

SAMURBASE

**Société à mission et conduite du changement socio-écologique
chez les aménageurs urbains**

Equipe de recherche

Nadia Arab, Alexandre Coulondre, Fanny Lefebvre, Selen Gor,
Ethan Esperance, Basile Trouillet

CHAIRE
D'AMÉNAGER
le GRAND
PARIS



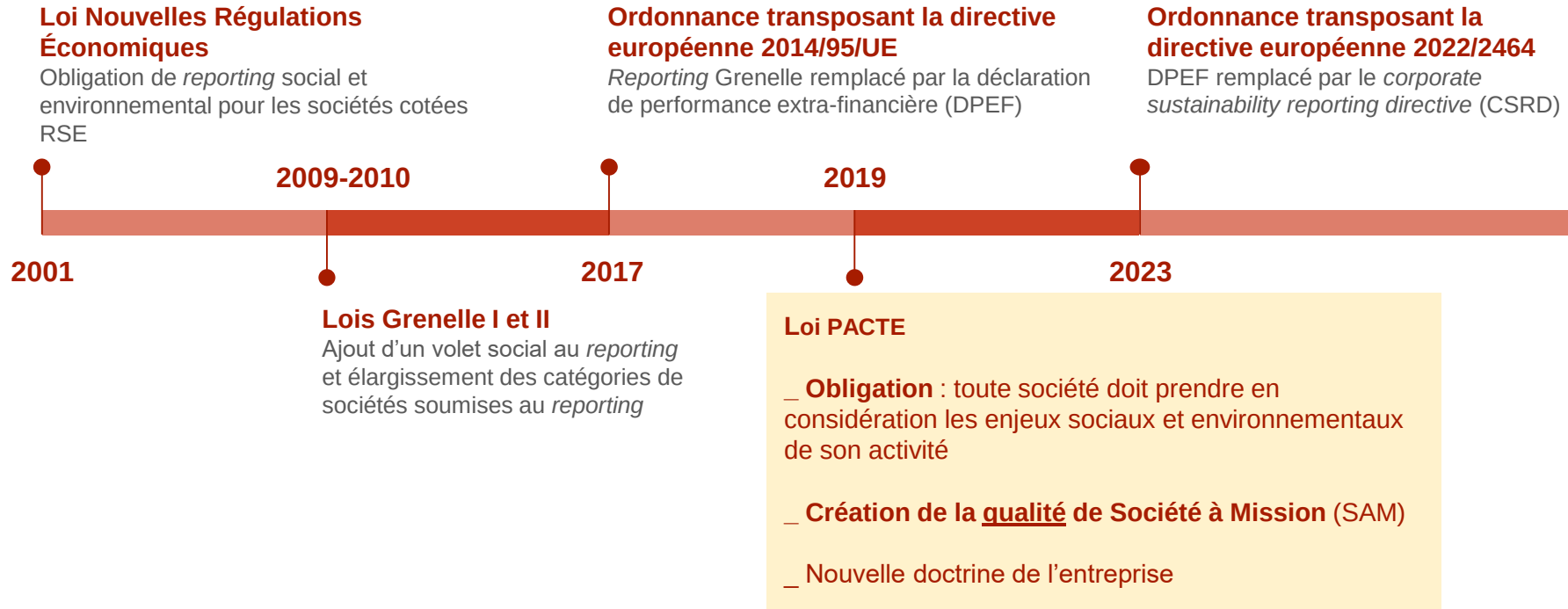
Sommaire

1. La société à mission (SAM) : genèse et principes
2. SAMURBASE : objectifs et méthodes
3. Panorama des sociétés à mission dans le champ de l'aménagement et de l'urbanisme
4. Comment les aménageurs s'emparent-ils de la SAM ?
5. Comment Marne-au-Bois (MAB) SPL construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?

1. Les sociétés à mission (SAM) : genèse et principes

1. Les sociétés à mission (SAM) : genèse et principes

La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, une obligation pour les entreprises en France



1. Les sociétés à mission (SAM) : genèse et principes

La SAM = le cadre le plus normatif en matière de RSE

OBLIGATOIRE POUR TOUTES LES ENTREPRISES

1 PRISE EN CONSIDÉRATION DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Article 1833 du Code civil : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

POUR LES ENTREPRISES VOLONTAIRES

2 RAISON D'ÊTRE (statutaire ou non)

Article 1835 du Code civil : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »

POUR LES ENTREPRISES VOLONTAIRES

3 SOCIÉTÉ À MISSION (statutaire)

Article L.210-10 du Code du commerce : « Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque [plusieurs conditions] sont respectées. »

Prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité est obligatoire mais sans précision de responsabilités ni de sanctions

Une raison d'être : une disposition nouvelle / RSE mais facultative

- + Une entreprise peut définir une mission sociale, environnementale ou sociétale qui guide son activité ;
- + Résultat d'une décision collective des parties prenantes de la société
- + Si statuts -> Engagement concret qui s'impose aux dirigeants

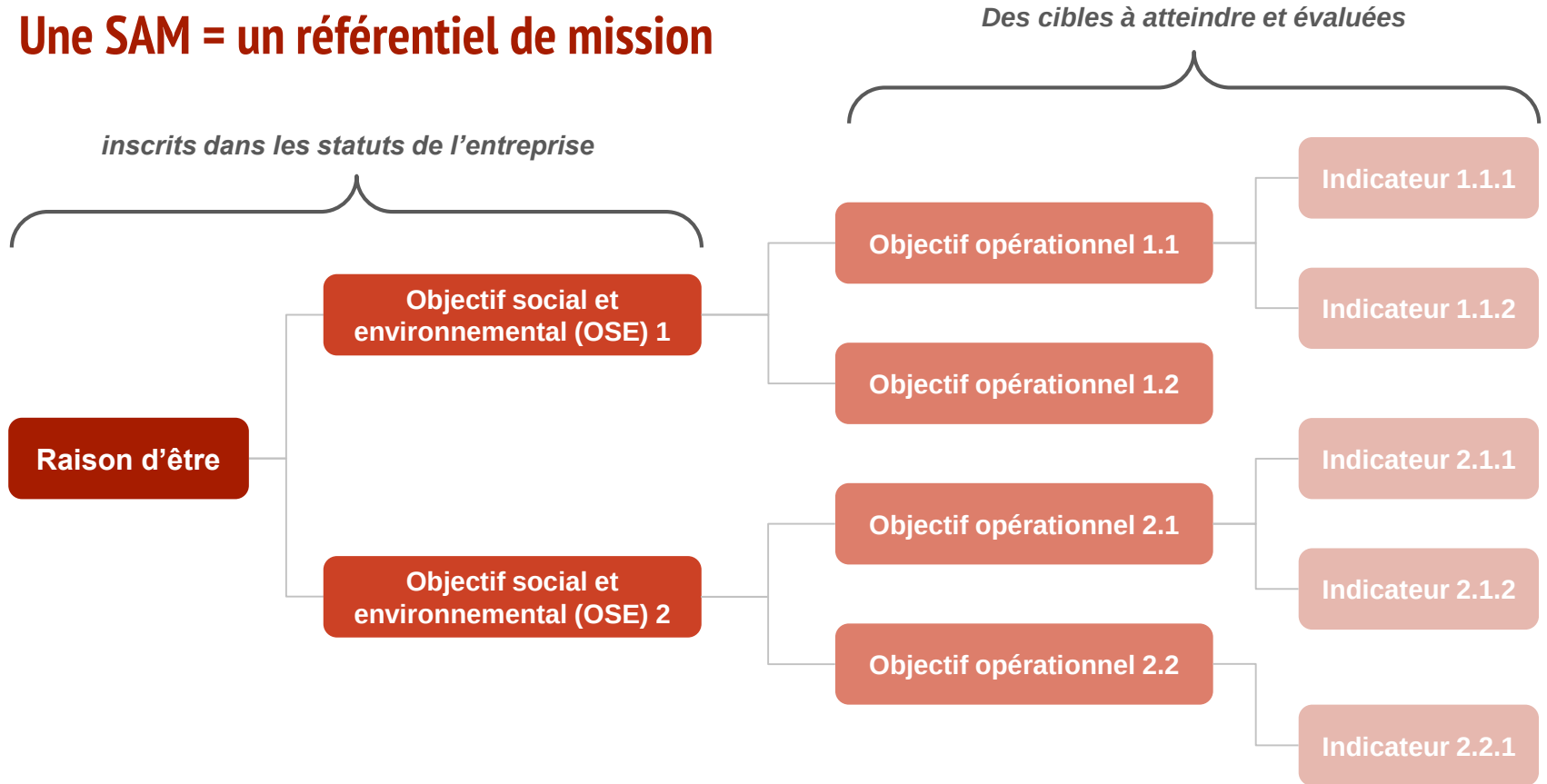
SAM = facultatif mais fixe un cadre plus contraignant / RSE

raison d'être +

- + OSE dans les statuts, et leurs indicateurs
- + Des engagements réalisables
- + Modalités de suivi de l'exécution (comité de mission)
- + Vérification par un organisme tiers indépendant (OTI)
- + Sanction du dirigeant / de la société (disqualification / effet réputationnel)

1. Les sociétés à mission (SAM) : genèse et principes

Une SAM = un référentiel de mission



2. SAMURBASE : objectifs et méthodes de la recherche

2. Une recherche exploratoire sur un objet inédit

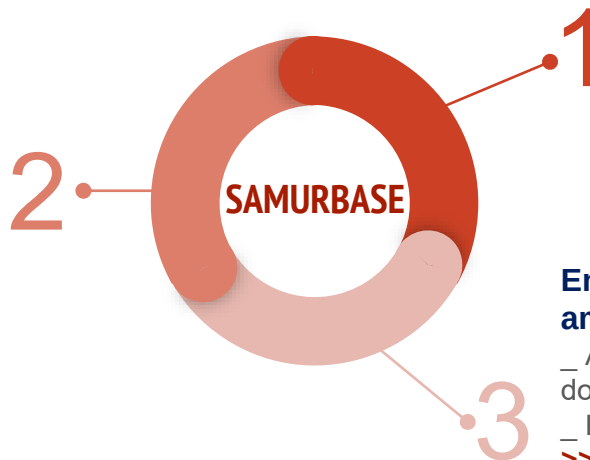
OBJECTIFS

- >> **Objectiver** le phénomène dans le champ A&U
- >> Comprendre comment la SAM est un **levier de la conduite du changement socio-environnemental des pratiques opérationnelles A&U**

Une recherche en cours ; des résultats partiels ; un instant t

Etude documentaire de 15 SAM

- _ Collecte documentaire (site internet et/ou demande par email) : rapport de mission, rapport d'activités, rapport d'audit, constitution des comités de mission
- >> **Analyse comparative des référentiels selon l'activité (aménageur, promoteur, bailleur, etc.)**



SAM

- _ Etat de l'art
- _ Analyse quantitative / source données de l'Observatoire des sociétés à mission
- >> **Genèse**
- >> **Panorama dans le champ A&U**

Enquête qualitative auprès de deux aménageurs SAM / non-SAM

- _ Analyse documentaire (rapports de mission, documents de projet...)
- _ Entretiens semi-directifs
- >> **Modalités d'introduction et appropriation interne**
- >> **Le référentiel de mission**
- >> **Ses effets : O° ; instruments ; éco-système**
- >> **Impact sur la conduite du changement**

3. Panorama des sociétés à mission dans le champ de l'aménagement et de l'urbanisme

3. Panorama des sociétés à mission dans le champ de l'A&U

Un portrait statistique des SAM en France

Webscraping réalisé sur le site de l'Observatoire des sociétés à mission (<https://entreprisesamission.org/> - collecte réalisée en mai 2026)

2 408 sociétés à mission référencées en France par l'Observatoire des sociétés à mission (2019-2025)

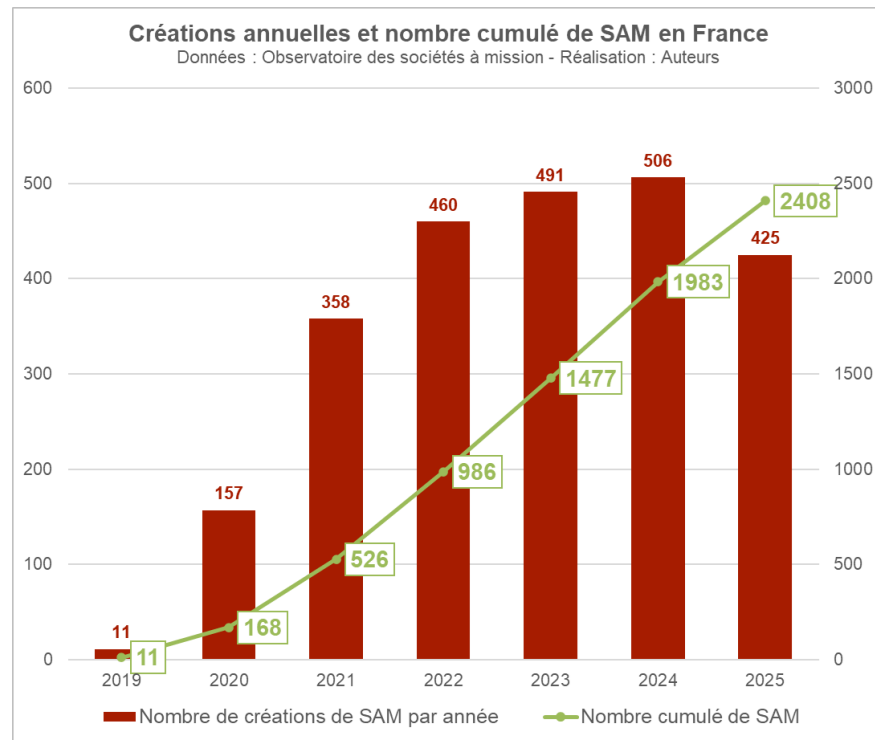
>> Une faible diffusion de la SAM

0,04 % des unités légales¹ en France sont des sociétés à mission²

0,08 % des unités légales d'Île-de-France sont des sociétés à mission

¹ Les unités légales correspondent aux entités juridiques identifiées par un SIREN. Une entreprise peut regrouper plusieurs unités légales (ex. une société mère et ses filiales).

² D'après le stock des unités légales issu de la dernière version consolidée de la base SIDE (2023)



3. Panorama des sociétés à mission dans le champ de l'A&U

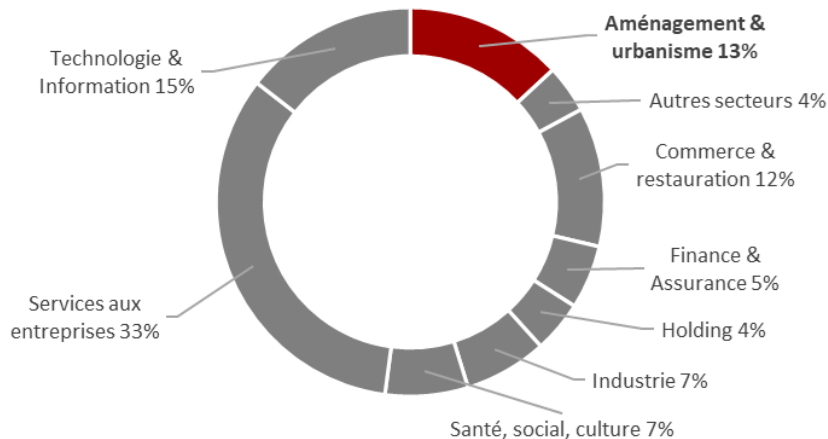
Un recodage *ad hoc* pour identifier le champ "aménagement et urbanisme" (A&U)

- 1) Reprise des catégories de l'observatoire se rapportant au champ*
- 2) Pour les autres catégories : recherche par mots-clés dans les textes décrivant les activités des sociétés ("urba", "immo", "aménage", "immeuble", etc.)
- 3) Puis travail manuel de vérification et de sélection

>> 261 SAM identifiées / champ A&U
>> A&U = 13% des SAM ; 3e secteur le plus représenté

Répartition des SAM en fonction des secteurs

Données : observatoire des sociétés à missions - Réalisation : auteurs



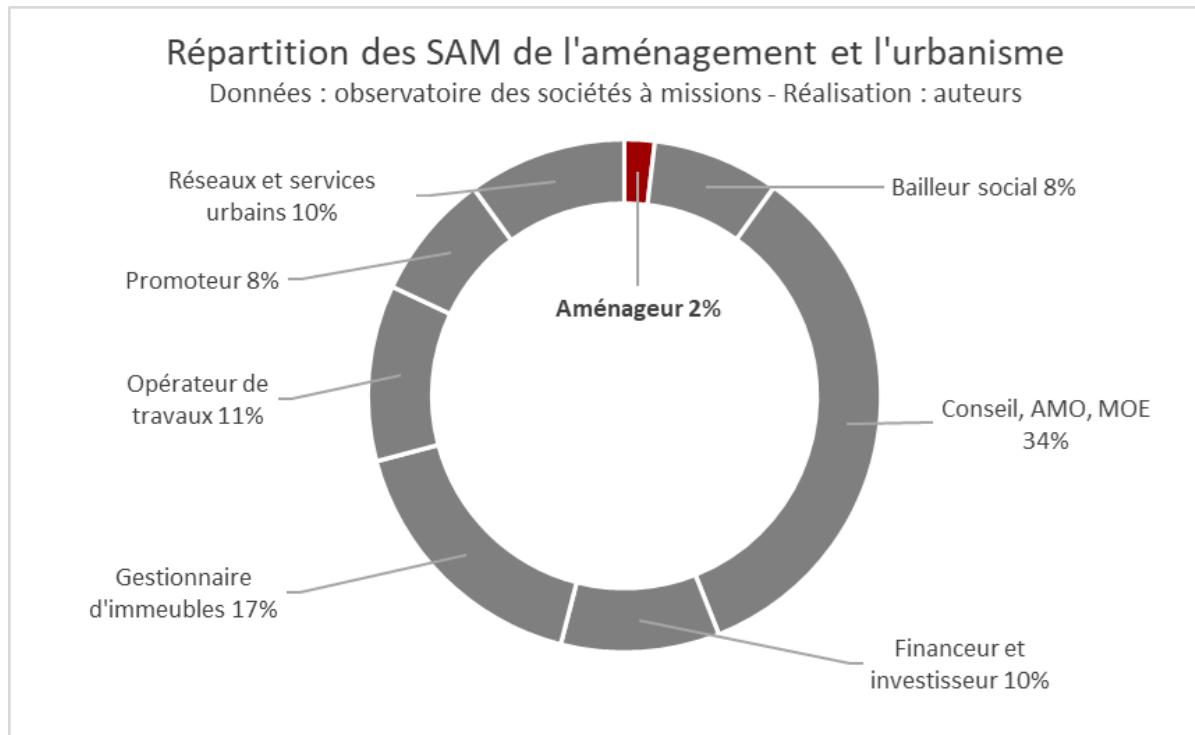
A noter : la catégorie "aménagement et urbanisme" intègre des sociétés initialement placées dans d'autres catégories lorsque celles-ci sont spécialisées dans la production de la ville (ex : acteur de la finance spécialisé dans l'immobilier)

*Plusieurs catégories présentes dans l'Observatoire des sociétés à mission ont été considérées : [Construction], [Activités immobilières], [Activités d'architecture et d'ingénierie], [Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager], [Activités de location et location-bail] et [Hébergement].

3. Panorama des sociétés à mission dans le champ de l'A&U

Une répartition des 261 SAM de l'aménagement et l'urbanisme en plusieurs catégories d'acteurs*

>> La SAM a pénétré l'ensemble des sphères publiques et privées de la chaîne de la transformation urbaine



* Les acteurs de l'intermédiation immobilière (ex : agences immobilières, etc.) ainsi que les fournisseurs "de matériaux et solutions techniques du bâtiments" (ex : revendeurs de pompes à chaleur) n'ont pas été retenus dans notre définition du champ de l'urbanisme et de l'aménagement.

4. Comment les aménageurs s'emparent-ils de la SAM ?

4. Comment les aménageurs s'emparent de la SAM ?

6 à 8 SAMénageurs publics

	Statut	Date de création	Date de SAM	Collaborateurs	Territoire d'intervention	Actionnaires	Activités
Sequano	SEM	2009 (ex-Sidec, Sodeta93, Deltaville)	2021	83	Seine-Saint-Denis	Département de Seine-Saint-Denis, EPT Est Ensemble, Bobigny, établissements bancaires, organismes de logement social	Aménageur généraliste en tissu constitué
Marne-au-Bois SPL	SPL	2012	2023	22	Est parisien	Villes de Fontenay-sous-Bois, Bry-sur-Marne, Champigny-sur-Marne, Nogent-sur-Marne, EPT Paris Est Marne&Bois	Aménageur généraliste en tissu constitué
Marne-au-Bois SEM	SEM	2026	2026			Ville de Fontenay-sous-Bois, établissements bancaires	
SEML Route des Lasers	SEML	2004	2023	16	Nouvelle Aquitaine	Région Nouvelle Aquitaine, Bordeaux Métropole, collectivités territoriales, établissements bancaires	Aménageur de parcs d'activités
SEM d'équipement du Pays d'Aix (SEMEPA)	SEM	1961	2024	n.c.	Aix-en-Provence, Pays d'Aix, collectivités territoriales de Provence	Ville d'Aix-en-Provence, Caisse des Dépôts, établissements bancaires	Aménageur généraliste
SEBL Grand Est	SEM	1956	2025	n.c.	Grand Est	Région Grand Est, collectivités territoriales, Caisse des Dépôts, établissements bancaires	Aménageur généraliste, immobilier d'entreprise
Eco.urbain SEM	SEM	2022 (ex-Codévam, Ascodev)	2026	18	Nord-ouest parisien	Ville de Colombes, EPT Boucle Nord de Seine, établissements bancaires	Aménageur généraliste en tissu constitué
Eco.urbain SPL	SPL	2022	2026			Ville de Colombes, EPT Boucle Nord de Seine	

4. Comment les aménageurs s'emparent de la SAM ?

Les raisons d'être des SAMénageurs



"Assembler les métiers et les compétences, ouvrir de nouveaux possibles pour aménager des villes durables, émancipatrices et sobres qui participent à la vitalité de l'Est Parisien."



"Accompagne et favorise le développement des filières technologiques et scientifiques d'excellence de la Nouvelle-Aquitaine. Elle conçoit, met en œuvre et exploite des solutions immobilières sur-mesure, innovantes et durables."



"L'humain au cœur de l'urbain est notre raison d'être, pour agir sur le cadre et la qualité de vie par un développement de proximité, durable, innovant et responsable, dans le respect de l'environnement et du patrimoine."



"Être un aménageur responsable, concepteur et co-construteur de cadres de vie durables et vertueux. Contribuer à une ville relationnelle et inclusive, dans une fabrique urbaine fondée sur la juste performance économique, sociale et environnementale."



"La SEM des territoires agit au service du cadre de vie des habitants, du développement économique et de l'intérêt général, dans une perspective de confiance, de long terme et d'engagement écologique (...)"



"(...) faire émerger des cadres de vie attractifs, respectueux de l'environnement et des habitants, en tenant compte de l'évolution permanente de notre société (...)"

4. Comment les aménageurs s'emparent de la SAM ?

Les objectifs sociaux et environnementaux des SAMénageurs

Comment les SAMénageurs traduisent-ils les obligations sociales et environnementales dans leurs statuts ?

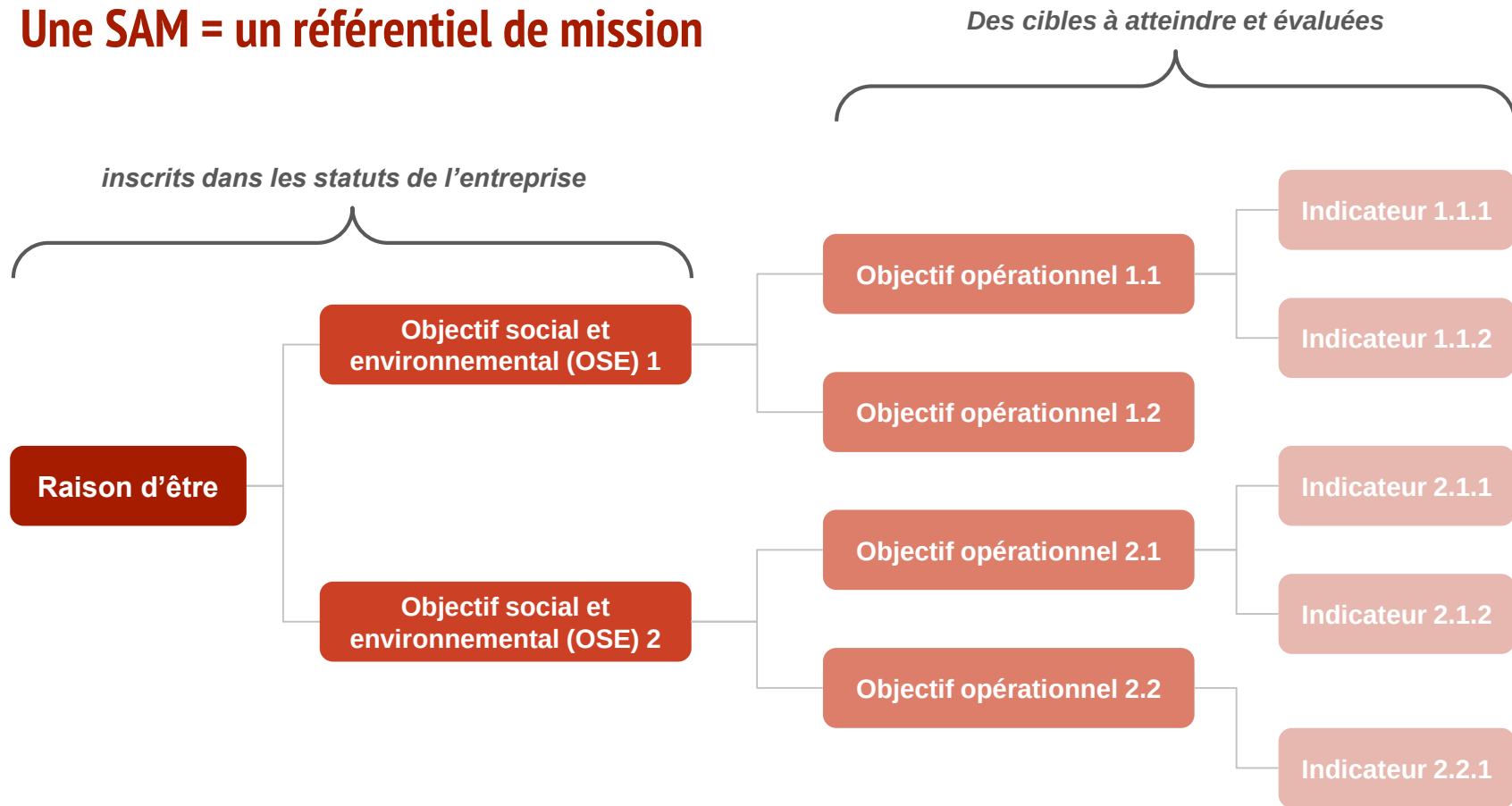
Aménageur	Objectifs environnementaux et écologiques	Objectis sociaux	Territoires et développement local	Gouvernance et parties prenantes	Ressources humaines et organisation interne	Innovation et expertise
Eco.urbain SPL	☒	☒	☐	☒	☐	☐
Marne-au-Bois aménagement	☒	☒	☒	☒	☒	☒
SEBL Grand Est	☒	☐	☒	☐	☒	☒
SEML Route des Lasers	☒	☐	☒	☒	☐	☐
SEMEPA	☒	☒	☒	☒	☒	☐
Sequano aménagement	☒	☒	☐	☒	☒	☐

Emergence de 6 thématiques à la lecture des OSE statutaires

Premier étage de la fusée
>> nécessité de descendre jusqu'aux objectifs opérationnels et indicateurs

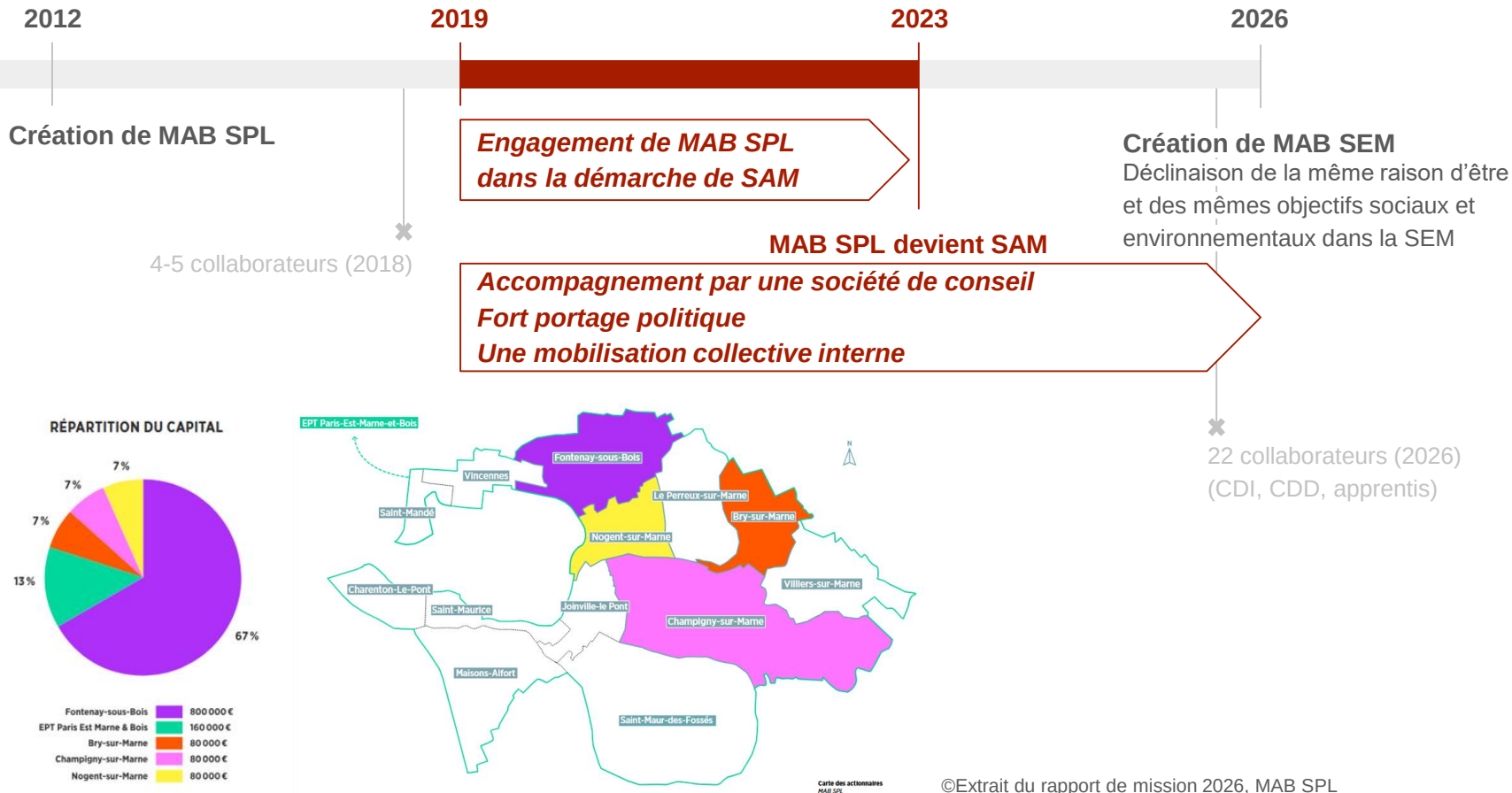
4. Comment les aménageurs s'emparent de la SAM ?

Une SAM = un référentiel de mission



5. La société à mission et la conduite du changement : comment MAB construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?

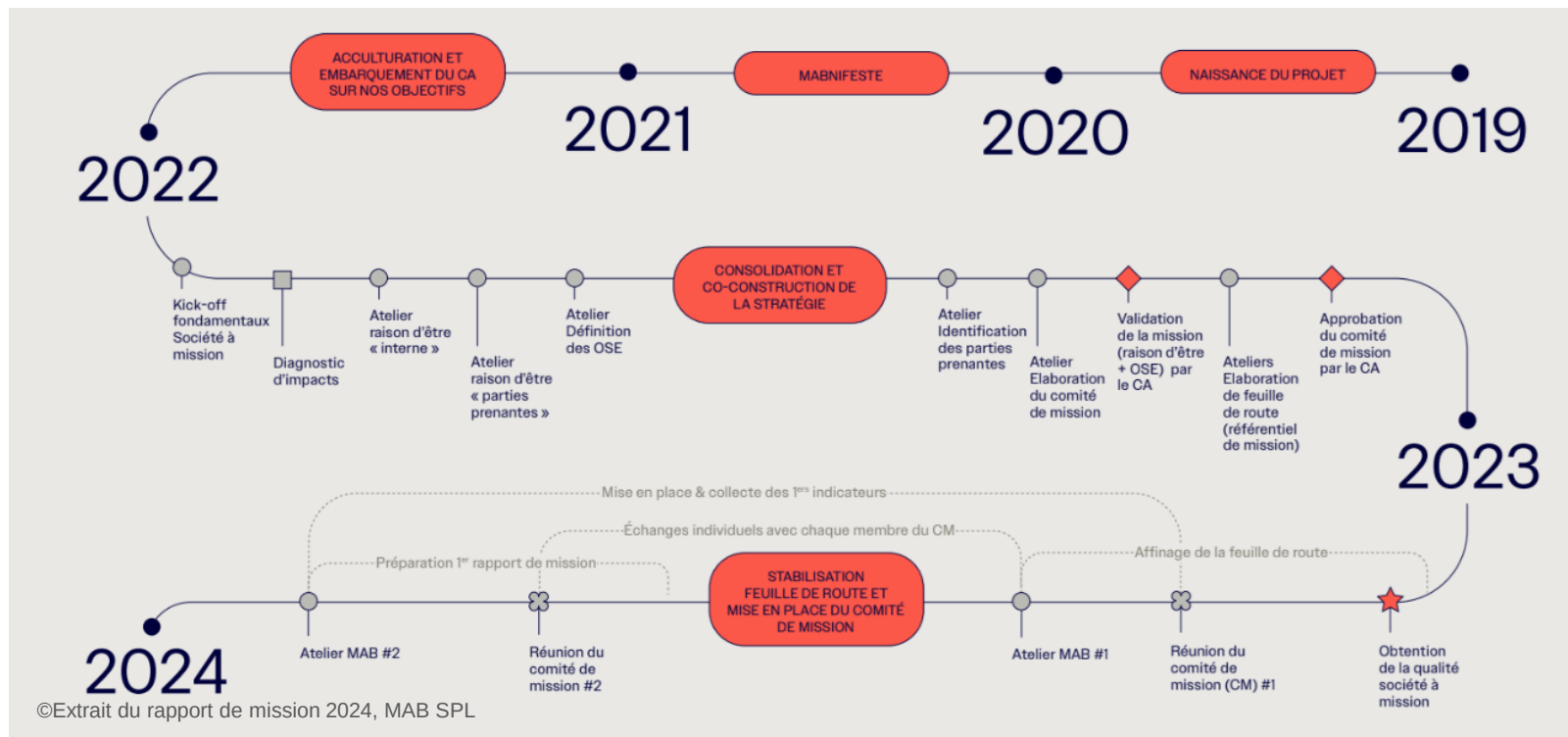
5. Comment MAB construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?



5. Comment MAB construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?

La SAM : une entité à construire

Un processus d'élaboration collective, à tâtons et évolutif



5. Comment MAB construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?

Référentiel de mission : de la raison d'être aux indicateurs de MAB SPL

RAISON D'ÊTRE “Assembler les métiers et les compétences, ouvrir de nouveaux possibles pour aménager des villes durables, émancipatrices et sobres, qui participent à la vitalité de l’Est Parisien”

5 Objectifs socio-environnementaux (OSE)

OSE 1

Aménager la ville en faisant de la sobriété foncière, la décarbonation et la renaturation un parti pris



- Contribuer à la neutralité carbone
- Désartificialiser les sols, augmenter et protéger les sites à enjeux écologiques

OSE 2

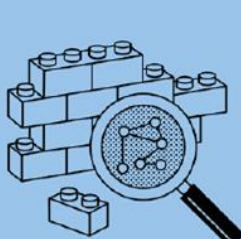
S'appuyer sur les écosystèmes locaux pour régénérer et renouveler l'espace urbain



- S'appuyer sur les écosystèmes présents sur notre territoire pour programmer nos opérations
- Valoriser l'existant et s'appuyer sur le réemploi
- Être vecteur de partenariats avec et entre acteurs locaux

OSE 3

Promouvoir l'aménagement public par des pratiques et des programmes innovants et expérimentaux



- Favoriser la recherche & le développement
- Renforcer l'intégration dans les réseaux institutionnels

OSE 4

Créer des lieux qui rassemblent, accessibles à toutes et tous



- Favoriser la mixité fonctionnelle
- Réhabiliter et développer des espaces publics, des logements, des activités et des équipements inclusifs

OSE 5

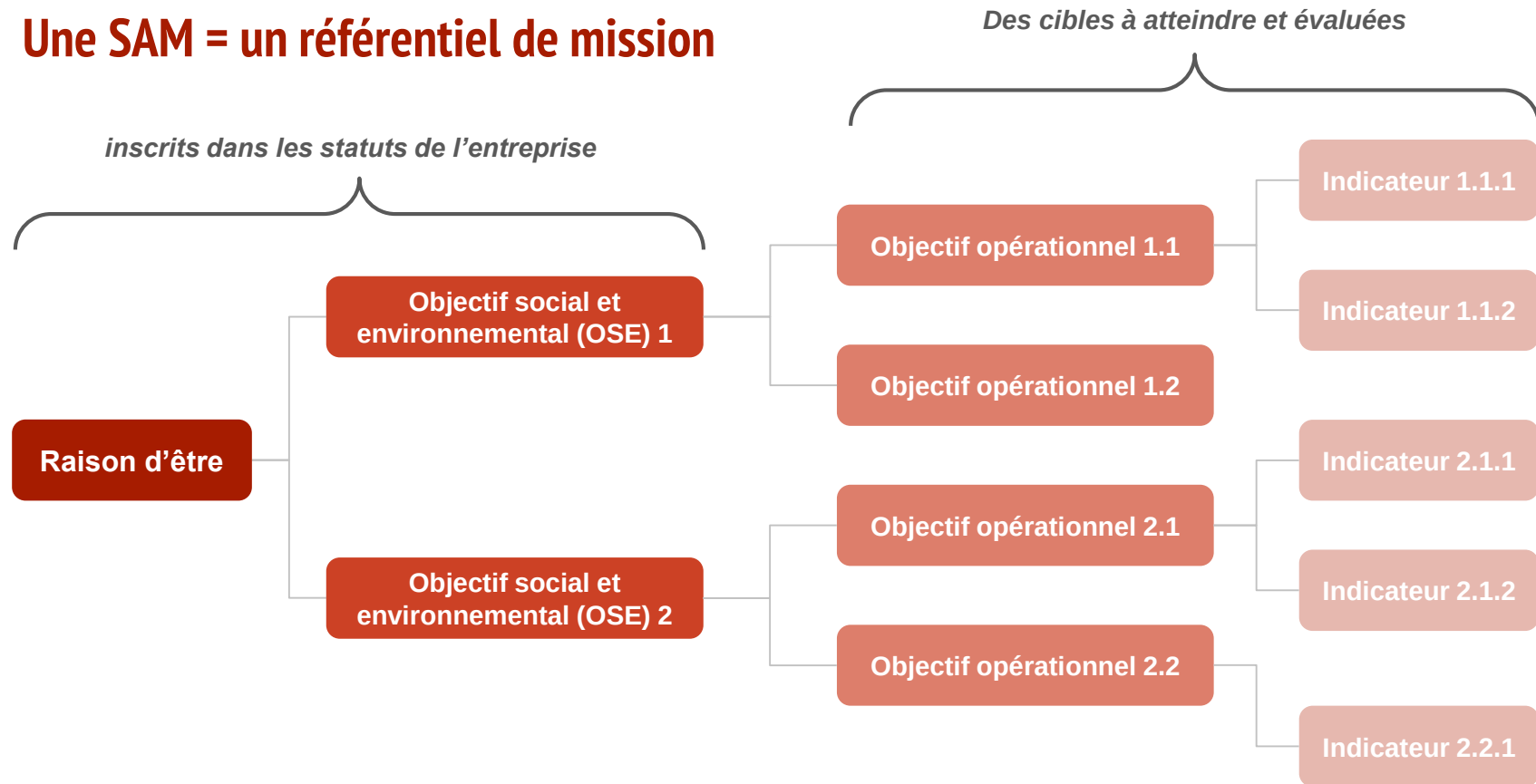
Prendre soin et être responsable vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes



- Implémenter des pratiques de fonctionnement bienveillantes et émancipatrices et protéger la mission

5. Comment MAB construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?

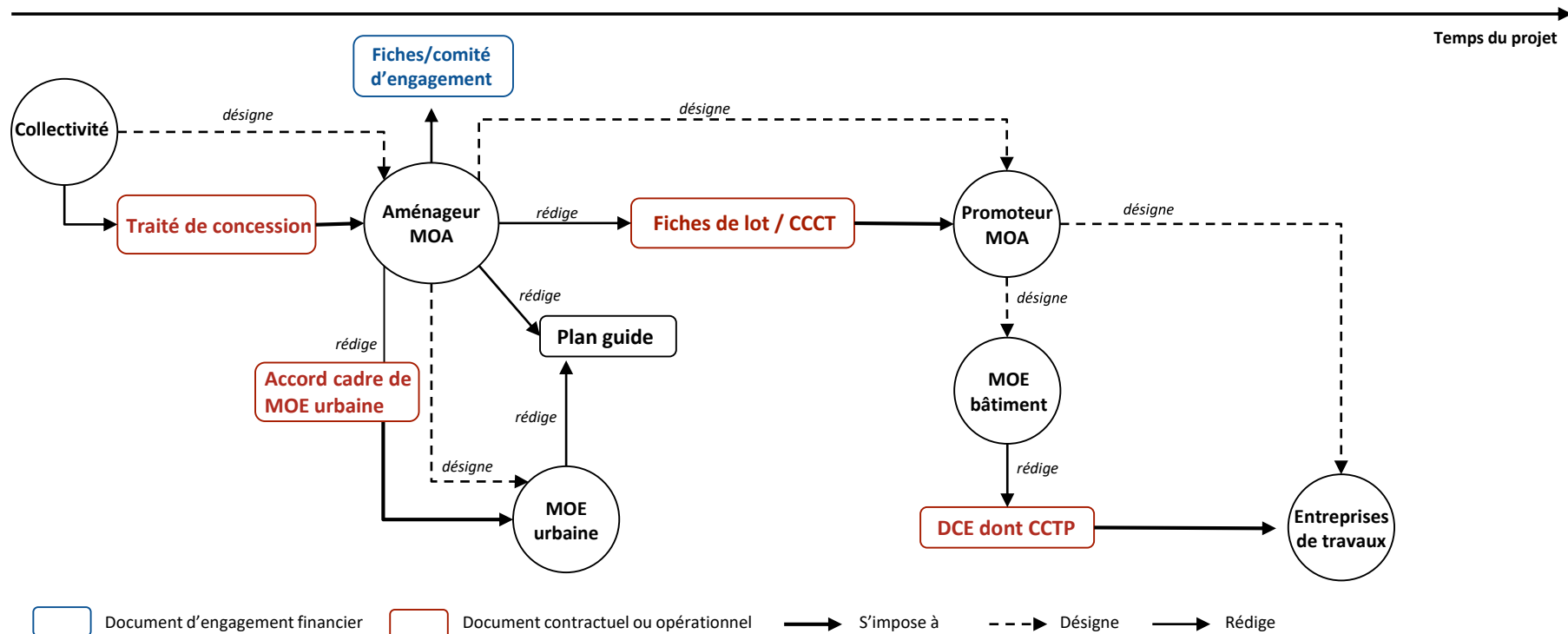
Une SAM = un référentiel de mission



5. Comment MAB construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?

La conduite du changement

Le référentiel de mission devient un outil de pilotage des opérations



5. Comment MAB construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?

Construire et renseigner les indicateurs d'évaluation des OSE ou la conduite du changement à bas bruit

Elaboration du référentiel de mission = difficile

- > **les indicateurs** : 1/ lesquels ? 2/ comment les mesurer ?
- > pas de méthode ou de règles pour établir ces indicateurs
- > objet de débats et controverses en interne

Indicateurs = évaluer la performance SE des opérations

Evaluer = mesurer ET donner un sens, ou une valeur, à ce que l'on mesure.

- >> Réviser les indicateurs de la performance des opérations/SE
= bousculer le système de valeurs de l'aménagement urbain
- >> SAM explore un chemin pour la refondation socio-environnementale de ce système de valeurs / une obligation statutaire
- >> quels enseignements en tirer ? à suivre...

Le référentiel de mission/indicateurs : bouscule les équipes

- > Reporting : une charge de travail supplémentaire
- > Reporting : pas dans la culture professionnelle
- > Difficultés de l'accès aux données pour renseigner les indicateurs
- > Se traduit dans les documents contractuels MOE

"c'est long à mettre en place, c'est long à évaluer et c'est long à remplir".

"C'était prise de tête. Tu te dis, je remplis quel indicateur ?"

"je pense que c'est encore un peu trop lourd en termes de récolte. Ça a quand même le mérite de participer à la culture commune"

5. Comment MAB construit-elle et mobilise-t-elle la SAM ?

La conduite du changement

Construire et entretenir l'embarquement des équipes : une condition - un défi

La SAM = un élément valorisé par les collaborateurs et un facteur d'attractivité pour les recrutements mais cet intérêt doit faire l'objet d'une attention particulière, d'un accompagnement spécifique :

- L'appropriation de la SAM dépend d'une **construction itérative**, des **apprentissages chemin-faisant** qui soulève des débats et provoque des ajustements
- Une **croissance significative des effectifs** qui fragilise la transmission et l'appropriation de la démarche

>> Un enjeu : “entretenir” la SAM et intégrer les nouveaux arrivants

- Création d'un poste dédié à l'animation de la démarche
- Participation des collaborateurs à une Fresque de la SAM
- Mise en place d'un processus d'accueil à l'arrivée des nouveaux collaborateurs avec déclinaison de la feuille de route

“Maintenant, je prends le temps à l'arrivée d'un collaborateur dans les 15 premiers jours de présenter ce que c'est que la société à mission, ce que ça veut dire SAM, ce que ça veut dire comme organisation particulière, et de redescendre la feuille de route.”

Entretien 11

“L'accompagnement, il repose aussi sur le fait de garder la dynamique collective autour de la société à mission. Il a fait deux ateliers par an avec ses équipes autour des sujets de société à mission. Je pense qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises, d'organisations qui font ça [...] ça implique beaucoup, ça responsabilise, ça rend une démarche robuste. Tout le monde est informé, a une place, s'est engagé.”

Entretien 13

“[...] au sein de l'administratif et du secrétariat général, on avait un peu de mal, même lors des ateliers, à être embarqués dans cette société à mission [...]”

Entretien 7

A suivre...

_ Analyse, par méthode textométrique, de la raison d'être et des OSE statutaires à l'échelle de l'ensemble des 261 entreprises

> Spécificité du champ / autres secteurs d'activités

> Spécificités par types d'acteurs de l'A&U

_ Analyse des référentiels de mission des aménageurs publics (objectifs opérationnels et indicateurs)

_ Parmi les aménageurs engagés dans la transition socio-écologique >> comparaison SAM / non-SAM :

- Motivations du choix de la démarche SAM ou pas SAM
- Comparaison des objectifs sociaux et environnementaux
- Modalités de mise en oeuvre des objectifs sociaux et environnementaux