



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



AB3X22V1

**CONCOURS EXTERNE POUR LE RECRUTEMENT
D'INSPECTEURS DES DOUANES ET DROITS INDIRECTS
SESSION 2022**

ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ N° 3

(DURÉE : 3 HEURES – COEFFICIENT 4)

OPTIONS A, B, C et D

Au choix du candidat,

ce choix ayant été précisé au moment de l'inscription

OPTION A :	page 2
OPTION B :	pages 3 à 9
OPTION C :	pages 10 à 14
OPTION D :	page 15

AVERTISSEMENTS IMPORTANTS

Vous devez composer dans l'option choisie lors de votre inscription et uniquement dans celle-ci. **Si vous composez dans une option différente ou dans plusieurs options de la présente épreuve, votre copie sera notée 0/20.**

Veillez à bien indiquer sur votre copie l'**option** dans laquelle vous allez composer, ainsi que le nombre d'intercalaires utilisés (la copie double n'est pas décomptée).

Pour l'épreuve de comptabilité et analyse financière, l'usage d'une calculatrice de poche autonome non programmable ainsi que du plan comptable général (vierge de toute annotation) est **autorisé**. **Pour les autres matières**, l'usage de tout matériel autre que le matériel usuel d'écriture et de tout document autre que le support fourni est **interdit**.

Toute fraude ou tentative de fraude constatée par la commission de surveillance **entraînera l'exclusion du concours**.

Toute mention d'un lieu géographique ou présence d'**éléments permettant d'identifier le candidat sera considérée comme une rupture d'anonymat et entraînera l'exclusion**.

Il vous est interdit de quitter définitivement la salle d'examen **avant le terme de la deuxième heure**.

Le présent document comporte **15** pages numérotées.

Tournez la page, SVP

OPTION A : ANALYSE ÉCONOMIQUE

Relance économique et dette publique.

OPTION B : COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

REMARQUES PRÉLIMINAIRES :

- **Chaque réponse doit être précédée du numéro de la question à laquelle elle se rapporte sur la copie. Aucune réponse ne doit être inscrite sur le sujet.**
- **L'unité monétaire utilisée est l'euro.**
- **Tous les calculs sont à justifier et à arrondir à deux décimales.**
- **Le taux de TVA applicable à l'alimentation est le taux réduit .**
- **Les clients payent à 30 jours et les fournisseurs sont réglés à 30 jours.**
- **L'exercice comptable coïncide avec l'année civile.**
- **Les trois exercices doivent être traités. Ils sont indépendants les uns des autres.**

EXERCICE 1

Comptable de la société PAUL LE PAIN, vous êtes consulté par votre patron qui désire investir dans la société CONQUE ARNAUD, spécialisée dans les produits de nettoyage. Pour éventuellement réaliser cet investissement conseillé par une connaissance, votre patron dispose des 2 derniers comptes de résultats de la société.

Au regard des documents ci-après, répondez aux questions suivantes et faites-lui une préconisation, en indiquant au besoin les documents complémentaires qui pourraient vous être utiles pour lui donner un avis éclairé et leur utilité en ce sens.

- a) Quel est le taux de croissance du chiffre d'affaires ?
- b) Quel est le coût d'achat des marchandises vendues en « N » et « N – 1 » ?
- c) Comment interpréter la variation des stocks ?
- d) Que représente l'évolution du poste « Dotations aux dépréciations sur actif circulant » ?
- e) Quel est le taux de variation du résultat d'exploitation ? Comment l'interpréter ?
- f) Quel avis pouvez-vous présenter à votre responsable ?

CHARGES (HORS TAXES)	Exercice N	Exercice N-1
Charges d'exploitation (1) :		
Achats de marchandises (a).....	22 473 600,00	27 810 000,00
Variation des stocks (b).....	75 720,00	-14 900,00
Achats de matières premières et autres approvisionnements (a)		
Variation des stocks (b).....		
Autres achats et charges externes *	3 467 700,00	4 018 230,00
Impôts, taxes et versements assimilés.....	218 344,00	268 210,00
Salaires et traitements.....	1 650 114,00	1 815 120,00
Charges sociales.....	717 680,00	761 200,00
Dotations aux amortissements et dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements (c).....	103 480,00	149 960,00
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations.....		
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations.....	228 412,00	44 218,00
Dotations aux provisions.....		
Autres charges.....	204 298,00	
TOTAL I.....	29 139 348,00	34 852 038,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (II)		
Charges financières :		
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		
Intérêts et charges assimilées (2).....	42 334,00	38 120,00
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL III.....	42 334,00	38 120,00
Charges exceptionnelles :		
Sur opérations de gestion.....	68 900,00	43 190,00
Sur opérations en capital.....		
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	101 640,00	46 556,00
TOTAL IV.....	170 540,00	89 746,00
Participation des salariés aux résultats (V).....		
Impôts sur les bénéfices (VI).....	209 958,00	407 990,00
Total des charges (I + II + III + IV + V + VI).....	29 562 180,00	35 387 894,00
Solde créditeur = bénéfice (3)	459 156,00	723 832,00
TOTAL GÉNÉRAL	30 021 336,00	36 111 726,00
* Y compris : – redevances de crédit-bail mobilier		
– redevances de crédit-bail immobilier		
(1) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs. Les conséquences des corrections d'erreurs significatives, calculées après impôt, sont présentées sur une ligne séparée sauf s'il s'agit de corriger une écriture ayant été directement imputée sur les capitaux propres		
(2) Dont intérêts concernant les entités liées		
(3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôts		

(a) Y compris droits de douane.

(b) Stock initial moins stock final : montant de la variation en moins entre parenthèses ou précédé du signe (-).

(c) Y compris éventuellement dotations aux amortissements des charges à répartir.

PRODUITS (HORS TAXES)	Exercice N	Exercice N-1
Produits d'exploitation (1) :		
Ventes de marchandises	26 076 872,00	31 957 830,00
Production vendue [biens et services](a)	2 929 440,00	3 149 212,00
Sous-total A – Montant net du chiffre d'affaires	29 006 312,00	35 107 042,00
dont à l'exportation		
Production stockée (b).....		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation.....		
Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges	259 824,00	151 674,00
Autres produits	9 060,00	8 886,00
Sous total B.....	268 884,00	160 560,00
TOTAL I.....	29 275 196,00	35 267 602,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (II)		
Produits financiers :		
De participation (2)		
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (2)		
Autres intérêts et produits assimilés (2).....	622 762,00	721 926,00
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges		
Différences positives de change.....		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL III.....	622 762,00	721 926,00
Produits exceptionnels :		
Sur opérations de gestion.....	57 624,00	27 356,00
Sur opérations en capital.....	15 244,00	36 590,00
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges	50 510,00	58 252,00
TOTAL IV	123 378,00	122 198,00
Total des produits (I + II + III + IV).....	30 021 336,00	36 111 726,00
Solde débiteur = perte (3).....		
TOTAL GÉNÉRAL	30 021 336,00	36 111 726,00
(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs. Les conséquences des corrections d'erreurs significatives, calculées après impôt, sont présentées sur une ligne séparée sauf s'il s'agit de corriger une écriture ayant été directement imputée sur les capitaux propres (2) Dont produits concernant les entités liées (3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôts		

(a) À inscrire, le cas échéant, sur des lignes distinctes.

(b) Stock final moins stock initial : montant de la variation en moins entre parenthèses ou précédé du signe (-).

EXERCICE 2

La société EDOUARD NENEZ fabrique et commercialise des machines à café professionnelles. Au début de l'exercice « N », la société a mis sur le marché un modèle destiné aux particuliers muni d'un chauffe-tasses et acceptant des dosettes aromatisées.

Sur la base des données indiquées ci-dessous, répondez aux questions suivantes :

Annexe 1 : données de l'exercice « N »

<i>Quantité de modèles vendus</i>	<i>21 000 u</i>
<i>Prix de vente unitaire hors taxes</i>	<i>65 €</i>
<i>Charges variables proportionnelles au chiffre d'affaires :</i>	
– <i>matières et fournitures consommées</i>	<i>525 600 €</i>
– <i>main-d'œuvre</i>	<i>218 000 €</i>
– <i>coût de distribution</i>	<i>9 % du prix de vente</i>
<i>Charges fixes</i>	<i>372 000,00 €</i>

Annexe 2 : prévisions pour l'exercice « N + 1 »

<i>Augmentation des quantités vendues : 10 %.</i>
<i>Baisse du prix de vente : 6 %.</i>
<i>Diminution de 4 % des prix unitaires des matières et fournitures consommées.</i>
<i>Les autres coûts unitaires restent identiques.</i>
<i>Les charges fixes sont évaluées à 397 000 €.</i>

- 1) Présenter pour l'exercice « N » le compte de résultat différentiel de ce produit.
- 2) Calculer le seuil de rentabilité en valeur et en quantité.
- 3) Indiquer le point mort, sachant que l'activité est régulière sur douze mois avec des mois considérés de 30 jours.
- 4) Effectuer une étude identique pour les prévisions de l'exercice « N + 1 ».
- 5) Commenter brièvement les résultats obtenus.

EXERCICE 3

Vous êtes le comptable de la société MOUSSE'TERLIN basée en Bretagne, à Fouesnant (29) (n° Siren 439 899 899), spécialisée dans la production de boissons fermentées à destination du grand public.

Vous êtes chargé de la tenue des documents comptables légaux, sachant que:

- le régime fiscal de déclaration est le régime réel normal
- le régime fiscal d'imposition est la TVA sur la facturation
- l'exercice comptable est l'année civile (360 j)

- l'enregistrement de la TVA est considéré comme immédiat tant pour les réceptions de factures que pour les paiements et encaissements

- l'abréviation € et \$ dans l'exercice correspondent respectivement à des euros et à des dollars américains

Vous inscrirez au livre journal les écritures relatives au mois d'avril N et établirez sur votre copie le tableau de suivi des devises, comptabilisé grâce à la technique First In, First Out (FIFO), sachant que votre société dispose déjà sur son compte en devises la somme de 30 986 \$ enregistrés au cours de 1€ = 1,182 \$.

Le 1 avril : Vous achetez pour 112 500 € HT de houblon auprès de votre fournisseur BLÉDURE basé à Chartres (41). La facture BL 2345 comporte un rabais de 9 000 € HT relatif à une expédition antérieure en raison de matières premières défectueuses.

Le 3 avril : Votre service commercial reçoit une commande de 74 280 € TTC du client SAC'H-GWIN basé à Erquy (22). Vous recevez le jour même un acompte de 25% de la somme due HT (avis de crédit K0/N/123).

Par ailleurs, vous passez achat de 100 000\$ auprès de votre banque KOUSTUS, cours du jour : 1€ = 1,1932. La banque vous facture une commission de 140 € HT. Avis de débit n°KO/N/334.

Le 5 avril : Vous recevez la facture T N/66543 de votre fournisseur canadien THIBODEAU relative à l'acquisition de cuves réfrigérées pour votre installation de stockage, pour un montant de 100 000\$ US. Cours du jour : 1€ = 1,179 \$; Votre fournisseur vous accorde un escompte de 4% pour paiement sous 6 jours.

Le 7 avril : Vous recevez une commande de votre client Italien BIRR ARZONA pour un montant de 34 500 €. Vous faites partir la facture MT9100/N le jour même, sachant que vous ne disposez pas du n° de TVA de votre client. Votre facture comprend également une caution de 900 € pour des emballages consignés qui doivent être retournés sous 15 jours.

Le 10 avril : Vous vendez un entrepôt devenu inutile à la société PRENER basée à Vannes (56). Vous aviez initialement valorisé cet entrepôt pour un montant de 210 890 € HT et l'amortissement s'élève à 40% au 31/12 de l'exercice précédent, l'amortissement de l'exercice N s'élève à 47 801 €. La vente est conclue pour un montant de 125 000 € HT. La facture est établie le jour même MT9104/N.

Le 11 avril : Vous procédez au paiement du fournisseur THIBODEAU (cf écriture du 5 avril). Cours du jour : 1€ = 1,175\$. Votre banque vous facture des frais d'un montant de 55,20 € TTC. Avis de débit KO/N/546.

Le 13 avril : Réception d'une facture de votre transitaire MALTOUTEREZH N/Ma/77 relative à l'importation du fournisseur THIBODEAU du 5 avril. La facture se détaille de la façon suivante :

. Droits de douane / droits anti-dumping : 4670 €

. Commission du transitaire : 370 €

. Utilisation forfaitaire de la garantie douanière du transitaire : 120 €

. La TVA sur l'acquisition des cuves se monte quant à elle à 17 897,53 €

Le 15 avril : Vous effectuez une avance sur salaire à l'employé LE MEN.

Ce dernier, qui touche 1 700 euros de salaire net par mois, a sollicité une avance de 800 €. Avis de débit KO/N/ 865.

Le 16 avril : Vous effectuez une vente de bière pour la somme de 69.700 € à votre client allemand BESOFFEN, dont vous possédez le n° de TVA intracommunautaire. Se rajoutent à ce montant la location de présentoirs pour 536 €, le déplacement d'un commercial bilingue devant effectuer 5 jours de présentation en magasin pour 4 378 € ainsi qu'une prestation de transport pour 486 €. Facture n° MT9106/N.

A noter que le transport est assuré par la société française WILLY BETE qui vous facture la prestation 397 € HT – facture reçue le jour même sous le numéro WB-N-9876.

Le 17 avril : Vous recevez des factures issues des fournisseurs courants suivants :

- facture BE/9887 du fournisseur BREIZ'ÉLEC pour 11 584,80 € TTC

- facture Edeg/N/08876 de votre société d'intérim ETREADEG pour 26 451 € TTC.

- facture 12333/N/B de votre société de courtage BROKER relative à l'achat de titres spéculatifs pour 14 000 €. Broker y rajoute une commission de 67 € HT.

Le 19 avril : L'avocat de votre société ayant averti d'une probable condamnation de MOUSSE'TERLIN aux prud'hommes suite à un litige relatif à un licenciement, vous effectuez une provision de 17 500 €.

Le 21 avril : vous faites l'acquisition d'un droit d'utilisation de l'image du super héros Galett'hor pour 24 780 € HT auprès de la société PIX'ACH. Cette licence s'accompagne d'une redevance mensuelle supplémentaire sur les ventes d'un fixe de 500 € HT. Paiement immédiat de la licence et de la part fixe mensuelle. Avis de débit KO/N/1029.

Le 22 avril : Votre client BIRR AZONA ne vous a pas retourné les emballages consignés du 7/4/N. Vous passez l'écriture de régularisation, facture MT9107/N.

Le 25 avril : Votre société fait construire une nouvelle ligne d'embouteillage d'un montant total de 1.254.000 € HT par la société LABOURIOU. Vous effectuez une première avance de fond d'un montant de 18% sur le TTC. Avis de débit KO/N/765

Le 27 avril : Ayant besoin de liquidités, votre société décide de revendre les dollars qu'elle possède en banque. Cours du jour : 1€ = 1,1945 \$. Commission bancaire de 76€ HT. Avis de crédit KO/N/786.

Le 28 avril : Suite à l'audience prud'homale relative au litige pour licenciement (cf écriture du 19/4), le tribunal a finalement condamné votre société au versement de la somme de 14 300€. Votre patron et l'ex-salarié n'ayant pas souhaité faire appel, vous comptabilisez l'écriture de paiement au bénéficiaire. Avis de débit KO/N/1123.

Le 30 avril : Vous êtes avisés par des mandataires et administrateurs judiciaires que 2 de vos clients français, HENT FALL et KOLL placés en redressement judiciaire durant l'année N-1, affichent une perte de créances respectivement de 100 et 70 % (HENT FALL a déposé le bilan). Les créances ne sont pas factorisées. Sur la base du tableau des créances douteuses suivant et de l'information ci-dessus, passez les écritures d'inventaire au livre journal.

Clients douteux	Créances TTC	Provisions à N-1
Client HENT FALL	36 000,00 €	7 000 €
Client KOLL	18 000,00 €	9 000,00 €

OPTION C : GESTION ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Selon Milton FRIEDMAN, économiste américain : « *La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à augmenter ses profits* » (13/09/1970). Aujourd'hui, quelle(s) finalité(s) pour l'entreprise ?

Liste des documents

- Document 1 :** **Devenir une entreprise à mission**
Extrait du site internet Focusrh.com, publié le 16 mars 2021
- Document 2 :** **Enjeux sociaux et environnementaux : les entreprises à mission, un « modèle d'avenir »**
Le Parisien, publié le 15 mars 2021
- Document 3 :** **Danone, une illustration des fragilités du statut d'entreprise à mission**
Extrait du site internet Ecoresseau.fr, publié le 10 mars 2021

Remarque préliminaire : les documents ci-après pourront servir à initier la réflexion du candidat.

DOCUMENT 1

Devenir une entreprise à mission

Extrait du site internet Focusrh.com, publié le 16 mars 2021

La Loi PACTE permet aux entreprises d'intégrer leur raison d'être à leurs statuts, actant ainsi l'importance accordée à leur rôle sociétal. Pour faire de cette dynamique un véritable driver de la stratégie, les organisations peuvent aller encore plus loin en devenant une entreprise à mission.

A l'automne 2020, Cap Collectif et The NextGen Enterprise Summit ont lancé, à la demande de 50 dirigeants européens, une grande consultation citoyenne sur les attentes envers l'entreprise de demain. Les résultats révèlent les aspirations, en termes de sincérité et d'impact, autour de la notion de raison d'être. Point positif, elle se popularise et un nombre croissant d'entreprises entrent dans cette démarche. Revers de la médaille, une majorité de répondants appréhendent une approche purement cosmétique ou un manque d'ambitions pour atteindre l'objectif visé, à savoir le rassemblement de toutes les parties prenantes d'une entreprise autour d'un modèle économique soutenable, responsable et fédérateur

Associer les collaborateurs

Pour Martin Richer, fondateur du cabinet Management & RSE, « *beaucoup, parmi les 150 raisons d'être publiées en France, ne répondent pas à la question du 'pourquoi' et ne se traduisent pas par un changement de comportement* ».

D'où cette proposition de Cyril Lage, fondateur de la « civic tech » Cap Collectif : « *Pour éviter cet effet déceptif, les entreprises doivent donc associer leurs collaborateurs à la définition de leur raison d'être afin que celle-ci reflète la réalité vécue des salariés et dessine un cap fédérateur* ». Pour aller encore plus loin, les organisations peuvent devenir des « *entreprises à mission* », un statut qui donne un cadre plus précis à

l'action. Nuova Vista, cabinet de conseil en engagement sociétal, a publié en novembre 2020 un livre blanc sur la raison d'être, dans lequel la distinction est précisée.

« *Cette nouvelle qualité vient entériner un engagement volontaire plus affirmé*, précise Anne-France Bonnet, présidente de Nuova Vista. *A la différence de la société à raison d'être, la société à mission inscrit dans ses statuts non seulement sa raison d'être, mais également les engagements ou objectifs associés.* »

Un comité de mission est alors constitué pour accompagner l'entreprise dans sa démarche. Ce comité s'engage à communiquer en transparence sur les avancées et les difficultés rencontrées. Il fait également vérifier l'exécution des objectifs par un organisme tiers indépendant (OTI). De quoi s'assurer que les intentions et ambitions sont réellement suivies d'actes.

Retour d'expérience : Norsys

L'ESN Norsys est officiellement devenue une « société à mission ». Depuis plus de 20 ans, son modèle de développement est basé sur la recherche d'une performance globale, à la fois économique, sociale et environnementale. Concrètement, ce modèle se matérialise par un référentiel de plus de 200 indicateurs concernant toutes les parties prenantes de l'entreprise, mesuré et communiqué chaque année dans un rapport de performance globale.

Pour obtenir dans ses statuts la qualité de société à mission, Norsys a d'abord défini sa raison d'être d'intérêt général : « *Concevoir avec une préoccupation humaine et éthique des usages du numérique efficaces afin de contribuer à une évolution positive du monde* ».

Des objectifs sociaux et environnementaux en découlent : faire évoluer le modèle de développement de l'entreprise afin qu'il ait comme finalité l'amélioration des conditions d'existence des êtres humains ; agencer les parties prenantes de l'entreprise autour de projets concrétisant le modèle de développement de l'entreprise ; concevoir et développer des applications numériques qui permettent de mieux prendre soin des femmes et des hommes tout en préservant la planète, et enfin tendre vers une régénération des ressources qu'utilise l'entreprise.

"Un premier pas vers un autre modèle"

Pour suivre l'exécution de la mission de Norsys, un conseil dédié a été créé pour évaluer chaque année la capacité de l'entreprise à tenir ses engagements et à être alignée sur sa raison d'être. Afin de faciliter son travail d'analyse, un référentiel d'indicateurs d'impact – avec des seuils à atteindre – a été mis en place. En complément, un organisme tiers indépendant sera nommé.

Sylvain Breuzard, PDG de Norsys, se dit convaincu que « *le monde de l'entreprise peut beaucoup mieux faire pour améliorer les conditions d'existence des êtres humains et éviter que la planète continue de se dégrader. Il en a les moyens. Le statut de société à mission n'est pas une fin en soi, mais est un premier pas vers un autre modèle de développement.* »

DOCUMENT 2

Enjeux sociaux et environnementaux : les entreprises à mission, un «modèle d'avenir»

Le Parisien, publié le 15 mars 2021

Les grands groupes comme les PME sont de plus en plus nombreux à revendiquer ce modèle. Inscire une mission dans ses statuts ? A quoi ça sert, comment ça marche... Explications.

Face à la crise, le modèle fait des émules. Depuis son introduction par la loi Pacte de mai 2019, la progression constante du nombre d'entreprises « à mission » illustre bien l'intérêt croissant pour cette qualité.

Au 1^{er} mars, 145 entreprises le sont devenues. Soit 57 de plus qu'en décembre : Aigle, Groupe Rocher, Danone, la Camif, MAIF, Invivo, Alenvi, Perl, Prepeers... Elles sont de plus en plus nombreuses à revendiquer haut et fort leur engagement en inscrivant dans leurs statuts une « raison d'être » tournée vers des objectifs d'intérêt général. Dérèglement climatique, désordres sociétaux... Au-delà de leurs impératifs de performance économique, il s'agit pour elles d'afficher leur volonté de prendre part aux nouveaux défis mondiaux. « L'Etat ne peut plus répondre seul aux enjeux sociaux et environnementaux », défend Emery Jacquillat, président de la Communauté des entreprises à mission (CEM) et PDG de la Camif.

Deux tiers de PME pour l'instant

Pavée de bonnes intentions, la feuille de route n'est toutefois pas toujours facile à suivre. Si les actionnaires sont nombreux au capital, les convaincre tous de l'intérêt de la démarche peut être difficile. PDG de Danone rétrogradé au poste de président, avant d'être évincé purement et simplement de son poste, ce dimanche, Emmanuel Faber en aurait fait les frais face à des actionnaires réfractaires au projet. Pas de quoi refroidir les ardeurs d'autres géants comme EDF, Renault, Unilever ou Adecco qui ont enclenché le mouvement. Même si, pour l'instant, deux tiers des entreprises à mission sont des PME selon l'observatoire de la CEM. Car, contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'entreprise à mission n'est pas l'apanage des grands groupes. « Toutes les formes d'entreprises, cotées en Bourse, familiales, start-up peuvent le devenir », affirme Emery Jacquillat.

Comment ? En commençant par définir la fameuse « raison d'être » qui donne du sens à son activité. Cette étape, la Camif, l'une des pionnières, a mis deux ans et demi pour l'atteindre au travers de cette formulation : « Proposer des produits et services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète ». « C'est un exercice d'introspection, la colonne vertébrale du projet », explique David Garbous, fondateur du cabinet Transformation positive ».

«Un enjeu concurrentiel fort»

Consommation responsable, économie circulaire, mobilité durable, égalité des chances, mixité... La liste des missions possibles est longue mais plus des trois quarts des sociétés à mission choisissent un prisme social, deux tiers optent pour les enjeux environnementaux, la moitié combinant les deux.

De là découlent des objectifs de mission. « Décider de faire de l'économie circulaire un standard par exemple », avance Emery Jacquillat. « Cela pousse à démultiplier les innovations. C'est un enjeu concurrentiel fort, avec des changements d'offres réelles », complète David Garbous. Cet ancien responsable marketing de Fleury Michon se souvient du lancement en 2019 du jambon zéro nitrite, en ligne avec son objectif « du manger mieux ». Ces innovations ne sont rien d'autre que la traduction de la raison d'être en plan d'actions. « Cela passe parfois par des renoncements contradictoires », décrypte Emery Jacquillat. Comme quand le PDG de la Camif décide en 2017 de boycotter le Black Friday pour dénoncer la surconsommation. « Pour un site Internet comme nous, cela revient à renoncer à la plus grosse journée de business. Si ce n'était pas dans les statuts, je me serais fait virer. A court terme, c'est très mauvais économiquement mais c'est bon à long terme, notamment en matière de notoriété. On a enregistré 44 % de croissance cette année. »

Un comité pour veiller au grain

Quand l'entreprise se fixe une « mission », la décision « irrigue tous les mécanismes de décision, jusqu'au design ou au marketing : si Yves Rocher, qui veut reconnecter l'homme à la nature, sort des produits bourrés de plastique ou de cartonage, il sera mis face à ses contradictions », soutient Denis Jacquet, président de l'association Parrainer la croissance. Ce qui pourra être dénoncé par le « comité de mission ». Ce nouvel organe, composé a minima d'un salarié, peut accueillir toutes les parties prenantes : fournisseurs, clients, experts, actionnaires. Il a la charge de veiller « à ce que l'entreprise se dote des moyens pour réaliser les objectifs de mission », rappelle Emery Jacquillat.

Une fois la raison d'être, les objectifs et le comité inscrits dans les statuts, l'entreprise déclare sa qualité de « société à mission » au greffier du tribunal de commerce pour publication au registre du commerce et des sociétés, avec mention sur l'extrait K ou le K-Bis. Cette qualité figurera également au répertoire Sirene de l'Insee.

La loi stipule également un contrôle par des organismes tiers indépendants mais plusieurs interrogations restent encore en suspens.

Un atout pour recruter les jeunes talents

Alors, si le chemin peut parfois être long, quel intérêt pour l'entreprise d'effectuer cette mue ? « Ce statut apporte un cadre inscrit dans le marbre et permet de clarifier le projet d'entreprise. C'est un engagement pour les années à venir », indique Anne Mollet de l'association CEM. « C'est un vrai levier d'attractivité de la marque face à des clients exigeants », argumente Emery Jacquillat.

L'entreprise à mission « est un outil puissant qui permet de prendre un temps d'avance sur la concurrence en revoyant tous ses process », insiste Denis Jacquet, qui organise via la fondation Day One des ateliers de partage d'expériences sur ce sujet. Bien plus qu'avec la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui,

selon Emery Jacquillat, « obéit à des enjeux réglementaires sur l'environnement; il faut cocher des cases, faire des opérations sympas mais ce n'est pas forcément au cœur du business ».

Sans parler de son pouvoir d'attractivité dans le recrutement, plaident tous ses défenseurs. « Léa Nature a reçu quatre fois plus de CV depuis qu'elle est devenue entreprise à mission », assure Anne Mollet, de l'association CEM. C'est aussi par ce biais que Palo IT, entreprise parisienne de conseil en innovation technologique, pense peser dans la guerre des talents. « Les candidats sont en quête de sens. Il faut leur offrir ce supplément d'âme », affirme sa directrice marketing, Stéphanie Leblanc. Ce nouveau modèle, « c'est l'avenir » et « dans les 25 prochaines années, toutes le deviendront », estime Emery Jacquillat. Et pour mieux le prouver, la communauté des entreprises à mission souhaite l'élargir au niveau européen afin « d'imposer un capitalisme européen, responsable, face aux Chinois et aux Américains. »

Pas de contrôle avant 2022

Plusieurs garde-fous sont prévus pour s'assurer que l'entreprise à mission respecte bien ses engagements et que ses dirigeants et actionnaires déploient les moyens nécessaires (financiers, humains, logistiques) pour la poursuivre.

Si ce n'est pas le cas, « le comité de mission peut la dénoncer au tribunal de commerce », avance Emery Jacquillat. Mais la loi Pacte va plus loin et stipule que « la réalisation des objectifs fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) ».

Pour l'heure, aucune accréditation n'a encore été donnée, on ne sait pas combien cela coûtera et « les audits n'ont pas démarré », indique Emery Jacquillat. D'abord parce que selon la loi, ces contrôles interviennent « au moins tous les deux ans ». Or, le décret d'application de la loi ne datant que de janvier 2020, il faut attendre 2022 avant que les premiers audits ne commencent. « Ces OTI seront sans doute les mêmes que pour les déclarations de performances extra-financières », réalisées dans le cadre de la RSE, suppose le président de la Communauté des entreprises à mission, notamment des commissaires aux comptes. Toujours est-il que lorsque ces OTI entameront leurs vérifications, ils devront avoir accès à tous les documents détenus par la société qu'ils jugent utiles, y compris le rapport annuel du comité de mission.

Leur avis sera publié sur le site Internet de la société et restera accessible publiquement pendant au moins cinq ans. S'il s'avère que les objectifs n'ont pas été atteints, la qualité d'entreprise à mission est alors révocable. Mais pour David Garbous, du cabinet Transformation positive, ce sont les consommateurs qui sont « les premiers juges de la durabilité d'une société à mission. »

DOCUMENT 3

Danone, une illustration des fragilités du statut d'entreprise à mission

Extrait du site internet Ecoresseau.fr, publié le 10 mars 2021

Pour ce géant de l'alimentaire fondé en 1919, coté au Euronext à la Bourse de Paris, né de la fusion, en 1973, de Danone-Gervais avec le groupe français BSN, l'heure est de redéfinir sa « mission » : apparemment, certains actionnaires n'ont pas suivi la stratégie de son PDG. Un premier écueil pour la loi Pacte qu'il est urgent de désamorcer.

Bertrand Valiorgue, professeur de stratégie et gouvernance des entreprises, Université Clermont Auvergne (UCA), se penche sur ce nouveau type d'entreprise qui n'affiche plus le profit pour seule règle. On les nomme « entreprises à mission ». Emmanuel Faber, PDG de Danone, avait choisi de donner ce statut au géant qu'il dirigeait. Mal lui en a pris. Pourquoi ? Les réponses du chercheur, publié par *The Conversation France*.

Le lundi 1^{er} mars, le géant français de l'agroalimentaire, Danone, a annoncé l'éviction de la direction générale de son PDG, Emmanuel Faber, qui conserve néanmoins la présidence du groupe. Cette décision, réclamée par des fonds activistes récemment entrés au capital, semble aujourd'hui révéler les fragilités du statut d'« entreprise à mission » dont Danone fut la première entreprise cotée à se doter, en mai 2020.

Le cas Danone fait ressortir les impasses et les angles morts de la loi Pacte, promulguée en 2019, qui officialise ce statut d'entreprise à mission et prévoit que l'entreprise puisse également se doter d'une « raison d'être », validée en assemblée générale par les actionnaires.

Ces dispositifs donnent le moyen à une entreprise d'affirmer son engagement dans la poursuite d'objectifs qui ne sont pas exclusivement centrés sur une performance économique et financière et visent à répondre

aux grands défis qui traversent nos sociétés (mobilité durable, transition alimentaire, énergie propre, etc.). Ils ouvrent la voie vers un capitalisme responsable.

La menace des fonds activistes

Comme l'ont très bien montré les chercheurs Rodolphe Durand, Mark Desjardine et Emilio Marti, les fonds spéculatifs activistes compromettent la responsabilité sociale des entreprises. Ces fonds interprètent les engagements en faveur de la responsabilité sociale et du développement durable comme des *dépenses inutiles* qui se font au détriment d'une maximisation des bénéfices pour les actionnaires.

Les chercheurs montrent également qu'une entreprise cotée qui s'engage sur le chemin de la RSE a deux fois plus de chance d'être ciblée par un fonds activiste. Telle une proie sans défense, les fonds activistes se jettent sur l'entreprise responsable en demandant des changements de stratégie et de gouvernance.

C'est exactement ce qui vient d'arriver à Danone.

Il y a à peine trois mois, les fonds activistes qui ont poussé Emmanuel Faber vers la sortie étaient absents du capital de Danone. Ils n'étaient pas actionnaires. À l'approche de l'assemblée générale, ils sont progressivement montés dans le capital en mettant la pression sur le PDG et le conseil d'administration en mobilisant sagement la presse et les réseaux sociaux. Dans quelques mois, ils auront déserté pour se concentrer sur une nouvelle cible.

Mieux protéger les entreprises à mission

Le cas Danone confirme que, malgré la loi Pacte, certains actionnaires peuvent toujours grandement déstabiliser le projet de durabilité et compromettre les projets des dirigeants comme nous l'avons souligné dans un essai, *La raison d'être de l'entreprise* (Presses universitaires Blaise Pascal, mars 2020). Trois propositions sont susceptibles de mieux protéger les entreprises à mission cotées.

Tout d'abord, abaisser les seuils de déclaration. Quand un actionnaire franchit un certain niveau dans le capital d'une entreprise cotée (5 % aujourd'hui), il doit faire une déclaration pour indiquer sa présence. Ce seuil doit être abaissé à 1,5 % pour que les dirigeants et le conseil d'administration prennent très tôt la mesure du danger qui les guette avec l'arrivée de fonds activistes.

La deuxième proposition consiste à rendre le droit de vote proportionnel au temps passé. Un fonds activiste présent dans le capital pour quelques semaines a actuellement les mêmes droits de vote qu'un actionnaire engagé depuis plusieurs années dans l'entreprise. On pourrait stipuler que les nouveaux actionnaires d'une entreprise à mission obtiendront la « citoyenneté actionnariale » au bout d'un certain temps. Dans le cas de Danone, les fonds, entrés en début d'année (et qui, étant donné leur mode de fonctionnement habituel, auront probablement déserté dans quelques mois), n'auraient ainsi pas pu contrarier les équipes de Danone dans la poursuite d'objectifs non financiers.

Il s'agit enfin de changer nos critères d'évaluation de la performance. Les ambitions d'une entreprise à mission doivent faire l'objet d'une évaluation d'ensemble avec d'autres indicateurs que le cours de Bourse ou le rendement du capital, comme c'est le cas aujourd'hui. De nouvelles normes d'évaluations plus larges doivent s'imposer et en particulier de nouvelles normes comptables.

Un nouveau chapitre législatif ?

Le cas Danone pointe certaines lacunes de la loi Pacte et un nouveau chapitre législatif doit s'ouvrir si nous ne voulons pas que les entreprises à mission et la raison d'être ne constituent la dernière ruse d'un capitalisme qui semble à bout de souffle.

Si nous n'aménageons pas la loi Pacte, il y a toutes les chances pour que Danone soit la première et la dernière entreprise cotée à mission.

Et pour cause, cette loi a laissé en friche la question des droits et devoirs des actionnaires. Or, nous savons, comme le dit très justement le chercheur Pierre-Yves Gomez, qu'il ne peut pas y avoir d'entreprises responsables sans actionnaires responsables.

L'ouverture d'une nouvelle réflexion législative devient donc urgente, d'autant plus que, comme le montre le premier baromètre des entreprises à mission, on observe un réel engouement pour cette nouvelle conception de l'entreprise. Les enjeux de « citoyenneté actionnariale » devraient donc devenir de plus en plus essentiels dans les toutes prochaines années.

OPTION D : GÉOGRAPHIE ÉCONOMIQUE ET HUMAINE

L'océan Indien : un espace au cœur des convoitises.
