

Les groupes de travail de la Communauté des Entreprises à Mission

—— GT#4

Le comité de mission

Une nouvelle gouvernance pour stimuler
l'innovation des sociétés à mission.

Février 2021

Le comité de mission

Une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission.

Préambule	4	Conclusion	29
Introduction	5	Annexes	30
— Les contributeurs entreprises	6	— 1 – Extrait des statuts de Danone	
— Les contributeur scientifiques et experts	8	— 2 – Extrait des statuts du Groupe Rocher	
— Les contributeurs conseils	9	— 3 – Extrait des statuts de Maif	
1. Le comité de mission : la clé de voûte de la mission	10	— 4 – Extrait des statuts de Nuova Vista	
— A. Une obligation légale, sans mode d'emploi	10	— 5 – Extrait des statuts de la Communauté des Entreprises à Mission	
— B. Un organe inédit pour répondre aux enjeux multiples liés à la mission	15	La Communauté des Entreprises à Mission	36
— C. Inspirer l'entreprise dans son parcours et sa transformation	16	— Vers un modèle d'entreprise qui contribue activement au bien commun	
2. Un nouvel objet de gouvernance, plusieurs voies possibles	17	— Les principes des groupes de travail	
— A. Des sociétés à mission pionnières qui ouvrent la voie	17	— La mission de la Communauté	
— B. Une pluralité de solutions et des dénominateurs communs	22		
— C. Une articulation à construire avec l'organisme tiers indépendant	22		
3. Un rôle qui dépasse le suivi de la mission	24		
— A. Un questionnement stratégique de l'entreprise au-delà de l'évaluation	24		
— B. Un organe de gouvernance qui exerce son pouvoir à travers la mise en lien	26		
— C. Conséquences et points de vigilance	27		

Préambule

Les échanges qui nous ont permis de construire ce livrable et de partager nos premières convictions sur le comité de mission se sont déroulés entre septembre 2020 et janvier 2021.

Nous sommes donc conscients de la temporalité dans laquelle nous avons réfléchi : il s'agit de notre compréhension du moment, an et demi après la promulgation de la loi PACTE, alors que les premières expérimentations de comités de mission soufflent à peine leur première bougie.

Les questionnements, les enseignements, les convictions que nous proposons ici sont donc amenés à évoluer, à être enrichis et complétés : à la fois lorsque les sociétés à mission pionnières auront plus de recul sur ce nouvel objet de gouvernance, et lorsque de nouvelles entreprises feront le choix d'explorer ce chemin.

Introduction

Risque ou atout? Contrôle ou aiguillon? Quels pouvoirs et quels moyens à disposition? Quelles complémentarités et quelles interactions avec les autres organes de gouvernance? Quelle organisation, quels membres et quelles règles de fonctionnement?

Voici quelques-uns des nombreux questionnements qui ont animé les échanges fertiles et passionnants de notre groupe de travail consacré au comité de mission. Car, si le rôle de « suivi de l'exécution de la mission » est clairement défini à l'article L. 210-10 du code de commerce, le contour exact de cet objet de gouvernance inédit n'est pas précisé par la loi.

Une chance selon nous puisque cela autorise une grande variété de formes de comités de mission, adaptées au statut de l'entreprise (grand groupe coté, ETI familiale, mutuelle, start-up...), au moment de son histoire (création, nécessaire renouveau, croissance, fusion...) et au contenu spécifique de ses objectifs sociaux et environnementaux (combat écologique, solidarité sociale, recherche scientifique, innovation...). L'absence de standards et de normes contraignantes nous semble ainsi précieuse en ce qu'elle sert le projet singulier de chaque entreprise et permet de respecter les différences de situation. Une des conclusions de ce groupe de travail est d'ailleurs qu'il faut cultiver cette diversité et ne surtout pas chercher à imposer un modèle unique de comité de mission.

Cependant, s'il n'y a pas de norme uniforme, il y a certaines obligations (dont celle de produire un rapport annuel), des dénominateurs communs et des bonnes pratiques. Les premiers retours d'expérience permettent ainsi de constater concrètement ce qui marche et ce qui ne marche pas, de témoigner des bonnes surprises comme de certaines impasses. Nous avons eu la chance de compter parmi nous des représentants des sociétés à mission pionnières, ayant d'ores et déjà mis en place leur comité de mission : Danone, Groupe Rocher, MAIF et Nuova Vista. Leurs enseignements sont utiles et les dispositifs définis peuvent servir d'inspirations – sans prétendre à la vérité une fois de plus.

Par-delà ces retours concrets, tous s'accordent sur un point : ne pas cantonner le comité de mission à son rôle de suivi, mais lui donner les moyens (par l'information et la communication de documents, le temps de la formation aux réalités concrètes de l'entreprise, les interactions avec le conseil d'administration et le comité exécutif...) et le solliciter pour venir challenger les objectifs statutaires, leur degré d'ambition, leurs modalités d'exécution, leurs KPIs, leur agenda, etc. L'esprit de la loi plutôt que sa lettre, donc.

Grâce aux autres participants au groupe de travail, nous avons aussi constaté que les entreprises ayant défini leur raison d'être mais n'ayant pas passé le cap de la société à mission pour diverses raisons, souhaitent souvent mettre en place – quand elles ne l'ont pas déjà fait – un « comité raison d'être »¹ sur le modèle du comité de mission (sachant que la création du comité de mission est imposée par la loi et son rapport rendu public, quand un « comité raison d'être » n'est associé à aucune obligation légale : la mise en tension n'est donc pas la même). Nous sommes ainsi arrivés à la conclusion que le comité de mission (et l'ensemble du dispositif de la société à mission) est une source d'inspiration au-delà des sociétés à mission, au sens où nous espérons bien que cette innovation de gouvernance va amener à faire évoluer la gouvernance de l'ensemble des entreprises : celles à raison d'être – et pourquoi pas, demain, toutes les autres?

Deux dimensions fondamentales du comité de mission plaident notamment selon nous pour faire le pari que l'exception aujourd'hui sera la règle demain.

D'abord, son rôle d'interface : le comité de mission crée ou renouvelle toutes sortes de liens plus que jamais vitaux pour les organisations : liens entre l'entreprise et le monde extérieur (le comité étant, en pratique, souvent composé d'une majorité de personnalités externes); liens entre les parties prenantes; liens entre les organes de gouvernance déjà en place (conseil d'administration, comité exécutif), permettant l'intégration stratégique de la mission et une meilleure prise en compte opérationnelle de l'enjeu du partage de la valeur.

Ensuite, sa dimension d'innovation. Pas seulement au sens où cet organe est inédit mais surtout parce qu'il vient stimuler l'innovation qui conditionne la réalisation de la mission de l'entreprise, venant nourrir et aiguillonner sa très fertile dynamique de création collective.

En s'ouvrant à ces nouvelles modalités de gouvernance qu'incarne le comité de mission, les entreprises contemporaines ont tout à gagner. Les citoyens aussi. Si ce livre blanc issu de notre groupe de travail s'adresse en priorité aux sociétés à mission, et à celles et ceux qui sont sur le chemin de la société à mission ou en cours de mise en place de son dispositif complet, notre souhait est qu'il fasse plus largement bouger les lignes.

Bonne lecture!

— Les membres du groupe de travail

¹ Un « comité raison d'être » est un terme qui peut être utilisé pour désigner un comité de parties prenantes dont les travaux sont centrés sur la déclinaison stratégique et opérationnelle de la raison d'être dans l'entreprise.

Les contributeurs entreprises

Initiés en physique aux MINES ParisTech, les échanges du groupe se sont poursuivis en digital avec la même convivialité et envie, les contributeurs étant convaincus que la crise sanitaire actuelle de la Covid-19 ne fait que rendre plus nécessaires ces transformations.



Emmanuelle BELY

Vice-President General Secretary
Waters & Africa, General Counsel
Company Partnerships – Danone

« Le comité de mission est une gouvernance innovante, qui nous permet de mieux intégrer à notre

modèle de croissance rentable et durable les objectifs d'améliorer la santé, de préserver la planète et de renouveler ses ressources. Il permet à des membres majoritairement indépendants d'horizons diverses et de compétences multiples de participer à l'invention d'un modèle d'entreprise nouveau et humanisé, en revoyant et challengeant notre feuille de route sur des sujets comme la santé, la nutrition, l'agriculture, la biodiversité, le packaging et l'innovation sociale.»



Vincent NIDA

Directeur Général Adjoint
Marques de Cosmétique
Spécialisée et Intégration
– Groupe Rocher

« Devenir entreprise à mission c'est affirmer la conviction que l'entreprise a l'ambition, au-delà d'être économiquement performante, d'apporter des solutions aux grands défis

sociétaux et environnementaux. Le comité de mission va servir d'éclaireur, de stimulant et parfois de garde-fou pour aider l'entreprise à réaliser cette ambition. J'ai beaucoup apprécié les échanges riches que nous avons eus au sein de ce groupe de travail mais nous n'en sommes qu'au tout début de l'aventure. J'espère que de nombreuses entreprises rejoindront le mouvement des entreprises à mission et contribueront à nourrir ces réflexions sur le rôle du comité de mission. »



Patrice CARAYON

Président – CHIESI France

« Les échanges avec les membres inspirants de ce groupe de travail, venant de différents horizons, m'ont permis d'envisager une nouvelle gouvernance pour CHIESI France. Le résultat de nos riches discussions et questionnements guidera, je l'espère, d'autres entreprises sur le chemin de la société à mission et leur permettra d'établir une gouvernance adaptée à leurs ambitions. »



Agnès DECHIROT

Directrice Générale – Alice Délice (Groupe ADEO)

« Que l'entreprise soit petite, grande, très structurée ou très ouverte, il n'y a pas de recette : installer un comité de mission à la fois exigeant et challengeant, suffisamment proche des convictions profondes des hommes et femmes de l'entreprise tout en gardant la juste distance pour exercer son autorité, est une vraie « profession de foi » qui appartient de façon unique à chacune des parties prenantes. »



Franck CARNERO

Directeur Mission et Impact / Chief Mission Officer – MAIF

« Ces échanges entre pairs, avec des consultants et des chercheurs permettent de partager sur les rôles confiés au comité de mission, les modalités mises en œuvre pour le constituer et le faire fonctionner, notamment dans ses interactions avec les instances de gouvernance internes et l'Organisme Tiers Indépendant. Ces regards croisés sont très enrichissants pour ouvrir le champ des solutions possibles. Ils nourrissent les réflexions des entreprises qui deviennent sociétés à mission ou qui sont en chemin. »



Olivier WIGNIOLLE

Directeur Général – ICADE

Les contributeurs scientifiques et experts



Armand HATCHUEL

Professeur au Centre de Gestion Scientifique MINES ParisTech – PSL & Co-fondateur de la chaire Théorie et Méthodes de la Conception Innovante et de la chaire Théorie de l'Entreprise & Membre de l'Académie des Technologies

« Le comité de mission est un organe clé pour associer innovation et responsabilité. C'est un changement majeur dans l'histoire des rapports entre entreprise et société. »



Didier MARTIN

Avocat au Barreau de Paris et Partner – Gide Loyrette Nouel

« La définition légale restrictive de son rôle - à savoir le suivi de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donnée pour mission de poursuivre - n'empêche pas le comité de mission d'intervenir à titre consultatif à la demande de la société sur un périmètre plus large. »

Les contributeurs conseils



Anne-France BONNET

Fondatrice et Présidente –
Nuova Vista

« Nos rencontres et nos débats ont été à l'image du projet de la Communauté :

exigeants et ouverts, sincères et pluriels. Au-delà des incontournables que nous avons identifiés collectivement, c'est bien le « hors norme » que nous avons retenu : une pluralité d'approches, qui résultent de questionnements singuliers et contextuels, comme condition pour mettre en mouvement une si grande variété d'entreprises autour de leurs missions. »



Sophie CHASSAT

Associée – WEMEAN

« Dans le dispositif « société à mission », le comité de mission est l'élément qui fait bouger la gouvernance, c'est-à-

dire le cœur du réacteur des décisions stratégiques. C'est pourquoi il en est sans doute l'élément le plus perturbateur, celui qui pose le plus de questions. Mais comme tout agitateur d'idées et de pratiques, c'est aussi celui qui ouvre le plus de possibles non explorés jusque-là ! »



Jean-Noël FELLI

Fondateur et Associé – Groupe
Balthazar

« À travers ce premier retour d'expérience très riche de sociétés pionnières sur la question de la gouvernance

de la mission, nous pouvons percevoir le pouvoir transformant de la raison d'être quand elle devient le fil rouge d'une gouvernance innovante qui associe performance et impact sociétal. Un pouvoir d'agir qui stimule les entreprises à innover pour un futur souhaitable. »



Manon CREACH

Manager de la mission –
Nuova Vista

« Les échanges passionnants de notre groupe ont mis en exergue la diversité des questionnements et des

possibilités ouvertes par ce nouvel organe de gouvernance qu'est le comité de mission. Nos débats nous ont permis de nourrir nos approches respectives, et ce livrable sera, nous l'espérons, une source d'inspiration supplémentaire pour toutes celles et ceux qui cherchent à repenser la gouvernance de l'entreprise pour qu'elle joue son rôle dans la résolution des défis du XXI^e siècle. »

1. Le comité de mission : la clé de voûte de la mission

A. Une obligation légale, sans mode d'emploi

L'adoption de la loi PACTE - et ses articles 169 et 176 - en 2019 marque un tournant dans le paysage économique français : les entreprises sont désormais incitées à se questionner sur leur contribution à la résolution des défis sociétaux du XXI^e siècle et, surtout, à prendre des engagements forts en ce sens.

Pour autant, le texte de loi qui introduit le concept de société à mission, et donc celui de comité de mission, est peu bavard. Après l'impulsion donnée par le législateur, il appartient désormais aux entreprises de s'emparer de ce nouveau modèle, d'en explorer le plein potentiel, et de partager leurs apprentissages avec le plus grand nombre.

A.1. La société à mission selon la loi

Impossible d'aborder le comité de mission sans faire référence au cadre légal dans lequel il s'inscrit : celui de la société à mission, qualité introduite dans le code de commerce en mai 2019. Rappelons ici quelques éléments de contexte.

En octobre 2017, Bruno Le Maire lançait en France le projet PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise) pour donner aux entreprises un nouveau cadre et les leviers pour innover, se transformer, grandir et créer des emplois. Parmi les champs de réflexion explorés figurent le partage de la valeur et l'engagement sociétal de l'entreprise, avec deux objectifs :

- Consacrer la contribution des entreprises à l'intérêt collectif et au bien commun, et préciser leur rôle dans la réponse aux défis sociétaux et environnementaux contemporains ;
- Réconcilier les Français avec l'entreprise.

En réponse à cette double intention, et en s'appuyant sur dix ans de travaux de recherche (en particulier ceux des MINES ParisTech) et le Rapport Notat-Senard, l'exécutif vote le 22 mai 2019 la loi PACTE et son [article 176*](#) qui introduit la qualité de société à mission dans le droit français.

* Article 176 de la loi PACTE

La qualité de société à mission

« **Art. L. 210-10.** - 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.

« **Art. L. 210-11.** Lorsque l'une des conditions mentionnées à l'article L. 210-10 n'est pas respectée, ou lorsque l'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux que la société s'est assignée en application du 2° du même article L. 210-10 ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au représentant légal de la société de supprimer la mention " société à mission " de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société.

« **Art. L. 210-12.** Une société qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés permanents et dont les statuts remplissent les conditions définies au 1° et 2° de l'article L. 210-10 peut prévoir dans ses statuts qu'un référent de mission se substitue au comité de mission mentionné au 3° du même article L. 210-10. Le référent de mission peut être un salarié de la société, à condition que son contrat de travail corresponde à un emploi effectif. »

Selon la loi, une société à mission est une société qui :

- 1) Intègre sa **raison d'être**² dans ses statuts ;
- 2) Intègre un ou plusieurs **objectifs sociaux et environnementaux**³ dans ses statuts ;
- 3) Crée un **comité de mission**⁴ chargé du suivi de l'exécution de la mission ;
- 4) Désigne un **organisme tiers indépendant** chargé de la vérification de l'exécution des objectifs ;
- 5) ...et se déclare au greffe du tribunal de commerce.

1. Une mission

Une raison d'être et un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité

4. Une qualité révocable

Lorsque l'une des conditions n'est pas respectée, ou lorsque l'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs que la société s'est assignée ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre au représentant légal de la société de supprimer la mention "société à mission" de tous documents ou supports émanant de la société.



La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie.

2. Une gouvernance de la mission

Un comité de mission, distinct des organes existants et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion 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.

3. Une mission sous contrôle

L'exécution des objectifs fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné.

Source : publication « L'entreprise à mission : 10 bonnes raisons d'y aller », Nuova Vista, mai 2019

Rappelons par ailleurs que le dispositif de la société à mission est une innovation française. Bien que d'autres pays aient imaginé des formes juridiques permettant à une entreprise de se donner une mission au-delà de celle de générer des profits (Società Benefit en Italie, Public Benefit Corporation ou Social Purpose Corporation aux Etats-Unis...), la qualité de société à mission est la seule qui associe : liberté de formaliser une mission singulière, lucrativité non limitée, et double niveau de contrôle (par le comité de mission d'une part, par l'organisme tiers indépendant d'autre part).

Par ces innovations, dont celle du comité de mission, le législateur a voulu s'assurer que la liberté laissée à l'entreprise de formaliser une mission singulière serait contrebalancée par une obligation de rendre compte, via des mécanismes de contrôles obligatoires, robustes et crédibles.

« Le droit donne naissance à un nouvel organe très novateur puisqu'il n'a pas le pouvoir de décision mais un pouvoir fort : ses conclusions peuvent aboutir à la perte pour la société de la possibilité de se prévaloir de la qualité de société à mission »
— Armand Hatchuel (MINES ParisTech)

² La raison d'être selon l'article 1835 du code de commerce est « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». En pratique, elle consiste généralement en un court texte qui exprime l'identité d'une entreprise (pourquoi elle a été créée, quelles sont ses convictions, quelle est sa culture) et la manière spécifique avec laquelle elle entend contribuer à la Société.

³ La notion d'objectif social et environnemental n'est pas définie dans la loi, mais il nous semble important de partager deux convictions :

- D'une part, et parce que les objectifs sociaux et environnementaux sont statutaires, il convient d'affirmer qu'il ne s'agit pas forcément de cibles quantifiables. Il s'agit plutôt de cibles de long-terme, d'engagements, de principes auxquels la société s'astreint et sur lesquels elle veut progresser. A noter que pour être évaluables, ces objectifs statutaires doivent ensuite être déclinés opérationnellement (voir partie 1.A.3 « Suivre l'exécution de la mission »).

- D'autre part, les termes « sociaux et environnementaux » associés aux objectifs doivent être pris au sens large et peuvent par exemple recouvrir des objectifs scientifiques, humanitaires, de progression de la recherche, d'innovation... qui vont dans le sens de la résolution des défis du XXIe siècle.

⁴ Pour les entreprises de moins de cinquante salariés, un « référent de mission [peut] se substitue[r] au comité de mission », le référent pouvant être externe à la société, ou un salarié de celle-ci « à condition que son contrat de travail corresponde à un emploi effectif ». Cependant, nous sommes convaincus que se doter d'un comité de mission, même pour les plus petites structures, permet à la fois de répartir les responsabilités associées au suivi de l'exécution de la mission, et de dépasser la simple évaluation de l'efficacité des actions mises en place au profit d'un questionnement plus stratégique. Les sociétés à mission, TPE ou PME, membres de la Communauté des Entreprises à Mission, l'ont d'ailleurs bien compris, puisqu'elles se sont toutes dotées d'un comité de mission.

A.2. Le comité de mission selon la loi

L'existence d'un comité de mission est une des obligations réglementaires qui incombent aux sociétés à mission. L'article 176 de la loi PACTE, qui introduit la qualité de société à mission en France, est l'unique texte officiel qui en fait mention. Il nous donne des précisions, quoique très succinctes et sans instructions prêtes à l'emploi, sur la place de ce comité de mission dans la gouvernance de la société, sur sa composition, et sur son rôle.

Selon l'article L.210-10 du code de commerce, le comité de mission :

- Est « distinct des organes sociaux » de la société ;
- Doit « comporter au moins un salarié » ;
- « Est chargé exclusivement [du] suivi [de l'exécution de la mission] » ;
- « Présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...] à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société » ;
- « Procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ».

Le décryptage et l'analyse de ces caractéristiques nous permet de faire émerger des premières convictions et questionnements sur l'interaction du comité de mission avec les autres organes de gouvernance de la société, sa composition, son fonctionnement et son rôle. Ces questionnements ont d'ailleurs été le fruit de nombreux échanges au sein de notre groupe de travail, et des premières pistes pour y répondre ont vocation à être partagées dans ce livrable.

Est « distinct des organes sociaux » de la société

- ▶ Questionne sur les interactions à prévoir avec les autres organes sociaux de la société

Doit « comporter au moins un salarié »

- ▶ Indique que le comité a été pensé pour comporter des parties prenantes externes
- ▶ Questionne sur les modalités d'identification du ou des salariés intégrés au comité

« Est chargé exclusivement [du] suivi [de l'exécution de la mission] »

- ▶ Questionne sur le périmètre que revêt la notion de suivi de l'exécution de la mission
- ▶ Questionne sur les modalités de suivi de l'exécution de la mission

« Présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...] à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société »

- ▶ Indique qu'un rapport portant sur l'exécution de la mission doit être rédigé par ou avec le comité
- ▶ Indique que le comité doit interagir avec, a minima, un autre organe social de la société

« Procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ».

- ▶ Questionne sur la connaissance et la compréhension par le comité des activités et des enjeux de la société
- ▶ Questionne sur les modalités de traitement des sujets (instruction par ou pour le comité)

A.3. Suivre l'exécution de la mission

Le suivi de l'exécution de la mission est la compétence exclusive du comité de mission, la mission étant entendue comme un ensemble constitué de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux intégrés aux statuts.

Rappelons ici les enseignements du groupe de travail #2 de la Communauté des Entreprises à Mission portant sur « L'évaluation de la société à mission ». Dans leur livrable, ils précisent le rôle qui leur semble pertinent de donner au comité de mission, dans une interprétation de ce que signifie le suivi de l'exécution de la mission.

« **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.

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 vérification⁵. »

Précisons ici que le niveau 1 correspond à la mission légale du comité, alors que pour le niveau 2, il convient que le comité soit saisi à titre consultatif par la société.

« La loi indique que le comité de mission est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission, il s'agit de ses prérogatives, mais cela n'empêche pas qu'il puisse être saisi à titre consultatif sur d'autres sujets »,
— *Didier Martin (Gide Loyrette Nouel).*

Nous partageons la conviction que pour jouer pleinement ce double rôle, et pour permettre une évaluation de la mission spécifiquement adaptée et représentative de l'ensemble des objectifs et activités propres à l'entreprise, le comité de mission doit fonder ses travaux sur un **référentiel de déclinaison opérationnelle** de la mission. Celui-ci doit **rendre tangibles et évaluables les objectifs statutaires** en les déclinant en « objectifs opérationnels » quantifiables et vérifiables associés à des KPIs, et en feuilles de route.

⁵ Livrable « L'évaluation de la société à mission », groupe de travail #2 de la Communauté des Entreprises à Mission, mars 2020 : entreprisesamission.com/publications-groupes-de-travail

Le comité de mission

- Suit l'exécution
- Met à l'épreuve et enrichit
- Élabore et présente le rapport annuel

Statuts



Statuts

Raison d'être

Objectif

Objectif

Objectif

Référentiel opérationnel

Référentiel de déclinaison opérationnelle*

«Objectifs opérationnels» & KPI Feuilles de route

* La question de l'articulation du référentiel de déclinaison opérationnelle avec les objets de management opérationnel (plan stratégique, plan de transformation, ...) reste à éclairer et fait partie de la dynamique d'innovation et de transformation induite par la mission. Ce point vient à nouveau justifier l'importance des interactions entre le comité de mission et les autres organes de gouvernance de l'entreprise (voir partie 3.B).

Ce référentiel de déclinaison opérationnelle, singulier et évolutif, est idéalement construit par l'entreprise en interaction avec son comité de mission qui se l'approprie, et, s'il est sollicité à cette fin par la société, le challenge et le fait évoluer au regard d'éléments :

- Exogènes : nouveaux défis, nouvelles attentes, ...
- Endogènes : identification de nouveaux champs de progrès et d'innovation à explorer, objectifs opérationnels déjà atteints, objectifs opérationnels initiaux non réalistes...

Le référentiel de déclinaison opérationnelle guidera l'entreprise dans la mise en œuvre de sa mission au quotidien, et la mettra dans une logique d'amélioration continue. Il doit également permettre au comité de mission :

- D'évaluer l'efficacité des actions menées pour atteindre les objectifs inscrits dans les statuts ;
- D'interroger régulièrement la pertinence des indicateurs choisis et des actions menées ;
- De pousser à explorer de nouvelles voies et de faire des propositions.

« Il faut que les objectifs soient quantifiables et mesurables pour que le comité de mission et l'organisme tiers indépendant puissent valider si l'entreprise est bien en ligne avec sa mission »
— Vincent Nida (Groupe Rocher)

« Nos objectifs statutaires sont rédigés de manière assez générique pour avoir une certaine pérennité, ne pas devenir obsolètes trop vite, ou être remis en cause trop régulièrement. On veut, en arrière-plan, construire une feuille de route opérationnelle (avec une douzaine d'actions phares) qui va venir s'ancrer sur des choses qui existent déjà fortement dans le pilier « singularité » de notre plan stratégique. Ce pilier « singularité » exprime notre manière de faire différemment, notamment dans nos interactions avec nos parties prenantes »
— Franck Carnero (MAIF)

B. Un organe inédit pour répondre aux enjeux multiples liés à la mission

L'article qui introduit la qualité de société à mission dans le droit français apparaît dans la Section 2 « Repenser la place de l'entreprise dans la Société » de la loi PACTE. Et cela n'a rien d'anodin : l'enjeu est bien d'amener l'entreprise à se penser comme actrice de la Société.

Blanche Segrestin (Professeure MINES ParisTech, Chaire « Théorie de l'entreprise. Modèles de gouvernance et création collective ») partage la conviction suivante : « La mission désigne, pour une entreprise, à la fois ce qu'elle s'engage à préserver, mais aussi ce qu'elle se promet de transformer ou d'explorer. Elle exprime ainsi une identité mais en la reliant au monde, c'est-à-dire aux parties et à l'environnement, ainsi qu'au futur qu'il s'agit de construire. »⁶

La mission exprime la relation d'une entreprise au monde. Elle fait exister pour l'entreprise les liens, directs et indirects, volontaires et involontaires, actuels et à venir, qu'elle a avec ses parties prenantes et la Société au sens large. Or nous considérons que le comité de mission, parce qu'il doit « comporter au moins un salarié », a été pensé pour être avant tout composé de parties prenantes externes.

Le comité de mission est une innovation puissante en ce qu'il fait entrer la voix des parties prenantes de l'entreprise, jusque-là souvent inaudible, dans sa gouvernance. Il rend à la fois visible et effective l'ouverture de l'entreprise et de sa gouvernance au monde. Il permet d'aller d'une gouvernance de la société, au sens légal du terme, vers une gouvernance de l'entreprise, au sens d'objet d'intérêt collectif.

« Le comité de mission est pour l'entreprise une fenêtre ouverte sur le monde »

— Armand Hatchuel (MINES ParisTech)

« La mission exprime la prise en compte du bien commun. Le comité de mission doit donc être le moteur du bien commun et doit pousser l'entreprise à aller plus loin »

— Vincent Nida (Groupe Rocher)

⁶ Publication « L'entreprise à mission : 10 bonnes raisons d'y aller », Nuova Vista, mai 2019

C. Inspirer l'entreprise dans son parcours et sa transformation

Dans la droite lignée des travaux du groupe de travail #2 de la Communauté des Entreprises à Mission portant sur l'évaluation de la société à mission, le comité de mission peut selon nous avoir un double rôle : celui de **mettre à l'épreuve et d'enrichir** le parcours de l'entreprise vers sa mission. Cette approche permet à l'entreprise d'exploiter le plein potentiel de ce nouvel organe de gouvernance : elle décide de s'appuyer sur les points de vue complémentaires des membres du comité de mission pour se questionner de manière stratégique sur la mise en œuvre de sa mission.

« Le comité de mission doit avoir une posture de challengeur : il doit pousser à être plus ambitieux, il doit challenger les objectifs opérationnels que l'entreprise s'est fixés »

— Vincent Nida (Groupe Rocher)

Cependant, afin que le comité puisse jouer ce double rôle, trois paramètres sont à considérer et à piloter dans la durée :

- 1) La composition du comité de mission
- 2) La posture de ses membres
- 3) L'animation du comité

C.1. La composition du comité de mission

Comme évoqué précédemment, il nous semble important que le comité de mission soit composé en grande partie de parties prenantes externes à l'entreprise. C'est en effet grâce à l'ouverture à des profils variés, complémentaires, et aux expertises pertinentes au regard de la mission (et notamment de ses objectifs sociaux et environnementaux) que les travaux du comité de mission seront les plus riches.

Il nous semble également important que les membres du comité de mission d'une entreprise en comprennent le mode de fonctionnement et le business model. Une question reste ouverte : celle de la représentativité géographique des membres au regard de l'implantation de l'entreprise.

« Il me semble important de se poser la question de la composition de son comité de mission, pour qu'il n'ait pas uniquement un rôle de surveillance, mais qu'il accompagne et donne du sens »

— Agnès Dechiro (Alice Délice)

C.2. La posture de ses membres

Selon nous, les membres du comité de mission doivent avoir une posture de *critical friends*. Ils connaissent l'entreprise et souhaitent qu'elle réussisse, mais n'hésitent pas à la challenger et à émettre des critiques constructives, dans l'objectif de l'aiguiller dans la mise en œuvre de sa mission.

Parmi les bonnes pratiques identifiées par notre groupe de travail, il nous semble important de s'assurer que les membres du comité sont :

- Mobilisés autour de l'entreprise et sa mission, mais indépendants et pas en situation de conflits d'intérêt ;
- Contributeurs aux débats collectifs et non pas censeurs ;

Par ailleurs, et compte-tenu du caractère inédit du dispositif, il a également été évoqué l'importance des échanges entre pairs, afin que les membres de comités de mission se nourrissent des expériences d'autres membres.

C.3. L'animation du comité

Le comité de mission doit disposer des ressources nécessaires à l'accomplissement de son double rôle. Il doit notamment disposer de suffisamment de temps et de suffisamment d'informations en provenance de l'entreprise pour être en capacité de mettre à l'épreuve et d'enrichir le parcours que celle-ci a pris pour progresser sur sa mission.

Pour ce faire, l'animation du comité de mission est primordiale :

- Lors des réunions du comité, il s'agit de :
 - ▶ Communiquer les éléments pertinents aux membres en amont
 - ▶ Dédier du temps aux deux niveaux d'évaluation demandés au comité
- En dehors des réunions du comité, il s'agit de :
 - ▶ Nourrir régulièrement ou sur demande les membres d'informations complémentaires
 - ▶ Proposer des temps d'échanges individuels pour creuser certains sujets
 - ▶ Créer un esprit de groupe et l'entretenir

2. Un nouvel objet de gouvernance, plusieurs voies possibles

Avec la conviction partagée qu'il s'agit d'un atout et non d'une contrainte.

A. Des sociétés à mission pionnières qui ouvrent la voie

En février 2021, à l'heure où nous publions ce livrable, il existe officiellement 100 sociétés à mission en France⁷ : principalement des PME et start-up « mission-native »⁸, mais également quelques grandes entreprises comme Danone, le Groupe Rocher ou la MAIF. Seulement une partie de ces 100 sociétés pionnières ont constitué et réuni leur comité de mission pour la première fois. Leurs témoignages et leurs retours d'expérience sont donc précieux pour orienter les futures sociétés à mission dans la mise en place de ce nouvel organe de gouvernance, et les amener à se poser les bonnes questions.

Nous avons souhaité partager avec vous le cas des quatre sociétés à mission qui contribuent à ce groupe de travail : Danone, Groupe Rocher, MAIF et Nuova Vista.

⁷ L'Observatoire des sociétés à mission (observatoire.entreprisesamission.com), une initiative de la Communauté des Entreprises à Mission en collaboration avec la Chaire Théorie de l'Entreprise des MINES ParisTech.

⁸ Une « mission-native » est une entreprise qui a été créée dans le but de contribuer au bien commun, de répondre à une problématique sociale et/ou environnementale.

SOCIÉTÉ À MISSION depuis le 26 juin 2020

Raison d'être: Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre

Création: 1919
CA > 25 Md€ (2019)
Effectif > 100 000

Secteur: agroalimentaire
Forme juridique: SA
Actionnariat: entreprise cotée

Objectifs:

- Améliorer la santé, grâce à un portefeuille de produits plus sains, à des marques qui encouragent de meilleurs choix nutritionnels, et à la promotion de meilleures pratiques alimentaires, au niveau local;
- Préserver la planète et renouveler ses ressources, en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, sur l'ensemble de son écosystème, afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique;
- Construire le futur avec ses équipes: en s'appuyant sur son héritage unique en matière d'innovation sociale, donner à chacun de ses salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise tant au niveau local que global;
- Promouvoir une croissance inclusive, en agissant pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de son écosystème et en développant des produits du quotidien accessibles au plus grand nombre.

COMITE DE MISSION de Danone

Extrait des statuts (voir annexe 1)

Temporalité

- Durée mandat: 1 an renouvelable
- Nombre de réunions: minimum 2 par an
- 1ère réunion: 27 juillet 2020

Composition au 26 juin 2020

- Nombre de membres: entre 6 et 12 personnes physiques ou morales
- Nomination: par le conseil d'administration
- Typologie des membres actuels:
 - ▶ 1 interne: 1 salariée
 - ▶ 9 externes dont un administrateur indépendant
- Présidente actuelle (élue par le conseil d'administration): Rose Marcario

MEMBRES ACTUELS



Guido Barilla

Chairman of the Board of Barilla
ITALY



Sharan Burrow

General Secretary of the IUTC
AUSTRALIA



Ngozi Okonjo-Iweala

Economist & Expert in International Development
NIGERIA



Emna Lahmer

Danone employee
FRANCE



Pascal Lamy

Former Director-General of the WTO
FRANCE



Rose Marcario

Chair – former President & CEO of Patagonia
USA



Hiromichi Mizuno

Board Member of PRI & Advisor to the Government
JAPAN



David Nabarro

Former Advisor to the UN on the 2030 SDGs
UK



Gabriela Ilian Ramos

Assistant Director General, Social & Human Sciences at UNESCO*
MEXICO



Rajiv Shah

President of The Rockefeller Foundation
USA



GROUPE ROCHER

SOCIÉTÉ À MISSION depuis le 24 octobre 2019

Raison d'être: Convaincue grâce à l'expérience personnelle de Monsieur Yves Rocher, que la nature a un impact positif sur le bien-être des personnes et donc sur leur envie d'agir pour la planète, la société a pour raison d'être de reconnecter ses communautés à la nature. Cette raison d'être s'incarne dans des expériences, des services et des produits qui procurent du bien-être, grâce aux bienfaits de la nature. À cette fin, la société revendique un modèle d'entreprise familiale ayant pour ambition de développer un écosystème durable qui combine création de richesses, innovation frugale, et écologisme humaniste. Forte de ses expertises botaniques, agronomiques et scientifiques et du modèle unique créé à La Gacilly, la société cultive un lien direct avec ses communautés et ses territoires.

Création: 1959
CA > 2,5 Md€ (2019)
Effectif > 15 000

Secteur: cosmétiques
Forme juridique: SA
Actionnariat: familial à +98%

Objectifs

- Promouvoir le lien entre ses communautés et la Nature.
- Agir en faveur de la biodiversité sur ses territoires.
- Développer l'innovation frugale et des actions de consommation responsable.
- Faire de La Gacilly l'emblème d'un écosystème vertueux.
- Offrir des expériences de bien-être grâce aux bienfaits de la Nature.

COMITE DE MISSION du Groupe Rocher

Extrait des statuts (voir annexe 2)

Temporalité

- Durée mandat: 1 an renouvelable (allongement à 2 ou 3 ans en cours)
- Nombre de réunions: minimum 2 par an
- 1ère réunion: 8 mars 2020
- Composition
- Nombre de membres: 3 personnes physiques minimum

Composition

- Nomination: conseil d'administration et dirigeants mandataires sociaux
- Typologie des membres actuels:
 - ▶ 4 internes
 - ▶ 4 externes
- Président actuel (désigné par le conseil d'administration): Jean-David Schwartz

MEMBRES ACTUELS

Internes

- Nathalia Del Moral (GM – Yves Rocher Canada)
- Claire Goudet (Directrice Générale Déléguée – Rocher Participations)
- Eric Mesmeur (DRH – Yves Rocher France)
- Jean-David Schwartz (CEO – Arbonne)

Externes

- Alain Bougrain Dubourg (Président – Ligue de Protection des Oiseaux)
- Sophie Chassat (Associée – WEMEAN)
- Céline Orjubin (Co-fondatrice et CEO – My Little Paris)
- Serge Papin (ex PDG – Système U)



SOCIÉTÉ À MISSION depuis le 11 juillet 2020

Raison d'être: Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous, MAIF, plaçons cette attention au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions.

Objectifs

- Placer l'intérêt de ses sociétaires au cœur de ses activités.
- Favoriser, par une attention sincère, l'épanouissement de ses acteurs internes au sein d'un collectif engagé.
- Contribuer à la construction d'une société plus

Création: 1934
CA > 3 Md€ (2019)
Effectif > 5 000

Secteur: assurances
Forme juridique: mutuelle
Actionnariat: /

- solidaire à travers ses activités.
- Contribuer à la transition écologique à travers ses activités.
- Promouvoir le développement de modèles d'entreprises engagées dans la recherche d'impacts positifs.

COMITE DE MISSION de MAIF

Extrait des statuts (voir annexe 3)

Temporalité

- Durée mandat: 2 ans renouvelables
- Nombre de réunions: minimum 2 par an (dans les faits plutôt 3 à 5)
- 1ère réunion: 4 novembre 2020
- Nombre de membres: entre 7 et 12 personnes physiques
- Nomination: conseil d'administration sur proposition de son Président et du Directeur Général

Composition

- Typologie des membres actuels:
 - ▶ 5 internes: 2 salariées, 2 administrateurs, 1 représentant de la Direction Générale
 - ▶ 5 externes: 5 experts
- Présidente actuelle (désignée par le conseil d'administration): Nicole Notat

MEMBRES ACTUELS



Yann Algan

Doyen de l'École d'affaires publiques de Sciences Po.



Sihem Ben Salah

Conseillère commerciale MAIF à Bordeaux



Salomé Berlioux

fondatrice et directrice générale de l'association Chemins d'avenir



Nicolas Boudinet

Directeur général adjoint MAIF en charge de la stratégie, de la marque et des offres.



Alain Grandjean

Président de la Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme. Membre du Haut conseil pour le climat



Clémence Lerondeau

Chargée de communication MAIF à Niort.



Nicole Notat (présidente du comité)

Co-rédactrice du rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif à l'origine de la loi PACTE



Laurent Pertusa

Administrateur MAIF élu par les représentants des sociétaires



Blanche Segrestin

Co-coordinatrice de la chaire "Théorie de l'entreprise, modèles de gouvernance et de création collective" à Mines Paris Tech



Annick Valette

Administratrice MAIF élue par les représentants des sociétaires. Vice-présidente de MAIF.

SOCIÉTÉ À MISSION depuis le 6 février 2020

Raison d'être: Parce que, pour nous, chaque entreprise peut être une source puissante de solutions aux grands défis de la société dès lors qu'elle considère sa contribution sociétale comme essentielle. Nous accompagnons les organisations à définir leur contribution sociétale et à l'inscrire au cœur de leur projet.

Création: 2009
CA > 1M €
Effectif < 10

Secteur: conseil
Forme juridique: SAS
Actionnariat: unique

Objectifs

- Nourrir de ses valeurs l'ensemble de ses pratiques [sincérité, vitalité, entraide, exigence].
- Explorer et promouvoir les leviers innovants d'impact.
- Engager ses clients.
- Mesurer l'impact de son accompagnement.

COMITE DE MISSION de Nuova Vista

Extrait des statuts (voir annexe 4)

Temporalité

- Durée mandat: 2 ans renouvelables
- Nombre de réunions: minimum 2 par an (dans les faits plutôt 3)
- 1ère réunion: 1er juillet 2020
- Nombre de membres: entre 6 et 9 personnes physiques ou morales
- Nomination: par l'associé unique ou la collectivité des associés sur proposition du Président

Composition

- Typologie des membres actuels:
 - ▶ 2 internes: 1 salariée, 1 mandataire social
 - ▶ 7 externes: 1 représentant des entreprises, 1 représentant du métier du conseil, 1 représentant de l'économie sociale et solidaire, 2 représentants des acteurs de l'innovation sociale, 1 représentante du métier des ressources humaines, 1 représentant des métiers de l'influence et de la communication
- Présidente actuelle (élue par les membres): Alexia Penent d'Izarn

MEMBRES ACTUELS



Gildas Bonnel
Président, Agence Sidièse



Guillaume Desnoës
Dirigeant fondateur, Alenvi



Nicolas Douziech
Chef de projet, Action Tank Entreprise&Pauvreté



Laurence Grandcolas
Dirigeante fondatrice, MySezame



Philippe-Loïc Jacob
Président, Citeo



Olivier Mouton
Senior partner, Kea&Partners



Alexia Penent d'Izarn
Directrice de l'innovation sociale, Danone
Présidente du CoVista



Anne-France Bonnet, Présidente
Manon Créach, Manager de la mission
Nuova Vista

Il nous a également semblé intéressant de vous partager l'exemple de la Communauté des Entreprises à Mission: association d'intérêt général, elle a tenu à s'appliquer à elle-même le dispositif de la société à mission. Découvrez en annexe 5 la description du comité de mission tel qu'inscrite dans ses statuts.

B. Une pluralité de solutions et des dénominateurs communs

Les éléments réglementaires relatifs au comité de mission sont très succincts, et en conséquence, la construction de ce nouvel organe de gouvernance est largement laissée à la main des sociétés à mission. Les exemples de Danone, Groupe Rocher, MAIF et Nuova Vista nous montrent d'ailleurs que les entreprises aboutissent à des solutions variées, en adéquation avec leur identité et leurs enjeux spécifiques.

Nous proposons ci-après un tableau synthétique des dénominateurs communs et des variables qui émergent des premiers retours d'expérience de sociétés à mission qui ont constitué voire réuni leur comité de mission.

C. Une articulation à construire avec l'Organisme Tiers Indépendant

En date de février 2021, les modalités avec lesquelles l'Organisme Tiers Indépendant conduit sa mission de vérification sont encore en cours de discussion entre le COFRAC⁹ et la Direction Générale du Trésor. Un arrêté, qui viendra compléter le décret d'application de la loi, devrait paraître avant l'été 2021 pour préciser les contours de cette vérification.

Une première bonne pratique qui a fait consensus dans notre groupe de travail est que le comité doit être associé au processus de choix de l'Organisme Tiers Indépendant.

« Il peut être très intéressant de faire valider la mission de l'entreprise par les membres du comité de mission. C'est une approche très puissante car le comité de mission démarre l'aventure en ayant co-construit les premières lignes », Anne-France Bonnet (Nuova Vista)

⁹ Comité Français d'Accréditation

THÉMATIQUE	DÉNOMINATEURS COMMUNS	VARIABLES
Formalisme	Fonctionnement, même simplifié, décrit dans les statuts	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Niveau de détails ▶ Existence d'un règlement intérieur
Durée des mandats	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durée initiale entre un et deux ans ▶ Logique a priori de renouvellement des mandats pour capitaliser sur la connaissance que les membres auront acquis sur l'entreprise, sa mission et ses enjeux 	Durée de trois ans possible pour faire un tuilage entre deux vérifications d'OTI et s'aligner sur les mandats des organes de surveillance et/ou de direction
Fréquence des réunions	Minimum de deux réunions collectives par an	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de réunions collectives ▶ Réunion ad hoc en auto-saisine ou sur sollicitation des organes de surveillance et/ou de direction
Nomination des membres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nomination plutôt qu'élection (avec conditions de fin de mandat individualisées) ▶ Approche spécifique pour la nomination des membres internes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nomination des membres par les organes de surveillance et/ou de direction sur proposition des dirigeants et/ou des collaborateurs ▶ Nomination des membres par le Président du comité de mission, lui-même nommé par les organes de surveillance et/ou de direction sur proposition des dirigeants et/ou des collaborateurs ▶ Membres internes nommés ou choisis suite à un appel à candidatures (avec ou sans critères d'ancienneté, de position hiérarchique, de sujets traités...)
Rémunération des membres	Plutôt non à ce stade... mais la question se pose (charge de travail, implication, fréquence des réunions...)	
Typologie des membres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Personnes physiques plutôt que morales ▶ Représentation des parties prenantes internes comme externes ▶ Parties prenantes pertinentes au regard de la mission : l'enjeu n'est pas de représenter de manière exhaustive les parties prenantes, mais plutôt de rassembler des personnes qui, collectivement, maîtrisent la mission de l'entreprise (et notamment ses objectifs sociaux et environnementaux). C'est bien la pertinence et la complémentarité des apports de chacun de ses membres qui sont recherchées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Répartition numérique entre parties prenantes internes et externes ▶ Présence ou non des dirigeants (membre, invité permanent, invité occasionnel...) ▶ Critères de choix complémentaires à celui de la pertinence au regard de la mission : connaissance préalable de l'entreprise, compréhension du mode de fonctionnement de l'entreprise et son business model, disponibilité, équilibre entre des membres radicaux et d'autres plus consensuels, représentativité au regard de l'implantation géographique de l'entreprise...
Présidence du comité de mission		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Création du rôle de Président de comité (mandat calé sur celui des membres) ▶ Nature des missions confiées ▶ Processus de désignation: nomination par l'entreprise ou élection par les membres du comité
Session(s) de kick-off	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Partage et formation sur les éléments clés de l'activité de l'entreprise et sa mission ▶ Prise en main et challenge du référentiel de déclinaison opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implication dans le processus conduisant à la qualité de société à mission, notamment dans les travaux sur la raison d'être et les objectifs statutaires ▶ Implication dans la définition des objectifs opérationnels qui découlent des objectifs statutaires ▶ Implication dans la construction et l'évolution des modalités de fonctionnement du comité

3. Un rôle qui dépasse le suivi de la mission

L'esprit de la loi plutôt que sa lettre...

Considérant la mission comme une raison d'être associée à des objectifs sociaux et environnementaux, dans les statuts, la mission est intégrative, c'est-à-dire qu'elle donne du sens aussi bien à l'activité business, à la performance économique, qu'à la contribution sociétale.

« Au final, la mission doit faire partie du business model, si ce n'est pas le cas, ça reste de la RSE! »
— Vincent Nida (Groupe Rocher)

Dans ce cadre, la volonté de notre groupe de travail est d'inciter les sociétés à attribuer au comité de mission un rôle plus moteur et plus proactif que le seul suivi de la mission. Le comité doit pouvoir challenger et pousser l'entreprise à être plus ambitieuse pour réaliser les objectifs statutaires qu'elle s'est fixés.

Le rôle du comité de mission est de fait un rôle stratégique dont le pouvoir s'exerce à travers la mise en lien avec les autres organes de gouvernance.

A. Un questionnement stratégique de l'entreprise au-delà de l'évaluation

A.1. Un rôle stratégique

Les enseignements issus du groupe de travail #2 sur « L'évaluation de la société à mission » montrent bien que les objectifs inscrits dans les statuts constituent le socle sur lequel repose l'évaluation et le rôle du comité de mission, et se doivent d'être cohérents avec l'activité de l'entreprise et y faire directement référence. Le groupe de travail précise qu'ils ne peuvent être périphériques à l'activité et à la stratégie. Ils constituent un levier de transformation de l'entreprise et intègrent les ambitions d'innovation de celle-ci. Enfin, le groupe de travail recommande de déduire de ces objectifs statutaires des objectifs plus opérationnels – pas nécessairement quantitatifs mais évaluables ou mesurables et ne faisant pas partie des statuts – qui nourriront les plans stratégiques.

On voit ici en quoi le comité de mission, sur la base de ce « référentiel de déclinaison opérationnelle » (voir partie 1.A) partagé par le conseil d'administration, a la capacité d'alimenter un questionnement stratégique.

« Le comité de mission doit contribuer à s'assurer que conseil d'administration est aligné avec la mission et regarde la performance de l'entreprise au filtre de sa mission »
— Vincent Nida (Groupe Rocher)

Un comité de mission, pour être pertinent dans ses points de vue, doit avoir une vision globale de la marche en avant de l'entreprise. Donner accès au comité de mission à l'ordre du jour du conseil d'administration, sous réserve de problématiques de confidentialité ou de conflit d'intérêt, pourrait être une bonne pratique à retenir.

« Si on veut donner au comité de mission un rôle sur les questions stratégiques et fondamentales de l'entreprise, il devrait voir passer les mêmes sujets que le conseil d'administration, mais sans pouvoir de décision »
— Olivier Wigniolle (ICADE)

A.2. La capacité d'instruction des dossiers au comité de mission

C'est dans le challenge de l'instruction des dossiers que le comité de mission peut avoir un rôle d'influence pour faire évoluer les pratiques de l'entreprise en lien avec sa mission. Cela suppose qu'il en ait la capacité. Rappelons ici que le comité de mission peut demander à l'entreprise d'instruire tout sujet clé au regard de la mission. Le comité de mission peut également s'autosaisir en tant que de besoin des sujets qui touchent à l'exécution de la mission.

La loi donne au comité de mission le pouvoir de demander des informations en lien avec l'exécution de la mission : « Le comité de mission procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission », article L210-10 du code de commerce.

« Le comité de mission peut contrôler l'instruction : demander de la rigueur, refuser de discuter s'il n'y a pas la personne en charge du dossier lors de la réunion »
— Armand Hatchuel (MINES ParisTech)

À l'inverse, le conseil d'administration peut saisir le comité de mission sur un sujet particulier pour avoir ses observations ou un regard éclairé. Cela pose la question des dossiers sur lesquels solliciter le comité de mission. Il est tout à fait envisageable que le comité de mission puisse être appelé à intervenir et à prendre position dans les réunions des organes de surveillance et/ou de direction sur des sujets précis.

« Je me demande si le comité de mission ne prendrait pas pleinement sa mission s'il voyait, même si la loi prévoit que ce sont deux organes distincts, passer les mêmes sujets que le Board. On parlait de l'exemple d'un rapprochement : il serait intéressant d'avoir le point de vue d'un comité de mission sur une OPA hostile »
— Olivier Wigniolle (ICADE)

Le comité de mission : quels risques pour l'entreprise et ses dirigeants ?

Le comité de mission est le premier à pouvoir lever la main pour dire qu'il n'est pas d'accord sur telle ou telle décision. On peut alors imaginer l'effet réputationnel et son impact sur la valeur de l'entreprise – en particulier via des fonds ISR – si le Président du comité de mission venait à démissionner. Si le comité de mission identifie et souligne des manquements par la société dans l'exécution de la mission, cela peut conduire l'Organisme Tiers Indépendant à les retenir dans son rapport, ce qui peut aboutir à la saisine du juge pour que ce dernier enjoigne à la société de cesser de faire état de la qualité de société à mission dans ses documents publics. Il peut donc en résulter un préjudice d'image pour la société, qui pourrait dans certains cas être source de responsabilité pour les dirigeants vis-à-vis de la société.

Bien que ces risques (opposabilité, réputation, responsabilité) ne puissent être totalement exclus, il nous semble important de faire un pas de côté pour souligner que les entreprises évoluent aujourd'hui, de fait, dans un univers particulièrement risqué. Paradoxalement, le fait d'adopter la qualité de société à mission ou de se doter d'un comité de mission peut être un moyen de se prémunir de risques potentiels : de notre expérience, le comité de mission grâce à son ouverture sur le monde (voir partie 1.B) et à sa posture de critical friend (voir partie 1.C), va aiguiller l'entreprise pour anticiper les risques qui pourraient l'affecter à court, moyen et long terme.

Les risques induits

- ▶ Opposabilité de la mission
- ▶ Réputation de l'entreprise
- ▶ Responsabilité des dirigeants

Les risques évités

- ▶ Anticipation de risques potentiels pour l'entreprise

B. Un organe de gouvernance qui exerce son pouvoir à travers la mise en lien

Par nature, le comité de mission, qui ouvre l'entreprise à ses parties prenantes, va faire le lien entre les intérêts représentés, entre l'interne et l'externe, entre l'entreprise et son environnement.

B.1. Le lien avec le conseil d'administration : un bicamérisme, une complémentarité fructueuse

Le comité de mission crée un bicamérisme en entreprise, modèle qui existe depuis longtemps en politique (cf. Assemblée Nationale et Sénat). L'important est de bien articuler ces deux organes.

Plutôt que de se poser en contre-pouvoir du conseil d'administration, d'un directoire ou d'un conseil de surveillance, le comité de mission a un pouvoir libérateur et émancipateur d'une entreprise animée par sa raison d'être. On passe ici d'un pouvoir sur – au sens d'un rapport de force – à un pouvoir de – au sens libération d'un potentiel, d'une puissance d'agir.

« Le comité de mission doit instruire, éclairer et guider le conseil d'administration »
— Vincent Nida (Groupe Rocher)

« Le comité de mission aura réussi quand le Board se dira que la décision est délicate et compliquée et qu'il faut avoir l'avis du comité de mission. Le rôle du comité de mission sera de défendre la mission et d'en assumer les dilemmes »
— Armand Hatchuel (MINES ParisTech)

« Le comité de mission est axé sur une vision de l'utilité aux parties prenantes. Le conseil d'administration de notre mutuelle, qui intègre des représentants des sociétaires et des salariés, traite nativement l'utilité à ces parties prenantes, mais il s'assure également de la pérennité de la personne morale. C'est en ce sens que le conseil d'administration et le comité de mission peuvent avoir des angles complémentaires sur un même sujet »
— Franck Carnero (MAIF)

B.2. L'importance des interrelations entre les membres des différents organes

Les membres du groupe de travail notent ainsi l'importance d'avoir un ou plusieurs membres des organes sociaux (conseil d'administration, directoire, directeur général, gérant...) invités aux comités de mission afin de faire le lien avec les enjeux stratégique et métiers.

« Le Président Directeur Général vient aux réunions du comité de mission en tant qu'invité permanent non inscrit dans les statuts. Il y a aussi le Directeur de la Stratégie et d'autres personnes qui participent en tant qu'invités pour faire le lien avec la mise en œuvre concrète des objectifs de Danone. Et je pense que le comité de mission en a besoin »
— Emmanuelle Bely (Danone)

« Le Directeur Général est systématiquement invité au comité de mission sans pouvoir participer aux délibérations. Le Président est informé et peut venir. Les statuts lui laissent la liberté de choix »
— Franck Carnero (MAIF)

Au-delà des réunions du comité de mission, la qualité des interrelations entre membres du comité de mission avec les dirigeants de l'entreprise apparaît comme un facteur clé pour qu'un comité de mission exerce un pouvoir d'inspiration.

La question des interactions avec le corps social se pose également : est-ce le rôle des membres représentants des salariés de faire le pont, ou cela nécessite-il une communication interne spécifique, un dispositif ad hoc à imaginer... ?

C. Conséquences et points de vigilance

C.1. Le travail sur les indicateurs de suivi de la mission

Suivre la mission suppose de disposer d'indicateurs adossés à la feuille de route déclinée de la mission. Conforter un premier « référentiel de déclinaison opérationnelle » est un premier travail du comité de mission. La question du choix de ces indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, se pose. Doit-on capitaliser sur des indicateurs existants ? En créer de nouveaux ?

« L'aventure ne commence pas avec la transformation en société à mission : on a déjà des indicateurs qui peuvent traduire des éléments extra-financiers (baromètres de satisfaction de sociétaires, baromètre en lien avec l'épanouissement des acteurs internes...) donc on peut imaginer pouvoir capitaliser sur ces indicateurs et avoir besoin d'en créer de nouveaux »
— Franck Carnero (MAIF)

« Le comité de mission définit les indicateurs (KPIs) pertinents pour mesurer la progression vers nos quatre objectifs »
— Emmanuelle Bely (Danone)

En s'appropriant les indicateurs, ce travail est une façon de faire exister le comité de mission, en lien direct avec les enjeux de la mission. Les membres du comité de mission ne connaissent pas toujours de manière précise l'activité. S'approprier ce qui existe, voir le lien entre ce qui existe et les premières formulations de la mission, et éventuellement marquer son souhait de voir apparaître de nouveaux critères est un moyen de construire le comité de mission.

C.2. Le rôle clé du Président du comité de mission

Compte tenu des interactions nécessaires entre le comité de mission et les autres organes de gouvernance, le Président du comité de mission a un rôle diplomatique très important avec les organes de gouvernance.

La question de la nomination du Président et de la durée de son mandat se pose. Sur les cas étudiés au sein du Groupe, là aussi plusieurs options sont possibles.

À la MAIF, c'est le Conseil d'Administration – qui représente principalement ses sociétaires et aussi ses salariés puisqu'il s'agit d'une mutuelle – qui a désigné la Présidente du comité de mission, Nicole Notat, pour deux ans. Au sein du comité de mission de Danone, le Président a été élu par ses membres. Au sein du Groupe Rocher, le Président du comité de mission a été choisi par le Comité Exécutif.

« Parmi les plus grandes questions qu'on a eu sur la gouvernance, il y a eu celle-ci : comment ce comité de mission peut-il s'articuler au mieux avec un Conseil d'Administration, qui dans une mutuelle, représente principalement ses sociétaires ? »
— Franck Carnero (MAIF)

C.3. La formation des membres

Il est apparu essentiel de permettre aux membres du comité de mission d'exercer pleinement leur rôle. Pour cela, leur formation et la compréhension fine des enjeux de l'entreprise est nécessaire. Cela demande du temps et met en lumière la nécessité d'un mandat d'une durée minimum de deux à trois ans.

« Au départ, un rythme soutenu de rencontres avec les membres du comité de mission est nécessaire, pour les aider à entrer dans les sujets... Nous avons mis en place un programme d'induction pour que les membres du comité de mission comprennent la société, nos activités et ses engagements »
— Emmanuelle Bely (Danone).

C.4. Les moyens du comité de mission

Pour exercer son rôle et en particulier sur l’instruction des dossiers qui le mériteraient, il apparaît fondamental que le comité de mission se dote de ressources spécifiques et de moyen d’agir : accès au collaborateur en charge de la mission, secrétariat, budget alloué, ...

Dans ce cadre, la question de la rémunération des membres, qui n’est pas la norme aujourd’hui, se pose. Cela permettrait-il davantage de professionnalisation, de reconnaissance d’apport de valeur – sans que cela ne soit contradictoire avec le principe d’indépendance ?

C.5. La rédaction du premier rapport de mission

Le comité de mission présente annuellement le rapport de mission aux organes de surveillance et/ou de direction, qui sera rendu public. En date de février 2021, peu ou pas de rapports de mission officiels ont été publiés, les premiers étant attendus pour la saison des Assemblées Générales de 2021.

Nous pouvons nous attendre à ce que ces premiers rapports soient très divers sur le fond comme sur la forme, et soient eux aussi source d’innovation. Il nous semble cependant important, dans le premier rapport, de partager la construction et la déclinaison de la feuille de route opérationnelle. D’une certaine manière, cela va permettre de faire une sorte de bilan à l’ouverture. Il semble aussi important de prévoir une partie sur la façon dont les membres ont vécu leur rôle.

« Je pense qu’il n’y aura pas un rapport de comité de mission qui ressemble à un autre : ils seront forcément assis sur les objectifs fixés par la société et les différents KPIs qui auront été définis »
— Emmanuelle Bely (Danone)

C.6. La question de la responsabilité et de l’engagement des membres

A la différence des administrateurs, les membres du comité de mission n’ont pas de responsabilité pénale. Cependant, l’ambition associée à leur rôle crée une responsabilité morale et implique un engagement personnel fort. Jusqu’à quel point les membres jouent-ils un rôle d’ambassadeurs de la mission à l’extérieur de l’entreprise ?

« Les membres du comité de mission engagent leur responsabilité et leur réputation en acceptant ces fonctions »
— Anne-France Bonnet (Nuova Vista)

CONCLUSION

À l'issue de nos travaux, si des premiers incontournables se dessinent pour constituer et faire vivre un comité de mission, de nombreuses questions restent ouvertes.

La Communauté des Entreprises à Mission va bien sûr s'attacher à suivre l'évolution des pratiques, l'année 2021 révélera des expérimentations inspirantes mais aussi son lot de « façons de faire » peu contributives. Les trois intuitions du groupe de travail seront passées au crible pour être confortées... ou ajustées :

- La pluralité des dispositifs de comité de mission comme horizon souhaitable :
 - ▶ Pour respecter les différents modèles d'entreprises (familiale, actionnaire externe, grands groupes, ETI, PME, start-up, mutuelle, coopérative...) et leurs contextes particuliers (mission-native, transformation, redressement...);
 - ▶ Et préserver le potentiel d'innovation et de transformation.
- Le comité de mission comme source d'innovation pour l'entreprise :
 - ▶ Dans la gouvernance, dans les méthodes, dans la manière d'interagir avec les membres du comité;
 - ▶ Dans le questionnement du business model ou de la conception de l'offre induit par les objectifs sociaux et environnementaux pris en main par les métiers.
- Le comité de mission comme levier de changement culturel de la gouvernance :
 - ▶ La gouvernance réinventée, l'un des marqueurs de l'« entreprise à l'européenne » ?...

Conclusion du livrable par le Conseil Scientifique de la Communauté des Entreprises à Mission :

Les travaux de ce groupe de travail confirment l'importance de concevoir la société à mission comme une qualité qui s'étend au-delà de ce qu'exige seulement le droit. Le partage de ces pratiques pionnières montre que les rôles du comité de mission sont en effet multiples. Au travers du suivi de l'exécution de la mission, c'est aussi l'enjeu de tisser les relations de l'entreprise avec son monde extérieur ainsi qu'avec son futur que porte ce comité.

Et donc, l'ambition de soutenir un questionnement exigeant de la stratégie vis-à-vis des autres organes de gouvernance pour la meilleure mise en oeuvre des objectifs statutaires. La Communauté des Entreprises à Mission joue ici pleinement son rôle en partageant et en diffusant un développement ambitieux de la société à mission mais aussi en pointant les questions à venir : assurément le rôle du comité de mission pour soutenir les projets les plus innovants sera à scruter dans un avenir proche !

— *Kevin Levillain, Président du Conseil Scientifique.*

Annexes

Annexe 1 – Extrait des statuts de Danone



« I – Il est établi un Comité de Mission distinct des organes sociaux visés dans les présents statuts et dont les modalités de fonctionnement sont arrêtées par le règlement intérieur du Comité de Mission.

II – Les membres du Comité de Mission, dont le nombre ne peut être inférieur à six (6) ni supérieur à douze (12), sont des personnes physiques ou morales désignées par le Conseil d'Administration. Un de ces membres est désigné parmi les salariés de la Société.

III – La durée des fonctions de membre du Comité de Mission est d'un (1) an à compter de leur nomination. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre du Comité de Mission. À leur échéance, les mandats des membres du Comité de Mission sont renouvelables.

Les fonctions de membre du Comité de Mission prennent fin par le décès, la démission ou la révocation par décision du Conseil d'Administration. De plus, lorsque le membre du Comité de Mission est Administrateur de la Société, ses fonctions de membre du Comité de Mission prennent fin lors de la fin de son mandat d'Administrateur; la rupture du contrat de travail met également fin au mandat du membre du Comité de Mission salarié de la Société.

IV – Chaque membre du Comité de Mission doit, au moment où il entre en fonction, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge telles que décrites dans le règlement intérieur du Comité de Mission.

V – Le Comité de Mission est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la Mission. Il n'a aucun pouvoir de décision ou de représentation vis-à-vis des tiers. Le Comité de Mission présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'Assemblée Générale Ordinaire.

Le Comité de Mission procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer par le Directeur Général tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la Mission.

Dans ce cadre, le Comité de Mission se saisit de toute question entrant dans son domaine de compétence. Il se réunit et délibère dans les conditions prévues par le règlement intérieur du Comité de Mission.»

Annexe 2 – Extrait des statuts du Groupe Rocher



GROUPE ROCHER

« Le suivi de l'exécution de ces objectifs sociaux et environnementaux susvisés est exclusivement assuré par un comité de mission distinct des organes sociaux, composé de 3 membres au minimum dont un salarié de la société ; lesdits membres étant choisis par le conseil d'administration en dehors des personnes composant cet organe et des dirigeants mandataires sociaux.

Ce comité présente annuellement à l'assemblée générale annuelle d'approbation des comptes un rapport joint au rapport de gestion mentionné à l'article L 232-1 du code de commerce. Il procède par ailleurs à toute vérification qu'il juge opportune et peut se faire communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de sa mission.

L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux susvisés fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant selon les modalités prévues par la législation en vigueur. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport du comité de mission. »

Annexe 3 – Extrait des statuts de MAIF



«ARTICLE 33 - SUIVI DE LA MISSION ET COMITE DE MISSION

Article 33-1 - Suivi de la mission

À l'effet d'assurer un suivi de l'exécution de la mission définie à l'article 9-III-2 des présents statuts, il est procédé à la création, conformément aux dispositions législatives et réglementaires, d'un comité de mission, distinct des organes sociaux (le « comité de mission »).

La composition et le fonctionnement du comité de mission sont fixés à l'article 33-2 complété par un règlement établi par le conseil d'administration.

La société désigne, dans les conditions fixées par

les dispositions législatives et réglementaires, un organisme tiers indépendant qui effectue la mission qui lui est confiée par la loi et les textes réglementaires.

Le directeur général communique annuellement au comité de mission une feuille de route, préalablement approuvée par le conseil d'administration, précisant les actions devant être menées par la société pour l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux lors de l'exercice en cours, ainsi que des indicateurs de suivi. Il peut communiquer en cours d'exercice une mise à jour de cette feuille de route. Il communique également au comité de mission, dans les 3 mois de la clôture de l'exercice, un rapport sur l'exécution de la feuille de route de l'exercice écoulé.

Article 33-2 – Comité de mission

I - Composition - Désignation

Le comité de mission est composé de 7 à 12 membres, personnes physiques, comprenant au moins un salarié de la société.

Les membres du comité de mission sont nommés par le conseil d'administration sur proposition de son président et du directeur général.

II - Durée des fonctions

Les membres du comité de mission sont désignés pour une durée de 2 années, renouvelable, cette durée étant prolongée jusqu'au premier conseil d'administration se tenant après l'assemblée générale statuant sur les comptes de la société.

Ils sont révocables ad nutum par décision du conseil d'administration sur proposition du directeur général. La révocation ne peut donner lieu à aucune indemnité de quelque nature que ce soit, ni à aucun droit à l'encontre de la société.

Chaque membre du comité de mission peut démissionner à tout moment de ses fonctions, sous réserve d'un préavis de trois mois adressé au directeur général.

III - Président du comité de mission

Le président du comité de mission est nommé parmi les membres du comité de mission par le conseil d'administration pour une durée de 2 ans, renouvelable. Il peut être révoqué de ses fonctions de président à tout moment par le conseil d'administration.

En cas de démission, révocation, décès ou incapacité du président du comité de mission, le conseil d'administration pourvoit à son remplacement dans un

délai de 2 mois à compter de la fin de ses fonctions de président du comité de mission.

IV - Réunions du comité de mission

Le comité de mission se réunit aussi souvent que nécessaire compte tenu de ses attributions et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre, sur convocation de son président.

Les membres du comité de mission ne peuvent être représentés aux réunions du comité de mission.

Le comité de mission a la faculté d'inviter à ses réunions toute personne dont la présence lui paraîtrait utile.

Le directeur général est convié aux séances du comité de mission sans voix délibérative et peut s'y faire représenter. Le président du conseil d'administration est informé de la tenue des réunions du comité de mission et a la faculté d'y participer sans voix délibérative.

Le comité de mission ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions du comité de mission sont prises à la majorité des membres présents. En cas d'égalité de voix, la voix du président est prépondérante.

Les réunions du comité de mission sont retranscrites dans un procès-verbal inscrit dans un registre tenu par la société et signé par l'un des membres.

V - Mission et pouvoirs du comité de mission

Le comité de mission est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission mentionnée à l'article 9-III-2 des présents statuts.

Dans ce cadre, le comité de mission :

- prend connaissance de la feuille de route et du rapport mentionnés à l'article 33-1 des présents statuts ;
- prépare, délibère, adopte et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée générale dans le cadre de la décision d'approbation des comptes de la société, conformément aux dispositions législatives et réglementaires.

Aux fins de réaliser sa mission, le comité de mission procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission. Il dispose de la faculté :

- d'obtenir, de la part des organes sociaux de la société, l'ensemble des documents sociaux relatifs aux objectifs sociaux et environnementaux ;
- d'interroger les organes sociaux de la société sur la manière dont la société exécute ces objectifs sociaux et environnementaux ;
- et de procéder à toute autre diligence qu'il estimerait nécessaire à l'exercice de sa mission et à l'élaboration de son rapport.

Le comité de mission agit collégalement. Il est représenté par son président pour les demandes, la transmission et la réception d'informations ou de documents, ce droit d'information s'exerçant auprès du directeur général.»

Annexe 4 – Extrait des statuts de Nuova Vista



Article 18 - Comité de Mission

Conformément à la loi et à sa qualité de société à mission, la Société dispose d'un comité de mission (le « Comité de Mission »).

L'objectif de ce Comité de Mission est de suivre et d'améliorer, grâce aux regards croisés de professionnels de divers horizons, les actions mises en œuvre pour réaliser la Mission de la Société telle que définie à l'article 2 des présents statuts.

Ainsi, le Comité de Mission procèdera aux contrôles et à toutes vérifications qu'il juge opportuns. Il se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la Mission dans les conditions visées à l'article 18.5 des présentes.

Conformément à la loi, si la Société emploie moins de cinquante salariés permanents, un référent de mission peut se substituer au Comité de Mission. Le référent de mission pourra être un salarié à condition que son contrat de travail corresponde à un emploi effectif.

18.1 Composition du Comité de Mission

Il est composé du Président et de six (6) membres au moins et neuf (9) au plus, parmi les catégories de représentants suivantes :

- un représentant des salariés,
- un représentant des entreprises,
- un représentant du métier du conseil,
- un représentant de l'économie sociale et solidaire (ESS),
- un représentant des acteurs de l'innovation sociale,
- un représentant du métier des ressources humaines,
- un représentant des métiers de l'influence et de la communication,
- un mandataire social de la Société.

Le Comité de Mission comprendra obligatoirement, un mandataire social de la Société, et un représentant des salariés.

En cours de vie sociale, de nouvelles catégories de représentants composant le Comité de Mission pourront être définies par décisions de l'associé unique ou à la majorité des associés.

Les membres du Comité de Mission sont des personnes physiques ou morales.

Lorsqu'une personne morale est nommée au Comité de Mission, les dirigeants de ladite personne morale encourent les mêmes responsabilités que s'ils étaient membres du Comité de Mission en leur nom propre. La personne morale a également la faculté de désigner un représentant permanent au Comité de Mission.

Lorsque la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement. Il en est de même en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

Les membres du Comité de Mission n'engagent pas les organisations auxquelles ils peuvent appartenir.

Pour être nommés, ces représentants devront être des personnalités qualifiées pour participer aux travaux du Comité et adhérer à la Mission et aux valeurs de la Société.

18.2 Nomination et révocation des membres du Comité de Mission

Les membres du Comité de Mission sont proposés par le Président et nommés par l'associé unique ou la collectivité des associés. Les membres du Comité de Mission sont nommés ou renouvelés dans leurs

fonctions par l'associé unique ou par les associés.

Par ailleurs, les membres du Comité de Mission ou potentiels candidats devront déclarer à l'associé unique ou aux associés leurs intérêts directs ou indirects qui pourraient susciter une situation de conflits d'intérêts avec la Société ou avec ses objectifs. L'associé unique ou les associés statuera(ont) sur la portée de ce conflit d'intérêts, sa compatibilité avec le mandat envisagé et les éventuelles mesures à mettre en place pour gérer cette situation.

Cependant, en cas de démission de l'un d'eux en cours de mandat, la personne remplaçant le membre démissionnaire pourra être nommée par le Comité de Mission lui-même, sous réserve de la ratification de cette nomination par la plus prochaine décision de l'associé unique ou des associés.

Le membre du Comité de Mission ainsi nommé en remplacement d'un membre ayant démissionné en cours de mandat ne demeurera en fonctions que pendant le temps restant à courir de son prédécesseur.

18.3 Durée des fonctions

La durée des fonctions des membres du Comité de Mission est de deux (2) exercices, prenant fin à l'issue des décisions de l'associé unique ou des associés appelé(s) à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel a expiré ledit mandat.

Les membres du Comité de Mission sont rééligibles.

Le mandat des membres du Comité de Mission peut cesser en cas de :

- démission,
- décès,
- perte des conditions requises pour l'éligibilité, conformément à l'article 18.1,
- survenance d'un conflit d'intérêt, considéré comme incompatible avec la fonction.

18.4 Fonctionnement du Comité de Mission

Les réunions du Comité de Mission se tiendront aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au minimum deux (2) fois par an.

Les membres du Comité de Mission désignent en leur sein un Président pour toute la durée de son mandat de membre du Comité (le « Président du Comité »).

Ces réunions seront convoquées à l'initiative du Président du Comité. Cependant, tout membre pourra demander au Président du Comité de convoquer une réunion sur un ordre du jour déterminé et, à défaut de

convocation par le Président du Comité sur cet ordre du jour dans un délai de cinq (5) jours à compter de la demande qui lui en aura été faite, ledit membre pourra lui-même procéder à cette convocation et fixer l'ordre du jour.

La convocation sera faite par tous moyens de communication et même verbalement, à la demande de n'importe quel membre, sous réserve du respect d'un préavis de cinq (5) jours minimum, sauf accord unanime des membres du Comité de Mission pour un délai plus court.

Le Président du Comité pourra inviter toute personne de son choix à assister aux réunions du Comité de Mission.

Les réunions auront lieu soit au siège social, soit en dehors du siège social, par tous moyens, en ce compris notamment le téléphone, la vidéoconférence ou Internet. Elles seront présidées par le Président du Comité ou par l'auteur de la convocation.

Tout membre du Comité de Mission peut donner mandat à un autre membre de le représenter aux réunions dudit Comité, ledit mandat devant être donné par écrit.

Dans l'hypothèse où les membres du Comité de Mission participent aux débats à distance par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, ces moyens doivent transmettre au moins la voix des participants et satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations.

Pour le calcul du quorum et de la majorité, sont réputés présents les membres du Comité de Mission qui participent aux réunions dudit comité par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification, dont la nature et les conditions d'application sont conformes aux dispositions réglementaires ou représentés conformément aux stipulations des présents statuts.

Le Comité de Mission ne pourra délibérer que pour autant que la moitié de ses membres soient présents ou représentés par l'un des autres membres.

L'ensemble des décisions soumises au vote du Comité de Mission de la Société sera prise à la majorité des membres présents ou représentés. Toutefois, la décision relative à l'approbation du rapport du Comité de Mission devra être prise à la majorité des deux tiers (2/3) des membres présents ou représentés.

En cas de partage des voix, la voix du Président du Comité de Mission est prépondérante.

Il sera établi des procès-verbaux des délibérations du Comité de Mission qui seront signés par le Président du Comité et un autre membre. Les copies ou extraits de ces procès-verbaux seront valablement certifiées par le Président du Comité.

18.5 Pouvoirs du Comité de Mission

Le Comité de Mission a notamment pour mission de :

- veiller au respect de la Mission telle que décrite dans l'article 2 des présents statuts,
- approuver le référentiel d'impact élaboré par la Société,
- interagir avec les représentants de la Société pour la définition des actions mises en œuvre pour poursuivre les objectifs sociaux et environnementaux visés aux présents statuts,
- soumettre des recommandations qui pourront être inscrites à l'ordre du jour et soumises à l'associé unique ou aux associés,
- élaborer et rédiger le rapport prévu à l'article L.210-10 du Code de commerce, lequel sera joint au rapport de gestion.

Lors de la réunion annuelle suivant la clôture des comptes, le Président du Comité présente aux membres du Comité le rapport de gestion de la Société pour l'exercice écoulé. Les membres du Comité statuent sur la compatibilité des activités réelles de la Société avec les valeurs de la Société et sa Mission mentionnée à l'article 2.2 des présents statuts.

Afin de réaliser ses missions, le Comité de Mission dispose d'un droit d'information qui lui permet de se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de ses missions. Ce droit d'information ne peut être actionné qu'après autorisation du Président de la Société.

L'ensemble des membres du Comité de Mission s'engage à ne pas divulguer, diffuser ou communiquer les informations, les documents de quelque nature que ce soit et sur tous les supports transmis ou échangés à l'occasion de la vie de la Société envers les tiers.

Lorsque le Comité de Mission a connaissance de faits de nature à affecter et/ou contrevenir à la Mission telle que définie à l'article 2.2 des présents statuts, le Comité de Mission dispose d'un droit d'alerte pour prévenir, signaler et/ou constater un manquement à la bonne réalisation de la Mission.

Ce droit d'alerte permet au Comité de Mission de :

- requérir des informations complémentaires et tout document utile dans un délai d'une semaine sous réserve de l'accord préalable du Président de la Société,

- informer par tous moyens le Président d'un manquement ou non-respect de la Mission,
- soumettre une question motivée au Président avec l'obligation d'une réponse écrite motivée dans un délai de deux semaines.

18.6 Rémunération des membres du Comité de Mission

Les membres du Comité de Mission siègent à titre bénévole et personnel, sous réserve de la décision de l'associé unique ou la collégialité des associés, lors de leur nomination, de leur allouer une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence, dont le montant reste maintenu jusqu'à décision contraire. Les membres du Comité de Mission sont libres de renoncer à leur jeton de présence le cas échéant.

Dans tous les cas, les membres du Comité de Mission auront droit au remboursement des frais raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs fonctions sur présentation des justificatifs.»

Annexe 5 – Extrait des statuts de la Communauté des Entreprises à Mission

Article 23 - Composition et rôle du Comité de Mission

23.1 Le Comité de Mission comprend entre quatre (4) et quinze (15) personnes physiques dont :

- Au moins un salarié de l'Association,
- Des représentants des membres de la Communauté des Entreprises à Mission,
- Des experts et/ou représentants de la société civile.
- Les membres du Comité de Mission sont :
- Élus pour moitié au moins par l'Assemblée Générale en son sein ;
- Désignés pour moitié au plus en tant que personnes qualifiées par les membres du Comité de Mission élus par l'Assemblée Générale. Par dérogation et pour sa première composition, ces autres membres du Comité de Mission pourront être désignés par le Bureau.

23.2 Le Président du Comité de Mission est désigné par les membres du Comité de Mission parmi ses membres pour 2 ans renouvelables. A l'occasion de sa 1ère réunion, le Comité de Mission définira son règlement intérieur qui fixera notamment ses règles de fonctionnement, au-delà de ce qui est déjà précisé au présent article 23, et qu'il soumettra pour avis au Conseil d'Administration.

23.3 Le Comité de Mission se réunit aussi souvent que nécessaire compte tenu de ses attributions, et en tout état de cause au moins une fois par semestre, sur convocation de son Président ou du salarié de l'Association qui en est membre.

Les membres du Comité de Mission ne peuvent être représentés aux réunions du Comité de Mission.

Le Président de l'Association est convié aux séances du Comité de Mission sans voix délibérative, et peut s'y faire représenter par un membre du Bureau.

Le Président du Comité de Mission est invité aux séances du Conseil d'Administration sans voix délibérative.

Le Comité de Mission ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres en exercice sont présents. Les décisions/délibérations du Comité de Mission sont prises à la majorité des membres présents.

23.4 Le Comité de Mission est chargé du suivi de l'exécution de la mission de l'Association. Il présente annuellement un rapport au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle. Ce rapport sera rendu public.

Le Directeur Général communique annuellement au Comité de Mission une feuille de route précisant les actions devant être menées pour l'exécution des Objectifs Sociaux et Environnementaux lors de l'exercice en cours, ainsi que des indicateurs de suivi. Il peut communiquer en cours d'exercice une mise à jour de cette feuille de route. Il communique également au Comité de Mission dans les trois mois de la clôture de l'exercice un rapport sur l'exécution de la feuille de route de l'exercice écoulé.

Dans ce cadre, le Comité de Mission, agissant collégalement et représenté par son Président :

- Prend connaissance de la feuille de route ;
- Procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de sa mission, ce droit d'information s'exerçant auprès du Directeur Général ;
- Donne son avis au Conseil d'Administration sur les orientations stratégiques de l'Association au regard de sa mission ;
- Prépare, délibère, adopte et présente annuellement un rapport à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle.

Le suivi de l'exécution de la mission inclut notamment le fait :

- D'alerter sur une défaillance d'un membre ou de la direction de l'Association quant au respect de la vision exigeante de la mission promue par l'Association ;
- De soumettre des recommandations pour améliorer le fonctionnement de l'Association ;
- D'évaluer la pertinence de la voie choisie pour réaliser la mission : choix des actions, voire des objectifs, au regard des évolutions actuelles et futures de l'environnement général de l'Association.»

La Communauté des Entreprises à Mission

Vers un modèle d'entreprise qui contribue activement au bien commun

De plus en plus d'entrepreneurs, en France et dans le monde, ambitionnent de relever, à travers l'entreprise, des défis environnementaux, sociaux, scientifiques et partagent la conviction que l'entreprise moderne ne se réduit pas au partage des bénéfices dans l'intérêt commun des actionnaires: elle est aussi contributrice au bien commun. Ainsi, l'entreprise à raison d'être ou la société à mission apparaissent comme une solution concrète pour cesser d'opposer profitabilité de l'entreprise et poursuite d'une finalité sociétale, de rétablir la confiance entre les Français et leurs entreprises, et de montrer que la finalité d'une entreprise ne se limite pas à maximiser son profit.

La reconnaissance dans la loi PACTE de la qualité de société à mission crée les conditions de développement de cette transformation en France. Dans ce cadre, La Communauté des Entreprises à Mission, association loi 1901 créée le 20 décembre 2018, fédère des entreprises de toutes tailles, en chemin vers la définition d'une raison d'être ou l'adoption de la qualité de société à mission, mais aussi des personnes physiques qui souhaitent s'engager pour transformer le capitalisme et repenser la place de l'entreprise au sein de la Société.

Retrouvez toutes les informations concernant l'association sur: www.entreprisesamission.com

Les principes des groupes de travail

Chaque groupe de travail est constitué à l'initiative de membres qui souhaitent explorer des problématiques précises. Des conseils, membres également, viennent faciliter les échanges et la production du livrable. Enfin, des chercheurs sont invités à éclairer les débats.

Ces groupes de travail répondent à trois objectifs :

- S'inspirer entre pairs et créer du lien entre dirigeants de sociétés à mission ou d'entreprises en chemin;
- Formaliser un point de vue, un retour d'expérience sur un enjeu délimité;
- Partager cet éclairage sous forme de livrable rédigé, à destination des membres de la Communauté, et au-delà à l'ensemble des acteurs publics et privés intéressés par le sujet.

Les livrables de groupes de travail doivent être approuvés par le Conseil Scientifique de la Communauté des Entreprises à Mission.

Mission de la Communauté des Entreprises à Mission

RAISON D'ÊTRE

« Nous, Communauté d'Entrepreneurs, de Dirigeants, de Chercheurs, d'Experts, d'Actionnaires, et de Salariés, sommes convaincus que l'Entreprise à Mission constitue une innovation qui apporte à l'entreprise des capacités essentielles à sa performance et à sa résilience. Parce qu'elle met au cœur de son modèle la résolution des défis sociaux et environnementaux du XXIème siècle, l'entreprise à mission contribue activement au bien commun. Avec exigence, nous partageons nos expériences et savoir-faire de l'Entreprise à Mission, enrichissons collectivement ce modèle, et unissons nos efforts pour mobiliser, convaincre, et soutenir son déploiement en France et son rayonnement en Europe. »

OBJECTIFS

L'objet de La Communauté des Entreprises à Mission est de contribuer à l'intérêt général en faisant vivre et promouvant l'entreprise à mission comme modèle d'entreprises pour permettre de relever les défis sociaux et environnementaux du XXIe siècle. La Communauté des Entreprises à Mission s'est notamment fixée huit objectifs :

- Favoriser les échanges entre pairs dans un esprit d'ouverture
- Contribuer à instruire, documenter et approfondir le modèle de l'entreprise à mission
- Partager ce nouveau modèle avec le plus grand nombre
- Défendre une vision exigeante de la mission en participant à l'élaboration de standards
- Toujours enrichir mutuellement la recherche et la pratique
- Cultiver la diversité des membres de la Communauté
- Prouver la synergie entre performances sociale, environnementale et économique
- Éclairer l'application de la loi par le débat et l'analyse rigoureuse



Contact

communaute@entreprisesamission.org
www.entreprisesamission.com