

DEVENIR SOCIÉTÉ À MISSION :

Au-delà de la Lettre... l'Esprit de
la loi Pacte et sa mise en application

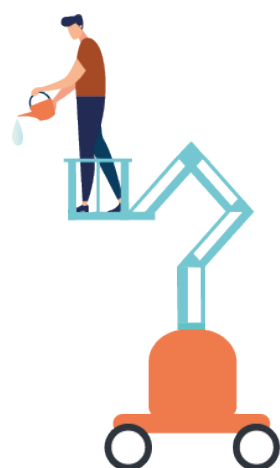


MOT INTRODUCTIF

Forts de nos travaux de R&D sur la Raison d’Être et la Société à Mission dès 2018, et de notre expérience avec près de 40 missions d’accompagnement pour la formulation de la Raison d’Être et l’acquisition de la qualité de Société à Mission, des Enjeux et des Hommes vous propose ce guide à destination de tous ceux s’intéressant à ce cadre de transformation novateur.

Il a pour vocation de vous éclairer sur le chemin de la Société à Mission, depuis la formulation de votre Raison d’Être jusqu’à l’adoption de votre Mission dans vos statuts et son opérationnalisation.

Sans prétendre être exhaustif, Il vous fournira les **clés de réflexions et d’arbitrages** permettant d’en franchir les différentes étapes (Raison d’Être, objectifs statutaires, Comité de Mission, rapport de Mission...) en clarifiant les modalités de réalisation de certains attendus et en **pointant les écueils à éviter ainsi que les opportunités à saisir**, notamment celle de la CSRD *.



* Corporate Sustainability Reporting Directive : loi Européenne transposée fin 2022 dans le droit Français, elle marque, pour les entreprises qui y sont soumises, une avancée décisive dans l’harmonisation et donc l’interopérabilité des informations relatives la durabilité.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1-2
.01 DEVENIR SOCIÉTÉ À MISSION : POURQUOI ET POUR QUOI ?	3-8
.02 LA RAISON D’ÊTRE ET SON INCARNATION	9-12
.03 LA MISSION STATUTAIRE ET SA TRAJECTOIRE DE RÉALISATION ...	13-18
.04 LE PÉRIMÈTRE DU COMITÉ DE MISSION	21-30
.05 LE CONTENU DU RAPPORT DE MISSION	31-34
.06 LA VÉRIFICATION PAR L’OTI	35-38
.07 FAIRE DE L’ARRIVÉE DE LA CSRD UNE OPPORTUNITÉ	39-46
CONCLUSION	47-50

“ On ne peut changer la société
si on ne fait pas cause commune
Naomi Klein ”

.01

DEVENIR SOCIÉTÉ À MISSION : POURQUOI ET POUR QUOI ?

Lorsque la loi Pacte¹ est promulguée en avril 2019 après plusieurs allers-retours entre Assemblée et Sénat, c'est bien un **jalon essentiel dans la transition des entreprises** qui, en faisant rentrer la RSE dans le droit des sociétés, est enfin posé.

En effet, parmi l'ensemble de ses dispositions, celles obligeant les entreprises à prendre en considération leurs enjeux sociétaux, les invitant à se poser la question de leur Raison d'Être et à formaliser dans leurs statuts les engagements long terme de leur contribution à la société, viennent directement répondre aux interrogations sur le juste **rôle de l'entreprise dans la société**.



¹ Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE)

² Selon l'Observatoire des Sociétés à Mission



LA QUESTION DU RÔLE DES ENTREPRISES DANS LA SOCIÉTÉ

Cette question formulée en France par le collège des Bernardins dès 2008 a été explorée en profondeur par Armand Hatchuel et Blanche Segrestin dans leurs travaux (cf leurs différents ouvrages, notamment le fondateur « Refonder l'entreprise ») dont les principales conclusions figurent au cœur des recommandations du rapport Notat-Sénard commandité en 2017 par Bruno Lemaire à ses 2 auteurs éponymes.

Étonnamment ou pas, ces **réflexions ont pris naissance aux États-Unis**, notamment avec Howard Bowen puis Edward Freeman qui posèrent les 1ers jalons sur la nécessité, pour guider la gestion des entreprises, d'adopter le prisme des différentes parties prenantes, et non plus uniquement celui de l'actionnaire.

Autant de convaincus que le développement exponentiel de certaines entreprises, notamment à l'international, leur donne un pouvoir économique et stratégique tel qu'il vient concurrencer les États, tant par leur influence sur le monde de la politique que sur celui des media. Un pouvoir qui, à maintes reprises, a malheureusement fait la preuve de son absence de contraintes morales et éthiques, voire de vision stratégique, lorsqu'il est guidé par la seule optimisation de rentabilité financière à court terme.

Depuis, l'engagement d'entreprises pionnières (déjà impliquées dans la réflexion sur l'objet social étendu) et l'injonction faite par Bruno Lemaire que l'ensemble des entreprises à participation de capitaux publics inscrivent leur Raison d'Être dans leurs statuts à fin 2020, ont donné l'impulsion nécessaire à l'émergence de cette nouvelle génération d'entreprise qu'autorisait la loi Pacte : **la Société à Mission**.

Après des débuts hésitants, que certains contemplaient d'un regard dubitatif, puis une nette accélération lors de la crise sanitaire, la croissance exponentielle du nombre de Sociétés à Mission en France, non démentie aujourd'hui, a permis de dépasser les 1000 entreprises au printemps 2023 et de franchir la barre des 2000 début 2025².

Autant d'acteurs du monde économique qui, avec des motivations d'ordre très divers (cf page suivante) viennent apporter la preuve que l'entreprise existe, au-delà de sa forme juridique de société, dans sa capacité à **créer de la valeur partagée**.

La Société à Mission, telle que définie par la loi Pacte, officialise ainsi en 2019 l'émergence d'un **nouveau contrat économique & sociologique** que les entreprises passent avec leur écosystème : celui d'une **entreprise statutairement engagée dans la réalisation d'une Mission sociétale**, ceci dans le respect d'un cadre juridique qui vient en définir la lettre et permet d'en suivre les progrès (en attendant d'en mesurer pleinement les impacts !). Elle propose ainsi, aux entreprises qui le souhaitent, de **piloter en intelligence collective leur stratégie pérenne d'engagement et d'intégrer les parties prenantes dans leur réflexion au long cours** sur le développement long terme de l'entreprise et sur ses impacts.

La qualité de Société à Mission :

Les organisations, quel que soit leur statut juridique, peuvent donc désormais en devenant « à Mission », ne plus se limiter à respecter les clous des normes réglementaires, mais revendiquer leur volonté de s'engager activement au sein de la société :

- ▶ Au nom d'une **Raison d'Être**,
- ▶ Sur les **objectifs environnementaux ou sociaux** qu'elles se donnent pour Mission de réaliser,
- ▶ Sous le regard d'un **Comité de Mission** chargé du suivi de ses avancées et d'en produire un rapport annuel
- ▶ En se soumettant à la vérification par un **organisme tiers indépendant (OTI)** qui va constater la réalité des progrès réalisés
- ▶ En officialisant cette volonté par le **dépôt d'un changement de statuts au greffe du Tribunal**

Pour autant, parmi les entreprises motivées à devenir Société à Mission, la loi Pacte lors de sa promulgation a laissé bien des démunies qu'il s'agisse :

- ▶ De **formuler l'énoncé** de Raison d'Être, autrement que par la vertu d'alimenter « une forme de doute existentiel fécond » (tel que formulé dans l'exposé de ses motifs),
- ▶ De juger du **nombre d'objectifs statutaires**, de leur nature et niveau d'ambition,
- ▶ De s'assurer de la **juste composition du Comité de Mission** (outre la présence d'un salarié)
- ▶ De jauger le **contenu et modalités de rédaction du rapport de Mission** devant être adjoint au rapport de gestion.
- ▶ D'anticiper les attendus et le déroulé de la **vérification par l'OTI**

LES MOTIVATIONS À DEVENIR SOCIÉTÉ À MISSION :

- **Entamer une trajectoire volontariste de progrès** : accélérer la transformation de l'entreprise et mesurer les évolutions
- **Fédérer les collaborateurs et l'écosystème autour d'un projet d'entreprise porteur de sens** : rétention et attraction des talents, alignement sur les valeurs
- **Sécuriser la Mission de l'entreprise dans la durée** lors d'un changement de Gouvernance, à fortiori dans le cas de la cession par les fondateurs
- **Engager les actionnaires sur la Mission de l'entreprise** et les moyens d'y répondre dans la durée
- **Crédibiliser son engagement et sa communication** en s'appuyant sur des preuves incontestables

Qui plus est, en l'absence de référentiel, le périmètre de la vérification par l'OTI (Organisme Tiers Indépendant) et la nature de son accréditation ont dû faire, quant à eux, tant ils soulevaient d'interrogations, l'objet en janvier 2020 d'un décret dédié aux obligations et au contrôle des Sociétés à Mission, suivi d'un arrêté en avril 2021. C'est ainsi que furent successivement précisées :

► Les modalités de désignation et de vérification de l'OTI

► La nécessité d'une feuille de route de la Mission, dotée d'objectifs opérationnels et de leurs indicateurs,

Autant d'éléments sans lesquels les futurs candidats à l'accréditation Société à Mission auraient été bien en peine de mener leur mandat.

LA CLARIFICATION PAR LA LOI DES DILIGENCES DE L'OTI

Les suggestions du rapport Notat-Sénard de mettre en place pour les entreprises à Mission un comité d'impact et la mesure par un tiers ont été transcrites fidèlement dans la loi Pacte via l'obligation de constituer un **organe de gouvernance dédié** (le Comité de Mission, sans que ne soient précisés le nombre ni la nature de ses membres) en charge d'« interroger, suggérer, voire challenger l'entreprise sur les moyens dont elle se dote pour réaliser sa Mission » et de « se soumettre à la vérification de ses avancées par un organisme tiers indépendant », sans qu'en soient détaillées les modalités. **Le décret de janvier 2020**, a apporté d'indispensables précisions quant aux types d'acteurs éligibles au rôle d'OTI, leur mode d'accréditation et la nature de leur mandat et, dans un 2ème temps, par la publication de l'**arrêté de mai 2021**, des précisions, en l'absence de référentiel disponible, quant aux diligences de l'OTI pour fonder son avis motivé soient :

► L'examen de l'ensemble des documents détenus par la société, utiles à la formation de son avis,

► L'interrogation des membres du Comité de Mission ou de référent de Mission sur leur appréciation de l'exécution du ou des objectifs statutaires,

► L'interrogation de l'organe en charge de la gestion de la société sur la manière dont la société exécute son ou ses objectifs mentionnés (actions menées et moyens financiers et non financiers affectés),

► La vérification de l'existence d'objectifs opérationnels ou d'indicateurs clés de suivi et de mesures des résultats atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif

► Des vérifications sur site au sein de la société ou, avec leur accord, des entités concernées par un ou plusieurs objectifs

C'est cet arrêté, qui en faisant pour la 1ère fois référence à l'existence d'objectifs opérationnels et de KPIs, vient officialiser la nécessité pour toute Société à Mission de se doter d'une feuille de route opérationnelle permettant ainsi à l'OTI, et au Comité de Mission, de pouvoir juger objectivement des avancées de l'entreprise sur la réalisation de sa Mission.



Il a donc été nécessaire, lors des mois qui suivirent la loi Pacte, de défricher ces zones d'ombre et il faut saluer la détermination des entreprises pionnières qui se sont lancées dans l'aventure, au sens littéral du terme, aidées en cela par la « **Communauté des entreprises à Mission** » (association fondée dès la fin 2018 pour réunir, mobiliser et outiller tous les acteurs aspirant à adopter ce modèle d'entreprise, à le promouvoir et à le déployer). 5 ans après, il semble donc pertinent de poser un regard sur les moyens de relever le défi et sur **la manière d'incarner l'esprit de la loi, lorsque la lettre reste encore floue.**



“ Les entreprises à mission, en choisissant ce chemin exigeant mais fertile, source d'innovation et de réinvention, apportent de nombreux bénéfices à l'économie et au-delà, à la société.

Valérie Brisac -

Directrice Générale de la Communauté des entreprises à mission



.02

LA RAISON D'ÊTRE ET SON INCARNATION

La Raison d'Être est ...



... **La contribution** que l'entreprise apporte aujourd'hui et demain **aux principaux enjeux** (économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux) de ses domaines d'activité au regard de ses **principales parties prenantes**.



La première étape sur le chemin de la Société à Mission est de doter son entreprise d'une **Raison d'Être** qui, tel qu'exposé dans les motifs de la loi Pacte, « permette de l'orienter vers une recherche du long terme » et « de ne plus être guidée par la seule raison d'avoir ».

Il faut donc bien y voir, au-delà des terminologies peu opérationnelles auxquelles le texte de loi a recours, le rôle de boussole que le rapport Notat-Senard lui a attribué et sa capacité à définir une contribution au long cours, pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Par la révélation de sa Raison d'Être, l'entreprise s'inscrit ainsi de facto dans un cadre l'invitant à dépasser la simple déclaration d'intention pour définir son **projet pérenne**, formulé « en considération des enjeux environnementaux et sociétaux liés à son activité », et appelé à s'incarner par **une série d'engagements**.

LES ÉCUEILS À ÉVITER



Force est de constater toutefois que nombre de Raisons d'Être formulées à date, à fortiori lorsqu'elles n'ont pas fait l'objet d'une inscription dans les statuts, ne satisfont pas à ces attendus, dans la mesure où elles reposent sur :

DES FORMULATIONS VAGUES, sans lien avec le secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère, et professant le vœux pieu d'agir « au nom des générations futures », de « contribuer à un monde meilleur », « plus responsable » ou encore « durable ».

DES LONGS PARAGRAPHES où l'accumulation de notions, souvent descriptives du périmètre métier et des modalités de conduite du business, empêche de distinguer clairement la contribution.

DES PROMESSES VENDEUSES qui, selon une approche tout anglo-saxonne du « Company Purpose », viennent faire miroiter en quoi l'activité de l'entreprise répond « aux besoins du marché » (« the need in the world that your organization is uniquely positioned to fulfill » selon la définition donnée par la Harvard Business review et reprise par plusieurs cabinets de conseil stratégique Anglo-saxons), laissant à ce dernier le soin de déterminer le sens ultime de l'activité.

UN TRAVAIL EN CHAMBRE ENTRE QUELQUES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION, pouvant là encore relever plus d'un exercice de positionnement concurrentiel que d'une exploration introspective de la finalité partagée de l'entreprise.

Dans ce cas, faute d'avoir su s'appuyer sur le collectif, la Raison d'Être risque de peiner à s'incarner dans un plan d'action structuré et surtout à inspirer le passage à l'acte. C'est sans surprise alors que l'on constate (cf : Etude BCG « Raison d'Être : de l'intention à l'action » de mai 2022) :

- Qu'une majorité de collaborateurs ne peuvent affirmer avec certitude si leur entreprise est dotée ou pas d'une Raison d'Être
- Que, lorsque c'est le cas, seuls 33% l'ont mémorisée
- Que 61 % des employés dont l'entreprise a une Raison d'Être perçoivent qu'elle en a fait un outil de communication et de positionnement de marque, plutôt qu'un outil transformatif.

Où, s'il est un enjeu crucial pour une Société à Mission, c'est bien que **l'ensemble de l'entreprise se mobilise et mobilise son écosystème** pour engager une dynamique de transformation.

Comment s'en assurer si l'énoncé de Raison d'Être n'a pas su capturer le cœur battant de l'organisation, c'est-à-dire celui des personnes qui la composent, et créer les conditions de la **résonance collective**¹, en embarquant ses principales parties prenantes dans son processus de formulation ?

UNE RAISON D'ÊTRE PEUT ÊTRE AMENÉE À ÉVOLUER

...

Qu'il s'agisse d'Axa, du Crédit Agricole ou de la SNCF, plusieurs grands groupes ont fait l'expérience des limites d'une 1^{ère} formulation de Raison d'Être publiée un peu trop hâtivement ou d'une redéfinition de leur périmètre d'activités les conduisant à relancer leur réflexion sur de nouvelles bases et à faire état d'une version remaniée.

Compte tenu de ses redevabilités et quelle que soit sa taille, il est donc attendu qu'une Société à Mission réinterroge la formulation de sa Mission alors qu'elle est challengée sur son niveau d'ambition ou qu'elle rencontre des difficultés à rendre compte d'avancées tangibles sur sa réalisation.

En effet, en l'absence de consultation préalable des parties prenantes, c'est souvent à l'issue d'une 1^{ère} année de travaux avec le Comité de Mission ou lors de la 1^{ère} vérification par l'OTI que peut se révéler la nécessité de revisiter un ou plusieurs objectifs statutaires, voire de venir retoucher l'énoncé de Raison d'Être. Même si cela implique de réitérer les processus de validation par la gouvernance et de modification des statuts, on peut considérer que cela fait partie de la courbe d'expérience et du chemin naturel de progrès de la Société à Mission.

1. cf Hartmut Rosa, « RÉSONANCE. Une sociologie de la relation au monde »

2 ODDs : Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU

3 l'ensemble des acteurs, organisations ou individus ; qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconques d'une entreprise.

NOS RECOMMANDATIONS :

Avant que de graver l'énoncé de Raison d'Être au cœur des statuts juridiques nous préconisons donc de :

VÉRIFIER EN QUOI IL DESSINE UN PROJET D'ENTREPRISE SINGULIER ET FÉDÉRATEUR ou au contraire, s'il pêche par manque de précision ou excès de complaisance quant aux contributions de l'entreprise :

9 critères pour évaluer la Raison d'Être:

- ✓ Simple
- ✓ Synthétique
- ✓ Différenciante
- ✓ Stable
- ✓ Inspirante
- ✓ Adaptable
- ✓ Crédible
- ✓ En correspondance avec les ODD²
- ✓ Inclusive des parties prenantes³

S'ASSURER QUE CETTE RAISON D'ÊTRE OBLIGE L'ENTREPRISE C'est-à-dire vérifier que l'énoncé crée des attentes qui poussent les entreprises à infléchir ses pratiques et à en explorer de nouvelles, l'amenant ainsi à structurer les axes d'engagement nécessaires à sa réalisation.

On l'a vu, un énoncé de Raison d'Être qui n'inspire pas le passage à l'action faillit, par nature, à son propos, a fortiori lorsqu'il concerne la future Société à Mission.

C'est en effet la **consolidation des attentes créées** par l'énoncé de Raison d'Être auprès de chaque typologie de parties prenantes, pour peu qu'elles soient consultées, qui va permettre de **structurer la future feuille de route opérationnelle** de la Mission et d'orienter voire d'impulser le passage à l'action.



.03

LA MISSION STATUTAIRE ET SA TRAJECTOIRE DE RÉALISATION

La formulation de la Mission d'entreprise, au sens de la loi Pacte¹, a pour but d'officialiser l'engagement statutaire que prend l'entreprise à incarner sa Raison d'Être sur la durée. Ceci vient souligner la visée long terme des objectifs ainsi officialisés, sans que la loi n'en précise ni la portée, ni le nombre. Deux imprécisions qui ouvrent à nouveau de nombreuses **questions quant à la définition des objectifs statutaires** :

● Leur nombre ?

Peut-on n'en avoir qu'un seul ? Peut-on décider de n'adresser que des objectifs sociaux ou environnementaux ? Ou, au contraire, doit-on adresser toutes les natures d'enjeux ? Si c'est le cas, y-a-t-il une limite aux nombres d'objectifs que l'entreprise peut se donner ?

● Leur niveau d'ambition ?

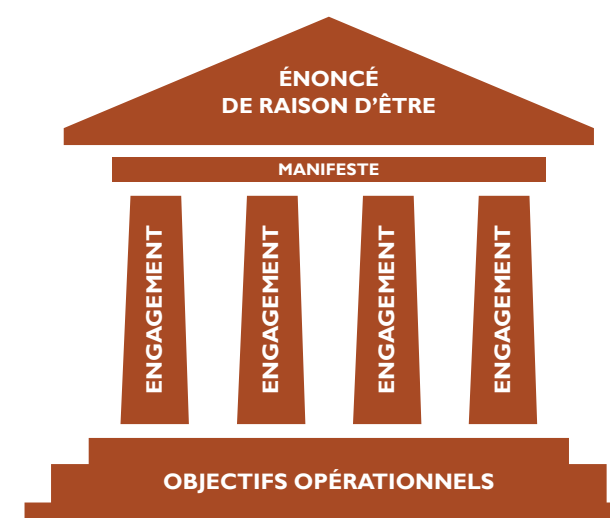
Comment déterminer de façon réaliste le juste milieu entre le « trop peu » (l'immobilisme) et le « trop contraignant » (la témérité) ?

● Leur formulation ?

Peut-elle se contenter de faire état d'un moyen dont l'entreprise se dote ou doit-elle au contraire faire état d'un résultat souhaité ? Dans ce dernier cas, doit-elle ou peut-elle mentionner une cible quantitative ?



Autant d'interrogations qui n'ont pas empêché jusque-là les entreprises candidates d'inscrire des objectifs dans leurs statuts, parfois sans avoir pris toutes les assurances de leur pertinence et/ou anticipé la mise à disposition des moyens nécessaires à leur réalisation, voire leur pilotage.



À l'expérience toutefois, aucune règle ne peut formellement être érigée concernant :

► Le nombre des objectifs statutaires, si ce n'est qu'il doit être **réaliste au regard de la capacité qu'aura l'entreprise à poursuivre de front leur réalisation**².

► La formulation de ces objectifs, si ce n'est qu'ils doivent apparaître comme **pertinents au regard du modèle d'affaire, engageants au regard des parties prenantes** et qu'ils s'abstiennent de mentionner des cibles quantifiées afin d'éviter une modification statutaire une fois atteints.

¹ Le couple « Raison d'Être + Objectifs statutaires » qui est à distinguer du « Mission statement » Anglo-saxon décrivant, quant à lui, le périmètre des activités plus que leur finalité.

² Une étude réalisée par KPMG en juin 2022 permet toutefois d'établir le nombre moyen de 3 à 5 objectifs statutaires pour les Sociétés à Mission observées.



Il appartiendra donc à chaque entreprise de prendre le temps de réflexion indispensable à l'inscription dans ses statuts du juste nombre d'objectifs, à la fois réalistes et ambitieux.

Ceci implique de se pencher, en amont, sur leur **synergie avec sa stratégie long terme** et sur la **faisabilité des plans d'action** nécessaires à leur réalisation.

Cet exercice permettra de procéder, aux ajustements de formulation évitant d'entériner une Mission trop « déconnectée » ou à l'inverse trop ambitieuse, et dans le même temps de formaliser une **hypothèse robuste de feuille de route opérationnelle** qui viendra alimenter les échanges au sein des premières séances du Comité de Mission.



P RÉCIPITER LA PHASE STATUTAIRE. Parmi les raisons qui ont poussé les entreprises à adopter la qualité de Société à Mission, il ne faut pas sous-estimer la motivation de l'avantage concurrentiel conféré : la volonté d'être le « 1er de son secteur » ou de pouvoir revendiquer cette qualité avant un événement commercial ou un appel d'offre importants a pu, parfois, faire primer les impératifs de calendrier sur ceux de l'engagement mûrement réfléchi.

Certaines entreprises ont ainsi procédé à leurs changements statutaires sans avoir entamé de réflexion sur leur feuille de route ni sur la composition de leur Comité de Mission.

Il est à souligner que cette impréparation, outre qu'elle alourdit d'autant le poids des travaux à mener lors de la 1ère année de Société à Mission, fait courir le risque à l'entreprise, si sa Mission est sur prometteuse, d'être confrontée, à l'issue de la vérification par l'OTI, à un avis négatif sur un ou plusieurs objectifs.

Elle s'expose ainsi soit à un nouveau changement de statuts pour les reformuler, soit à terme, à voir sa qualité de Société à Mission publiquement dénoncée, avec les enjeux réputationnels qui en découlent.

S E Doter d'objectifs à portée trop limitée.

Nous avons pu constater, lors de nos différents benchmarks, que certaines entreprises avaient inscrit dans leurs statuts des objectifs plus à leur place au sein d'une stratégie RSE que dans une Mission statutaire. :

► **Qu'ils soient de l'ordre de la disposition réglementaire** : ie : « mesurer notre empreinte carbone » ou « réduire notre empreinte carbone »

► **Ou en décalage avec le cœur des activités de l'entreprise et de ses impacts** : ie pour une entreprise productrice de l'agro-alimentaire : « Supprimer les véhicules diesel de la flotte entreprise » ou « Faciliter l'accès pour nos collaborateurs à des véhicules électriques ou plus écologiques sans émission de CO2 par des aides directes au financement ».

Si les greffiers de tribunal n'ont pas dans leurs attributions de porter un quelconque jugement sur la formulation des objectifs, il est toutefois à anticiper que ce type de formulation sera challengé, soit lors des échanges au sein du Comité de Mission, soit à l'occasion de la vérification par l'OTI.

S E Doter d'objectifs trop nombreux.

Chaque objectif statutaire devant, lors de la vérification, pouvoir être appuyé par une feuille de route en démontrant les avancées, cela démultiplie en conséquence les temps associés au suivi des objectifs opérationnels et des indicateurs de progrès associés.

Il importe donc de bien calibrer son modèle de Mission afin d'éviter les déperditions d'énergies : 3 ou 4 objectifs statutaires, chacun étayés par 2 ou 3 objectifs opérationnels, cela fait déjà entre 6 ou 12 plans d'actions à piloter... !





NOTRE RECOMMANDATION:

ANTICIPER AU MAXIMUM
LE CONTENU DE LA
FUTURE FEUILLE DE
ROUTE OPÉRATIONNELLE

L'engagement précoce dans la réflexion sur le chemin à parcourir préfigure le dialogue avec la Gouvernance que le Comité de Mission aura vocation à institutionnaliser. Il permet donc de lever en intelligence collective l'ensemble des interrogations sur la formulation et le nombre d'objectifs statutaires en :

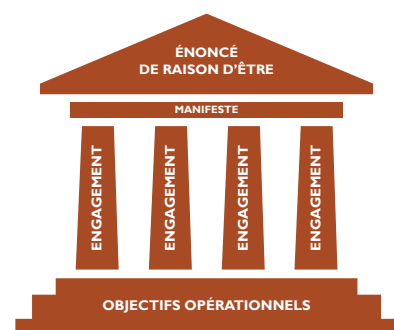
- S'assurant que l'énoncé de Raison d'Être et ses axes d'engagement font bien **écho aux attentes des parties prenantes**, sans omettre d'enjeu incontournable,
- Structurant des **hypothèses de feuilles de route** grâce aux suggestions recueillies au fil de la consultation puis à l'alignement avec la gouvernance,
- Jugeant, **en conscience des obligations créées**, le niveau d'ambition des futurs objectifs statutaires.
- **Anticipant une part importante des tâches à mener en année I** de Société à Mission, puisque les premières séances de travail du futur Comité de Mission pourront être alimentées par une feuille de route opérationnelle déjà bien structurée. Ceci permettra d'aborder de façon d'autant plus sereine l'apprentissage de l'animation du Comité de Mission et la rédaction de son rapport (à produire, pour mémoire, et ceci quelle que soit la taille de l'entreprise, à la date anniversaire de la modification des statuts).

Que ce soit sous forme d'**entretiens** et/ou **tables-rondes** (dont les participants constitueront autant de membres potentiels du futur Comité de Mission) ou par la création, à cet effet, d'un **comité temporaire** dit « consultatif » de la Mission, nous ne saurions trop recommander d'initier cette consultation **3 à 6 mois avant la modification des statuts**.

Sous l'égide du futur **Manager de la Mission**, les membres de ce Comité Opérationnel auront un rôle clé à jouer dans la réalisation de la Mission, qu'il s'agisse d'assurer la mise en œuvre des feuilles de route et le suivi au long cours des KPIs, ou d'alerter sur les obstacles à l'atteinte des cibles retenues. Les séances de travail sur les hypothèses de feuille de route, d'élaboration des plans d'action et d'identification des KPIs pertinents, dessineront naturellement la composition à retenir pour ce comité : **des profils opérationnels**, maîtrisant le périmètre des différents objectifs statutaires et opérationnels et les moyens de contribuer à leur atteinte. Selon la taille de l'entreprise, ses membres pourront à leur tour s'appuyer sur une série de **référénts internes** les épaulant dans cette tâche. Il est à recommander que ce Comité Opérationnel **soit constitué et réuni par le Manager de la Mission avant la première réunion du Comité de Mission** et dans l'idéal, qu'il convie les personnes ayant participé en amont de la phase statutaire aux travaux de formulation de la Mission et de défrichage des feuilles de route.

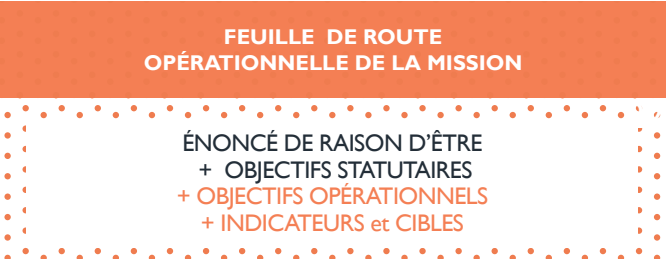
Un des points de vigilance du **rapport Rocher**, commandité par France Stratégie sur le bilan à 2 ans de la Loi Pacte, était le risque d'injonctions paradoxales pesant sur les salariés confrontés à une feuille de route Société à Mission à l'orthogonale des orientations du plan stratégique. Ceci vient mettre en évidence la nécessité de formuler une Mission en lien direct avec les activités de l'entreprise et ses impacts, voire que les objectifs statutaires définis soient pensé comme les axes du futur plan stratégique. A défaut, il importera d'organiser rapidement la convergence puis progressivement la **fusion entre feuille de route stratégique et feuille de route Société à Mission**.

MISSION D'ENTREPRISE ET MODÈLE DE MISSION : DE QUOI PARLE-T-ON CONCRÈTEMENT ?



- Tel un édifice dont le toit ne pourrait tenir debout sans des murs solides pour le soutenir ; une Raison d'Être ne vaut que par les engagements pris pour l'incarner
- La Mission au sens de la Loi Pacte c'est donc le couple « Raison d'Être » + « Engagements » (ces derniers prenant alors le nom d'« Objectifs statutaires », puisqu'ils seront insérés dans les statuts de l'entreprise).

► La feuille de route opérationnelle qui en découle (Objectifs opérationnels pour chacun des Objectifs statutaires, KPIs et cibles associées) peut aussi prendre le nom de référentiel de mission ou de modèle de mission.



EXEMPLES : La Mission Easy Cash

Avec plus de 140 magasins répartis aux 4 coins de la France, Easy Cash est le premier réseau français d'achat-vente de produits d'occasion et reconditionnés. Acteur de l'économie circulaire depuis sa création, en 2001, ce réseau de franchisés est devenu Société à Mission en 2024.



La présentation de la mission Easy Cash
Le cahier de Raison d'Être Easy Cash

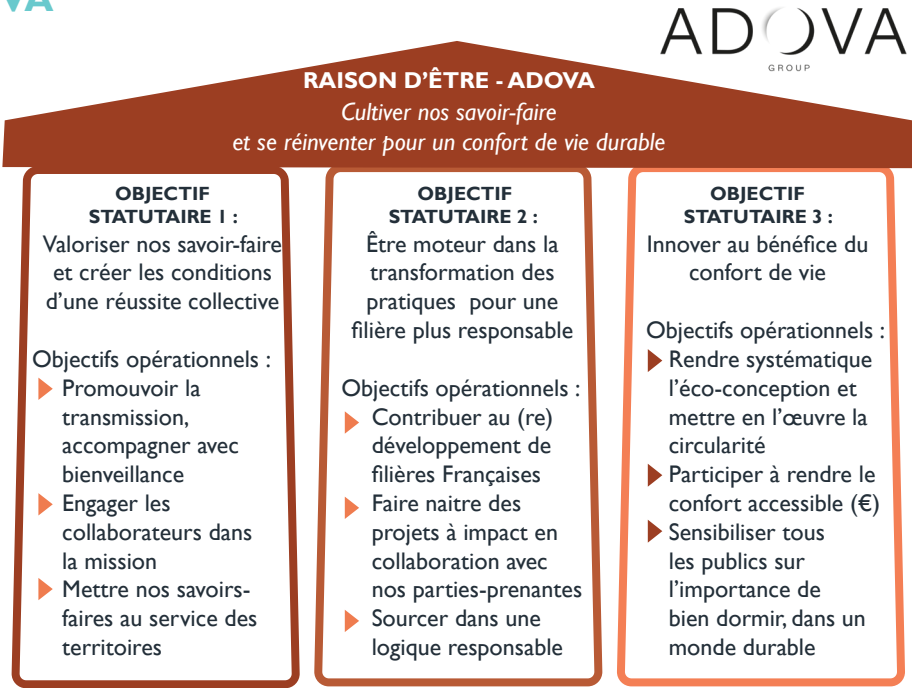
L'accompagnement par Des Enjeux et des Hommes a été une étape clé pour Easy Cash. Il nous a permis de révéler notre Raison d'Être, de faire vivre nos valeurs collectivement, et d'engager une réflexion structurée sur la société à mission. L'approche de double matérialité nous a permis de croiser nos impacts environnementaux et sociaux avec nos enjeux économiques. Un travail exigeant, humain et structurant, qui nous permet d'aligner sens, engagement et stratégie d'entreprise.

Sophie Monnereau - Responsable RSE Easy Cash



EXEMPLES : Le modèle de mission ADOVA

Avec 5 usines de production en France, 21 boutiques sous marque Treca ou Simons, Adova est devenu l'acteur international de la literie haut de gamme à destination des hôtels et des particuliers. Son engagement RSE continu depuis 2016 trouve son aboutissement fin 2022 avec l'acquisition de la qualité de Société à Mission qui inscrit officiellement les enjeux de développement durable au cœur de son modèle d'affaires.



Le rapport de mission Adova

En termes d'apport devenir Société à Mission nous a obligé à définir clairement notre Raison d'Être et nous a permis de mieux structurer notre feuille de route d'engagement, entre ce qui relève de la mission et ce qui relève de la RSE. Il s'agit également d'un levier attrayant dans notre processus de recrutement, attirant des talents qui partagent nos valeurs. Ce travail de fond réalisé doit vivre aujourd'hui à travers des efforts constants de pédagogie et de communication, afin que chacune et chacun se sente concerné par ce beau projet d'entreprise

Morgane Daniel - Responsable RSE Adova Group

Quelques liens utiles :

- [Lien au texte de la loi Pacte du 22 mai 2019](#)
- [Lien au site du ministère de l'économie et des finances sur la Société à Mission](#)
- [Lien au site de la Communauté des entreprises à mission](#)

04

LE PÉRIMÈTRE DU COMITÉ DE MISSION

Une composition représentative des parties prenantes impactées par l'entreprise

L'esprit de la loi Pacte et le rôle même du Comité appellent à la **représentation des parties prenantes externes** au sein du Comité de Mission, pour autant, la lettre n'en mentionne pas explicitement la présence et encore moins le poids. L'étude publiée par le cabinet KPMG en 2022 permet toutefois d'entériner la pratique majoritaire d'une composition leur faisant une large place :

- ▶ **68%** des entreprises étudiées surreprésentent leurs parties prenantes externes
- ▶ Seules **4%** n'en intègrent aucune (alors même que la majorité des sociétés à Mission sont des TPME ; dont la seule redevabilité est d'avoir un référent interne de la Mission) ce qui démontre la volonté affirmée d'impliquer les parties prenantes dans l'exercice.



Il importe dans tous les cas de garder en tête que ce Comité ne doit pas se superposer à des instances de gouvernance préexistantes dans l'entreprise ni au périmètre d'un Comité de Parties Prenantes (qui vise l'exhaustivité de leur représentation plutôt qu'une sélection).

NOS RECOMMANDATIONS :

POUR LES PARTIES PRENANTES EXTERNES, PRIVILÉGIER LES PROFILS PERMETTANT D'APPORTER DES REGARDS EXPERTS ET COMPLÉMENTAIRES sur les moyens de mener à bien la Mission de l'entreprise, par exemple :

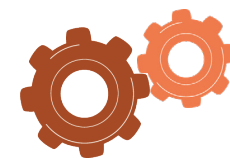
- ▶ Partenaires business contribuant, par leur connaissance de l'amont ou de l'aval de la filière secteur, à éclairer sur l'évolution des pratiques, des attentes, voire à suggérer des innovations
- ▶ Représentants des collectivités locales à même de rendre compte des impacts au niveau territorial et à pointer de possibles synergies avec des acteurs locaux (autres entreprises, associations, citoyens, ...)
- ▶ Associations mobilisées sur des enjeux sociaux ou environnementaux sur lesquels l'entreprise a un impact direct
- ▶ Syndicats professionnels ou interprofessionnels

...

Sans être intimement liés à l'entreprise pour éviter une posture trop partisane, il importe toutefois qu'ils aient une bonne compréhension de ses grands principes de fonctionnement.

S'ASSURER DE LA JUSTE REPRÉSENTATIVITÉ DES PARTIES PRENANTES INTERNES.

L'intégration d'au moins un membre salarié est l'unique précision apportée par la loi Pacte sur la composition du Comité de Mission.



Par souci d'efficacité ou par volonté de contrôle, la tentation peut alors être grande de s'appuyer sur une partie des membres du Comité de Direction pour y représenter « l'interne » (sans que cela ne constitue un interdit, il importe toutefois de rappeler que la loi spécifie que le Comité se doit d'être distinct des instances de gouvernance).

On recommandera donc que leur nombre soit limité et, idéalement, qu'ils aient plutôt le statut d'invité(s), ce qui implique qu'ils ne prennent pas part à la formulation des décisions ou recommandations du Comité.

Ceci permettra de mieux saisir l'opportunité unique qui se présente d'entendre la voix des collaborateurs sur les orientations globales de l'entreprise, qu'ils soient membres du CSE ou pas. Nombre d'entreprises procèdent d'ailleurs à un appel à candidature spontanée pour les identifier, plutôt que par désignation directe. Par ailleurs, pour créer les conditions d'un réel dialogue, il semble de plus indispensable que le rôle de(s) représentant(s) collaborateurs, à fortiori s'il n'y en qu'un, ne se limite pas à celui de secrétariat des séances.

imiter le Comité à une dizaine de membres : Par souci d'efficacité dans la conduite des séances de travail autant que de coordination des agendas, il semble contre-productif de constituer des comités pléthoriques. Mieux vaut un groupe resserré et motivé, ayant créé une bonne dynamique d'échanges, qu'un aéropage prestigieux sur le papier, mais en incapacité de produire une réflexion commune. Au-delà de 10 à 12 membres, cela semble difficile d'y parvenir.

LE RÔLE D'AIGUILLON STRATÉGIQUE DU COMITÉ DE MISSION



La loi Pacte souligne que le Comité est « habilité à demander à l'entreprise tout document ou information qu'il juge utile à la conduite de ses travaux », elle n'en précise toutefois pas la portée.

Dès 2019, la Communauté des entreprises à Mission et l'AFNOR en 2020 ont initié des groupes de travail qui ont permis de s'accorder sur la posture de « **critical friends** » des membres du Comité de Mission et par conséquent leur double fonction :

- ▶ En 1er lieu, tel que prévu par la loi, la **vérification que les moyens alloués aux objectifs opérationnels permettent bien de les atteindre**,
- ▶ Mais aussi, de façon plus stratégique, la possibilité de **challenger en quoi ces objectifs opérationnels viennent bien répondre aux objectifs statutaires**, voire en quoi la Mission statutaire vient bien s'ancrer dans le cœur du business model de l'entreprise.

Pour s'exercer pleinement, ce droit implique que, au-delà de la capacité à se faire communiquer tout document qu'ils jugent nécessaire, les membres aient une juste **compréhension des enjeux et arbitrages stratégiques de l'entreprise**, ainsi que l'espace pour en débattre avec les membres du Comité de Direction et/ou du Conseil d'Administration.

On voit bien ici, le rôle fondamental que les parties prenantes externes, du fait de leur regard extérieur, de leur complémentarité et leur objectivité, sont appelées à jouer en **contrepoint des parties prenantes internes**, mais aussi l'importance que les membres du Comité aient été **acculturés aux enjeux spécifiques de l'entreprise**.

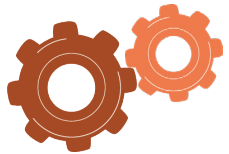
A défaut, même équilibré en termes de représentativité, le risque est de limiter le rôle du Comité à une chambre d'enregistrement, dans l'incapacité à **saisir la portée réelle des plans d'action présentés** et des avancées réalisées.

NOS RECOMMANDATIONS :

VISER LA PARITÉ ENTRE REPRÉSENTANTS INTERNES ET EXTERNES

Une **large représentation des parties prenantes externes** est à recommander afin d'éviter le reproche d'un Comité perçu comme trop « complaisant », créant le doute quant à sa capacité à challenger les partis-pris de l'entreprise, et par là-même sur la sincérité de sa démarche. Ceci, en privilégiant la **parité de genres** lorsque cela est possible.

Laissée à la libre appréciation de l'entreprise, la composition du Comité a donc un impact déterminant sur sa capacité à challenger ou pas les choix stratégiques. Il importe alors, avant de l'officialiser, que la gouvernance de l'entreprise soit alignée sur **la place effective** qu'elle est prête à accorder à son Comité de Mission et de préciser à ses membres le rôle qu'elle en attend, ceci afin d'éliminer toute ambiguïté et tout risque de frustration.



P RÉVOIR DES TEMPS D'ACCULTURATION DES MEMBRES DU COMITÉ,

- ▶ Lors du lancement des travaux ; en créant un temps dédié à la **sensibilisation aux spécificités de l'entreprise et de son secteur**.
- ▶ Puis, au fil des séances ; en faisant la pédagogie de ses enjeux RSE et/ou en invitant à une **réflexion prospective** sur leur priorisation (notamment dans le cadre de la CSRD pour les entreprises qui y sont soumises cf p.37/38).

LA DISPONIBILITÉ AU LONG COURS DU COMITÉ DE MISSION

Indépendamment de leur nombre et leurs profils, la capacité des membres du Comité, en particulier externes, à **investir sur la durée le temps nécessaire à la bonne conduite des travaux** du Comité de Mission est primordiale et demande à être anticipée.

DES TEMPS DE MOBILISATION INCONTOURNABLES

Entre temps d'acculturation, temps de réflexion et temps de formulation des conclusions et préconisations, les travaux du Comité requièrent au minimum 3 réunions bien denses, tant la 1ère année que la 2ème (année de la vérification par l'OTI pour les entreprises de plus de 50 salariés), soient **3 journées pleines**, si l'on prend en compte les temps de réflexion inter-séances. Nombre de managers de Mission font toutefois état d'une mobilisation plus conséquente, il semble donc souhaitable qu'une estimation réaliste de la charge de travail requise soit réalisée en amont de chaque année de mandat et partagée avec les membres du Comité afin d'ajuster les attentes, le cas échéant.

UN MANDAT S'INSCRIVANT DANS LA DURÉE : 2 années nous semblent indispensables à la bonne appropriation des enjeux de l'entreprise. Il serait en effet contre-productif que les membres soient amenés à quitter le Comité au bout d'un an, alors qu'ils commencent seulement à avoir pris la mesure de leur rôle, de la spécificité des activités de l'entreprise et à avoir créé la dynamique de groupe indispensable à la qualité des échanges. Une durée de mandat de 3 ans, si possible, semble donc idéale.



Plusieurs Sociétés à Mission pionnières ont opté pour l'intégration de membres éminents, de portée et renommée internationale parfois. Le principe de réalité suggère que de tels profils risquent d'être plus une caution sur le papier que force de proposition lors de séances qu'elles n'auront eu que peu de temps pour préparer, voire pas la possibilité de rejoindre (ceci d'autant plus si elles sont sollicitées par d'autres entreprises pour un rôle similaire).

Cela peut être source de démissions impactant la dynamique du Comité, à l'instar de celui de Danone ; autant chahuté par la crise sanitaire et le départ d'Emmanuel Faber que par la démission de 4 de ses 10 membres dans le cours de sa première année.

NOS RECOMMANDATIONS :

PLANIFIER LE CALENDRIER DES SÉANCES DE TRAVAIL du Comité de Mission le plus à l'avance possible, afin de s'assurer de la disponibilité de l'ensemble de ses membres et ainsi maximiser la pluralité des points de vue.

PRIVILÉGIER LES MANDATS LONGS : 2 à 3 ans renouvelables et anticiper dans le règlement intérieur les modalités et conditions de remplacement, si cela devait s'avérer nécessaire.



LA QUESTION COMPLEXE DE LA RÉMUNÉRATION DU COMITÉ DE MISSION

Le caractère délicat de ce sujet a été pointé dès les premières réflexions sur les attendus de la loi Pacte, certains arguant du doute potentiellement créé quant à l'impartialité des prises de position (pour rappel les commissaires aux comptes sont rémunérés mais conduisent leurs travaux sous assermentation de la cour d'appel, ce qu'on ne peut envisager d'instituer pour les membres des Comités).

D'autres, sensibles à la valeur ajoutée de ce dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes externes, prônaient la logique de la rémunération incontournable.

D'autres encore ont souligné la difficulté à encadrer le niveau de rémunération :

- ▶ Les membres doivent-ils être payés à l'identique, président compris ?
- ▶ Sur quelle base tarifaire calculer les montants : de façon forfaitaire ou proportionnelle au nombre de séances honorées (les travaux inter-séances doivent-ils être inclus dans ce cas ?),
- ▶ Comment traiter le cas d'éventuels conflits d'intérêt, dans le cas d'un élu, du représentant d'un client B2B déjà rémunéré par son employeur... ?

Autant de réponses à apporter et de cas spécifiques à résoudre qui font apparaître l'option du bénévolat bien confortable, en comparaison.

Toutefois le **nombre croissant de Sociétés à Mission est appelé à générer la pénurie des profils** acceptant d'être à la fois, et sans aucune contrepartie, experts, impartiaux et disponibles sur la durée.

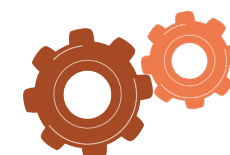
Ceci d'autant plus que certains peuvent être sollicités par plusieurs Comités de Mission simultanément.

NOS RECOMMANDATIONS :

S' sur le niveau de rémunération des membres du Comité ou son absence (hors défraiements liés aux déplacements éventuels) avant d'en contacter les futurs membres



La volonté d'assurer l'assiduité dans la participation aux séances ainsi que de valoriser travail fourni pousse donc aujourd'hui les entreprises, en particulier les plus grosses, à défrayer les membres de leur Comité de Mission, **le montant et la conditionnalité de cette rémunération restant propres à chacune.**



QUELLE QUE SOIT L'OPTION CHOISIE, il importera d'en préciser les conditions dans le règlement intérieur.

LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ DE MISSION : UN RÔLE QUI RESTE À PRÉCISER

La loi Pacte, en prévoyant que cela soit le ou la Président(e) du Comité de Mission qui remette le rapport du Comité à l'assemblée des actionnaires, officialise l'existence de ce titre **sans préciser autrement le contour de ses attributions ni le mode de nomination** :

- ▶ Joue-t-il le rôle d'intermédiaire entre les membres du Comité et la gouvernance de l'entreprise ?
- ▶ Doit-il en coordonner les travaux et organiser des échanges inter-séances ?
- ▶ A-t-il un rôle particulier dans la rédaction du rapport de Mission ?

De plus, concernant son profil **les points de vue divergent** ; les uns pensant que son appartenance à l'entreprise nuit à l'impartialité des avis du Comité, les autres qu'il est plus réaliste pour un membre interne que pour qu'un membre externe de prendre le surcroît de temps nécessaire à l'incarnation de ce rôle singulier (à fortiori sans rémunération), d'autres encore qu'un(e) Président(e) appartenant à l'interne (voire au Comité de Direction comme cela est parfois le cas) sera « plus réaliste » quant à la nature des recommandations faites ...

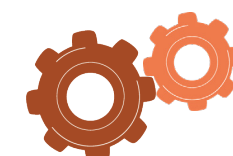
Autant d'interrogations qui sont au centre des échanges du « Cercle des Présidents de Comité de Mission » que la CEM a initié à l'automne 2024 et dont les travaux devraient faire l'objet d'une publication prochaine.

En attendant, on peut légitimement établir que, ne s'étant pas auto-désigné spontanément, il/elle doit soit :

- ▶ **Être nommé(e) par la gouvernance de l'organisation** qui définit alors le périmètre de son mandat (porte-parolat voire choix des autres membres du comité, coordination des travaux, validation voire rédaction du rapport de Mission...)
- ▶ Alternativement, être **élu(e) par les membres du Comité eux-mêmes** idéalement selon une fiche de rôle qu'ils auront contribué ensemble à définir.

Par ailleurs, les différents témoignages recueillis sur les modalités d'interaction entre Comité de Mission et la gouvernance de l'entreprise, et au sein du Comité de Mission lui-même, tendent à démontrer qu'il **existe autant de façon d'exercer cette présidence que d'entreprises**. La définition de ce rôle sera donc directement liée à la dynamique que la Société à Mission souhaite impulser au sein de son Comité et à sa volonté de favoriser (ou pas) l'émergence d'un nouvel organe de gouvernance impliqué à part entière dans ses prises de décision.

NOS RECOMMANDATIONS :



Préciser dans le règlement intérieur :

- **LE MODE DE NOMINATION DU PRÉSIDENT DU COMITÉ**, ainsi que des autres membres
- **LE PÉRIMÈTRE DE SON RÔLE**, ainsi que le mode de validation des conclusions et préconisations à transcrire dans le rapport de Mission.
- **L'EXISTENCE OU PAS D'UNE RÉMUNÉRATION** et, s'il y a lieu, son montant ou mode de calcul



.05

LE CONTENU DU RAPPORT DE MISSION

I faut **saluer l'exercice du premier rapport de Mission effectué par les entreprises pionnières**, pour la plupart au milieu de la crise sanitaire (pour mémoire, les premières Sociétés à Mission ont pu être enregistrées au 1er janvier 2020, ce qui leur demandait de produire leur rapport de Mission début 2021 et de se prêter à l'exercice de la vérification par leur OTI dès juin 2021, alors même que le COFRAC n'avait pas encore formulé le cahier des charges des accréditations).



Chacune s'est donc lancée avec sa propre analyse des contenus à regrouper et avec l'objectif de **démontrer la sincérité de son engagement**, ceci d'autant plus que ces premiers rapports étaient attendus avec impatience par une large communauté, regroupant autant les concurrents ou clients et investisseurs que toute personne souhaitant comprendre de quoi la réalité de la vie d'une Société à Mission était faite.

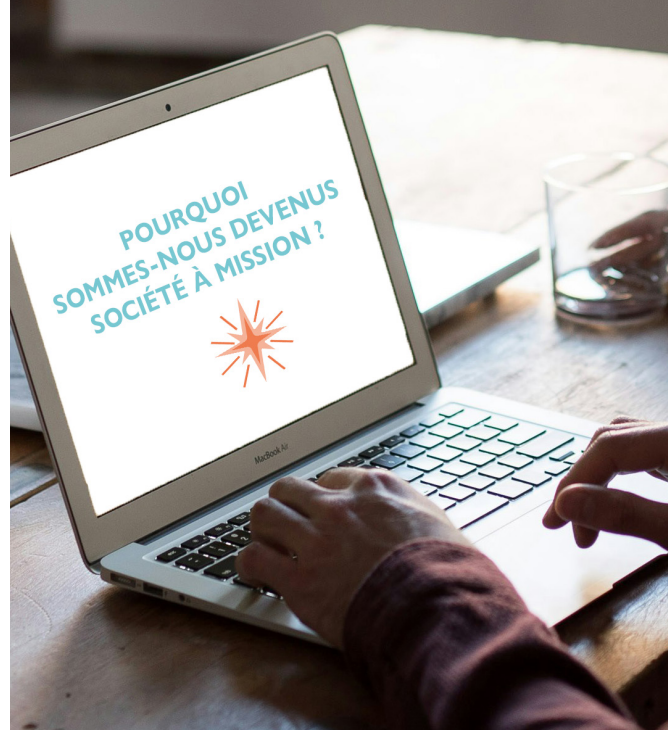
Si ces premiers rapports ont naturellement fait la part belle à la pédagogie de la Société à Mission et à la présentation de l'entreprise concernée (son historique d'engagement, ses motivations à faire évoluer ses statuts, sa Mission ainsi que les membres de son Comité de Mission), il faut bien constater que les degrés de finalisation des feuilles de route et des plans d'actions, ainsi que l'ampleur des progrès restitués, étaient de niveaux bien inégaux.

Ce qui était tout à fait compréhensible, dans le contexte particulier de l'époque, l'est toutefois moins pour les Sociétés à Mission récemment créées, ceci d'autant plus que, depuis, le nombre de rapports publiés permet de se faire une idée des bonnes pratiques en termes de contenus et que, comme précisé plus haut, un arrêté de la Loi Pacte est venu préciser les différentes diligences de l'OTI lors de sa vérification.

En conséquence, s'il est naturel que **le rapport de Mission de l'année 1 ouvre à l'entreprise une tribune lui donnant la possibilité de se faire connaître et comprendre**, il n'en reste pas moins que son contenu doit d'ores et déjà **faire la part belle aux échanges durant les séances de travail du Comité** concernant :

- **la teneur et la pertinence de la feuille de route opérationnelle,**
- **les premiers jalons de progrès qui lui ont été présentés**
- **les pistes d'amélioration à prendre en compte à l'avenir.**

On attendra par ailleurs que le rapport année 2 se fasse largement l'écho des avancées sur ces derniers sujets.



En fonction de l'objectif présidant à la rédaction du rapport (et sur lequel s'aligner avec les membres du Comité), on pourra en attendre au minimum, selon les pratiques de place du « **Rapport du Comité de Mission** » :

► Une **synthèse des appréciations portées par le Comité de Mission** sur la capacité de la feuille de route opérationnelle à répondre aux objectifs statutaires

► **Ses préconisations pour le futur.**

A l'inverse, si l'ambition du rapport de Mission s'inscrit dans un rôle plus « communicant » et pédagogique, il déroulera une ligne éditoriale propre à la culture de l'entreprise et portera alors le nom de « **Rapport de Mission** ».

Dans ce cas, il sera rédigé le plus souvent par l'entreprise elle-même plus que par le Président et les membres du Comité, sur la base des travaux en séance et inter-séances, en adoptant la charte graphique et la tonalité définies par le service communication.

NOS RECOMMANDATIONS :

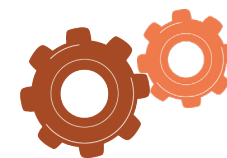
A DAPTER LE CONTENU DU RAPPORT À LA MATURITÉ DE L'ENTREPRISE :

On n'attendra pas du rapport d'une TPME le même niveau de détail que celui d'une grande entreprise, ni la même ampleur de moyens déployés.

On aura aussi des exigences plus grandes sur la nature des avancées en année 2 (à fortiori puisque c'est l'année de la 1ère vérification par l'OTI) et suivantes, que pour l'année 1 qui est bien souvent plus une année de formalisation de la feuille de route et de la performance à T0 que de suivi des résultats.

Le contenu du rapport de Mission pourra donc, voire devra, évoluer dans le temps, y compris dans ses partis-pris éditoriaux et son niveau de détail, pour peu que les attendus minimaux du rapport du Comité de Mission précités soient respectés.

S TATUER À L'AVANCE SUR LE CHOIX DE FORMAT DU RAPPORT : synthétique et centré sur les conclusions du Comité de Mission (privilegié par les plus petites entreprises), ou pédagogique et communiquant (pouvant aller de 30 à plus de 70 pages).



P ARTAGER LE CONTENU DE LA FEUILLE DE ROUTE OPÉRATIONNELLE :

Rien n'oblige juridiquement l'entreprise à publier l'intégralité des réflexions du Comité de Mission sur la validité des objectifs opérationnels retenus ni sur les sujets stratégiques et confidentiels qui pourraient émerger.

Il nous semble toutefois souhaitable, compte tenu de la diffusion du rapport de Mission et de son rôle, notamment auprès du Conseil d'Administration, de partager le contenu de la feuille de route opérationnelle sur laquelle le Comité s'est prononcé, **accompagnée des plans d'action venant la soutenir et des indicateurs pour l'objectiver.**

Ceci permet une meilleure contextualisation des appréciations portées collectivement ou individuellement par les membres du Comité de Mission mais aussi la **compréhension des bases sur lesquelles l'OTI sera amené à émettre son avis** pour chacun des objectifs statutaires.

I MPLIQUER LES MEMBRES DU COMITÉ DANS LES DIFFÉRENTES PHASES DE LA CONCEPTION ET DE FINALISATION DU RAPPORT, Ceci qu'il s'agisse du partage de l'hypothèse de « chemin de fer » et des étapes intermédiaires de finalisation, de réaliser des interviews individuelles en vue d'enrichir la restitution des travaux du Comité d'un angle personnel ou, **de façon incontournable lors de sa finalisation**, de collecter leurs retours sur la version rédigée afin de procéder aux optimisations permettant d'acter sereinement sa publication.

06

LA VÉRIFICATION PAR L'OTI

De nombreuses tables-rondes, webinaires et publications* ont démystifié la relation entre l'entreprise et l'organisme tiers indépendant qu'elle a choisi pour vérifier l'avancée de sa Mission. Les entreprises qui ont déjà fait l'expérience de cette étape incontournable de la vie de Société à Mission peuvent témoigner qu'il s'agit moins de sanctionner que d'**identifier les voies d'optimisation** concernant la mesure de leurs avancées.

En effet, quelle que soit la nature du profil retenu (petit cabinet indépendant ou grand cabinet d'Audit), les consultants agréés par le COFRAC**, dont beaucoup ont rejoint le Cercle des OTIs animé par la CEM, sont alignés sur :

Les grands attendus de la méthodologie de vérification (cf. schéma ci-contre) soient :

- Le rôle du Comité de Mission (nombre d'interactions avec la gouvernance et implication de ses membres dans l'optimisation de la feuille)
- Le rapport de Mission et la nature de son contenu
- La cohérence de la Mission
- L'exécution de la Mission

La nécessité d'adopter une **attitude compréhensive lors du 1er audit**, à fortiori s'il s'agit d'une vérification volontaire (dite « à blanc »), avant la date butoir requise par la loi Pacte.

*A commencer par celles de la Communauté des Entreprises à Mission

**cf : liste régulièrement mise à jour sur le site de la CEM (Communauté des Entreprises à Mission)



MÉTHODOLOGIE D'UNE VÉRIFICATION OTI

ETAPES

- 1 Prise de connaissance de l'entité et du rapport du comité de mission
- 2 Vérification de la cohérence de la mission
- 3 Analyse du rôle du comité de mission
- 4 Vérification de l'exécution de la mission

ETAPES DÉTAILLÉES

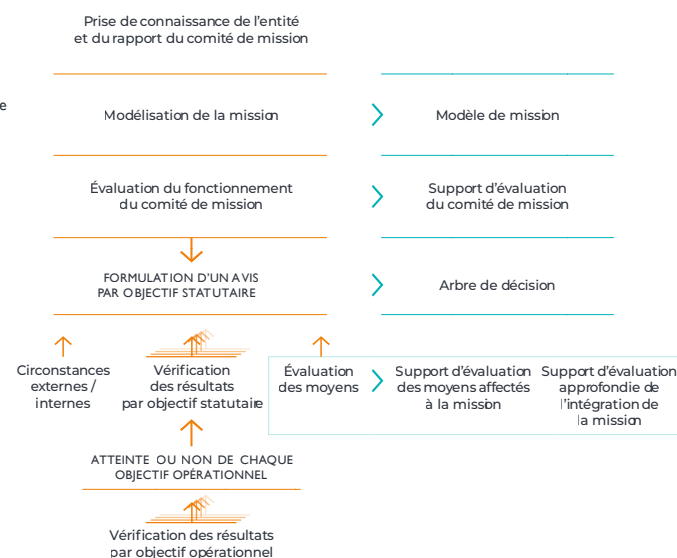


Schéma extrait du 2ème guide méthodologique de la CEM

Toutefois la publication au 1er semestre 2024 du 2ème guide méthodologique de ce cercle, titré « Vers une vérification OTI contribuant au progrès de la Société à Mission », est venu préciser le niveau d'exigence concernant :

- **La formulation de la Mission** : la spécificité de l'énoncé de Raison d'Être d'une part et de la pertinence des objectifs statutaires au regard du business model de l'entreprise d'autre part (d'où l'enjeu précisé en partie 2 de s'attacher à définir une Raison d'Être réellement contributive)
- **L'adéquation des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus** pour la réaliser, c'est-à-dire la capacité des objectifs opérationnels et des plans d'actions enclenchés à faire progresser l'entreprise sur chacun de ses objectifs statutaires (d'où l'enjeu précisé en partie 3 de bien jauger sa trajectoire de progrès, en amont du dépôt des statuts)

Il est à anticiper que les OTIs, soient donc dorénavant plus vigilants sur ces points et puissent éventuellement, à l'issue de leur 1ère vérification (sous peine d'avis négatif sur l'un ou plusieurs des objectifs statutaires si aucune inflexion positive n'a été constatée lors de l'audit suivant), demander à l'entreprise de :

- Préciser/revoir la **formulation des KPIs (SMART)** et/ou de dessiner une **trajectoire de progrès**
- **Renforcer le niveau d'ambition** d'un ou plusieurs de ses objectifs opérationnels, et donc des plans d'action afférents, pour assurer la pleine réalisation de l'objectif statutaire concerné.
- Voire, si nécessaire, de **modifier ses statuts** afin d'optimiser son énoncé de Raison d'Être et/ou un ou plusieurs des objectifs statutaires.

A ce sujet, s'il est acquis lors de la 1^{ère} année de Société à Mission que les KPIs de la feuille de route puissent être majoritairement des indicateurs de moyens (ceci afin de mettre en place les outils de mesures adéquats ou d'initier les projets permettant de réaliser la Mission), il sera attendu en revanche pour les années suivantes une majorité d'indicateurs de résultats, qui plus est plutôt quantitatifs que qualitatifs.

LES CRITÈRES DU CHOIX DE L'OTI

Quand vient le moment de faire vérifier sa qualité de Société à Mission, la question du choix de l'OTI (Organisme Tiers Indépendant) devient rapidement centrale. Derrière cette obligation réglementaire se cache en réalité un véritable enjeu stratégique : faire d'une obligation un levier de crédibilité... voire de transformation.

Sur le terrain, les propositions varient largement en fonction de la taille de l'entreprise et des options proposées (accompagnement, recommandations, livrables intermédiaires, etc.), mais aussi selon qu'il s'agisse d'un premier audit à blanc ou d'un audit réglementaire avec, à la clé, une réelle disparité de budget d'un cabinet à l'autre.

Au-delà du simple prix, plusieurs critères peuvent guider la sélection :

► Le niveau d'engagement du cabinet vis-à-vis des enjeux de la Société à Mission – on sent vite s'il s'agit d'un sujet traité avec conviction ou par simple opportunité (sélectionner des cabinets membres du Cercle des OTI de la Communauté des entreprises à Mission est un bon moyen de garantir le respect de ce critère)

► L'expérience sectorielle et les références : avoir déjà audité des entreprises proches en taille, en secteur ou en maturité fait une vraie différence.

► La méthodologie proposée et la clarté dans sa présentation – un bon OTI sait vulgariser son approche sans jargon excessif.

► Le budget, bien sûr, mais en lien avec la valeur perçue : ce n'est pas qu'un coût, c'est un investissement dans la crédibilité.

► La qualité des échanges en amont : fluidité, réactivité, capacité d'écoute... tout commence dès les premiers échanges.

► Enfin, la présence géographique peut jouer, notamment si l'audit couvre plusieurs entités implantées dans différentes régions ou pays.

Choisir son OTI, ce n'est donc pas cocher une case – c'est poser les bases d'un dialogue éclairant et exigeant.

NOS RECOMMANDATIONS :

ANTICIPER LE PROCESSUS DE VÉRIFICATION PAR L'OTI, bien en amont de la date officielle à laquelle son rapport est exigible : compter 6 mois idéalement.

Ceci afin de prendre le temps de **choisir le partenaire le plus adapté** bien sûr (mise en concurrence potentielle de 2 à 3 cabinets) mais aussi de bien **intégrer les étapes de la vérification à venir**, tant au niveau des documents à fournir pour chacune que des temps de mobilisation des différents membres de la Gouvernance de la Mission (Direction Générale, Manager de la Mission, membres du Comité de Mission, référents des feuilles de route pour chaque objectif statutaire,...).

PARTAGER LES ÉTAPES DE LA VÉRIFICATION À L'INTERNE, avec une communication claire des rôles et types de données à rassembler et, idéalement, l'ajout au sein du document de suivi de la feuille de route opérationnelles des types de justificatifs à fournir et de leur date butoir de remise. Ceci afin d'**éviter le rush juste avant la phase d'analyse des éléments de preuve**.

.07

FAIRE DE L'ARRIVÉE DE LA CSRD UNE OPPORTUNITÉ :

La mise en place des obligations de la CSRD, si elle peut apparaître comme un investissement notable pour les entreprises, ce qui a entraîné la refonte en cours de ses exigences, facilite en revanche grandement la tâche, pour celles qui sont déjà Sociétés à Mission, **de structurer et d'objectiver de leur feuille de route opérationnelle.**



En effet, le passage en revue exhaustif des ESRS auxquels elles qualifient, des Impacts, Risques et Opportunités (IROs) pour les coter et de définition des points de données pertinents, leur permet de **préciser le CADRE OBJECTIF de leur Mission** en :

► **S'ASSURANT DE LA JUSTESSE DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**, existants ou en cours de formulation, en vérifiant qu'ils sont bien **centrés sur les enjeux matériels** de l'entreprise tout au long de leur chaîne de valeur (au sein de leur activité mais aussi en amont autant qu'en aval) et que leurs indicateurs de suivi permettent bien d'en **corriger des impacts négatifs** ou de **maximiser les impacts positifs**

► **RÉ-ORIENTANT LE TIR**, le cas échéant, pour inclure dans leur feuille de route le ou les engagements incontournables éventuellement omis. (NB : Nous avons pu confirmer, lors de nos accompagnements vers la Société à Mission, que seul un travail en profondeur, en amont de la phase statutaire avec les parties prenantes externes, permet à l'entreprise de se prémunir du risque de Mission-washing).

► **ALIMENTANT EN DONNÉES ROBUSTES ET EXHAUSTIVES**, les comités et acteurs impliqués dans la réflexion sur la trajectoire de la Mission, qu'il s'agisse :

- Du Comité de Mission auquel elles fourniront une **base plus solide pour évaluer la matérialité de la Mission** et les avancées réalisées, et le cas échéant en challenger la pertinence.
- Du Comité opérationnel de suivi de la Mission pour lequel la Gap Analysis viendra **faciliter l'identification des indicateurs** à suivre (ou à mettre en place).
- De l'OTI qui disposera ainsi de **données** pour partie **auditées** dans le cadre du rapport de durabilité et donc d'autant plus fiables pour formuler ses avis et recommandations (ce qui ouvre les questions de la complémentarité, voire de la redondance, des audits Société à Mission et CSRD pour les entreprises concernées par cette double obligation de vérification, et du choix d'un OTI unique, ou pas, pour l'assurer).

► **EMBARQUANT DES ACTEURS DÉCISIFS** mais souvent en périphérie et peu moteurs dans les réflexions sur la feuille de route Société à Mission :

- **Les financiers en 1er lieu** : leur implication dans la réflexion sur la matérialité financière leur permet de mieux prendre conscience de l'intérêt, par la réalisation de la Mission, à maîtriser les risques et à minimiser les impacts négatifs de l'entreprise
- **Les investisseurs** : l'interopérabilité des données publiées par la CSRD constituera pour eux une grille de lecture plus claire pour valoriser la performance globale d'une Société à Mission et la comparer avec celles des autres acteurs sectoriels.
- **La société civile** : la comparabilité des rapports publiés qu'autorise la généralisation de la CSRD donnera de plus, à terme, les moyens à « tout un chacun » de détecter, parmi les Sociétés à Mission assujetties, celles se réclamant de cette qualité malgré un modèle de Mission trop déconnecté de leur business model et de leurs impacts réels.

En effet, en mettant l'accent sur les indicateurs d'impact (vs ceux de moyens), la CSRD va permettre de **distinguer les entreprises se transformant en profondeur de celles se contentant de « reporter »** et peinant à démontrer des avancées tangibles sur les dimensions les plus matérielles de leurs activités.

A l'inverse, le fait d'approcher **la CSRD en tant que Société à Mission et au prisme de sa Raison d'Être** et de ses objectifs statutaires permet de conférer à l'exercice une **réelle portée stratégique** en :

► **IDENTIFIANT DES IROS SPÉCIFIQUES ET FORTEMENT MATÉRIELS** sur lesquels l'entreprise aura d'autant plus de facilité à reporter et à démontrer des évolutions notables, qu'ils sont **au cœur de son business model** et font partie de sa feuille de route SAM

► Distinguant les data-points attestant des **progrès réalisés**, avec une **mesure objective et interopérable** des transformations mises en œuvre.

► **VALORISANT LE TRAVAIL DE DOUBLE MATÉRIALITÉ** grâce à la **mise en récit** que permet la formulation de la Mission (Raison d'être, objectifs statutaires et progrès sur les objectifs opérationnels)



Dans le même temps, on peut imaginer que, par la contrainte généralisée à se pencher sur leur chaîne de valeur et leurs IROs, et grâce à la comparabilité des rapports de durabilité qu'autorise l'interopérabilité des « data points », les entreprises, soumises ou volontaires, qui n'ont pas encore formalisé leur contribution à la société vont naturellement se sentir **invitées à identifier les engagements permettant d'optimiser leur empreinte environnementale, sociale et sociétale ou relatifs à l'évolution de leur gouvernance**. Ce faisant, on peut espérer que cette 1ère étape les incite à se **pencher sur leur Raison d'Être** avant, peut-être qui sait, d'opter pour la qualité de Société à Mission.

IL FAUT AINSI VOIR :

► **DANS LA CSRD, UNE INCITATION**

- **Pour les entreprises** : à appréhender leur chaîne de valeur ; à identifier leurs fragilités stratégiques ainsi que leurs leviers de création de valeur (durable et économique) et donc à poser les prémisses solides d'une nécessaire **réflexion sur leur modèle d'affaires**
- **Pour les Sociétés à Mission** : à vérifier la **robustesse de leur Mission sociétale** (et potentiellement à en renforcer la matérialité) ou à identifier des angles morts pour ajuster leur feuille de route opérationnelle

► **RÉCIPROQUEMENT**, on peut souligner la capacité de la Mission formulée à **donner du sens à la CSRD** en :

- Impulsant **une dynamique de transformation durable**
- Pointant, parmi la longue liste de data-points de leur futur rapport de durabilité, **les indicateurs congruents avec le cap stratégique long terme** de l'entreprise et sur lesquels concentrer les efforts,
- Faisant émerger **des IROs spécifiques, source de compétitivité et de création de valeur**, car émanant directement de leur singularité ou de leur secteur, et sur lesquels elles seront en mesure de démontrer des impacts positifs au long cours.

L'ÉCUEIL À ÉVITER

UNE GESTION SCHIZOPHRÈNE DE LA MISSION ET DE LA CONFORMITÉ

L'arrivée de la CSRD impose à de nombreuses entreprises un cadre normatif exigeant : double matérialité, indicateurs de performance standardisés, objectifs chiffrés, auditable. À première vue, cette dynamique peut sembler convergente avec celle des Sociétés à Mission, déjà soumises à des obligations de redevabilité et d'évaluation. Pourtant, sur le terrain, des tensions concrètes émergent entre logique de conformité et logique d'engagement qu'il importe pour les entreprises d'anticiper, sous peine de se trouver confronté à :

► Des Conflits de priorité : par exemple, une Société à Mission du secteur agroalimentaire, axée sur l'agriculture locale peut se voir imposer par la CSRD des enjeux climatiques globaux ou financiers non prioritaires dans sa stratégie, résultant en un désalignement entre reporting réglementaire et incarnation de la Raison d'Être.

► Un décalage de temporalité : par exemple une entreprise textile ayant inscrit dans sa Mission une transition vers des filières durables à horizon 2030 devra, dès la première année de reporting, publier des indicateurs chiffrés sur ses pratiques actuelles. Cela peut fragiliser la trajectoire et donner une image de retard, là où il y a transformation en cours.



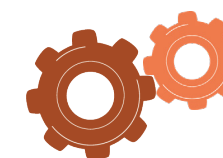
► Une Gouvernance fragmentée : par exemple, un pilotage CSRD porté par la Direction Finance ou conformité, sans concertation avec le Manager de la Mission, son Comité Opérationnel ou le Comité de Mission sera source de frictions entre instances internes.

► Une Standardisation limitante : par exemple, certains objectifs statutaires très qualitatifs (culture, inclusion, lien social) ne trouvent pas d'équivalent dans les indicateurs exigés par la CSRD. L'identité de l'entreprise pourrait donc se trouver diluée dans un reporting trop générique et faisant l'impasse sur la présentation du modèle de Mission et de son ambition.

Par ailleurs, là où une entreprise à Mission ose communiquer sur ses fragilités ou ses apprentissages, la CSRD impose des informations vérifiables. Il faut donc éviter que le discours se « rationalise », au détriment de la sincérité.



NOS RECOMMANDATIONS :



A LIGNER MISSION ET DOUBLE MATÉRIALITÉ

► Croiser les objectifs de Mission avec les enjeux identifiés dans la matrice de double matérialité.

► Évaluer si certains engagements doivent être renforcés ou reformulés pour mieux refléter les attentes des parties prenantes et les risques ESG.

C RÉÉRIER UN DIALOGUE ENTRE GOUVERNANCE, MISSION ET PILOTAGE CSRD

► Impliquer le Comité de Mission dans l'élaboration du reporting CSRD (et inversement les équipes CSRD dans le pilotage de la Mission).

► Éviter la fragmentation des responsabilités : faire travailler ensemble RSE, finance, juridique et Mission.

► Mettre en place une gouvernance transversale et coordonnée, pilotée de façon claire entre les différentes fonctions impliquées (dans le reporting ESG, la Mission, leur communication...).

P RÉSERVER LA SINGULARITÉ DE LA MISSION, AU-DELÀ DU CADRE NORMÉ

► Compléter les indicateurs CSRD par des éléments qualitatifs issus du rapport de Mission.

► Revendiquer une approche différenciante, même si elle dépasse ou complète les attendus standards.

A ASSUMER UNE TEMPORALITÉ DE TRANSFORMATION

► Être transparent sur les écarts entre ambitions long terme de la Mission et situation actuelle.

► Expliquer les trajectoires de progrès plutôt que viser la conformité immédiate.

C ONSTRUIRE UNE NARRATION COHÉRENTE

► Harmoniser les narratifs entre le rapport de durabilité (CSRD) et le rapport de Mission.

► Veiller à ce que les tensions éventuelles soient expliquées plutôt que masquées.

F ORMER ET ACCULTURER LES ÉQUIPES

► Sensibiliser les membres du Comité Opérationnel de la Mission aux exigences de la CSRD (et inversement).

► Créer une culture partagée de la mesure et de la sincérité.

Il s'agit donc bien, loin de les dissocier, d'apprendre à articuler les 2 approches, en alignant Mission et matrice de matérialité, en faisant dialoguer la gouvernance de la Mission et celle du reporting, et en assumant les tensions comme des marqueurs d'exigence.



RAPPORT DE MISSION & RAPPORT DURABILITÉ : LES SIMILARITÉS & DIFFÉRENCES

Les rapports de Mission et de durabilité partagent une ambition commune : inscrire l'entreprise dans une logique de transparence, de responsabilité et de mesure d'impact sur le long terme. Tous deux mobilisent des parties prenantes, cherchent à rendre compte des engagements pris et s'inscrivent dans une dynamique de transformation. Ils contribuent à formaliser une trajectoire, à objectiver des efforts, et à renforcer la crédibilité de l'entreprise sur ses enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Pour autant, leurs logiques diffèrent. Le rapport de durabilité, encadré par la CSRD, s'appuie sur un cadre normé, exigeant et vérifiable, conçu pour produire des données comparables entre entreprises, notamment à destination des investisseurs et régulateurs. Il structure un pilotage extra-financier précis, souvent centré sur les impacts environnementaux et économiques.

Le rapport de Mission, lui, laisse davantage de place à l'expression narrative, à l'incarnation des engagements dans une Raison d'Être, et à l'éclairage des transformations sociales et humaines.

Il valorise l'appropriation par les collaborateurs et la cohérence globale du projet d'entreprise.

Loin de s'opposer, ces deux démarches sont complémentaires : l'une offre la solidité du cadre réglementaire, l'autre affirme la singularité du sens et du cap stratégique. Leur articulation permet une lecture à la fois objectivée et engagée du positionnement de l'entreprise.

Le tableau ci-après en présente les principales différences, à travers une grille comparative des objectifs, des destinataires, du niveau de normativité, et des apports stratégiques respectifs.



Critères	Rapport de Durabilité (CSRD)	Rapport de Mission
> Nature / finalité	Évaluation approfondie des performances financières et extra-financières de l'entreprise.	Outil de communication stratégique, illustrant les progrès de l'entreprise sur sa Raison d'Être et ses engagements sociaux/sociétaux.
> Objectif principal	Informar sur les performances environnementales, sociales et économiques selon une approche standardisée et réglementée.	Communiquer sur l'impact sociétal en lien avec la Mission de l'entreprise, de manière narrative et contextualisée.
> Destinataires	Investisseurs, analystes financiers, régulateurs, clients, parties prenantes techniques.	Employés, clients, porteurs d'actions, société civile
> Normativité du contenu	Normé : soumis à des directives comme la CSRD, GRI, Taxonomie, etc.	Libre de structure, avec une approche plus qualitative.
> Justification des indicateurs suivis	Liée aux objectifs fixés par la CSRD et à l'engagement de l'entreprise ; permet d'évaluer l'impact ESG.	Les indicateurs viennent illustrer les transformations associées à la Mission, et éclairer la Raison d'Être.
> Régulation et audit	Audit obligatoire par un OTI (Organisme Tiers Indépendant), si soumis à la réglementation.	Vérification obligatoire par un OTI pour les Sociétés à Mission (loi Pacte), pour garantir la sincérité des engagements.

CONCLUSION

Alors qu'on ne peut que se réjouir du nombre croissant d'entreprises rejoignant le mouvement, force est de constater que, malgré les conseils éclairés de la CEM¹ dans ses différents guides et les témoignages inspirants d'acteurs engagés dans une démarche profondément transformatrice, quelques-unes, par ignorance ou par calcul, bénéficient des « angles morts » des textes de Loi et peuvent arborer à bon compte l'étiquette de la Société à Mission, en en « dévoyant l'esprit ».

Il est vrai qu'en louvoyant un peu (Raison d'Être « hors sujet », objectifs statutaires peu contraignants, Comité de Mission complaisant, délai dans la publication du rapport de Mission et/ou la mise en œuvre de la vérification par l'OTI,...) une entreprise peut s'arroger un passe-droit de près de 3 ans, (4 pour une entreprise de moins de 50 salariés) lui permettant de bénéficier un peu trop facilement d'une qualité que d'autres mettent toute leur énergie à honorer. Il est d'ailleurs à noter qu'aucune Société à Mission n'a encore été publiquement dénoncée dans sa capacité à honorer sa qualité (à l'exception de l'exemple récent de Danone et la polémique créée dans les médias par son renoncement à l'affichage du Nutriscore sur certains de ses produits).

Le modèle de Mission étant par essence propre à chaque entreprise, la Société à Mission ne pouvait s'appuyer sur aucun référentiel pour établir la sincérité de son engagement. La CSRD, en formalisant une grille de lecture commune, est donc venue combler cette absence en établissant un socle d'indicateurs (certes un peu complexe mais ceci est un autre sujet), permettant à chaque entreprise d'objectiver ses impacts et de témoigner de sa trajectoire de progrès.

Ainsi, dans son application progressive elle autorise, via la publication des rapports de durabilité, la **comparaison des stratégies mises en place** entre acteurs d'un même secteur, ou même d'un secteur à l'autre. Elle arrivait donc à point nommé pour alimenter ce « **temps des preuves** » que le Congrès Français et Européen des entreprises à Mission organisé par la CEM appelait de ses vœux en mai 2024 !

1 Communauté des entreprises à Mission

2 « Conter et compter : Raison d'Être et mesure d'impact, le sens au cœur de la gouvernance »
Gérard Schoun Editions Du 156 13 Octobre 2023

On ne peut que regretter en conséquence que le contexte économique et géopolitique ait conduit depuis lors à privilégier le court-terme aux dépens du moyen et long terme, en reculant les échéances imposant aux entreprises de se confronter à leurs enjeux doublement matériels et en en assouplissant notablement les contraintes.

En effet, pour reprendre l'expression de Gérard Schoun dans son livre² « Conter et compter » : en matière de Raison d'Être comme de Société à Mission, et plus globalement de résilience d'entreprise, il importe de « *faire le juste compte des faits* » pour « *ne pas rester juste dans le conte de fées* » !

Il faut donc saluer la cohérence dans la démarche des Sociétés à Mission qui ont opté pour une démarche de reporting volontaire car c'est le témoignage d'un engagement sincère mais aussi celui de leur clairvoyance. En effet, par l'anticipation des risques et opportunités impactant leur performance future et l'affinage de leur modèle de mission avec leurs parties prenantes, c'est en fait à leur résilience et à celle de leur écosystème qu'elles oeuvrent !



REMERCIEMENTS



Ce guide a été conçu et écrit par l'équipe Raison d'Être/Société à Mission du cabinet Des Enjeux & des Hommes



POUR LES CONTENUS À :



Sylvie Calais-Bossis

Responsable de cette pratique et auteur
sylvie.calais-bossis@desenjeuxetdeshommes.com

Marie-Laure Le Chevalier et à **Kim NGuyem** de la pratique CSRD pour le travail en tandem sur la partie « Faire de l'arrivée de la CSRD une opportunité »

POUR LA MAQUETTE GRAPHIQUE ET LES SUPERBES ILLUSTRATIONS À :

Floriane Fobri, appuyée de l'expertise d'**Audrey Baron** du service communication d'Ecocert



3 Rue du Louvre 1er étage, 75001 Paris
11, place St Bertrand - 32 600 L'Isle-Jourdain
desenjeuxetdeshommes.com