

---

# **MAIF : Une entreprise à mission**

ETUDE DE CAS – VOLET  
ACADEMIQUE

**Auteur(s) contributeur(s) :**

- Philippe DEUBEL : IA-IPR de SES, académie de Lille
- Judith LEVERBE : Professeur de SES, académie de Lille

## **INTRODUCTION**

La notion d'« entreprise à mission » fait référence aux sociétés commerciales qui se définissent statutairement, en plus de leur but lucratif, une finalité d'ordre social ou environnemental. Ces nouvelles formes de sociétés ont été introduites en droit à partir de 2010. En France, le terme a été introduit en 2015 par Kevin Levillain, chercheur à Mines Paris Tech. L'idée d'une entreprise pouvant servir le bien commun est donc d'apparition relativement récente.

En effet, tout au long des Trente Glorieuses, toutes les conditions étaient réunies pour que l'idée d'un progrès continu et durable soit partagée. La croissance économique assurait le plein-emploi et l'amélioration des conditions de vie, permise par l'augmentation constante du pouvoir d'achat, et symbolisée par la progression constante de l'équipement des ménages en biens durables. Parallèlement, l'Etat-providence garantissait la régulation du système économique par des politiques conjoncturelles et structurelles, une protection sociale pour le plus grand nombre, et une démocratisation réelle de l'accès à la culture et à l'éducation. Tout le monde ou presque y trouvait son compte, et il n'y avait pas de doute sur le fait que les ressources naturelles étaient inépuisables (c'est le club de Rome qui émet la première inquiétude à cet égard en 1972), et pas de soupçon sur l'éventuel impact écologique de l'activité humaine.

Depuis les années 1980, le monde a changé. La croissance économique n'est plus synonyme de progrès social. L'exclusion gagne du terrain et les Etats ne parviennent plus à réguler le système économique et social. La relative impuissance de ces Etats à relever les défis contemporains fait que l'on se tourne vers les entreprises, sommées désormais d'apporter leur contribution au bien-être collectif. Et les premières réponses qui ont été données par celles-ci en termes de Responsabilité sociétale et environnementale (RSE), qui demeuraient en marge de leur activité principale, ne suffisent plus à les dédouaner. La société demande maintenant que l'entreprise assume sa responsabilité politique, en inventant des modèles d'affaires qui font de la contribution et de l'engagement au service de tous des sources de performance.

Sur l'émergence de cette entreprise politique, la MAIF a beaucoup de choses à apporter, ne serait-ce qu'en raison de son origine, puisque cette entreprise est née il y a 85 ans d'une volonté de rupture avec les pratiques de marché d'alors, et que sa réussite a entraîné dans son sillage les grandes mutuelles d'assurance, qui ont été construites sur son modèle, et qui assurent aujourd'hui 6 voitures sur 10 et 1 habitation sur 2. Dans la continuité de sa philosophie fondatrice, la MAIF est aujourd'hui en passe d'inventer un nouveau modèle d'entreprise qui fait de l'engagement au service de la société une source majeure de performance. En cessant d'opposer le lien social et le marché, la MAIF réalise un cercle vertueux dans lequel l'engagement pour ses parties prenantes et pour le reste du monde crée plus de performance pour l'entreprise, ce qui permet en retour encore plus d'engagement.

## I- L'EMERGENCE DE L'ENTREPRISE A MISSION

### A- Le contexte

En 1867, au moment de la création des personnes morales de droit privé que sont les sociétés anonymes, le rôle de l'actionnaire n'est guère mis en relief. La meilleure preuve en est qu'à l'époque, la puissance publique n'est guère favorable à l'apparition de personnes morales de droit privé, à côté de personnes morales de droit public, qui selon elle sont les seuls garants de l'intérêt général (voir Jean-Philippe Robé, *Le temps du monde de l'entreprise*, Dalloz, 2016). En effet, préalablement, dans un avis rendu en 1825, le Conseil d'Etat posait très clairement que le gouvernement devait réserver le privilège de la société anonyme aux sociétés ayant pour objet la création d'établissements d'utilité publique. Quant au paradigme de l'entreprise, qui est apparu dans les années 1880 en même temps que la multiplication des écoles de commerce et d'ingénieurs, il représente celle-ci comme une organisation bénéfique pour la collectivité, qui associe travailleurs, ingénieurs et actionnaires, dans l'organisation de la production. En 1916, Henri Fayol, dans son *Traité d'administration industrielle et générale*, réduit le rôle des actionnaires à peu de choses : la nomination des directeurs.

Cette représentation de l'entreprise s'est imposée pendant une bonne partie du XXème siècle. Jusqu'aux années 1970, les grandes entreprises sont vues comme les fleurons de la nation. On se souvient par exemple de l'adage « Ce qui est bon pour General Motors est bon pour les Etats-Unis ».

C'est à partir des années 1980 que l'on a vu s'affirmer un capitalisme financier, et le pouvoir des actionnaires qui l'accompagne. Et c'est à partir de ce moment que l'entreprise, comme organisation collective créatrice de richesses et donc dotée d'une mission d'intérêt général, disparaît dans les codes de gouvernance qui ne s'intéressent plus qu'aux sociétés par actions. Les nouvelles règles de gouvernance des entreprises ne reposent plus sur la maximisation du profit, mais sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, ce qui peut conduire les entreprises à devoir distribuer des dividendes ou à défendre le cours de l'action en limitant l'investissement ou en accumulant les dettes, stratégie qui à terme peut compromettre la survie de l'organisation. Il résulte de tout ceci une situation paradoxale, puisque l'actionnaire qui est le « propriétaire » supposé de l'entreprise, est en mesure d'imposer des décisions exclusivement centrées sur ses intérêts, alors qu'il est complètement déconnecté de la production réelle.

C'est pour éviter cette déconnexion préjudiciable de la finance et de la production que les premières formes de sociétés à mission ont été introduites en droit aux Etats-Unis dans les années 2000. Les juristes à l'origine de ces nouvelles formes juridiques partaient du constat qu'il était parfois risqué pour les dirigeants d'entreprises américains de protéger leurs initiatives en faveur de développement de l'entreprise contre l'exigence de rentabilité des actionnaires. Ces derniers peuvent en effet engager des poursuites judiciaires contre le « manager », au motif de « manquement aux obligations envers les actionnaires » (*breach of fiduciary duties*). Trois formes d'entreprise à mission ont été introduites aux Etats-Unis : la *Benefit Corporation*, adoptée dans plus de 30 Etats et qui compte plus de 2000 sociétés, la *Social Purpose Corporation*, adoptée dans 3 Etats (Californie, Etat de Washington, Floride) dans 150 sociétés environ, et plus récemment la *Public Benefit Corporation*, adoptée en 2015 au Delaware.

### B- La loi PACTE est l'aboutissement d'un long processus

En ce qui concerne la France, la loi PACTE est l'aboutissement d'un long processus de réflexion sur la réforme de l'entreprise qui a été très présent tout au long de la Vème République. Déjà en 1950 un rapport rédigé sous la direction de Georges Lasserre proposait d'orienter l'objectif de l'entreprise vers l'intérêt général. Mais c'est en 1963 avec l'ouvrage de François Bloch-Lainé *Pour une réforme de l'entreprise* que des idées véritablement nouvelles vont surgir. Cet ouvrage évoque des concepts comme celui de démocratie industrielle, de destin public de l'entreprise, ou encore de contrôle du fonctionnement de l'entreprise. Un peu plus tard, sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing, le rapport Sudreau de janvier 1975 contient des mesures destinées à insérer les finalités de l'entreprise dans celles de la société. Il est fait notamment mention d'un développement nécessaire de la participation et de l'autonomie des salariés, ainsi que du rôle des associations de consommateurs et de l'instauration du principe de pollueur-payeur. Néanmoins, à l'époque, ces rapports sont ignorés ou mal reçus par le patronat.

Les premières mesures législatives sur les droits des travailleurs seront consécutives au rapport Auroux de 1981, qui s'inspire largement du rapport Sudreau. Parmi les mesures les plus représentatives, celles sur la citoyenneté des salariés dans l'entreprise, sur la reconnaissance de nouveaux droits collectifs ainsi que sur la protection des droits et des libertés dans l'entreprise feront l'objet de 4 lois adoptées en 1982.

D'autres lois suivront plus tard. On peut citer la loi sur les Nouvelles régulations économiques (NRE) du 15 mai 2001, qui prévoit une obligation d'information sociale et environnementale qui se matérialise par la mention de ces informations dans le rapport de gestion élaboré par le Conseil d'administration (c'est cette loi qui fait entrer la Responsabilité sociale et environnementale-RSE-dans la sphère du droit. On peut citer également les lois Grenelle I (03 août 2009) et Grenelle II (12 juillet 2010) qui accentuent cette obligation d'information, de même que la loi du 17 août 2015 qui précise l'obligation de *reporting* en matière d'enjeux climatologiques, ainsi que l'ordonnance du 19 août 2017 qui transpose la directive sur le *reporting* extra-financier (déclaration de performance extra-financière, qui peut devenir un véritable outil de pilotage de la stratégie).

Si l'on suit Fleur Laronze (Introduction à la Conférence de recherche du 02 mars 2019 « L'entreprise à mission », *France Stratégie*), on peut cependant penser que c'est la loi du 02 août 2016 (dite loi Travail) qui réalise la véritable substantialisation de la RSE en passant d'une simple obligation d'information à une obligation sanctionnée, en s'appuyant sur le cas des plateformes numériques. Un peu plus tard, la loi Sapin II du 09 décembre 2016 qui reconnaît de manière uniforme le droit d'alerte professionnelle et la loi du 27 mars 2017 qui crée le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneurs d'ordre constituent une évolution supplémentaire vers la contrainte exercée sur les entreprises, préfigurant la loi PACTE.

### **C- Le contenu de la loi**

Jusqu'en 2019, le droit français ne reconnaissait pas de statut spécifique pour les entreprises à mission. Une proposition remarquable avait cependant été faite en ce sens, qui était de créer un statut de Société à objet social étendu (SOSE), issu des recherches menées par l'Ecole des Mines de Paris, en liaison avec un programme du Collège des Bernardins (Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac et Armand Hatchuel, « La Société à objet social étendu : Un nouveau statut pour l'entreprise », *Presses des Mines*, 27 octobre 2016), et proposant un modèle accessible à toute société, quelle que soit sa forme juridique (SA, SARL, SAS, SCOP, etc.), qui chercherait à se doter d'une finalité supplémentaire à la recherche du profit. La SOSE repose sur 3 caractéristiques

qui sont la définition de l'Objet social étendu-OSE- (inscription d'objectifs d'ordre humain, social ou environnemental dans les statuts), un principe d'engagement (approbation par les associés, voire du Comité d'entreprise ou d'un Conseil spécifique créé pour l'occasion), et un principe de contrôle (discussion des décisions de gestion en Assemblée générale sur la base d'un rapport spécifique à l'OSE).

A la suite du rapport Notat-Senard (« L'entreprise, objet d'intérêt collectif ») remis le 09 mars 2018 après une commande gouvernementale en 2017, et qui était destiné à formuler des propositions pour mieux intégrer les objectifs sociaux et environnementaux dans les stratégies de l'entreprise, la loi PACTE est adoptée par l'Assemblée nationale le 11 avril 2019, et promulguée le 16 mai 2019.

La loi PACTE propose 3 étapes, amenant à la société de mission. La première étape, c'est la modification du Code civil qui s'adresse à toutes les sociétés. L'article 1833, qui impose à toute Société d'être « constituée dans l'intérêt commun des associés » s'est vu ajouter un deuxième alinéa, qui consacre la notion d'un « intérêt social » qui dépasse celui des actionnaires, et affirme la nécessité que toute Société prenne désormais en compte les enjeux sociaux et environnementaux liés à son environnement, au-delà de la simple cause lucrative mentionnée à l'article 1832. Tout dirigeant est maintenant amené à s'interroger sur ces enjeux à l'occasion de ses décisions de gestion. La deuxième étape, qui est une étape facultative, est la « raison d'être », définie comme « un projet entrepreneurial répondant à un intérêt collectif et qui donne sens à l'action de l'ensemble des collaborateurs », compatible avec l'objet social de l'entreprise, qui s'inscrit dans ce « projet de long terme ». La troisième étape, facultative elle aussi, est la société de mission qui vient coiffer ce dispositif, qui permet aux sociétés qui se sont dotées d'une raison d'être d'aller encore plus loin en se dotant statutairement d'objectifs sociaux et environnementaux.

Cinq conditions sont prévues par la loi pour créer une société à mission : trois conditions internes statutaires, et deux conditions externes de vérification. La première condition est de se doter d'une raison d'être, comme évoqué plus haut. La deuxième condition statutaire est de prévoir dans les statuts de l'entreprise des objectifs sociaux et environnementaux que celle-ci se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. La troisième condition, également statutaire, est de se doter d'un comité de suivi (distinct des organes qui existent déjà dans la société, comme le Conseil d'administration par exemple). Les deux dernières conditions de vérification sont que l'exécution des objectifs fasse l'objet d'une vérification par un organisme indépendant (audit externe) et que les modifications statutaires évoquées plus haut soient inscrites au greffe du tribunal de commerce pour vérification.

## **II- LA MAIF, UNE ENTREPRISE POLITIQUE**

### **A- L'intégration des objectifs du développement durable**

L'intégration des objectifs durables à la MAIF commence par des actes à la fois simples et importants du point de vue de l'exemplarité. C'est ainsi que l'entreprise n'a pas de plateaux téléphoniques au Maroc ou de gestionnaires de sinistres à Madagascar, pas plus que de développeurs informatiques en Inde permettant de réaliser des économies sur les frais généraux. Domiciliée en France, la MAIF part du principe qu'elle y paie la totalité de ses impôts, assumant par-là pleinement ses responsabilités de contribuable un principe qui, faut-il le rappeler, n'est guère partagé par de nombreuses multinationales comme Google, Apple, Facebook ou Amazon...). De même, la MAIF cherche à réduire sa consommation d'énergie par de nombreuses initiatives : l'énergie

consommée y est produite à partir de sources renouvelables, les salariés sont invités autant que possible à éviter le recours à l'automobile pour les trajets domicile-travail, le papier utilisé est issu du recyclage ou de forêts gérées en sorte de préserver la diversité biologique, la production de déchets est réduite au strict minimum.

Mais l'urgence climatique exige des entreprises un engagement qui va au-delà des gestes du quotidien. Comme le dit Pascal Demurger, directeur général de la MAIF (*L'entreprise du XXIème siècle sera politique ou ne sera plus*, Editions de l'Aube, 2019), c'est le cœur de l'entreprise qu'il faut désormais transformer.

Concrètement, cela signifie la mise en place d'une véritable économie circulaire de la pièce détachée automobile (en tant qu'assureur, la MAIF prend en charge chaque année 300000 véhicules accidentés, ce qui lui donne une forte capacité de prescription en matière de réparation automobile). La structuration d'une filière de recyclage des pièces détachées n'est pas forcément rentable pour l'assureur puisque la déconstruction des épaves en France coûte actuellement plus cher que leur envoi vers les PVD. Mais elle permet à la fois de réduire l'empreinte écologique de la réparation en limitant la production de composants neufs et en repoussant les limites écologiques de la réparabilité des véhicules, et également de baisser le coût des réparations pour les propriétaires de voitures (les pièces d'occasion sont environ 40% moins chères que les neuves).

Cela signifie également une autre philosophie de la collecte de l'épargne et de la gestion d'actifs financiers. La MAIF a été pionnière de la prise en considération des critères ESG (Environnementaux, Sociaux, et de Gouvernance), et elle réalise dès aujourd'hui plus de 80% de ses placements sur la base de ces critères, bien au-dessus des critères du marché. Elle a ainsi soutenu de nombreux projets originaux, à l'image du fonds MAIF Transition lancé en 2019. Ce fonds, destiné à financer les transitions énergétique et agricole, vise à concilier l'installation d'unités de production photovoltaïques au sol avec l'insuffisance de terrains disponibles. Il s'agit de financer des projets combinant installations photovoltaïques et conversion à l'agriculture biologique sur un même terrain, pour rendre les deux transitions possibles. Dès 2019, 50 millions ont été mobilisés pour financer des projets de ce type, avec l'ambition d'atteindre 400 millions d'euros à terme.

Enfin, les engagements de la MAIF en matière de développement durable portent aussi sur la gestion des données. En la matière, l'engagement est de ne pas revendre les données des sociétaires, d'héberger ces données dans l'Union européenne, de garantir la transparence sur le contenu de ces données et leur provenance (conformément aux obligations du Règlement général sur la protection des données), et d'ouvrir un droit à l'effacement des données. En ce qui concerne l'intelligence artificielle, alors que beaucoup d'entreprises perçoivent l'arrivée de l'intelligence artificielle comme une occasion de diminuer la masse salariale et d'améliorer la productivité, la MAIF pense que l'on peut dépasser la classique opposition entre l'homme et la machine en utilisant celle-ci, non comme une solution alternative à l'homme, mais comme un moyen d'améliorer la performance de chacun. L'engagement sur le digital concerne enfin le recours à *l'open source*, puisque la philosophie du logiciel libre est parfaitement en phase avec l'approche collaborative et contributive que promeut l'entreprise. Depuis maintenant plus de deux ans, la MAIF a mis à disposition de tous le code de nombreux développements réalisés en interne (par exemple, un outil de gestion et de routage des emails). Cette démarche a d'ailleurs été récompensée en 2018 par le Conseil national du logiciel libre.

## **B- Un nouveau modèle de management**

Depuis maintenant quelques années, la MAIF fait de la confiance l'axe central de sa manière d'être et de ses relations, à tel point qu'elle qualifie son style managerial de « management par la confiance », ce qui est très important de nos jours, dans une société où c'est plutôt la défiance qui s'impose comme le marqueur essentiel des relations sociales (Yann Algan et Pierre Cahuc, *La Société de défiance*, CEPREMAP, Editions rue d'Ulm, 2007). Le déploiement progressif de ce principe de management a créé quelques changements radicaux dans les comportements au sein de l'entreprise.

La relation manageriale n'est plus la même au sein de l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement de commander, mais d'accorder sa confiance, de déléguer, d'offrir des marges de manœuvre réelles à chacun. Une des premières illustrations de ce principe concerne l'organisation du temps de travail. Grâce à une approche très différente du travail, non pas considéré comme une souffrance, mais comme un vecteur potentiel d'approfondissement de soi, et aussi à la mise en œuvre d'une méthode très participative, l'entreprise a pu faire converger les aspirations des salariés et les besoins de l'organisation. L'accord d'entreprise signé en 2018 a permis la mise en place d'une organisation du travail qui permet aux salariés de choisir librement leurs horaires en dehors des plages planifiées. En élargissant les amplitudes horaires et en annualisant le temps de travail pour mieux s'adapter aux cycles d'activité, les collaborateurs de l'entreprise peuvent désormais organiser beaucoup plus librement leur temps, adopter le télétravail et bénéficier d'un système de préretraite partiellement financé par l'entreprise. Une autre illustration est fournie par le système de rémunération.

A la différence des systèmes qui valorisent la performance individuelle, le système de rémunération de la MAIF met en relief le collectif dans la reconnaissance de la performance de l'entreprise. L'intéressement est alors distribué, au sein d'un service ou d'une direction donnée, de manière totalement égalitaire. Ce système permet de valoriser une culture de la réussite collective plutôt que la mise en avant de l'individu. Dans le même ordre d'idées, la MAIF pense que la recherche de cohésion passe par le maintien d'un éventail de rémunérations à un niveau raisonnable. A la MAIF, l'écart de rémunération entre les salaires les plus bas, sensiblement supérieurs au SMIC, et les plus élevés, est maintenu dans un rapport de l'ordre de 1 à 20 (dans cette catégorie d'entreprises, la moyenne des salaires perçus par les dirigeants correspond à 187 fois le SMIC...).

Dès maintenant, ce principe de responsabilisation progressive des équipes a donné des résultats significatifs du triple point de vue de l'épanouissement des collaborateurs, de la qualité du dialogue social et de la performance de l'entreprise. L'épanouissement des collaborateurs s'appréhende surtout par leur enthousiasme qui se manifeste par la volonté de bien faire, un sens du service irréprochable, un taux d'absentéisme très faible, un niveau de participation record aux manifestations organisées par l'entreprise, ou encore une spontanéité à défendre la MAIF en toute occasion. La qualité du dialogue social s'éprouve dans la relation avec les partenaires sociaux, qui sont extrêmement confiantes et constructives, puisque ceux-ci approuvent la stratégie de l'entreprise.

Quant à la performance, elle est indéniable. Pour reprendre les propos de Pascal Demurger, l'entreprise est passée en quelques années de l'image « d'une mutuelle considérée par la profession comme la belle endormie du secteur à une entreprise aujourd'hui perçue comme l'une des plus innovantes ». La dynamique collective de l'entreprise s'exprime dans une qualité de service et une satisfaction hors norme des

sociétaires. Pour Pascal Demurger, c'est d'ailleurs la qualité de la relation avec les sociétaires qui fonde le modèle de développement de la MAIF à long terme.

### **C- La MAIF, première entreprise à mission**

Dans le prolongement de tous ces engagements environnementaux et dans la sphère du management, la MAIF est devenue la première entreprise française à adopter le statut d'entreprise à mission créé par la loi PACTE. Concrètement, cela signifie que l'entreprise s'est dotée d'une raison d'être qui a été exposée à Nantes en fin mai 2019 aux différentes parties prenantes de l'entreprise et qui a pris la formulation suivante : « Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions. C'est notre raison d'être ».

A la suite de la formulation de cette raison d'être, la MAIF s'attelle maintenant à définir des « engagements précis évaluables et opposables envers les parties prenantes », en vue d'être adoptés lors de l'Assemblée générale de 2020. Conformément au statut de l'entreprise à mission, la MAIF va faire évoluer également sa gouvernance, en créant en 2020 un comité ad hoc indépendant de sa direction générale : ce « comité des parties prenantes » auquel pourraient participer un représentant des salariés, un représentant des sociétaires, mais aussi des personnalités extérieures (élus politiques, associations, ONG) aurait pour rôle de suivre la mise en œuvre des engagements pris par la MAIF.

L'entreprise compte inscrire son action dans la durée. Comme le fait observer son Directeur général, « il n'y a pas de retour en arrière possible ; en initiant le mouvement, nous avons également l'ambition de créer un effet d'entraînement sur les autres entreprises ». Par ailleurs, en liaison avec ce nouveau statut, la MAIF approfondit la singularité de sa marque. Cela se décline dans son nouveau plan stratégique 2019-2022 baptisé « Engagés pour demain » qui repose sur une nouvelle identité de marque tournée vers les consommateurs citoyens et incarné dans un logo modernisé unique pour le groupe (le vert disparaît au profit du rouge, mais l'entreprise garde sa signature d'« assureur militant »).



## CONCLUSION

Selon Pascal Demurger (op. cit), « l'entreprise politique répond à une urgence à agir », à la fois sur le front de l'environnement, mais aussi du social, pour contrer la montée d'inégalités devenues insoutenables politiquement, et cela au moment où les Etats et les institutions internationales sont devenus relativement impuissants.

La « société à mission » offre un cadre pertinent pour mettre en œuvre cette dimension politique. Pour les entreprises qui acceptent de modifier leurs statuts, c'est une révolution conceptuelle : l'entreprise n'est plus tournée sur elle-même, mais accepte officiellement, et même statutairement, des objectifs de contribution à l'amélioration du bien commun. Si indiscutablement la « société à mission » introduite par la loi PACTE peut permettre de repenser le lien entre l'entreprise et la société, deux limites sont toutefois actuellement bien présentes.

La première limite est le caractère facultatif de la société de mission. Comme le fait remarquer Olivier Favereau (« Entreprise à mission, codétermination et... éco-détermination », in « L'entreprise à mission », Réflexions sur le projet de loi PACTE, Conférence de recherche du 02 mars 2019, *France Stratégie*), alors que la codétermination rend évidente la nature politique du couple société/entreprise, en affirmant que l'entreprise n'est plus seulement l'affaire du capital, mais celle du capital et du travail, la faiblesse propre à la notion de « mission » est de venir s'ajouter à l'objectif permanent de satisfaire des « associés » sur le seul plan qui les définit : le plan financier, à savoir les dividendes et les plus-values. Dans ces conditions, le passage optionnel de la société standard à la « société de mission » risque d'être assez improbable. En attendant, la codétermination telle qu'elle est prévue par la loi PACTE fait assez peu bouger les lignes sur la question du nombre d'administrateurs salariés : ceux-ci vont passer de 1 à 2 dans les Conseils d'administration de 8 à 12 membres, et la suggestion du rapport Notat-Senard de passer à 3 à partir du seuil de 12 n'a pas été retenue (rappelons qu'il y a un ratio d'un tiers d'administrateurs salariés dans la plupart des pays d'Europe, et même ma moitié en Allemagne).

La deuxième limite est que l'initiative française sur la société de mission ne suffit pas. Il faut que l'action nationale soit relayée dans l'ensemble de l'Union européenne avec un cadre juridique adéquat pour favoriser l'émergence et le développement d'entreprises qui choisissent d'avoir un tel impact sur l'organisation de la société, et cela passe par la promotion d'un label européen unique. Or, malgré un demi-siècle de construction en matière de marché commun, de politique de la concurrence, de monnaie unique, l'Europe ne parvient toujours pas à faire avancer la dimension sociale. Alors que le continent européen a autrefois inventé la démocratie, le capitalisme, les droits de l'homme, le syndicalisme et la protection sociale, sera-t-il capable de promouvoir une conception de l'entreprise qui réunifie l'économie et la démocratie, avec comme matrice commune la notion d'intérêt général ?