture vis-à-vis du sujet essentiel que représente le partage de la valeur au sein d’une entreprise à mission.” - Pierre Lara

Restitution de la journée du 3 avril 2026

Colloque — CARAC

Thème : *Entreprise à mission et partage de la valeur*

Co-organisateurs : *Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management*



2 Propos introductifs par les organisateurs

10h45-11h10



Cédric Duchatelle, secrétaire général de la CARAC et maître de conférences associé à l'Université polytechnique Hauts-de-France, a rappelé que cette journée **est le fruit d'une co-organisation avec deux partenaires de recherche soutenus par la mutuelle, l'AFDM et l'OEP**, un soutien qui traduit l'engagement de la CARAC à ramener la réflexion académique au cœur de l'entreprise.

Cristiana Sappa, présidente de l'AFDM, a présenté son association, lieu de dialogue interdisciplinaire entre juristes et gestionnaires, en livrant une invitation qui a donné le ton : **« Je pense qu'il est nécessaire, dans un temps où l'on court en permanence, de se poser pour vraiment partager les expériences, les compétences, les projets et les ambitions, c'est cela qui fait la valeur ajoutée d'une journée comme celle-ci. »**

Matthieu Caron, directeur général de l'Observatoire de l'éthique publique et maître de conférences à l'UPHF, a enfin exposé la dynamique partenariale du colloque, le projet FEDER « **Société à mission Europe** » et l'ambition d'une Chaire européenne de recherche sur l'entreprise à mission, portée avec la CARAC jusqu'à l'horizon d'une future directive européenne.



Restitution de la journée du 3 avril 2026

Colloque — CARAC

Thème : *Entreprise à mission et partage de la valeur*

Co-organisateurs : *Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management*



Ces trois voix convergent : **la CARAC ne se contente pas de financer la recherche, elle en organise le partage.**

3

Table ronde N°1 - “Ce que l’on doit attendre par partage de la valeur”

11h15-12h15

Venons-en maintenant à la table ronde, qui était le cœur de la matinée. Animée par **Stéphane Vernac** (professeur de droit privé à l'Université de Picardie Jules-Verne, co-porteur scientifique du projet Société à mission Europe), elle a réuni **Olivier Favereau** (professeur émérite de sciences économiques, Paris Nanterre), **Laurence Scialom** (professeure d'économie, Paris Nanterre, présidente du comité d'éthique et de mission d'Ecofi) et **Céline Puff-Ardichvili** (directrice générale de Looksharp, membre du comité de mission de Parangone). La question posée était simple : **qu'est-ce qu'on entend vraiment par partage de la valeur ?**



Stéphane Vernac a ouvert la discussion en rappelant qu'**en droit, le partage de la valeur reste encore aujourd'hui structuré par les seuls mécanismes hérités du droit du travail** (épargne salariale, intéressement, participation) preuve qu'il n'a sans doute pas été suffisamment pensé comme un véritable objet de gouvernance. Ce qui est ressorti en premier lieu, c'est, qu'avant même de parler de partage, il faut s'entendre sur ce qu'on appelle « **valeur** ». **Laurence Scialom** a immédiatement déplacé la question, avec une formule qui a marqué la salle : « **derrière le partage de la**



Thème : Entreprise à mission et partage de la valeur ·

Co-organisateurs : Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management

valeur, il y a le partage des valeurs ». Pendant des décennies, la valeur a été réduite à ce que perçoit l'actionnaire, au détriment du travail, de la nature, du territoire. Ce n'est pas un hasard : c'est le résultat d'un basculement historique vers une vision financiarisée de l'entreprise, traduit dans des choix notamment comptables qui ont façonné notre façon de voir l'entreprise. Comme l'ont souligné les intervenants, ce choix est éminemment politique. **Laurence Scialom** a illustré cette critique en pointant l'éthique problématique du taux d'actualisation et a plaidé pour une comptabilité qui traite le capital comme une avance, en intégrant le capital naturel.

De là a découlé un deuxième constat : **les outils qu'on utilise pour mesurer la valeur ne sont pas neutres**. Ils favorisent le court-termisme, ignorent le capital humain et naturel, de même qu'ils rendent difficile toute vision de long terme. **La question posée était directe : si on ne change pas ces outils, est-ce qu'une société à mission reste vraiment crédible ?** Céline Puff-Ardichvili a prolongé la réflexion en apportant la voix de l'entreprise. Revenant sur sa propre démarche de formation et sur l'ouvrage co-écrit avec Fabrice Bonnifet, elle a présenté le cadre de l'« **entreprise contributive** », articulé autour de cinq « planètes » à aligner : les limites planétaires, la raison d'être, le modèle d'affaires, la valeur perçue par les parties prenantes et, enfin, la manière même de compter la valeur. Elle a partagé l'outil opérationnel du « décidomètre », utilisé pour trier les clients de son agence selon leur compatibilité avec la mission, quitte à renoncer à du chiffre d'affaires. Elle a aussi évoqué la pression croissante autour de la labellisation et le risque de « green hushing », et conclu sur l'ambivalence du capital confiance, **en rappelant qu'une création de valeur boursière peut être moralement non souhaitable**.

Troisième point, porté avec force par **Olivier Favereau : partager la valeur, c'est aussi partager le pouvoir**. «La société à mission, c'est bien, mais ça ne suffit pas si les salariés ne sont pas vraiment impliqués dans les décisions». Pour lui, la véritable force du modèle, c'est la « **valeur-partage** » qui nécessite une hybridation entre la société à mission **et la codétermination à l'européenne**. Olivier Favereau s'est d'ailleurs étonné qu'un seul salarié siège en moyenne dans les comités de mission, et a appelé à des travaux empiriques sur la question de la



Thème : Entreprise à mission et partage de la valeur ·

Co-organisateurs : Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management

répartition salaires/profits dans les sociétés à mission. Au-delà de la question salariale, la question de l'intelligence artificielle a été posée : **si les machines font de plus en plus de choses, l'humain a-t-il encore de la valeur dans ce qu'il produit ?**

Enfin, les trois intervenants ont convergé sur le fait que la mission doit se traduire dans des choix très concrets en posant notamment la problématique de ce à quoi les entreprises doivent renoncer. La vraie question n'est pas seulement « **qu'est-ce qu'on fait de plus ?** » mais « **à quoi est-ce qu'on renonce pour rester cohérent avec ses valeurs ?** » L'expérience a montré que, lorsque le comité de mission a vraiment du pouvoir, il peut peser sur des décisions importantes.

Les échanges avec la salle ont prolongé ces analyses sur la différence entre société à mission et « entreprise citoyenne engagée », l'avenir des stratégies ISR depuis Trump, l'articulation avec l'ESS et la nécessité d'obligations de reporting extra-financier reconnues.

Pour conclure, trois lignes de force se dégagent :

1 D'abord, parler de partage de la valeur suppose de **définir ce que l'on entend par « valeur »** : la réduction historique à la valeur actionnariale est un choix politique, pas une évidence juridique.

2 Ensuite, **sans transformation des outils de mesure et des référentiels comptables**, vers une comptabilité intégrant capital humain et naturel.

3 Enfin, le **partage de la valeur implique le partage du pouvoir** : représentation salariale dans les comités de mission, codétermination, prérogatives sur l'organisation du travail, en particulier face à l'irruption de l'IA.

Le partage de la valeur n'est donc pas une question technique : **c'est une question de cohérence** entre ce qu'une entreprise dit et ce qu'elle fait, entre ses

Colloque — CARAC

Thème : *Entreprise à mission et partage de la valeur*

Co-organisateurs : *Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management*



outils de mesure et ses ambitions, entre son discours et la façon dont elle partage réellement le pouvoir. La société à mission est un cadre prometteur, mais ce n'est pas une réponse à elle seule. C'est un point de départ. Telle est précisément l'ambition de cette journée de la CARAC : constituer un point de départ collectif pour aller plus loin.

APRÈS-MIDI

4 **Table ronde N°2** "Pourquoi le partage de la valeur est-il un enjeu majeur y compris dans le monde des PME ?"

**13h30-
14h30**

La deuxième table ronde a été consacrée à l'épreuve du réel pour les PME. Animée par **Sandrine Henneron** (professeure en droit des affaires à NEOMA Business School, administratrice de l'AFDM), elle a réuni **Armand Hatchuel** (professeur en sciences de gestion à Mines Paristech), **Thomas Deck** (fondateur de la brasserie artisanale Deck & Donohue, société à mission depuis 2020) et **Vivien Pertusot** (consultant entreprise à mission, La Machine à Sens). L'objectif assumé était de croiser un regard de chercheur, d'entrepreneur et d'accompagnateur pour comprendre comment la société à mission peut concrétiser la promesse du partage de la valeur dans une petite structure.

Thomas Deck a livré un témoignage particulièrement incarné. Auteur d'un mémoire sur la RSE en 2004, il a fondé sa brasserie en 2014 et peinait à dépasser la « **shareholder theory** » jusqu'à la découverte **de la qualité de société à mission**, adoptée en septembre 2020. Sa réflexion sur le partage de la valeur est

Colloque — CARAC



Thème : Entreprise à mission et partage de la valeur ·

Co-organisateur : Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management

large : elle porte d'abord sur les fournisseurs (achat local et bio, engagement d'achat de la totalité de la production, paiement d'acomptes, désintermédiation), avec la conviction qu'**un meilleur prix payé en amont a plus d'impact que des dons à des fondations agricoles**. Elle porte ensuite sur le réemploi des bouteilles, économiquement absurde mais cohérent avec la mission. Il a reconnu que les salariés n'étaient pas demandeurs au départ : la mission a été mise en place pendant le Covid, dans une équipe alors très restreinte. Il a aussi rapporté deux épisodes révélateurs des tensions internes : un budget de 150 € de dégustations mensuelles utilisé par les cadres mais pas par les ouvriers, ramené à 100 € individuels et 50 € de pot commun ; un conducteur de ligne refusant le surcoût manuel du réemploi, qui a nécessité une médiation pédagogique pour éviter que la mission ne soit perçue comme une « lubie personnelle ».

Vivien Pertusot a élargi la perspective. Le partage de la valeur s'est longtemps cristallisé autour du salaire ; la loi a fait émerger d'autres mécanismes (intéressement, participation, obligations), mais la motivation des collaborateurs ne tient ni au package ni au CSE : elle vient d'une adhésion à l'ADN de l'entreprise, ce qui fait l'intérêt propre de la société à mission. Il en a fait une grille de lecture pour réconcilier la « schizophrénie » du dirigeant, citoyen d'un côté et entrepreneur de l'autre. Il a souligné que la SAM offre une marge de manœuvre, mais aussi un cadre (statuts, comité, rapports, audits) qui empêchent de s'éparpiller, et a cité l'exemple d'un référentiel bordereau bas carbone partagé dans l'agro-assurance plutôt que breveté, comme illustration du partage de la propriété intellectuelle. Sur le « bien-être », il a mis en garde : respecter les conditions de travail est une obligation légale ; l'inscrire dans la mission serait problématique. La mission doit dire comment aller encore plus loin qu'un simple exercice de conformité.

Armand Hatchuel a apporté la mise en perspective théorique. Il a montré que les doctrines économiques ont déformé la mission historique de l'entreprise, qui n'a jamais été un simple lieu de partage de la valeur mais un système de co-génération et d'invention collective : innover, créer des compétences, fonder une école, transformer des métiers. La société à mission ne fait, à ses yeux, que reconnaître juridiquement cette dimension et formaliser une « promesse au monde » faite aux fournisseurs, aux clients, aux collaborateurs. Il a critiqué la

Restitution de la journée du 3 avril 2026

Colloque — CARAC

Thème : *Entreprise à mission et partage de la valeur*

Co-organisateur : *Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management*



fonction de production classique, qui traite le capital comme un stock et le travail comme un simple flux, et donné trois exemples de renoncements assumés : une caisse d'épargne régionale qui décide de ne pas investir hors de son territoire, une PME de méthanisation qui pense ses cahiers des charges en générant de la valeur pour le client agricole, une école de management qui s'engage à distribuer davantage de bourses. Interrogé sur la concurrence avec le modèle coopératif, il a rappelé que les coopératives régissent les rapports entre les parties prenantes internes (selon le principe un homme = une voix) mais pas toujours leurs relations externes : nombreuses sont celles qui adoptent la SAM pour cadrer leur rapport à leurs parties prenantes extérieures.

Cette table ronde a fait apparaître **le renoncement comme critère central de crédibilité d'une société à mission** : sans arbitrages explicites contre le profit marginal, le statut reste cosmétique. Elle a aussi montré que **dans une PME, la mission est d'abord portée par la figure du dirigeant et qu'elle exige des « relais » opérationnels, une pédagogie patiente et des dispositifs (comité, audits) qui empêchent l'épuisement**. Enfin, elle a confirmé que **le partage de la valeur dans une PME se joue d'abord en amont, dans la reconfiguration de la filière** (fournisseurs, qualité, réemploi, propriété intellectuelle ouverte) avant de se traduire en redistribution ex post.

5

Table ronde N°3 "Comment arbitrer le partage de la valeur ?

14h30-15h30



La troisième table ronde a porté la discussion sur la gouvernance, les arbitrages concrets et l'attractivité du modèle. Elle a réuni **Gonzague de Bignières, co-fondateur de Raise**, société d'investissement à impact dont le modèle dédie

Colloque — CARAC

Thème : Entreprise à mission et partage de la valeur ·

Co-organisateur : Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management



50 % des plus-values à une fondation, **Anne-France Bonnet**, fondatrice de **Nuova Vista** et membre de plusieurs comités de mission, et **Véronique Perret**, professeure à Paris-Dauphine.

Gonzague de Bignières est revenu sur ses expériences personnelles d'investisseur à impact. Investisseur depuis quarante-deux ans, il a raconté le déclic fondateur de **Raise** : en 2012, une couverture de Libération titrant « **Jeunes de France, barrez-vous, l'avenir est ailleurs** » l'a poussé à agir, par un « cri de colère », en créant une structure qui décloisonne la finance et la philanthropie. Le principe est simple : la moitié des plus-values de **Raise** est consacrée à une fondation. Les salariés acceptent un salaire moins élevé que le marché du travail, avec la vision de « plus tu gagnes, plus tu donnes ». Mais au-delà de la redistribution de la valeur financière, c'est la quête de sens qui s'est révélée être le levier le plus puissant : ce dividende sociétal explicite attire des talents que la seule promesse de rentabilité ne suffirait pas à convaincre. Lors du recrutement, la maison demande d'ailleurs aux candidats une « lettre d'amour » à **Raise**, plutôt qu'une lettre de motivation, pour identifier celles et ceux qui ont un « supplément d'âme ».

Anne-France Bonnet a livré son propre « cri du cœur » : la modernité et le pragmatisme du modèle de société à mission, qui oblige les entreprises à embarquer leur écosystème pour survivre. Elle a décrit la société à mission comme une « **trajectoire** » plutôt qu'un statut figé, créant une tension permanente, productive, entre la raison d'être et la réalité économique. Le comité de mission, qu'elle qualifie d'« OVNI organisationnel » est d'abord un organe consultatif mais son rôle évolue toujours avec le temps, passant de la compréhension à l'aiguillon, pouvant influencer en profondeur la stratégie. Anne-France Bonnet en a donné des exemples concrets, dont celui d'une entreprise où le comité a débattu de l'objectif de fabrication française pour trouver l'équilibre entre mission et viabilité. À son sens, l'engagement volontaire est plus efficace qu'une régulation rigide, parce qu'il préserve l'agilité et la capacité d'innovation.

Colloque — CARAC

Thème : Entreprise à mission et partage de la valeur ·

Co-organisateur : Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management



Véronique Perret a apporté à la conversation un contrepoint académique. Elle a critiqué l'habitude de séparer la création de la valeur et sa répartition : la question de la juste répartition doit être intégrée en amont, dans la configuration organisationnelle et la gouvernance partenariale. Le pouvoir réel des parties prenantes est, selon Véronique Perret, « l'éléphant dans la pièce » de toutes les démarches à mission. Sur le terrain pédagogique, elle a témoigné d'un double mouvement : ses étudiants sont fortement attirés par les entreprises à mission, mais aussi extrêmement vigilants face au « purpose washing » et exigent des preuves concrètes, observant en particulier la manière dont l'entreprise gère les tensions internes générées par la mission.

La question, posée depuis la salle, de la robustesse d'un modèle volontaire (« soft law ») face aux changements de direction ou de conjoncture, a trouvé une réponse partagée par les intervenants : la solidité ne tient pas au statut juridique seul, mais à l'incarnation de la mission par les collaborateurs et à son ancrage dans la culture d'entreprise.

Cette troisième table ronde a confirmé que l'avantage compétitif d'une société à mission ne se mesure pas d'abord aux marchés gagnés ou aux appels d'offres remportés, **mais à la dynamique interne qu'elle déclenche et au capital humain qu'elle attire**. Le comité de mission, malgré son caractère consultatif, apparaît comme un véritable contre-pouvoir doux.

5

Clôture par Michel Andignac, directeur général

16h-16h15

Michel Andignac, directeur général de la CARAC, a clôturé la journée en inscrivant les travaux du colloque dans un contexte plus large. Face à une crise multiforme (économique, sociale, environnementale), qui ébranle nos repères, il a exprimé une conviction forte :

Restitution de la journée du 3 avril 2026

Colloque — CARAC

Thème : Entreprise à mission et partage de la valeur ·

Co-organisateur : Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management



“L’entreprise peut devenir ce repère. Mais cela nécessite de clarifier sa raison d’être, de définir la manière d’allouer ses ressources et d’organiser, dans la durée, un partage de la valeur qui soit lisible, équitable et créateur d’avenir.”

C’est précisément ce que permet, selon lui, l’entreprise à mission, une boussole stratégique, mais aussi une **exigence de cohérence** entre ce que l’on affirme, ce que l’on dit, et la manière dont on le fait. Michel Andignac a rappelé que la CARAC s’est engagée dans cette voie parce que cela correspond à ce qu’elle est : une mutuelle indépendante, attachée au temps long, construite sur des valeurs d’engagement, d’intégrité, de confiance et de solidarité, et mutuelle à mission depuis 2024.

Son métier même (collecter de l’épargne et l’investir) lui permet d’agir sur deux axes essentiels : **la souveraineté**, en finançant durablement l’économie réelle et les territoires, et **la solidarité**, en préparant les équilibres sociétaux de demain. Michel Andignac a enfin partagé deux convictions en écho aux travaux de la journée : d’abord, **les preuves avant les promesses**, la confiance ne naît pas des déclarations mais des réalisations mesurées et traçables ; ensuite, **l’Europe comme horizon**, non pas simple grand marché mais espace de sens, de valeurs et de protection, où l’entreprise à mission peut offrir une singularité précieuse en conciliant intérêt général et économie de marché dans le temps long.

“L’ambition de cette première édition était d’ouvrir un espace de dialogue exigeant entre chercheurs, dirigeants, entrepreneurs, acteurs publics”. - Michel Andignac

Restitution de la journée du 3 avril 2026

Colloque — CARAC

Thème : *Entreprise à mission et partage de la valeur*

Co-organisateur : *Chaire société à mission européenne de l'Observatoire de l'éthique publique, et Association Française Droit et Management*

