

---

**LES GROUPES DE TRAVAIL DE LA COMMUNAUTÉ**

---

# L'ÉVALUATION DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

---

**L'ÉVALUATION, COMME GAGE DE CREDIBILITE DE LA MISSION ...**

---

**...ET D'IMPULSION DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE**

---

**MARS 2020**



---

# L'ÉVALUATION DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

---

Le modèle de la société à mission, qui permet à chaque entreprise de s'engager sur sa propre contribution à un intérêt collectif, intègre en son sein un dispositif de vérification, contrepartie indispensable à la liberté laissée à l'entreprise de définir ses engagements.

L'évaluation joue un rôle essentiel, en permettant de légitimer tout le modèle d'entreprise. La Loi Pacte l'a retenue comme une condition nécessaire pour accéder à la qualité de société à mission. Elle impose en effet que les modalités du suivi de l'exécution de la mission soient inscrites dans ses statuts. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux, et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi. Le dispositif est complété par l'obligation de faire vérifier par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux.

A quoi sert la vérification dans le cadre de la société à mission ? Comment la réaliser de manière à la fois **crédible** pour les parties prenantes et **utile** à l'engagement et à la transformation des entreprises pour un intérêt collectif ? Comment répondre aux exigences de la loi ?

Si la loi définit ce cadre juridique, peu d'éléments sont fournis pour organiser cette évaluation d'une manière **crédible, suffisante** pour l'OTI, mais surtout **utile** à la transformation de l'entreprise elle-même.

La Communauté des Entreprises à Mission a choisi de lancer un Groupe de Travail sur l'évaluation de la société à mission pour aider les dirigeants à mieux appréhender les enjeux des dispositifs d'évaluation et à adopter une démarche adaptée à leurs propres enjeux.

Au fil des séances, nous avons recueilli le témoignage de plusieurs types d'acteurs :

- Les participants permanents du Groupe de Travail, dirigeants d'entreprises diverses en transformation
- Des experts capables de décrire des systèmes existants, leurs avantages et leurs limites pour les mettre au service de la société à mission

Ce livrable est structuré en deux grandes parties. La première partie explique l'essentiel des principes à retenir de ce qui fonde l'évaluation de la société à mission. Elle reprend les enjeux de cette évaluation, détaille les exigences de la loi en la matière, et décrit deux niveaux d'ambition croissants pour une évaluation efficace. La seconde partie propose une série de recommandations plus détaillées sur la manière de concevoir un dispositif en pratique.

Le concept de Société à mission est récent en théorie comme en pratique. C'est pourquoi ce document présente la synthèse de notre compréhension actuelle de l'évaluation, construite avec certains des acteurs parmi les plus experts aujourd'hui, et de manière fidèle à l'esprit de la loi et aux discussions contemporaines sur le rôle de l'entreprise. Ce livrable se présente ainsi comme une grille de lecture destinée au lecteur cherchant des éléments pratiques pour se lancer dans cette démarche. Il ne constitue pour autant qu'une première étape que de futurs travaux, de la Communauté des Entreprises à Mission et d'autres, viendront affiner ou réviser.

---

# LES CONTRIBUTEURS

---

## LES DIRIGEANTS



**Emmanuelle Bely**  
Secrétaire Générale des Eaux  
et de l'Afrique et Directeur  
Juridique des Partenariats -  
Danone



**Eric Delannoy**  
Président Tenzing



**Nicolas Furet**  
Directeur des Affaires  
Publiques Citeo



**Isabelle Lescanne**  
Directrice Général Déléguée  
Onyx Développement -  
Groupe Nutriset



**Laurence Méhaignerie**  
Présidente Citizen Capital



**Sandrine Sommer**  
Directrice Développement  
Durable et RSE Guerlain

## LES EXPERTS



**Geneviève Féron**  
Associée Prophil



**Xavier Leflaive**  
Administrateur principal  
OCDE

## LES CHERCHEURS



**Kevin Levillain**  
Chercheur, Mines ParisTech



**Jérémy Lévêque**  
Chercheur, Mines ParisTech

## LES PILOTES



**Alain SCHNAPPER**  
Président  
Opsalis Consulting



**David Emmanuel VIVOT**  
Senior Partner,  
Kea&Partners

---

# SOMMAIRE

---

## Première Partie : Principes de l'évaluation de la société à mission ..... 7

1. De l'importance du dispositif d'évaluation pour la société à mission
2. Les mécanismes de contrôle de la Société à Mission
3. Évaluer pour quoi faire ? Variété des usages et des niveaux d'ambition d'un dispositif d'évaluation

## Deuxième Partie : Concevoir son dispositif de contrôle ..... 24

1. 1<sup>er</sup> niveau d'évaluation : Évaluer l'efficacité des actions
2. 2<sup>ème</sup> niveau d'évaluation : Explorer les alternatives et les opportunités stratégiques

---

### Note au lecteur

Ce document a été construit pour permettre trois niveaux de lecture :

- Un résumé synthétique regroupant l'ensemble des résultats issus des travaux du groupe de travail est proposé p.5 ;
  - La première partie (pp. 8-20) détaille et justifie les principales recommandations en matière d'évaluation ;
  - Pour ceux qui veulent aller plus loin, en particulier dans la mise en pratique, la seconde partie (pp. 20 et suivantes) présente des outils pratiques et des modalités de fonctionnement adaptés à chaque niveau d'ambition.
-

---

# RESUME DES RESULTATS DE NOS TRAVAUX

---

1. L'évaluation est la contrepartie indispensable à la liberté de définition de la mission. La crédibilité du modèle de société à mission repose sur :

- **un contrôle exigeant**, par le comité de mission, comprenant des membres externes à l'entreprise.
- **une formulation précise des engagements sociaux et environnementaux** qui permettent leur vérification.

2. Le modèle de la société à mission ne peut se résumer soit à une logique de conformité à des normes externes, soit à une évaluation « standardisée ». La mission est propre à chaque entreprise ce qui entraîne que **l'évaluation soit spécifiquement adaptée et représentative de l'ensemble des objectifs et activités propres à l'entreprise**. Dans ce cadre, les référentiels existants sont un atout essentiel à disposition des comités de mission, car ils peuvent permettre une évaluation large et partagée des impacts de l'entreprise. Le comité de mission doit néanmoins veiller à ce que la somme des dispositifs utilisés couvre bien l'ensemble des objectifs.

3. L'évaluation de la société à mission peut viser deux niveaux d'ambition croissante :

- **Évaluation de l'efficacité (Niveau 1)** : évaluer l'efficacité des actions passées par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux. C'est le minimum que la loi demande, et dont elle confie le suivi au Comité de Mission et la vérification à un Organisme Tiers Indépendant (OTI) ;
- **Questionnement stratégique (Niveau 2)** : questionner la pertinence des actions et des stratégies choisies pour répondre du mieux possible à sa mission. A ce second niveau, la société réfléchit régulièrement aux autres stratégies possibles, et acquiert une meilleure connaissance des enjeux et des risques auxquels elle fait face.

Nous recommandons de viser le questionnement stratégique (Niveau 2), beaucoup plus utile pour enrichir la contribution de l'entreprise à l'intérêt collectif par la mission.

4. **Le comité de mission est l'outil privilégié pour réaliser ces deux niveaux d'évaluation et de questionnement** : il doit être constitué d'une manière cohérente par rapport aux objectifs statutaires et de façon à ce que tous ces objectifs soient compris et maîtrisés par le comité. Il doit disposer des moyens qu'il estime nécessaire pour réaliser cette vérification. Un certain nombre d'outils, évoqués dans ce guide, lui seront utiles.

## Les entreprises de moins de 50 salariés et la question du référent de mission

La loi autorise pour les entreprises de moins de 50 salariés, à remplacer le comité de mission par un référent unique. Dans la continuité de la proposition 3, nous recommandons cependant de privilégier la mise en place d'un comité de mission, le référent ne pouvant vraisemblablement pas dépasser la seule évaluation de l'efficacité (niveau 1).

Pour l'entreprise qui fera le choix du référent unique, il faut souligner que celui-ci sera un interlocuteur privilégié de l'OTI. Sa désignation devra en tenir compte et il faudra s'assurer qu'il disposera des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission d'évaluation.

5. La loi précise que le rapport du Comité est présenté à l'assemblée générale des actionnaires avec l'avis motivé de l'OTI. Seul cet avis motivé doit obligatoirement être rendu public sur le site internet de l'entreprise. Nous recommandons cependant aux dirigeants de réfléchir à la **partie des conclusions du comité de mission qui pourraient être rendues publiques**, notamment pour le premier niveau d'ambition c'est-à-dire lorsqu'il s'agit d'évaluer les actions passées.

Le questionnement stratégique, second niveau d'ambition, exige quant à lui l'accès à un niveau d'information de valeur stratégique, qu'il convient de garder confidentielles. L'utilité du comité de mission n'est donc pas seulement de sanctionner, mais aussi d'aider les dirigeants de l'entreprise à la transformer et à élargir leurs représentations pour répondre à la mission.

Nous recommandons qu'un règlement intérieur propre au comité soit rédigé pour préciser ces éléments. En tout état de cause, la publication ou non du rapport du Comité devra être décidée a priori et pourra être inscrite dans son règlement intérieur.

---

## Méthode du Groupe de Travail

Ce document est issu d'un des groupes de travail de la Communauté des Entreprises à Mission. Chaque groupe est constitué à l'initiative de membres qui souhaitent explorer des problématiques précises, animé par deux experts facilitateurs, et éclairé par des chercheurs. Pour celui, le groupe a réuni autour de deux animateurs :

- Des témoignages de dirigeants sur le chemin de l'entreprise à mission et dont l'expérience des enjeux d'évaluation a permis de constituer des cas d'étude ;
  - Des experts d'outils et méthodes d'évaluation mobilisés sur des sujets proches de l'entreprise à mission (performance extra-financière, vigilance...);
  - Des chercheurs de la chaire Théorie de l'Entreprise de MINES ParisTech spécialistes de l'Entreprise à Mission.
-

# PREMIERE PARTIE

## PRINCIPES DE L'ÉVALUATION DE LA SOCIÉTÉ À MISSION



---

# 1 - DE L'IMPORTANCE DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION POUR LA SOCIÉTÉ À MISSION

---

La « Société à Mission » est une qualité juridique accessible à toute entreprise, quel que soit son statut juridique, qui souhaite s'engager à contribuer à une finalité d'intérêt collectif, notamment d'ordre social et environnemental.

La gouvernance d'une société à mission inclut nécessairement trois caractéristiques fondamentales :

Une **mission contributrice**, incluant des **engagements**

Une gouvernance **protectrice de l'engagement** dans la mission

Un dispositif de **vérification crédible et de reddition publique**

- Une mission, qui constitue une finalité non réductible au profit mais qui s'y ajoute ;
- Un engagement des actionnaires qui se concrétise par l'inscription de la mission dans les statuts, ou dans tout document adapté à la forme juridique (mutuelle, coopérative) ;
- Un dispositif de vérification du respect des engagements et de restitution qui est l'indispensable contrepartie à la liberté laissée à l'entreprise de définir ses engagements.

Le modèle de la société à mission est exigeant. Il permet de distinguer clairement la finalité collective de l'entreprise de l'intérêt particulier de ses parties prenantes, au premier rang desquels ses actionnaires. En tant que finalité de l'entreprise, la mission doit ainsi s'entendre comme le cœur de la contribution de l'entreprise à la société, indissociable de son activité, mais aussi des responsabilités que cette activité lui confère.

Inscrite dans les statuts, la mission doit être stable sur le long terme. Pourtant, l'entreprise se distingue par une capacité d'adaptation et d'innovation inédite. La mission est alors le moyen pour l'entreprise de définir la façon dont elle entend non seulement maîtriser son impact aujourd'hui, mais aussi inventer un futur qu'elle estime souhaitable. La société à mission est alors celle qui, d'une part, démontre les impacts positifs atteints ou réalisés de son activité passée, et, d'autre part, s'engage dans la transformation continue de ses activités, de ses produits et services, ou de son modèle d'affaires pour faire advenir ce futur souhaitable.

C'est là tout l'enjeu et toute la difficulté de bien concevoir son dispositif d'évaluation. L'évaluation joue un rôle essentiel pour renforcer la crédibilité de l'engagement de l'entreprise au service de sa mission. C'est pourquoi elle doit être considérée comme aussi importante que l'élaboration de la mission et des engagements qui la constituent.

## « Intérêt collectif » ou « intérêt général » ?

Le rapport Notat-Senard à l'origine de la loi sur les sociétés à mission s'intitule « Entreprise, objet d'intérêt collectif ». Il faut distinguer cette notion de celle d'« intérêt général » qui est au fondement du droit *public*. La notion d'intérêt collectif désigne le fait que l'entreprise n'est ni un acteur public, ni un acteur purement privé : son action concerne un *collectif* plus ou moins large. La mission vise un intérêt collectif au sens où elle désigne explicitement les parties vis-à-vis de qui l'entreprise s'engage.



---

## 2 – LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA SOCIETE A MISSION

---

### a | La qualité de société à mission

La société à mission a été mis en œuvre en droit français par la promulgation de la loi Pacte le 22 mai 2019.

S'appuyant sur dix ans de travaux de recherche<sup>1</sup> et le rapport Notat-Senard, la stratégie adoptée par le législateur a été de proposer trois innovations législatives : une évolution normative pour toutes les sociétés (1), et deux options d'ambition croissante (2)(3) pour que celles qui le souhaitent puissent aller plus loin.

Fait suffisamment rare pour en mesurer la portée, ces réflexions ont également abouti à une évolution du code civil, afin d'y introduire l'objet social de l'entreprise.

### Les 3 niveaux de contribution proposés par la loi PACTE



Source : schéma extrait de l'étude « L'entreprise à mission : 10 bonnes raisons d'y aller », Nuova Vista, mai 2019

---

<sup>1</sup> Les recherches ont été menées notamment au Collège des Bernardins et à MINES ParisTech. Voir sur ce sujet : Roger B. (éd.), *L'Entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, 2012 ; Segrestin B. & Hatchuel A., *Refonder l'entreprise*, Seuil, La république des idées, 2012 ; Levillain K., *Les entreprises à mission*, Vuibert, 2017.

(1) L'article 1833 du Code Civil est complété par l'alinéa suivant : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

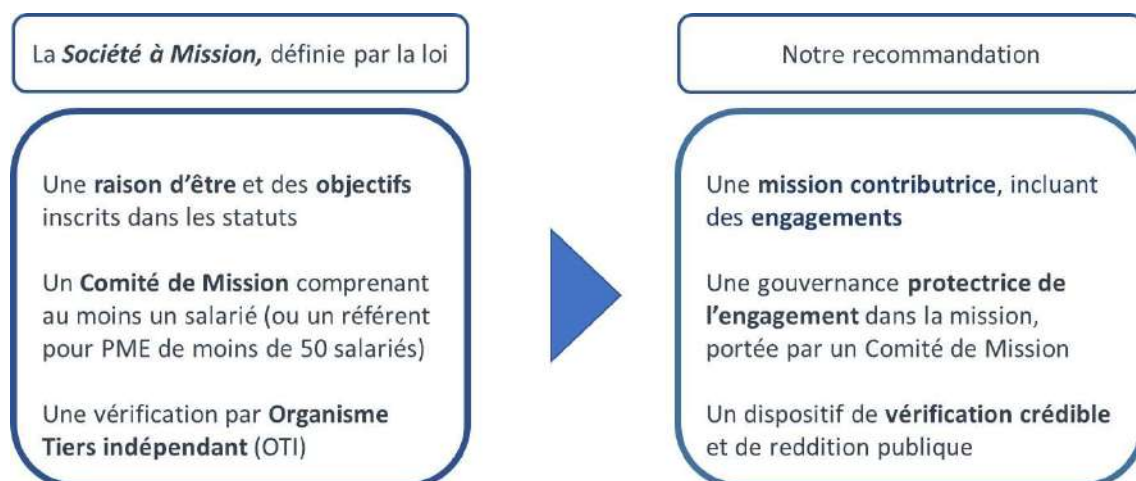
Il affirme que les sociétés ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite des fins qui leur sont propres. La mention des enjeux sociaux et environnementaux permet de préciser que tout dirigeant devrait s'interroger sur ces enjeux et les considérer avec attention, dans l'intérêt de la Société, à l'occasion de ses décisions de gestion.

(2) L'article 1835 du Code Civil est complété par l'alinéa suivant : « 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. ».

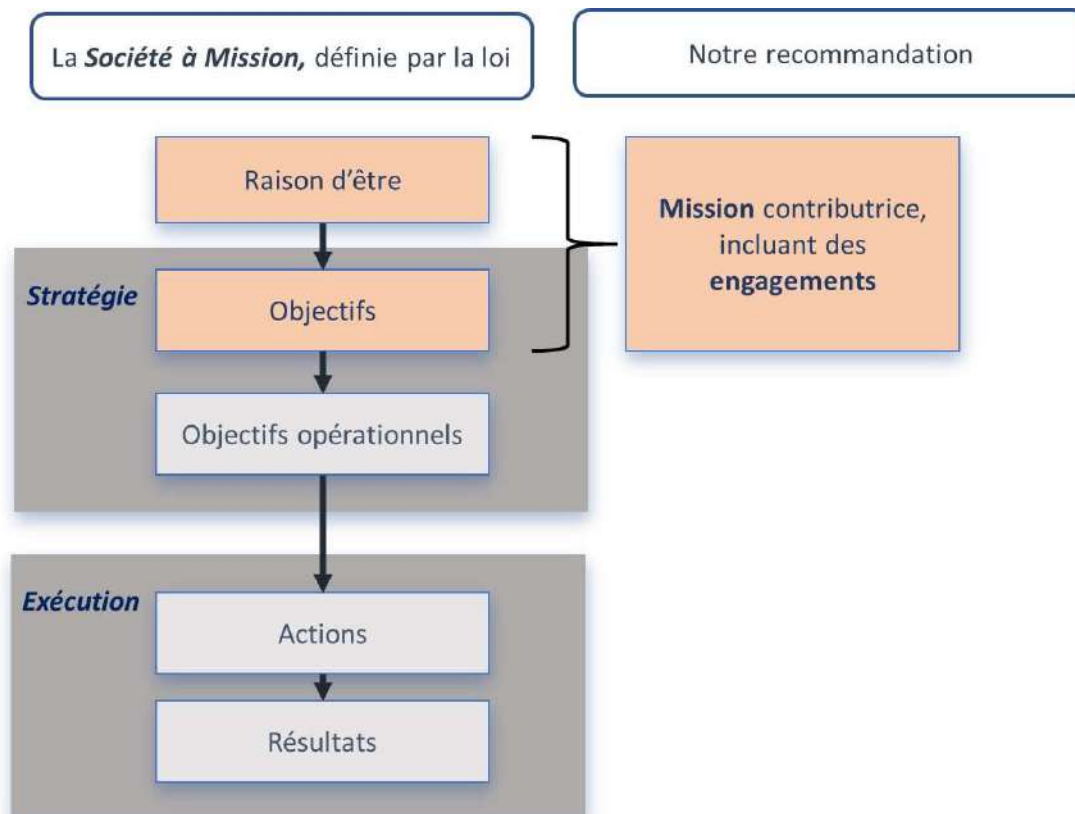
Cette notion de raison d'être vise à rapprocher les chefs d'entreprise et les entreprises avec leur environnement de long terme. Cet article incite ainsi, sous la forme d'un effet d'entraînement, les sociétés à ne plus être guidées par une seule « raison d'avoir », mais également par une raison d'être, forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter vers une recherche du long terme.

(3) Le cadre optionnel de la « société à mission » introduit les articles L.210-10 à L.210-12 dans le Code du Commerce.

Il s'agit d'une « qualité » de société à mission que toute société peut choisir d'adopter, et qui vient entériner un engagement volontaire au travers d'une inscription dans les statuts et pour lequel la notion de résultat est plus présente. Cette innovation juridique, qui valorise l'engagement sans enfreindre la liberté d'entreprendre et sans renoncer au profit, peut être adoptée par tout type d'entreprise (secteur, taille, statut). A la différence des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), aucun avantage fiscal ne vient encourager son adoption.



La mission de l'entreprise consiste en droit en la combinaison d'une raison d'être et d'objectifs sociaux et environnementaux qui sont un élément constitutif de la société à mission.



Les objectifs devant faire partie des statuts, il s'agit d'éléments qui ont une valeur d'engagement juridique et qui ne doivent pas être modifiés trop régulièrement. En ce sens, ils ne correspondent pas à la notion d'objectifs « mesurables, quantifiables, reportables » propres au management. Ils sont spécifiques à chaque entreprise et ne sont pas nécessairement quantitatifs. Rappelons que les statuts n'ont en effet pas vocation à être modifiés aussi souvent qu'un plan stratégique ! En revanche, une bonne pratique consiste à décliner ces objectifs en « objectifs opérationnels » qui guideront au quotidien dans l'entreprise la mise en œuvre de la mission et pourront être actualisés aussi souvent que nécessaire.

#### « Engagements » ou « Objectifs » ?

Le sens commun aurait peut-être préféré le terme « engagement » (« Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse... » selon le Larousse) pour désigner ces objectifs statutaires. Il ne faut en effet pas voir derrière le terme « objectif » l'idée que les statuts doivent donner un horizon temporel et une cible quantifiée à chaque ambition de la société à mission. Pour éviter tout quiproquo, nous conserverons cependant le terme « objectif » par la suite dans ce document.

## b | Les dispositifs d'évaluation exigés par la qualité de société à mission

La loi a introduit un double système de vérification en instituant deux dispositifs inédits :

1. **Un comité de mission en charge du « suivi de l'exécution de la mission »**, constituée de la raison d'être et des objectifs sociaux ou environnementaux (article L. 210-10 du Code du Commerce, alinéa 3)
2. L'appel à un **Organisme Tiers Indépendant en charge de la vérification de l'exécution des objectifs** sociaux et environnementaux (article L. 210-10 du Code du Commerce, alinéa 4).

L'articulation entre ces deux entités est définie dans la loi et le décret d'application de la façon suivante.

La loi précise par la rédaction de l'Article. L. 210-10 du Code du Commerce les conditions d'obtention de la qualité de société à mission :

« Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :

1° Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du code civil ;

2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;

3° Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion, mentionné à l'article L. 232-1 du présent code, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ;

4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'Etat. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° ;

5° La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts aux conditions mentionnées aux 1° à 3°, au registre du commerce et des sociétés, dans des conditions précisées par décret en Conseil d'Etat. »

L'articulation du rôle de l'OTI avec celui du comité de mission a été précisée par le décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 :

« III. - Pour délivrer l'avis mentionné au 4° de l'article L. 210-10, l'organisme tiers indépendant a accès à l'ensemble des documents détenus par la société, utiles à la

formation de son avis, notamment au rapport annuel mentionné au 3° de l'article L. 210-10.

Il procède à toute vérification sur place qu'il estime utile au sein de la société et, avec leur accord, au sein des entités concernées par un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux constitutifs de la mission de la société.

L'organisme tiers indépendant rend un avis motivé qui retrace les diligences qu'il a mises en œuvre et indique si la société respecte ou non les objectifs qu'elle s'est fixés. Le cas échéant, il mentionne les raisons pour lesquelles, selon lui, les objectifs n'ont pas été atteints ou pour lesquelles il lui a été impossible de parvenir à une conclusion. »

## c | L'articulation comité de mission et OTI : privilégier un contrôle exigeant du comité

La lettre de la loi et du décret laisse libre l'articulation entre le Comité et l'OTI. Aucune hiérarchie entre ces deux organes n'est clairement définie (sauf implicitement par l'ordre dans lequel ils sont décrits), leurs modalités de travail non plus. L'esprit de la loi, qui équilibre liberté de formaliser la mission et obligation de rendre compte, est de faire en sorte que le comité de mission constitue la forme centrale de contrôle. Le Groupe de travail a donc formulé des recommandations pour organiser la complémentarité de leurs contributions respectives.

Elles s'appuient sur deux postulats :

1. La spécificité de la mission, librement choisie par l'entreprise ;
2. Le comité de mission, intégrant au moins un salarié, (ou le référent) a une connaissance de l'entreprise, de ses caractéristiques et de sa mission plus fine que celle que peut en acquérir un Organisme Tiers Indépendant.

Le modèle de la société à mission s'appuie sur la liberté de définir sa mission et la crédibilité apportée par le fait de rendre compte de la mise en œuvre de celle-ci. **Cette crédibilité repose nécessairement sur un « auto-contrôle » exigeant, c'est-à-dire un dispositif construit par la société à mission elle-même qui assure la qualité du respect de sa mission.** Pour cela, il est nécessaire d'intégrer des participants extérieurs à l'entreprise (ce que la loi sous-entend en précisant qu'il doit y avoir au moins un salarié).

Dès lors, le rôle de l'OTI doit être, selon nous, de renforcer la crédibilité et l'efficacité du travail du Comité plutôt que de se substituer à lui. Il nous semble donc que le premier rôle de l'OTI est de s'assurer que le comité de mission a rempli ses obligations (produire un rapport annuel), qu'il a eu les moyens de le faire (par sa composition, les travaux qu'il a accomplis, les documents qu'il a sollicités et utilisés, les outils d'évaluation qu'il a utilisés y compris éventuellement les référentiels ou les travaux d'experts qu'il a consultés). Notre recommandation est qu'il alerte s'il détecte des défaillances dans le travail du comité de mission et qu'il le complète uniquement si ce dernier n'était pas en mesure de le faire lui-même.

L'OTI devra être accrédité par le Cofrac, comme précisé par le décret. Le Cofrac ne pourra pas accréditer d'organismes tant qu'un référentiel métier (ou recueil de Bonnes Pratiques professionnelles) n'aura pas été rédigé et que des OTI n'auront pas réalisé des vérifications. Pour les premières années au moins, une grande liberté de choix des OTI sera possible et le Groupe de Travail recommande de choisir un OTI adapté à son entreprise, sa mission et au niveau d'ambition retenu (voir la troisième partie). On pourra d'ailleurs avantageusement impliquer le président du Comité à Mission dans le choix de cet OTI.

## d | Spécificité et qualité de rédaction de la mission

Insistons sur la particularité de l'évaluation dans le cadre de la société à mission, à cause de la liberté laissée à l'entreprise dans sa définition de la manière dont elle entend contribuer à la société. Un standard universel d'évaluation, pourra être utilisé, soit **en complément** soit **partiellement**, à la discrétion du comité de mission. Par exemple, des indicateurs issus d'outils comme la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF), ou de référentiels de RSE tels que ceux utilisés par les certifications B Corp ou Lucie (ISO 26 000) pourront être retenus pour mesurer l'efficacité de certaines actions en lien avec les objectifs statutaires. Ces mêmes outils pourront aussi permettre de vérifier l'impact de l'action de l'entreprise dans d'autres domaines que ceux couverts par la mission. Mais des dispositifs standards ne pourront pas couvrir la spécificité des ambitions de transformation portées par les sociétés à mission, notamment dans ses dimensions d'innovation. Il incombera à l'entreprise et à son comité de mission de construire les dispositifs pertinents, éventuellement en s'appuyant ou en combinant des outils existants.

Pour pouvoir correctement choisir les outils adaptés, le comité de mission doit pouvoir cependant s'appuyer sur une mission rédigée d'une manière suffisamment précise. Quelques premiers principes simples assureront une qualité minimale, qui fera l'objet de davantage de travaux spécifiques de la CEM par la suite :

1. Les objectifs inscrits dans les statuts constituent le socle sur lequel repose l'évaluation.
2. Ils doivent aider l'entreprise à être à l'écoute de son écosystème et pour cela **formuler des promesses concrètes envers les parties prenantes auxquelles l'entreprise souhaite s'adresser particulièrement.**
3. Ces engagements, issus de la raison d'être, doivent par ailleurs être cohérents avec l'activité de l'entreprise et y faire directement référence. **Ils ne peuvent être périphériques à l'activité et à la stratégie.**
4. Pour être un levier de transformation de l'entreprise et la mettre en capacité de répondre aux enjeux de demain, **ces objectifs peuvent intégrer les ambitions d'innovation de l'entreprise**, et à sa contribution à la construction d'un futur désirable.
5. Nous recommandons enfin pour faciliter le pilotage et l'évaluation de déduire de ces engagements **des objectifs opérationnels qui ne feront pas partie des statuts, mais nourriront les plans stratégiques et les indicateurs de suivi.**
6. Ces objectifs ne sont pas nécessairement quantitatifs.

Compte-tenu de l'originalité du dispositif mis en œuvre par la loi et des spécificités des sociétés à mission, la Communauté des Entreprises à Mission continuera à enrichir sa réflexion et à actualiser ses recommandations, en s'appuyant sur les retours d'expérience des premières entreprises qui auront acquis la qualité de société à mission.

#### Article 2 bis

##### **Objet Social Etendu**

La société concilie la conduite de l'entreprise avec les valeurs de ses actionnaires dans le cadre d'un projet collectif créatif qui s'exprime à travers un Objet Social Etendu.

La société a pour Objet Social Etendu **d'apporter des propositions efficaces aux problématiques de nutrition/malnutrition.**

Cet Objet Social Etendu prend forme à travers 9 engagements collectifs :

1. être la référence sur les questions de nutrition liées à la malnutrition des populations vulnérables, et d'être reconnue comme telle ;
2. développer ses activités en commercialisant uniquement des produits vecteurs d'améliorations, issus des recherches de la Société menées en propre ou en collaboration ;
3. travailler avec des systèmes de distribution ne mettant pas en péril les valeurs de l'entreprise ni son indépendance ;
4. tout mettre en œuvre pour honorer les besoins des acteurs de l'aide humanitaire et sociale en quantité et qualité, en produits ou services ;
5. mener des travaux de recherche en conciliant collaboration et indépendance intellectuelle, financière et industrielle ;
6. entretenir sa culture d'entreprise dont certaines caractéristiques sont :
  - a. le respect des personnes, le partage,
  - b. la recherche de la différence,
  - c. la culture du risque, *être force de proposition*
  - d. la curiosité pour l'inconnu : pousser, élargir, explorer les savoirs et compétences au-delà de ceux existants dans l'entreprise
  - e. la remise en cause comme outil de performance
7. avoir le gout du risque et conduire des stratégies pionnières ;
8. pondérer la prise de risque avec une gestion stricte et cohérente ;
9. être un acteur de la société civile ;

*Un exemple de rédaction d'engagements - la cas de l'entreprise Nutriset – Extrait des statuts (article 2bis). Nutriset emploie le vocabulaire, antérieur à la loi, d'«objet social étendu» à la place de mission.*

## EN RESUME

1. L'évaluation est la contrepartie indispensable à la liberté de définition de la mission. La crédibilité du modèle de société à mission repose sur :

- **un contrôle exigeant**, par le comité de mission, comprenant des membres externes à l'entreprise,
- **une formulation précise des engagements sociaux et environnementaux** qui permettent leur vérification.

2. Le modèle de la société à mission ne peut se résumer soit à une logique de conformité à des normes externes, soit à une évaluation « standardisée ». La mission est propre à chaque entreprise. **L'évaluation doit donc être spécifiquement adaptée et représentative de l'ensemble des objectifs et activités propres à l'entreprise.** Dans ce cadre, les référentiels existants sont un atout essentiel à disposition des comités de mission, car ils peuvent permettre une évaluation large et partagée des impacts de l'entreprise. Le comité de mission doit néanmoins veiller à ce que la somme des dispositifs utilisés couvre bien les objectifs.



---

## 3 - ÉVALUER POUR QUOI FAIRE ?

### VARIÉTÉ DES USAGES ET DES NIVEAUX D'AMBITION

---

Évaluer la société à mission ne se limite pas à communiquer les résultats des activités passées de l'entreprise, et ne s'adresse pas qu'aux actionnaires. Les témoignages recueillis par le Groupe de Travail illustrent la variété des usages, des parties prenantes concernées et de leurs attentes respectives vis-à-vis du dispositif d'évaluation.

#### a| Variété des usages

Le dispositif de société à mission permet de répondre à différents types de besoins et d'usages. Sans chercher l'exhaustivité, on peut citer différentes situations pour illustrer cette variété :

1. *Sécuriser la mission de l'entreprise dans la durée au-delà du changement de dirigeants*  
Cas 1 : Des actionnaires familiaux fondateurs d'une entreprise prévoient de transférer la Direction Générale à un manager extérieur à la famille et veulent s'assurer que le nouveau dirigeant respecte et s'approprie la mission de l'entreprise.
2. *Accélérer la transformation et mesurer les évolutions*  
Cas 2 : Une société de services décide d'opérer un changement de cap stratégique et choisit d'accélérer sa transformation via l'engagement des dirigeants, des salariés et des actionnaires autour d'une nouvelle mission et de nouveaux objectifs évalués par un comité de mission.  
  
Cas 3 : Un investisseur à impact a besoin d'accompagner le développement des entreprises dans lesquelles il investit, via une méthodologie d'évaluation permettant d'explicitier une ambition/mission et suivre son accomplissement sur la durée de l'investissement.
3. *Rassurer les parties prenantes sur l'exercice de la mission tout en libérant un cadre pour innover*  
Cas 4 : Dans un organisme soumis à un cahier des charges négocié avec l'État, recueillant les multiples besoins de ses parties prenantes, l'évaluation de la mission permet de rassurer celles-ci sur la bonne réponse à leurs besoins, tout en dégageant des territoires et des marges d'innovation pour l'entreprise.
4. *Crédibiliser la communication de l'entreprise*  
Cas 5 : Une société B to C pour laquelle la participation des parties prenantes à l'évaluation de la mission permet d'évaluer factuellement et de crédibiliser la communication de l'entreprise sur ses engagements et ses actions.

La variété de ces usages pourra ainsi recueillir l'intérêt de sociétés de natures et de tailles très différentes. En témoigne la variété des participants à ce groupe de travail : Multinationale BtoC, Société de service BtoB, PME Familiale, Investisseur à impact... Le cadre de la société à mission s'adapte ainsi aussi bien aux petites entreprises, qu'aux grandes structures et va bien au-delà du cercle des entreprises à impact ou des entreprises sociales.

## Ce dispositif permet de répondre à des attentes variées des parties prenantes.

Le dirigeant peut chercher à légitimer son action et créer un dispositif à valeur ajoutée pour enrichir les orientations stratégiques de l'entreprise :

- Se légitimer grâce à la démonstration du respect des engagements dans la gestion de l'entreprise, via notamment un regard externe ;
- Enrichir les orientations stratégiques de l'entreprise en utilisant le comité de mission pour porter un regard sur la pertinence des actions lancées et pour soulever les « questions » clés liées à l'exécution de la mission. A cette fin, il rassemblera dans son comité de mission des expertises variées et complémentaires, en lien avec la nature des engagements qui composent la mission.

Des clients, des associations de riverains ou des ONG peuvent au travers du dispositif s'assurer que les engagements de l'entreprise ne sont pas restés au stade des intentions.

Les salariés pourront être rassurés sur la cohérence de la stratégie de l'entreprise par rapport aux engagements retenus dans la mission. Ils auront aussi la preuve qu'ils contribuent, à leur échelle, à la mission.

Cette diversité des usages et des attentes, combinée à la liberté de l'entreprise de déterminer le contenu de sa mission, fait qu'il est illusoire de définir un inventaire complet des situations et d'en déduire des bonnes pratiques adaptées à chaque situation. Néanmoins, il est possible de tirer un certain nombre d'enseignements de ces études de cas.

## b| Deux niveaux d'ambition

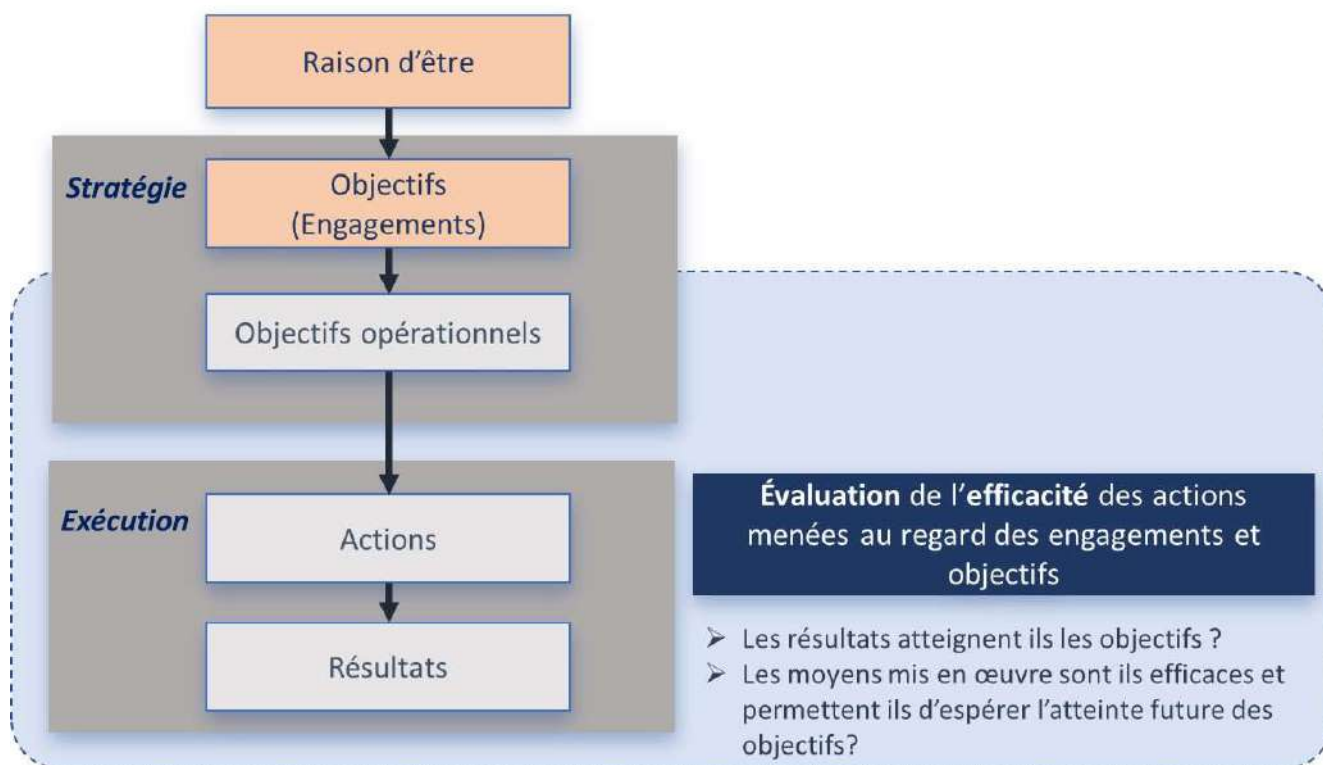
Pour concevoir les dispositifs d'évaluation adaptés, nous les avons regroupés sous deux niveaux d'ambition bien distincts :

- évaluer l'efficacité des actions menées pour réaliser la mission ;
- questionner la pertinence de la voie choisie pour réaliser la mission.

### b.1 | Evaluer l'efficacité des actions menées pour réaliser la mission

**Le premier mode d'évaluation consiste à évaluer l'efficacité des actions menées pour atteindre les objectifs inscrits dans les statuts.**

La question posée est donc la suivante : « Les actions et leurs résultats démontrent-ils l'atteinte des objectifs et le respect des engagements ? ». Et si les objectifs ne sont pas atteints, il s'agit de vérifier que l'ensemble des moyens mis en œuvre permettront de les atteindre ou au moins, sont proportionnés aux capacités et aux ressources dont dispose l'entreprise.



L'évaluation peut s'appuyer sur plusieurs types d'outils : des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs, des entretiens avec des parties prenantes, des études d'impact, des référentiels, etc... Elle a pour but de se forger une conviction sur l'efficacité des actions mises en œuvre par l'entreprise et de trouver des pistes d'amélioration de celles-ci (amélioration continue). Elle est suffisante pour respecter les exigences légales et revendiquer la qualité de société à mission.

A ce stade, l'évaluation doit permettre de s'assurer de la cohérence du dispositif et de son efficacité. Elle est le domaine du comité de mission dans le cadre de son rapport annuel. Elle est également celui de l'Organisme Tiers Indépendant, qui peut ainsi vérifier, (1) comme inscrit dans la loi, « l'exécution des objectifs sociaux » et, (2) comme précisé par le décret d'application, « si la société respecte ou non les objectifs qu'elle s'est fixés ».

Le profil des membres du Comité doit être choisi en fonction de cet objectif. Ils doivent représenter un certain nombre de parties prenantes concernées par la mission et être capables d'évaluer le fonctionnement de l'entreprise. Cette évaluation fait l'objet d'un rapport produit par le comité de mission et qui est joint au rapport de gestion et qui peut (et même devrait selon le Groupe de Travail) être rendu public.

Ce mode de vérification, l'évaluation, ne contribue pas à « challenger » les choix de l'entreprise quant à ses engagements ou ses objectifs. Cela constitue une limite, qui est préjudiciable dans un contexte économique, social et environnemental rapidement évolutif. Il nous semble donc nécessaire mais pas suffisant.

### b.2 | Questionner la pertinence de la voie choisie pour réaliser la mission

Le deuxième mode d'évaluation consiste en un questionnement stratégique, pour évaluer la pertinence de la voie choisie pour réaliser la mission aujourd'hui et demain et ainsi transformer l'entreprise (non seulement évaluer l'efficacité des actions, mais aussi la

pertinence des actions, voire des objectifs au regard des évolutions actuelles et futures de l'écosystème de l'entreprise).

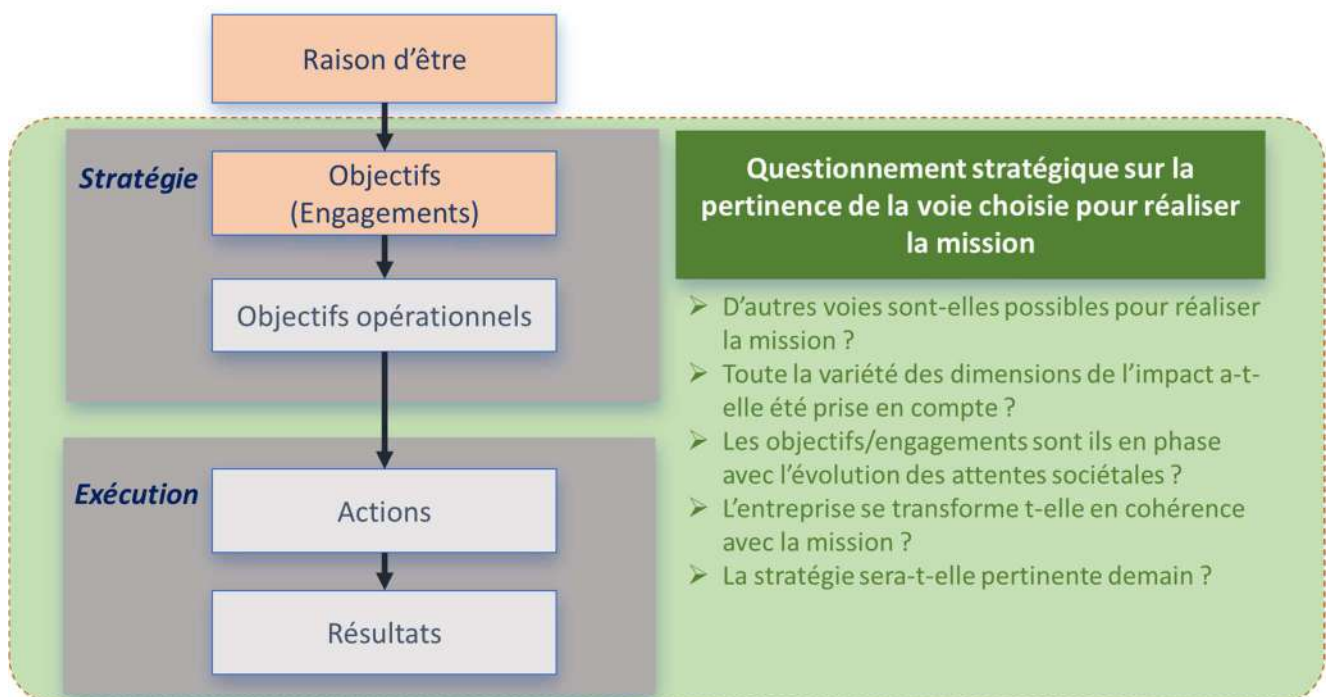
Les questions posées sont donc les suivantes : « Les actions mises en œuvre sont-elles les bonnes ? D'autres options sont-elles envisageables pour réaliser la mission ? ».

La réponse à ces questions va au-delà de la vérification de l'efficacité des actions mais elle ne peut pour autant en faire l'économie. Elle se nourrira notamment de tout type d'étude permettant d'évaluer l'impact des actions de l'entreprise, dans une perspective aussi large que possible, sur tout son écosystème, y compris l'environnement et la société tout entière. Le questionnement pourra porter plus largement sur le choix même des engagements et des objectifs associés.

Ainsi le Comité pourra s'interroger sur :

- Le lien entre mission et attentes sociétales : les engagements ou la mission sont-ils toujours en phase avec les attentes sociétales aujourd'hui et demain ?
- Le lien entre modèle économique et mission : le modèle économique est-il cohérent avec la mission ? L'évolution des engagements et des objectifs se traduit-elle dans celle du modèle économique ?
- Le lien entre mode de management et mission : Comment les objectifs de l'entreprise se déclinent-ils dans les pratiques managériales ? Les principes d'action et de comportement qui orientent le management sont-ils congruents avec les engagements constitutifs de la mission ?
- Le lien entre la mission et la transformation de l'entreprise : Est-ce que l'entreprise se transforme au bon niveau sous l'impulsion de sa mission : positionnement, offre, partenariats, culture, perception interne et externe...

Le comité de mission pose des questions sur le choix des actions retenues, pousse à explorer de nouvelles voies et peut être force de proposition. De plus, il peut être utilisé pour évaluer des options innovantes, pour éclairer le dirigeant face à des choix structurants. Certains membres devront être choisis pour leur expertise dans un domaine relatif à la mission.



Compte-tenu des thèmes traités, de la nature des décisions qui peuvent s'en déduire, d'une indispensable liberté de parole, les travaux du Comité à ce niveau-là n'ont pas vocation à être rendus publics et ne peuvent être partagés qu'avec un nombre limité de personnes autour du dirigeant.

*Remarque : articulation entre les deux niveaux d'ambition*

La description de ces 2 modes a été faite en forçant délibérément le trait pour accentuer les différences dans un souci de clarté. Aussi est-il indispensable de nuancer ces descriptions par quelques remarques.

1. Aucune entreprise ne peut concevoir un dispositif de questionnement stratégique qui n'inclurait pas une évaluation. Le rôle du comité de mission est à minima d'évaluer l'efficacité et l'impact des actions. Avant d'évaluer la pertinence des actions de l'entreprise, il faut évidemment commencer par en évaluer l'efficacité.
2. Le dispositif de questionnement stratégique est considéré par le groupe de travail comme celui capable d'apporter le plus de valeur à l'entreprise, par sa capacité de questionner ou « challenger » les choix stratégiques de l'entreprise et à constituer un « *business partner* » bienveillant et exigeant. Il implique un niveau d'engagement des membres du Comité supérieur (à la fois en temps et niveau d'expertise) à ce qui est nécessaire pour une évaluation. Il doit être vu comme une cible à atteindre progressivement.
3. La constitution du Comité doit donc se faire en fonction du niveau d'ambition initiale et visée. En fonction de la maturité progressive de l'entreprise et de son comité de mission, il faudra peut-être envisager de la faire évoluer.

Ambition	Niveau 1 : Évaluer l'efficacité des actions menées pour réaliser la mission	Niveau 2 : Évaluer la pertinence de la voie choisie pour réaliser la mission
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des résultats et de la bonne avancée des actions au regard des objectifs définis</li> <li>- Évaluation des moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats</li> <li>- Évaluation du niveau d'engagement de l'entreprise et de ses dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvrir le champ et se projeter pour s'assurer que les orientations prises pour réaliser la mission sont pertinentes aujourd'hui et demain (Analyser les évolutions de l'écosystème, Anticiper tendances et prospective d'évolution de l'activité...)</li> <li>- S'assurer que l'entreprise se transforme en cohérence avec la mission et les objectifs associés (cohérence de la stratégie, du positionnement, des orientations métier, de la culture... avec la mission)</li> </ul>
Périmètre d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs opérationnels - Actions - Résultats</li> <li>- Hier - Aujourd'hui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs portés par la mission (engagements) - Objectifs opérationnels - Actions - Résultats et leur adéquation avec la Stratégie, Orientations métiers, Style de management</li> <li>- Hier - Aujourd'hui - Demain</li> </ul>
Composition du comité de mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptitude à porter un point de vue pertinent sur chaque nature d'engagement</li> <li>- Capacité à évaluer les impacts de la mission sur les parties prenantes clé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experts, Scientifiques, Prospectivistes,</li> <li>- Capacité de challenge, à se projeter hors du cadre, à porter un dialogue stratégique</li> <li>- Capacité à comprendre et dialoguer avec les grands métiers de l'entreprise</li> </ul>
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif, KPIs, plan d'action, Données de suivi, Objectifs et indicateurs, normes et labels,</li> <li>- Dialogue avec les Parties Prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogue avec les Parties Prenantes</li> <li>- Études prospectives, de l'évolution écosystème et des enjeux de Partie Prenantes</li> <li>- Cartographie des champs d'innovation, veille</li> <li>- Orientations stratégiques et orientations métiers</li> </ul>
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recommandations pour tenir la trajectoire des engagements et de la mission</li> <li>- Amélioration continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des questions de recherche à traiter, recommandations stratégiques</li> <li>- Recommandations pour dynamiser la transformation stratégique de l'entreprise au service de sa mission</li> <li>- Mobilisation des parties prenantes et de l'écosystème</li> </ul>

Les deux niveaux d'ambition d'un dispositif d'évaluation : tableau récapitulatif des principaux composants d'un dispositif d'évaluation présentés en partie 2

## EN RESUME

3. L'évaluation de la société à mission peut viser deux niveaux d'ambition croissante :

- **Évaluation de l'efficacité (Niveau 1)** : évaluer l'efficacité des actions passées par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux. C'est le minimum que la loi demande, et dont elle confie la vérification à un Organisme Tiers Indépendant (OTI) ;
- **Questionnement stratégique (Niveau 2)** : questionner la pertinence des actions et des stratégies choisies pour répondre du mieux possible à sa mission. A ce second niveau, la société réfléchit régulièrement aux autres stratégies possibles, et acquiert une meilleure connaissance des enjeux et des risques auxquels elle fait face.

Nous recommandons de viser le questionnement stratégique (Niveau 2), beaucoup plus utile pour enrichir la contribution de l'entreprise à l'intérêt collectif par la mission.

4. **Le comité de mission est l'outil privilégié pour réaliser ces deux niveaux d'évaluation et de questionnement.** Il doit être constitué d'une manière cohérente par rapport aux objectifs statutaires et de façon à ce que tous ces objectifs soient compris et maîtrisés par le comité. Il doit disposer des moyens qu'il estime nécessaire à réaliser cette vérification. Un certain nombre d'outils, évoqués dans ce guide, lui seront utiles.

5. La loi précise que le rapport du Comité est présenté à l'assemblée générale des actionnaires avec l'avis motivé de l'OTI. Seul cet avis motivé doit obligatoirement être rendu public sur le site internet de l'entreprise. Nous recommandons cependant aux dirigeants de réfléchir à la **partie des conclusions du comité de mission qui pourraient être rendues publiques**, notamment pour le premier niveau d'ambition c'est-à-dire lorsqu'il s'agit d'évaluer les actions passées.

Le questionnement stratégique, second niveau d'ambition, exige quant à lui l'accès à un niveau d'information de valeur stratégique, qu'il convient de garder confidentiel. L'utilité du comité de mission n'est donc pas seulement de sanctionner, mais aussi d'aider les dirigeants de l'entreprise à la transformer et à élargir leurs représentations pour répondre à la mission.

Nous recommandons qu'un règlement intérieur propre au comité soit rédigé pour préciser ces éléments. En tout état de cause, la publication ou non du rapport du Comité devra être décidée a priori et pourra être inscrite dans son règlement intérieur.

### **Les entreprises de moins de 50 salariés et la question du référent de mission**

La loi autorise pour les entreprises de moins de 50 salariés, à remplacer le comité de suivi par un référent unique. Dans la continuité de la proposition 3, nous recommandons cependant de privilégier la mise en place d'un comité de mission, le référent ne pouvant vraisemblablement pas dépasser la seule évaluation de l'efficacité (niveau 1).

Pour l'entreprise qui fera le choix du référent unique, il faut souligner que celui-ci sera un interlocuteur privilégié de l'OTI. Sa désignation devra en tenir compte et il faudra s'assurer qu'il disposera des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission d'évaluation.

# DEUXIEME PARTIE

## CONCEVOIR SON DISPOSITIF DE CONTROLE



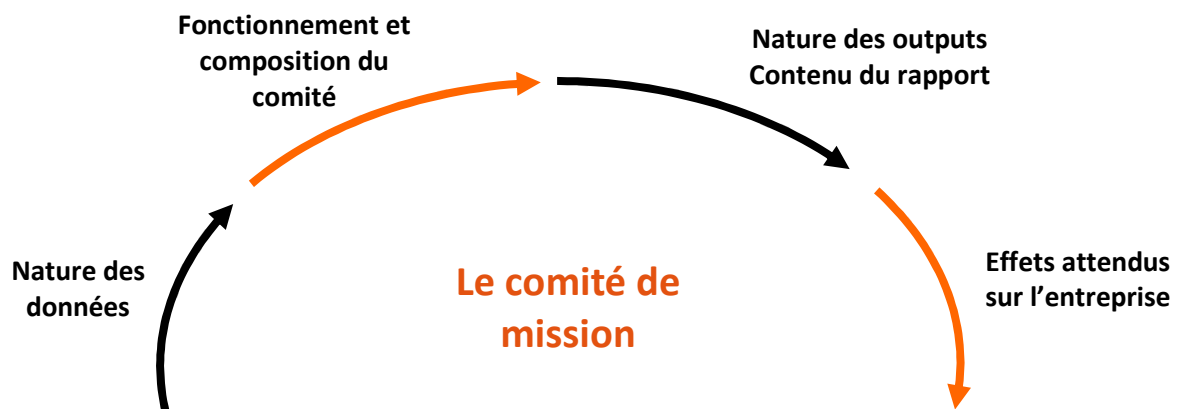


## Introduction

Comme décrit dans la première partie, l'évaluation de la société à mission peut soit se limiter à vérifier l'efficacité des actions passées au regard des objectifs, soit y ajouter un questionnement stratégique visant à explorer les enjeux actuels et futurs de la mission. Ces deux niveaux supposent des outils, fonctionnements et compositions différents du comité de mission.

Dans cette partie, nous nous proposons de caractériser le fonctionnement de ce comité de mission en fonction de ces deux niveaux d'ambition :

1. Nature des données utiles à l'analyse et outils de collecte ;
2. Fonctionnement, composition et fréquence de réunion du Comité ;
3. Nature des outputs du comité et contenu du rapport ;
4. Effets attendus sur l'entreprise.



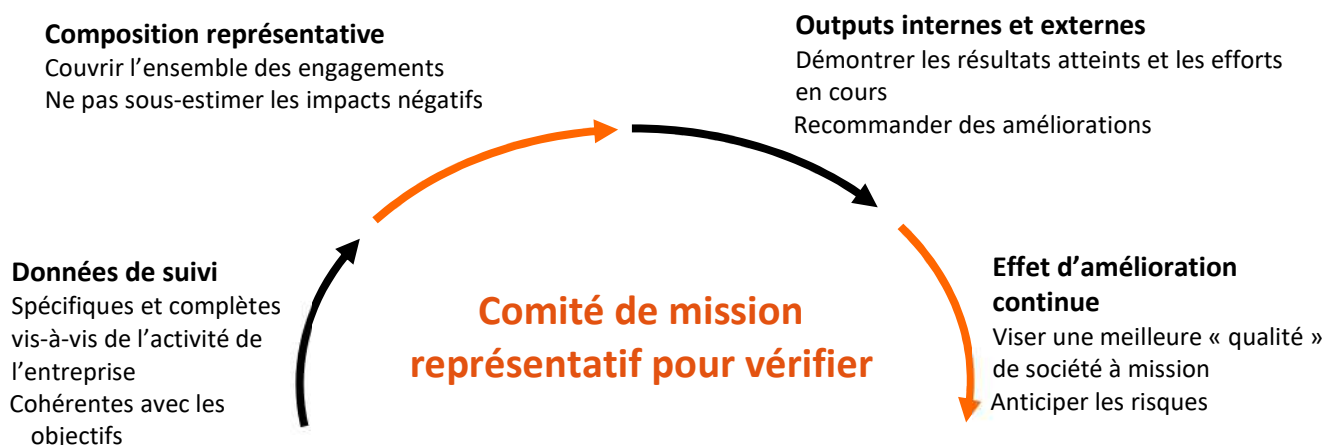
Pour chacun des niveaux d'ambition, nous préciserons quelques critères d'un bon fonctionnement du comité de mission, mais aussi points d'attention que le dirigeant et les membres du comité doivent avoir à l'esprit, et qui se sont révélés à l'occasion de l'étude des cas de notre groupe de travail.

---

# 1<sup>ER</sup> NIVEAU D'ÉVALUATION : ÉVALUER L'EFFICACITÉ DES ACTIONS

---

Dans ce premier niveau d'ambition, l'enjeu est de fournir une instrumentation adaptée à une vérification fiable de l'efficacité des actions menées au regard des engagements. Ces outils visent également l'amélioration continue des activités de l'entreprise pour mieux continuer à répondre à ces engagements.



- **Données : un suivi régulier sur des objectifs opérationnels stables**

Pour effectuer cette vérification, le comité de mission aura besoin de données de suivi qui couvrent l'ensemble des engagements.

Des **outils de mesure de performance**, par exemple des indicateurs portant sur les résultats ou les impacts des activités. Ceux-ci peuvent être quantitatifs, mais des engagements peuvent également être vérifiables sans être quantifiés. Par exemple : « travailler avec certains types d'acteurs (ONG, recherche publique...) », « maintenir un accès gratuit à certaines ressources ».

Des informations sur les **moyens affectés aux engagements**, et leur évolution (par exemple, augmentation ou diminution de budget).

D'éventuels **standards, normes, ou labels** utilisés par ailleurs pour l'activité de l'entreprise (bilan carbone, étude de mesure d'impact).

Mais aussi des dispositifs de **cartographie et de consultation des parties prenantes** (internes ou externes), en particulier celles auxquelles la mission s'adresse, par exemple au travers de sondages ou de collecte d'opinion.

Exemples :

- Indicateurs de mesure d'impact plus ou moins normés (ex. calcul de bilan carbone annuel)
- Actions prises pour conserver un label (ex. label B Corp. et ses évolutions)
- Indicateurs intégrés dans des relations contractuelles (ex. ONG, service public pour l'Etat...)
- Outils de la qualité (ex. arbre des causes, mesure de l'insatisfaction, ...)
- Due diligences et code internationaux (ex. *Responsible Business Conduct* de l'OCDE)

Quelques principes pour une bonne donnée de suivi :

- **Fiabilité** : La mesure est-elle sûre, constante, précise ?
- **Cohérence** : Les outils apprennent-ils quelque chose de la réalisation des engagements et au bon rythme ?
- **Complétude** : Y a-t-il des moyens satisfaisants pour suivre chacun de mes engagements ?
- **Transparence** : La manière dont s'organise cette évaluation est-elle justifiée et publique ? S'appuie-t-elle sur des pratiques reconnues par des tiers ?
- **Spécificité** : les indicateurs sont-ils spécifiques à l'activité de l'entreprise, et à son environnement ?



### Illustration

#### *Le radar d'impact de l'entreprise Guerlain et le cas des abeilles*

*Les abeilles sont pour la maison Guerlain une préoccupation majeure et leur protection a été mise au cœur de la feuille de route RSE au travers d'un certain nombre d'engagements.*

*Les abeilles n'ont évidemment pas été choisies par hasard. D'une part, elles symbolisent pour ce groupe un ancrage historique de la marque, c'est l'emblème de Guerlain depuis sa création en 1853. D'autre part, c'est aussi de ce petit insecte qu'une partie essentielle et non-substituable des ingrédients de nombreux de ses produits sont issus. La préservation des populations d'abeilles et de leurs habitats a donc été identifié comme un enjeu majeur de responsabilité.*

*Aussi Guerlain a été amené à décliner cette préoccupation générale en une série d'objectifs opérationnels, liés autant au soutien de la préservation par des actions en propre qu'au financement d'initiatives tierces. Dans la perspective de suivre et piloter la mise en place d'actions en faveur de la protection des abeilles, un outil de mesure de performance a été créé sous la forme d'un radar d'impact. Ce radar décline les efforts à mener et les résultats atteints de manière qualitative sur une échelle simple pour chacune des directions et des activités du groupe.*

*Sur le chemin de la société à mission, Guerlain vise ainsi à éviter l'écueil d'un engagement de RSE déconnecté de ses enjeux stratégiques. Guerlain associe ainsi directement cet enjeu de protection à un objectif stratégique (la marque et le sourcing) et conçoit un outil de suivi de données qui crée une cohérence entre des engagements macro et une traduction opérationnelle en lien avec les différentes activités de l'entreprise. Pour en vérifier la pertinence, Guerlain ajoute à son comité de mission un représentant d'ONG spécialiste de la question de la protection des abeilles.*

### Points d'attention :

L'usage de ces outils doit se faire en bonne connaissance de leurs limites. Parmi celles-ci, attention au **risque de fixation créé par les indicateurs d'impact** : un indicateur chiffré risque de focaliser l'attention sur son résultat, au point d'oublier qu'il n'est qu'une représentation simplifiée, voire tronquée, du phénomène observé. De même, un indicateur stable dans le temps risque de masquer la **transformation des enjeux sociaux et environnementaux** et de figer la représentation de la performance de l'entreprise au regard d'une mission dont l'interprétation peut évoluer au cours du temps. Le comité de mission devrait régulièrement s'interroger sur la pertinence des indicateurs choisis. Par ailleurs, **il ne faut pas limiter l'évaluation de la mission à l'usage d'un standard universel** qui passerait à côté des spécificités de l'activité et de la stratégie de l'entreprise.

De plus, attention à ne pas confondre la recherche sincère de la contribution la plus importante avec la meilleure valorisation à communiquer sur les activités déjà menées. Le premier objectif de ces outils est le suivi, et non la valorisation.

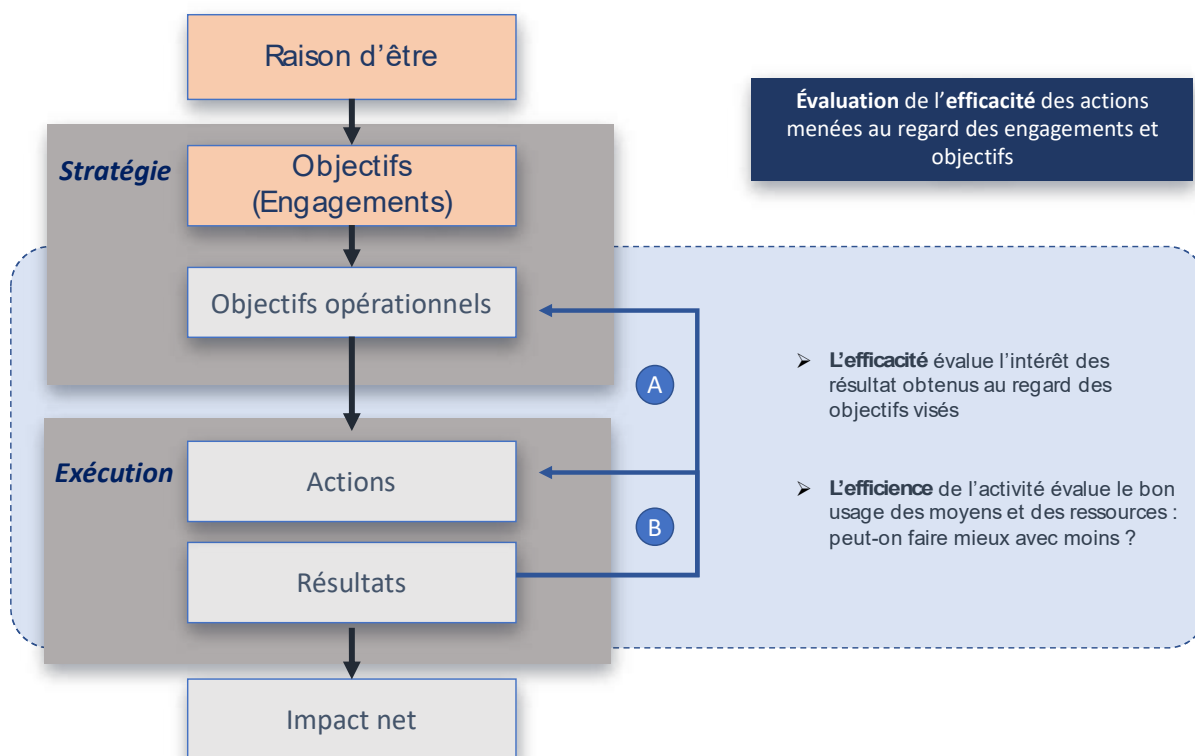
Enfin, le contrôle de la satisfaction des parties prenantes est souvent insuffisant dans le cadre de l'évaluation de la mission, compte-tenu de la difficulté pour les parties prenantes de maîtriser l'ensemble des enjeux couverts par la mission de l'entreprise. Il faut, quand cela est possible, chercher à dépasser les indicateurs de satisfaction tels qu'ils existent.

- **Composition et fonctionnement : représenter les parties, vérifier la fiabilité**

La composition du comité de mission doit permettre de **couvrir l'ensemble des engagements**. Elle devrait également **représenter les principales parties prenantes auxquelles la mission formule des promesses**. Il faut s'assurer que les membres qui le constituent et les outils dont ils disposent leur permettent de couvrir le spectre des engagements.

Le rythme de réunion du comité est à la discrétion de l'entreprise, à condition de respecter le minimum requis **d'une fois par an**. Une fréquence plus élevée permet un meilleur suivi. Pour faciliter le travail du comité de mission, surtout si cette fréquence reste faible, il est recommandé de lui faire parvenir un dossier résumant les **données de suivi avant la réunion**, et de focaliser celle-ci sur les points restant en discussion.

Pour faciliter l'analyse menée par le comité de mission, on peut utiliser le vocabulaire suivant (adapté de Stievenart & Pache (2014)) :



### Points d'attention :

Attention à ne pas oublier les « **parties silencieuses** » (les générations futures, l'environnement, etc.). La discussion risque de se focaliser sur les intérêts représentés dans cette instance. À l'inverse, ne pas oublier que la représentation des parties prenantes ne doit pas faire primer des intérêts et préoccupations particulières sur la mission d'intérêt collectif définie dans les statuts. Veiller par exemple à ce que le comité s'occupe de détecter les causes potentielles du non-respect de la mission.



### Illustration Le bon usage de la mesure d'impact chez Tenzing

*Tenzing est une société de conseil en stratégie dont l'ambition, traduite sous forme de raison d'être et d'engagements spécifiques, est de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes de milieu modeste et populaire dans le monde du travail, et de promouvoir l'égalité des chances.*

*Le milieu du conseil est reconnu pour sa propension à reproduire les schémas sociaux en recrutant prioritairement au sein des grandes écoles, ce qui ne permet pas de refléter la diversité des populations. Par une politique de recrutement et de formation originales, et aussi de nombreuses actions de promotion de l'égalité des chances dans le milieu scolaire, Tenzing vise à corriger ce biais.*

*Pour vérifier l'efficacité de son action, Tenzing a fait mener une étude d'impact auprès d'un cabinet indépendant qui en a confirmé l'intérêt et l'importance sur une variété d'indicateurs. Le fondateur du cabinet insiste sur la nécessité de balayer tous les aspects du projet dans ce type d'étude pour réfléchir à son action. Par exemple, s'il émerge clairement*

*que les collaborateurs de Tenzing proviennent des zones péri-urbaines dans une proportion plus large que la moyenne des consultants, leur embauche les conduit à s'installer dans la capitale et donc à les éloigner plutôt que de les ancrer dans leur territoire d'origine. Ce constat qui a fait ressortir les externalités négatives du modèle, partagées en interne, contribuera à améliorer les actions menées par l'entreprise.*

*On retrouve alors cette distinction dans la production des 2 rapports différents pour rendre compte de la pertinence de la raison d'être de Tenzing : un rapport d'engagement qui vise à rendre compte de l'efficacité directe des actions en faveur de l'égalité des chances, et une étude d'impact qui cherche à évaluer leur effet transformant (positif et potentiellement négatif) sur les individus et les organisations.*

*On voit donc ici le rôle essentiel, pour le bon fonctionnement de la société à mission, du comité de mission au-delà de l'usage direct d'outils de mesure et de suivi : seule la réflexion sur les enjeux concrets de responsabilité et d'engagement permettent de tenir compte de ces éléments, qui, sans cela, resteraient invisibles.*

- **Outputs et contenu du rapport : piloter les résultats ou les moyens**

Le groupe de travail recommande que le rapport rendu par le comité de mission ne soit pas seulement envoyé à l'assemblée générale comme précisé par la loi, mais **rendu public, ou au moins accessible aux parties auxquelles les engagements forment des promesses**. Le public visé par le rapport est donc interne et externe.

En interne, le rapport produit des **recommandations qui permettent à la direction générale de se conforter dans ses choix ou de réorienter certaines décisions**, appuyées sur des preuves fiables. Il peut inclure des propositions d'améliorations des actions menées pour répondre à la mission, mais aussi du système de suivi et de pilotage.

En externe, le rapport vise à **démontrer et justifier le respect par l'entreprise de ses engagements**. Il permet d'ancrer les résultats déjà obtenus et de montrer les efforts en cours pour atteindre les suivants.

Un acteur particulier est l'**organisme tiers indépendant** (OTI), qui trouvera dans ce rapport les éléments de cette démonstration, qui devront être les plus exhaustifs possibles pour éviter à l'OTI de recourir à d'autres « diligences ».

Il est recommandé que le rapport  **fasse apparaître la variété des évaluations** des membres du comité. Le rapport doit aussi faire ressortir les éléments que le comité aurait fait émerger et qui, non anticipés dans la formulation de la mission, pourraient entraîner d'éventuelles discussions « gênantes » avec des parties prenantes externes.



### *Illustration* *Les guidelines de l'OCDE pour une diligence vigilante*

*L'OCDE, dans le cadre de ses travaux sur la gouvernance des entreprises multinationales produit régulièrement des rapports qui proposent des principes directeurs à destination des entreprises. Ces principes directeurs font ensuite l'objet de déclinaisons spécifiques pour la mise en place et à l'implémentation. A l'occasion d'un exposé de Xavier Leflaive, (Administrateur principal à l'OCDE), le groupe de travail a abordé l'un d'eux, les guidelines pour une conduite responsable des entreprises, qui traitent de la question de la gouvernance responsable.*

*(<https://mneguidelines.oecd.org/responsible-business-conduct-matters.htm>)*

*Quoique ces guidelines soient déjà disponibles pour toutes les entreprises, et en particulier les multinationales, elles proposent une représentation utile des enjeux de responsabilités pour les sociétés à mission. Leur recommandation est que les « diligences », c'est-à-dire l'ensemble des actions menées pour acquérir les connaissances utiles face aux risques, soient conduites par l'entreprise selon un principe de vigilance, c'est-à-dire de manière proportionnée à chacun des risques liés aux activités de l'entreprise.*

*L'objectif annoncé des diligences dites « raisonnables » est avant tout d'éviter de causer directement ou indirectement des effets négatifs sur les personnes, l'environnement et la société. Cet objectif dessine un double cahier des charges :*

- Sur le fond : il propose une hiérarchie des risques, recommande de fournir des efforts proportionnés à leur importance et cohérents avec l'activité de l'entreprise*
- Sur la forme : il fait la démonstration de la bonne foi dans l'instruction des risques et recommande de communiquer les résultats aux parties prenantes concernées (c'est-à-dire les personnes ou les groupes qui ont des intérêts susceptibles d'être affectés par les activités d'une entreprise).*

- **Effets attendus : une amélioration continue de la réponse de l'entreprise à sa mission**

Sur la base des différents témoignages recueillis en séance, le groupe de travail a pu constater les effets liés à la mise en place de ce type d'évaluation. Parmi ceux-ci :

- **Crédibiliser les résultats et les objectifs atteints.** Ces types d'évaluations génèrent la mobilisation d'informations qui sont autant d'éléments de preuves tangibles à destination des dirigeants, ou des tiers attentifs au respect de ces engagements statutaires.
- **Créer une dynamique d'amélioration continue** pour l'entreprise. S'appuyant sur les rapports successifs du comité de mission, elle dispose de recommandations pour améliorer la « qualité » de réponse à la mission : par exemple, ajustement des actions pour répondre aux objectifs, modifications des critères d'évaluations pour mieux rendre compte de certains enjeux liés à la mission, déclinaison de certains objectifs à des niveaux plus opérationnels, etc.
- **Construire une entreprise plus attentive aux impacts de ses actions**, grâce à leur identification et leur qualification. De plus, l'expertise construite progressivement

permet aussi au comité de porter attention aux impacts ou externalités négatifs que l'entreprise aurait le moins facilement anticipé *a priori*.

- **Faire la démonstration de l'efficacité de ses actions** et fournir à d'autres des clés pour atteindre des objectifs similaires, notamment dans son écosystème.

### **Points d'attention :**

Aussi sophistiqués que soient les outils de suivi pour ce comité de niveau 1, celui-ci ne vise pas *a priori* l'appréciation critique de la pertinence des actions prises et des moyens engagés au regard de la mission de l'entreprise. Dit autrement, ces outils ne permettent pas de juger si les actions en cours, sont les meilleures que l'entreprise pouvait choisir pour respecter ses engagements. A ce niveau d'ambition, le comité de mission ne permet donc pas à la direction générale de nourrir la discussion stratégique et/ou d'orienter des pistes d'innovations futures.

**Un mauvais usage de ces nouveaux outils de mesure de la performance crée un risque de pression managériale accrue au nom de la mission, et néfaste pour les collaborateurs.** Attention donc à ne pas transformer la responsabilité collective liée à la mission, permettant à chacun de s'engager à son service, en un outil de micro-management transformant la mission en responsabilité individuelle.



---

## 2<sup>EME</sup> NIVEAU D'EVALUATION : EXPLORER LES ALTERNATIVES ET LES OPPORTUNITES STRATEGIQUES

---

Suivre et démontrer l'efficacité des résultats d'actions passées est un élément indispensable de la crédibilité de la société à mission. Cependant, cela n'assure pas que la société à mission réponde toujours à sa mission demain, qu'elle utilise au mieux ses capacités pour le faire, voire qu'elle puisse anticiper ses transformations et celles de son environnement. Le dirigeant engagé dans une mission a probablement l'intuition qu'une **variété d'expertises lui permettrait de rendre plus robuste la stratégie de l'entreprise**, qu'une capacité à entraîner son écosystème lui permettrait de démultiplier son impact, mais aussi qu'une **analyse fine de ses possibilités d'action pourrait remettre en question ses choix** et identifier les vulnérabilités de l'entreprise.

C'est pourquoi « l'évaluation » de la société à mission peut se compléter d'un niveau plus fouillé, qui vise moins la vérification des résultats que **l'exploration des possibles**, pour initier les transformations des stratégies, des produits et services, du modèle d'affaires, de l'écosystème, des pratiques managériales, ou encore du rapport aux parties prenantes et à l'actionnariat.

A ce niveau, le comité de mission peut alors travailler, sur l'ambition de transformation portée par l'entreprise. Il vise à questionner la pertinence de la séquence : engagements, objectifs opérationnels, stratégies déployées, moyens alloués et actions conduites.



- **Données : une compréhension fine de la stratégie**

Pour répondre à ce niveau d'ambition, les données nécessaires au comité pour réaliser ce travail d'instruction sont **plus fines mais aussi plus confidentielles que précédemment**. Il faut notamment :

1. Une connaissance fine de la stratégie, du positionnement marché, y compris des données sur la concurrence ;
2. Une connaissance des produits actuels et futurs, ainsi que des axes de développements poursuivis ;
3. Enfin, une connaissance de l'organisation de l'innovation : structures de R&D, projets d'innovation, nature et types de partenariats lancés.

Pour cela le comité ne pourra vraisemblablement pas se contenter des données disponibles : il peut viser à **développer des données *ad hoc*** qui lui permettront de construire une connaissance satisfaisante de l'entreprise en lien avec les enjeux soulevés par sa mission.

**Un accès direct à la direction générale semble indispensable** : il faut pouvoir poser des questions aux plus hauts niveaux de décision sur les raisons et implications de certains choix conduits par le passé.

La difficulté de l'exercice, au-delà de sa nature éminemment spécifique, tient au fait que :

- Les connaissances disponibles et indicateurs de suivi classiques peuvent être inadaptés à la situation de transformation (cf encadré) ;
- Entre concevoir la stratégie et la challenger, la frontière peut parfois être ténue. Préciser régulièrement le rôle du comité, qui n'est pas celui de remplacer le comité stratégique ou le conseil d'administration est parfois nécessaire.

#### Des outils de cartographie à l'usage du comité de mission

En situation de transformation, les indicateurs de résultats s'avèrent souvent problématiques : l'apprentissage conduit à réviser régulièrement les objectifs visés et les moyens à mettre en œuvre. L'objectif stable est alors « fixant ».

D'autres approches sont préférables : la cartographie, notamment au travers des méthodes issues des théories de la conception ou d'ateliers de créativité permettent d'appréhender la diversité des sujets d'innovation, des dilemmes éthiques, des risques anticipables ou des questions de recherche qui restent à étudier.



#### Illustration

##### *La variété des implications stratégiques de l'évaluation chez Danone*

*Danone est un groupe multinational que l'on ne présente plus. Reconnue en France pour le « double projet économique et social » voulu dès les années 1970 par Antoine Riboud, l'entreprise a depuis développé de nombreux outils permettant le pilotage de la variété de ses impacts et objectifs. En interne, la démarche « Danone Way » de reporting intégré ne vise ainsi pas seulement à rendre compte des impacts mesurables : elle est un outil de transmission des enjeux stratégiques à l'ensemble des filiales du groupe, qui disposent par ce biais d'un outil et d'un langage communs pour prendre les décisions et évaluer leur pertinence au regard d'objectifs affichés par le groupe. Il s'agit typiquement d'outils de pilotages qui dépassent la seule visée de contrôle de l'exécution.*

*Aujourd'hui, deux autres outils prennent le relais de la démarche Danone Way. D'un côté, la certification B Corp permettrait de rendre lisible la démarche y compris à l'extérieur du groupe, mais à condition de conserver un ensemble de critères propres à l'activité et aux enjeux d'innovation très spécifiques à l'entreprise. De l'autre côté, la filiale américaine Danone North America, passée sous le statut de « Public Benefit Corporation » (une version locale de la qualité de Société à Mission) en 2017 s'est dotée d'un comité de mission comportant des scientifiques, des partenaires et des personnalités engagées, pour suivre la réponse de la filiale à la mission statutaire qu'elle s'est donnée.*

- **Composition et fonctionnement : une expertise des « alternatives de réponse » à la mission**

Le travail du comité est désormais de développer une expertise qui lui permette de légitimement **organiser la confrontation entre les choix et les actions conduites** aujourd'hui **et un ensemble d'autres stratégies possibles** pour avancer dans la réalisation de la mission. Cela peut comprendre une discussion des impacts positifs ou négatifs non anticipés au moment du choix des enjeux auxquels répond la mission.

Pour cela, il peut être utile pour le comité de disposer de capacités d'analyse et d'outils qui lui permettent de :

- **Construire des cartographies** des champs d'innovation, des questions éthiques, des réponses concurrentes, des risques anticipables. On peut même imaginer que cette exploration prenne la forme d'ateliers dédiés, et ait recours à des expertises externes ;
- **Repérer des fixations** sur des réponses que l'on tient pour acquises alors qu'elles pourraient être avantageusement rediscutées ;
- **Identifier les manques de connaissances**, non seulement sur les risques et les impacts négatifs non anticipés (« avez-vous instruit cette question ? ») mais aussi sur des relais stratégiques nouveaux (« ce domaine pourrait-il nous aider à mieux répondre à la mission ? ») ;
- **Adopter une logique systémique** (« en quoi ces actions pourraient avoir des incidences sur telles autres décisions ? ») ;
- **Maintenir une veille de ce qui se fait à l'extérieur**, permettant une vision critique et réflexive des actions menées (veille stratégique, concurrentielle, technologique...)



#### *Illustration* *La démarche d'investissement de Citizen Capital*

*Citizen Capital est un fonds à impact dont la thèse d'investissement consiste à défendre qu'il n'y a pas a priori de contradictions entre rentabilité économique et poursuite d'impact social. Pour soutenir cette vision, le fonds a été amené à déployer une palette d'outils riches qui permet notamment de créer un dialogue original avec la direction générale, avant toute prise de participation au capital.*

*Préalablement à l'investissement, les équipes construisent une compréhension fine de l'activité de l'entreprise ciblée et de son potentiel de développement. Cela leur permet par la suite de conduire, en collaboration avec l'équipe de direction, un travail :*

- a) d'écriture ou de réécriture de la mission ;*
- b) de cartographie des orientations stratégiques qui constitueraient autant de pistes pertinentes pour conduire la mission, avec un potentiel d'impact plus significatif (de là découle une « thèse d'impact » et ses différents axes) ;*
- c) de construction d'une série de mesure d'impacts spécifiques sur lesquels se fondera un suivi régulier des activités de la société une fois entrée au portefeuille.*

*Le rôle d'évaluation dont se dote Citizen Capital pour suivre la performance de ses participations comporte au moins deux caractéristiques intéressantes. Premièrement, ce fonctionnement fait la démonstration de la précision nécessaire dans l'expertise pour établir un référentiel d'évaluation cohérent. Il suppose de pouvoir éclairer les enjeux*

*particuliers de responsabilité de chacune des entreprises, qu'ils soient liés au secteur ou bien à la nature innovante de l'activité. Ce besoin d'expertise justifie la construction du référentiel d'impact en collectif chez Citizen (avec l'équipe de direction et après consultation d'un certain nombre de voix externes).*

*Deuxièmement, le fonds a conscience du risque d'obsolescence de l'outil d'évaluation qui, s'il ne réussit pas à évoluer avec les transformations de l'activité, risque de ne plus être pertinent. Sur ce point, Citizen Capital a prévu des dispositions qui lui permettent de réviser, le cas échéant, une partie des critères de suivi, de façon à conserver l'outil de pilotage le plus adapté aux innovations des entreprises investies.*

Pour constituer le comité, il est nécessaire de choisir les membres suivant des besoins d'expertises particuliers plutôt que par un souci de représentation des parties. Il doit être constitué de manière à ce que chaque engagement pris dans la mission puisse faire l'objet d'une exploration propre et d'un questionnement utile.

Dans cette optique deux types d'expertises ont été identifiés :

- Une **capacité à déclencher des analyses**, c'est-à-dire de répondre au besoin de comprendre et de **poser des questions pointues** qui nécessiteront des réponses *ad hoc* de la part des directions générales. Ces expertises peuvent par exemple viser à dresser le tableau des développements innovants, notamment faits par les concurrents.
- Une **expertise sectorielle ou scientifique**, qui vise à positionner la nature des actions lancées mais aussi à **répondre aux questions éventuelles de la direction générale**. C'est autant un rôle d'évaluation que d'apports en connaissances, qui pourraient alimenter l'entreprise dans sa réflexion future.



#### *Illustration*

#### *Le fonctionnement de la « commission à l'objet social étendu » de Nutriset*

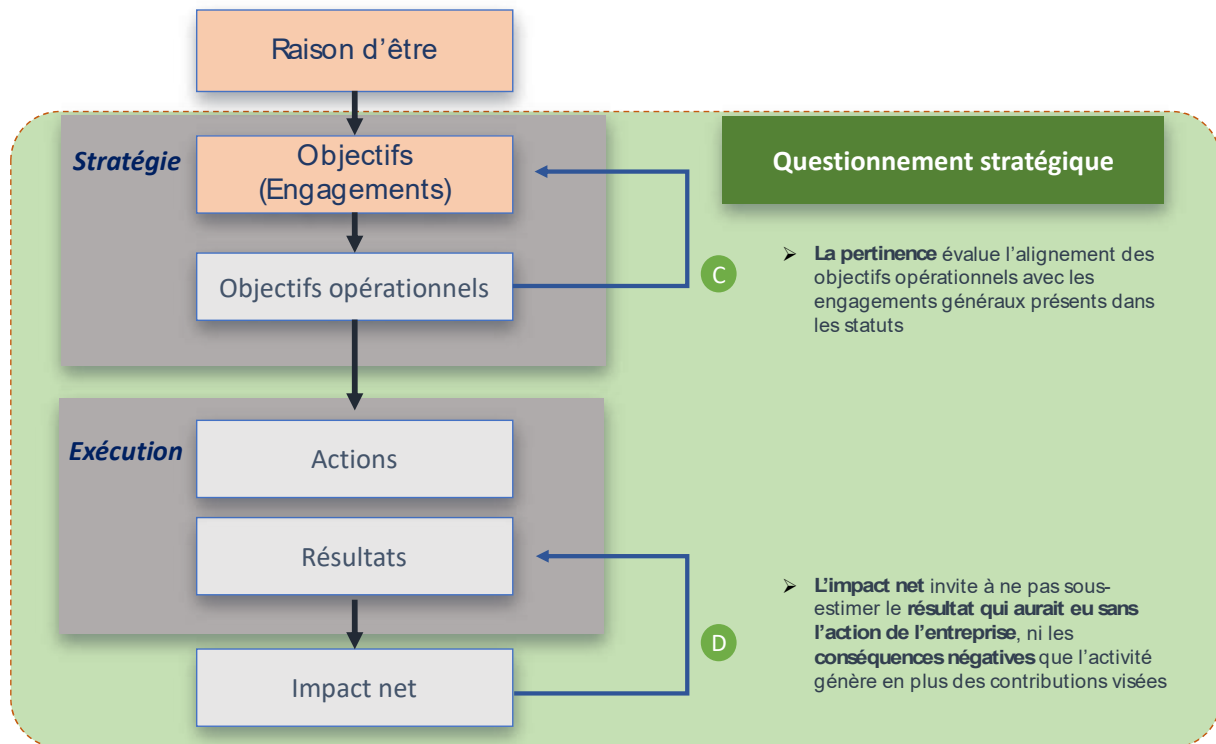
*Le mandat de Nutriset est de lutter contre la malnutrition des populations vulnérables, au travers notamment de la conception et de la production d'aliments thérapeutiques innovants dont l'efficacité reste aujourd'hui inégalée. Entreprise familiale, l'objectif des fondateurs est de préserver cet engagement, et notamment de développer de nouvelles réponses et des stratégies pionnières pour répondre à l'un des Objectifs du Développement Durable.*

*Expérimentatrice de la forme d'entreprise à mission depuis 2015, l'entreprise dispose déjà de 5 ans d'expérience d'un comité de mission conçu pour organiser le questionnement stratégique. Celui-ci répond à plusieurs objectifs : protéger l'engagement de la direction générale envers la mission, détecter les éventuels écarts aux engagements statutaires, mais aussi questionner chaque année les choix stratégiques retenus face à la transformation continue des enjeux et des réponses à la malnutrition.*

*Pour cela le comité est composé de 5 membres couvrant la totalité des expertises requises : nutrition et engagement sur le terrain avec les ONG, aide au développement local et stratégie internationale, stratégies d'innovation, entrepreneuriat et lien au territoire, bien-être des salariés. Chaque réunion du comité est l'occasion d'aborder longuement l'ensemble des dilemmes éthiques, nouveaux risques, transformations de l'activité, projets innovants émergents et évolutions écosystémiques, en s'appuyant sur un pré-rapport remis*

par la direction générale au comité et sur des réponses en séance aux interrogations des membres. Un rapport est remis aux actionnaires en vue de l'assemblée générale, mais le comité organise lui-même le suivi d'une année sur l'autre des nouveaux outils mis en place par le management pour répondre à ses interrogations.

Exemplaire d'un fonctionnement de niveau 2, ces réunions autorisent une relation fructueuse entre actionnaires, comité et dirigeants, qui enrichit la stratégie et rassure l'écosystème.



### Points d'attention :

**Impact** : Cette notion est souvent utilisée pour caractériser les conséquences systémiques de l'action de l'entreprise, elle peut faire l'objet d'« étude d'impact ».

- Elle doit être prise ici au sens d'une mise en perspective de l'action de l'entreprise en imaginant ce qui se serait passé sans son action d'une part et d'autre part, sur les conséquences de ses actions au-delà du périmètre couvert par les objectifs statutaires.

Il est évident que par la nature même du comité ainsi construit, **cette forme de contrôle est extrêmement dépendante du choix des membres et de leurs compétences**. Ce sont ces dernières qui constituent mécaniquement le cadre d'analyse. Le choix des membres dans le soutien au questionnement stratégique découle donc des aspects que la société à mission accepte de rediscuter au sein de ce comité.

Ce point questionne également la **nature du lien entre les membres du comité et l'entreprise**. Pour que le comité possède une connaissance fine de l'organisation et de ses enjeux, et que la direction générale accepte de la lui fournir, il est illusoire de compter sur son indépendance totale.

L'expérience du groupe de travail permet de formuler les recommandations suivantes :

- Chercher à éviter l'existence de relations contractuelles actuelles entre les membres du comité et la société, mais compter éventuellement sur des relations passées qui confèrent aux membres une bonne connaissance de certains aspects de l'activité de la société ;
- Identifier des acteurs prescripteurs de l'écosystème qui ne se positionnent pas dans la chaîne de valeur directe, ni dans la critique ou le soutien systématique à l'entreprise ;
- Privilégier des acteurs qui ont une légitimité propre, qu'ils doivent défendre en dehors des relations à la société à mission ;

## • **Outputs : Challenger la stratégie et ouvrir des pistes d'évolution**

A ce niveau de discussion stratégique, le groupe de travail **recommande que le contenu du rapport rédigé par le comité de mission ne fasse pas l'objet d'une diffusion publique en tant que tel** mais que certaines parties seulement (correspondant à l'évaluation de niveau 1) soient rendues publiques (annexe du rapport de gestion ou publication sur un site internet).

En effet, la production attendue de ce genre de comité est la suivante :

- **Identification des connaissances manquantes** : recherches à mener, partenariats scientifiques ou industriels à nouer.
- **Scénarios alternatifs** : Ouvrir des alternatives aux dilemmes de la direction générale et aux injonctions contradictoires de certains engagements.
- Proposer des ruptures ou identifier des **opportunités nouvelles**.
- **Questionner** la direction générale et le conseil d'administration sur ses choix stratégiques

Tous ces éléments élaborés et complétés au cours des réunions successives du comité, doivent aussi **permettre de mettre la mission au centre des préoccupations stratégiques** et d'investir les moyens nécessaires à l'innovation en lien avec les engagements pris.

### **Points d'attention :**

Dans ce cadre, le travail du comité de mission peut conduire à **des interférences avec la fonction stratégique**, qui pourraient décontenancer les instances stratégiques ou de gouvernance habituelles de l'organisation. Pour contrôler de tels effets, il peut être nécessaire de préciser régulièrement, par le biais soit des statuts, soit d'un règlement intérieur, soit d'interactions directes avec les membres du comité, **le rôle de « questionneur » du comité qui ne se confond pas avec le rôle de « décideur »**. Ce point est fondamental dans la relation avec l'OTI : il ne saurait se baser sur cette exploration stratégique pour préconiser la perte de la qualité de la société à mission, il s'agit au contraire d'un mécanisme bénéfique de remise en question régulière qui assure la meilleure réponse opérationnelle mesurée par ailleurs par des outils de suivi classiques.

L'observation des cas révèle que certaines conclusions du comité de mission peuvent même conduire à **rediscuter le bien-fondé, ou au moins la justification de certains engagements inclus dans la mission**. Suivant les cas, il pourra être utile prévoir des moments de discussions

#### **Règlement intérieur du comité de mission**

Il pourrait être judicieux de préciser, au-delà des obligations légales, les modalités de fonctionnement du comité de mission par une charte ou un règlement intérieur.

Il pourrait préciser le traitement à réserver dans le rapport du comité aux éventuels avis divergents de ses membres : par exemple, détailler les positions qui ont nourri le débat ou limiter la synthèse à l'avis majoritaire ?

collectives dédiés aux conditions de révision de la mission ou à la manière dont la raison d'être a été traduite en engagements.

- **Effets attendus : Explorer et propager**

Les effets attendus sur l'entreprise, voire au-delà, sont sans commune mesure avec le niveau précédent.

Dans un premier temps, sur le plan stratégique, **ce type de comité de mission influence et nourrit directement la construction stratégique**. Ses conclusions conduisent à des évolutions des dispositifs de suivi des risques ou de veille, à des re-priorisations de certains sujets ou projets, voire à des transformations des plans stratégiques. Pour les entreprises filialisées, la diffusion dans les filiales, intra filiales ou au niveau de la holding est à questionner.

Ce travail d'instruction poussée permet une compréhension étendue des impacts de la mission (points aveugles, effets de leviers, ...) qui **peuvent impliquer un ensemble d'acteurs en interaction avec l'entreprise mais qui lui sont extérieurs**.

L'entreprise peut alors chercher à déployer certains efforts pour répondre à sa mission à un niveau collectif : de nouvelles actions ou des partenariats sont ainsi engagés à un niveau écosystémique. Certaines entreprises se positionnent ainsi en plateforme, en animation, voire en financeur de groupes d'organisations ou de communautés plus larges qui partagent certaines convictions, décuplant ainsi la portée de la mission.

D'autres comptent au contraire sur des acteurs extérieurs structurés pour renforcer et crédibiliser la capacité de contrôle de la mission (associations partenaires, syndicats sectoriels...). Sur ce point, **la Communauté des Entreprises à Mission peut être un partenaire privilégié pour construire des comités de mission et des outils pertinents pour chaque société à mission**. Elle pourrait, par exemple, être amenée à constituer un répertoire de membres potentiels à la constitution d'un comité de mission.



#### *Illustration*

#### *L'usage de la mission pour une entreprise agréementée par l'Etat chez CITEO*

*CITEO est une entreprise soumise à un agrément d'Etat, et dont le rôle est d'organiser, de piloter et de développer le recyclage, le réemploi, mais aussi l'écoconception des emballages et des papiers mis sur le marché en France dans le cadre de la responsabilité élargie du producteur. Au titre de cet agrément, CITEO doit rendre des comptes à l'État dans le cadre du respect d'un cahier des charges, qui précise ses objectifs. Par ailleurs, vis-à-vis de l'ensemble des autres parties, l'entreprise organise un dialogue via des instances de concertations très riches.*

*A ce titre, CITEO se situe à l'interface entre les politiques publiques et l'ensemble des acteurs publics et privés du déchets. L'entreprise dispose d'une expertise et d'une capacité d'action ainsi inédite, qui lui permettraient d'envisager de prescrire des solutions de recyclages, de réemploi mais aussi d'écoconception adaptées aux enjeux de ses clients, voire de promouvoir de futures filières d'économie circulaire, en éclairant ou soutenant des pratiques du recyclages et réemploi innovantes, qui ne font pas aujourd'hui l'objet d'objectifs politiques particuliers.*

*Se doter d'une mission a été perçu par CITEO comme un moyen de rendre compte, grâce à sa place et son expertise unique en la matière, de la richesse de son action, dans et hors du champ réglementé. Cela constitue une manière de redéfinir posément, hors de l'agenda politique parfois décorrélé des problématiques de terrain, mais aussi au-delà du cahier des charges imposé par l'agrément public, les enjeux d'action et d'innovation qui sont propres à l'entreprise et ses actionnaires, qui lui assurent un développement fécond et utile à la société, et aussi de porter les enjeux de responsabilités spécifique à la politique de développement et d'accompagnement de ses enjeux.*



Communauté des Entreprises à Mission  
[communaute@entreprisesamission.com](mailto:communaute@entreprisesamission.com)

