



communauté
des entreprises
à mission

Le regard des grandes entreprises et ETI sur le comité de mission



Cercle des
**grandes
entreprises
et ETI**

UNE PUBLICATION DU —

Edito

Peu connu du grand public mais central pour les entreprises à mission, **le comité de mission est un organe inédit qui ouvre un champ d'innovation passionnant**. Introduit par la loi PACTE, il incarne une innovation majeure dans le paysage de la gouvernance d'entreprise.

Au-delà de la mission librement élaborée par l'entreprise elle-même, la loi a prévu un double mécanisme de vérification : une évaluation externe menée par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) et un suivi hybride et singulier via le comité de mission, chargé de rendre compte annuellement aux instances dirigeantes. L'objectif ? **Créer un dialogue stratégique au plus haut niveau**, afin de s'assurer que la mission de l'entreprise ne reste pas une simple déclaration d'intention, mais devienne une réalité vécue et mesurable.

Depuis 2019, les entreprises ont dû explorer par elles-mêmes différentes approches pour composer et animer leurs comités de mission. Car si la loi en impose le principe, et la présence d'un salarié, elle demeure peu directive sur sa composition et son fonctionnement. D'où une grande diversité de pratiques et aussi beaucoup de questions : Comment concilier représentativité, expertise et efficacité ? Jusqu'où peut et doit aller le comité de mission dans ses recommandations ? Comment animer le comité, l'intégrer à la gouvernance, tout en garantissant son indépendance ?...

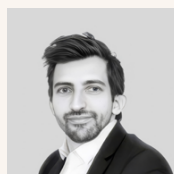
Afin d'éclairer ces interrogations, la Communauté des entreprises à mission (Cem) et le cabinet de recherche et de conseil Prophil se sont penchés sur le sujet : au sein du Cercle dédié aux grandes entreprises et ETI, nous avons échangé durant la saison 2024-2025 sur les choix opérés, les réussites sur lesquelles capitaliser et les obstacles à surmonter. Ces réflexions partagées entre membres de la Cem, enrichies par les analyses des chercheurs de la Chaire « Théorie d'entreprise » de l'école des Mines ParisTech, ont permis de dégager des enseignements concrets.

Ce guide, nourri par les retours d'expérience d'une quinzaine de grandes entreprises membres de la Cem, vise à démystifier le comité de mission, en offrant aux dirigeants et managers des clés pour en faire un organe de gouvernance utile à la poursuite de la mission. Il propose des conseils pratiques sur la composition du comité de mission, son animation ou encore son articulation avec les autres instances.

La Cem et Prophil remercient chaleureusement les entreprises du Cercle pour leurs apports et la qualité des échanges, qui ont permis la réalisation de ce guide, dont la rédaction a été assurée par Prophil. Nous espérons que celui-ci éclairera les entreprises à mission confrontées aux mêmes défis, et contribuera à renforcer l'impact de leur engagement.



Valérie Brisac
Directrice générale
de la Communauté
des entreprises à mission



Vincent Wisner
Directeur général du
cabinet de recherche
et de conseil Prophil

Prophil Entreprendre
pour le bien commun

Sommaire

Avant-propos	4
Le comité de mission (CM), une innovation juridique qui transforme la posture des organes de gouvernance	
1. Introduction	6
Le comité de mission (CM), une instance neuve qui questionne la gouvernance des grandes entreprises	
1.1 Les exigences légales pour le CM, en complément de l'OTI	
1.2 Derrière les obligations légales, une grande liberté laissée aux entreprises	
2. Composer son comité de mission	10
2.1 La diversité des comités de mission : exemple de l'échantillon des membres du cercle, spécificités des grandes entreprises par rapport aux pratiques usuelles	
2.2 Retours d'expérience : comment la composition du comité affecte-t-elle la posture qu'il peut adopter ?	
2.3 FAQ : les bonnes pratiques de la composition et de l'organisation du CM	
3. Positionner son comité de mission dans la gouvernance	16
3.1 Comment le comité de mission modifie-t-il les interactions entre organes de gouvernance ?	
3.2 Témoignages : Catherine Lescure - Enedis et Cédric Malengreau - Crédit Mutuel Arkéa	
4. Animer son comité de mission	23
4.1 La formation du CM : une grande diversité de formats envisageables pour répondre aux besoins du comité	
4.2 Témoignages : Ronan Petit - Danone, Mathilda Roux - Vivalto Santé et Olivier Robin - Clariane	
4.3 Mise en situation / outil : planifiez votre année d'animation du comité de mission	
5. Rédiger le rapport du comité de mission	29
5.1 Le rapport du comité de mission : passage d'un reporting contrôlé à des choix de gestion contrôlés	
5.2 FAQ : Que faire figurer dans le rapport du comité de mission ?	
5.3 Témoignages : Franck Carnero - Maif et Léonora de Mourzitch - Colisée	
5.4 Construire le rapport du comité de mission, étape par étape	
6. Contrôler la mission	37
6.1 Témoignage croisé : Pierre-Alix Binet - La Banque Postale et Nathalie Rondeau - KPMG	
6.2 S'appuyer sur le comité de mission pour préparer la vérification OTI	
7. Conclusion	40
Annexe – Quiz	42
Quelle posture souhaitez-vous que votre CM adopte ?	

Avant- propos

Le comité de mission (CM), une innovation juridique qui transforme la posture des organes de gouvernance.

Au moment de définir les contours de la société à mission, le législateur s'est heurté à une épineuse question : quelles modalités de contrôle mettre en place pour s'assurer de la **sincérité** des entreprises, tout en leur laissant suffisamment de liberté pour exprimer leur **singularité** ?

La réponse du législateur témoigne d'une volonté d'innovation : avec l'instauration d'un double contrôle (comité de mission et vérification par un OTI*), la loi introduit le comité de mission comme un organe hybride qui se différencie des structures usuelles des entreprises.

*OTI : organisme tiers indépendant

Le comité de mission : un organe qui pioche dans une diversité d'inspirations¹

	Un comité du conseil d'administration ?	Un auditeur ?	Un comité des parties prenantes ?
Différences dans le fonctionnement du CM	<p>Pas de pouvoir décisionnaire.</p> <p>Indépendance vis-à-vis du CA.</p>	<p>Pas de référentiel préétabli.</p> <p>Interne à l'entreprise.</p>	<p>Ne vise pas (seulement) à porter la voix des parties prenantes.</p> <p>Objectif plus précis : se prononcer sur l'exécution de la mission.</p>
Points communs	<p>Choix du terme « comité », en écho aux autres comités (audit, éthique, rémunérations, etc...) : place le CM en position d'influencer la stratégie par son regard sur la mission.</p>	<p>Participation à la construction du référentiel d'évaluation liant des actions et des indicateurs (par l'avis qu'il apporte sur les indicateurs choisis).</p>	<p>Point de vue de certaines parties prenantes parfois crucial pour apprécier la pertinence de la mission.</p> <p>Espace d'ouverture sur le monde extérieur à l'entreprise, favorise leur implication dans la mission, notamment dans des entreprises où la mission peut engendrer de la conflictualité entre parties prenantes.</p>

Ainsi, tout comme la liberté laissée dans la définition de la mission, le comité de mission offre d'amples marges de manœuvre aux sociétés pour définir ses modalités d'organisation et le rôle qu'il jouera effectivement parmi les autres instances de l'entreprise.

Ce guide a pour vocation d'explorer ces marges de manœuvre, à travers les exemples fournis par les participants au Cercle « Grandes Entreprises et ETI » de la Communauté des entreprises à mission,

qui regroupe des entreprises d'au moins 3000 salariés. Ces entreprises rencontrent évidemment des problématiques qui leur sont propres, peu comparables avec celles de PME ou de petites ETI. Cependant, les moyens importants qu'elles consacrent à leur mission dessinent un large éventail de possibilités, alimentent un référentiel émergent de pratiques relatives à la mission, et justifient, selon nous, la publication de ce guide pour rendre accessibles et promouvoir ces bonnes pratiques.

¹ Chaire Théorie de l'Entreprise, Mines Paris - Université PSL (Dir. Segrestin & Levillain)

CHAPITRE 1

Introduction

Le comité de mission (CM), une instance neuve qui questionne la gouvernance des grandes entreprises.

1.1 Les exigences légales pour le CM, en complément de l'OTI

La loi PACTE et ses décrets d'application définissent clairement les rôles et responsabilités des deux

instances de contrôle de la mission, **le comité de mission** et **l'organisme tiers indépendant** (OTI).

Selon l'article 210-10 du Code de commerce, le comité de mission :



- Est « distinct des organes sociaux » (conseil d'administration, directoire, comité exécutif, etc.) de la société, mais devrait interagir régulièrement avec eux ;
- Doit « comporter au moins un salarié » ; dans les faits il inclut le plus souvent des parties prenantes externes aux côtés des salariés pour apporter un point de vue et des expertises complémentaires ;
- « 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 comité de mission peut demander à l'entreprise d'instruire tout sujet clé au regard de la mission. À l'inverse, le Conseil d'Administration peut saisir le comité de mission sur un sujet particulier pour recueillir ses éclairages.

La capacité transformatrice de la mission dépend pour beaucoup de l'exigence du double contrôle auquel l'entreprise se soumet : comité de mission et OTI ont chacun un rôle à jouer pour renforcer l'ambition de l'entreprise et s'assurer qu'elle atteint ses objectifs.

Caractéristiques du Comité de mission et de l'OTI²

	Comité de mission 	OTI 
Objet de l'évaluation	Minimum réglementaire : suivi de l'exécution de la mission Ensuite : champ des possibles ouvert...	Vérification de l'exécution (« atteinte ») des objectifs sociaux & environnementaux
Rapport	Rapport du comité de mission	Avis motivé
Force juridique du rapport	Joint au Rapport de Gestion	Joint au Rapport du comité de mission, et donc au Rapport de Gestion Motive le retrait de la qualité de société à mission par le juge en cas d'objectifs non atteints
Publication du rapport	Publication volontaire	Publication obligatoire sur le site internet, pour 5 ans
Mandat	À définir par l'entreprise	6 ans, renouvelable une seule fois (sur le modèle des commissaires aux comptes)
Expertises / Agréments	Expertises recommandées Aucune qualification exigée	OTI accrédités par le COFRAC selon l'ISO 17029
Communication avec les organes sociaux	Recommandée	Facultative mais fréquente (et recommandée !)

2) <https://www.observatoiredessocietesamission.com/organismes-tiers-independants-references/>

1.2 Derrière les obligations légales, une grande liberté laissée aux entreprises

Au-delà des exigences légales, le comité de mission adopte, systématiquement et à différents degrés, diverses **postures** – attitudes vis-à-vis de l'entreprise et manières d'aborder les tâches qui lui sont confiées.

Ces postures résultent d'une alchimie qui dépend tout autant de la **composition** du comité (i.e. du passé et des compétences de ses membres) que des **méthodes**

d'animation employées, du **modèle de mission** de l'entreprise ou des **attentes** – implicites (présence de membres du Comex aux réunions, niveau d'information des membres du comité sur la stratégie, etc.) et explicites (lettre de mission, règlement intérieur, etc.) – que l'entreprise adresse à son comité de mission.

Elles peuvent à la fois désigner des postures adoptées par le comité dans son ensemble, ou par les membres pris individuellement – certains vont par exemple revendiquer leur expertise dans un sujet relatif à la mission, quand d'autres se poseront plutôt comme les représentants d'un groupe de parties prenantes.

Au travers de ce cercle de réflexion, nous avons identifié cinq principales postures adoptées à différents degrés par les comités de mission, représentées dans la boussole ci-dessous. Celle-ci peut vous permettre de vous auto-évaluer sur chacune des 5 postures identifiées.



POSTURES STRATÉGIQUES

Éclaireur

Capacité à capter les signaux faibles

*Notre comité de mission oriente-t-il l'entreprise vers de nouveaux territoires de valeur ?
Est-il une source pertinente pour appréhender les enjeux à venir ?*



POSTURES STRATÉGIQUES

Bâtisseur

Capacité à co-construire le modèle de mission

Notre comité de mission est-il capable de nous aider à définir les objectifs opérationnels appropriés ? À sélectionner et ajuster les cibles associées ? Place-t-il l'entreprise dans une logique d'impact et de résultat ?



POSTURES STRATÉGIQUES

Challengeur

Capacité à questionner la cohérence entre la mission et le modèle économique

Notre comité de mission est-il en position d'interroger le modèle économique de l'entreprise ? Dispose-t-il des compétences pour ce faire ?



POSTURES TRANSVERSES

Expert

Capacité à apporter des expertises spécifiques en lien avec la mission

Notre comité de mission regroupe-t-il des expertises nécessaires et suffisantes pour faire progresser notre modèle de mission ?

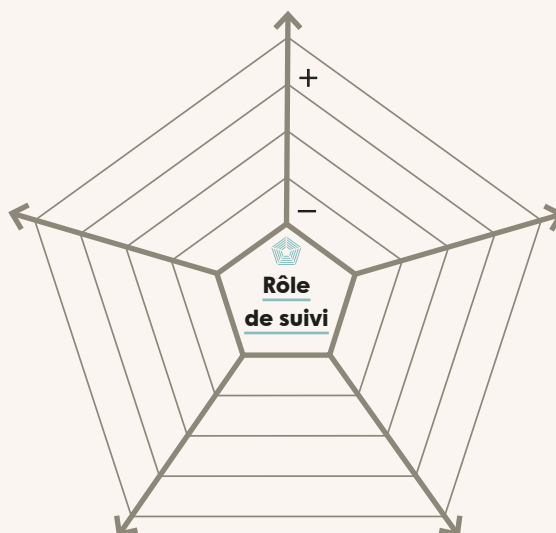


POSTURES TRANSVERSES

Porte-parole

Capacité à représenter et embarquer les parties prenantes

Notre comité de mission est-il un lieu permettant la rencontre de nos parties prenantes ? Est-ce qu'il favorise leur implication autour de la mission ?



Parmi ces cinq attitudes :

Trois concernent une posture stratégique.

Elles désignent la propension du comité à construire par lui-même son outil d'évaluation de la mission (le modèle de mission) (**Bâtitseur**), à questionner la cohérence de la mission avec le modèle économique (**Challengeur**) ou à percevoir les signaux faibles qui justifieraient une évolution de la mission (**Éclaireur**).

Deux autres affectent la capacité et la légitimité du comité à remplir ses objectifs.

Elles concernent le degré d'expertise assumé (**Expert**) et la volonté exprimée par le comité de porter la voix, voire d'embarquer, les parties prenantes de l'entreprise (**Porte-parole**).

Le **rôle de suivi**, prérequis légal, constitue un socle commun à ces cinq postures.

Chaque entreprise – en sus des exigences que fixe le cadre légal, i.e. le suivi de l'exécution de la mission – devrait ainsi identifier, lors de la constitution de son comité de mission, les postures qu'elle aimerait le voir adopter, postures qui pourront évoluer au fil du temps. Ces postures fixeront en effet une direction qui aidera ensuite à déterminer la composition du comité, l'animation des réunions, l'implication du comité dans la rédaction de son rapport, la sollicitation du comité autour de sujets connexes à la mission (CSRD, stratégie RSE), etc...

Comment éviter que le comité de mission soit juge et partie ?

Pour suivre efficacement l'exécution de la mission, il est essentiel que le comité de mission ne prenne pas part à sa conception ni à sa mise en œuvre. Les principaux organes de gouvernance (conseil d'administration et comité de direction notamment) doivent en particulier être nettement dissociés du comité de mission.

Pour autant, le comité de mission dispose d'importantes marges de manœuvre pour construire l'outil avec lequel il suit l'exécution de la mission, qui n'est pas prescrit dans la loi.

Le comité de mission peut donc participer à l'amélioration du modèle de mission (arborescence reliant les objectifs statutaires à des objectifs opérationnels, des actions et des indicateurs), habituellement utilisé par les sociétés à mission pour suivre l'exécution de leur mission, ou celles de tout autre outil permettant de mieux lier la mission aux indicateurs utilisés pour la suivre. C'est le sens du rôle de « bâtisseur » présenté ici.

NB : Vous retrouverez en annexe p. 42 un quiz pour identifier les postures à privilégier pour votre comité de mission.

CHAPITRE 2

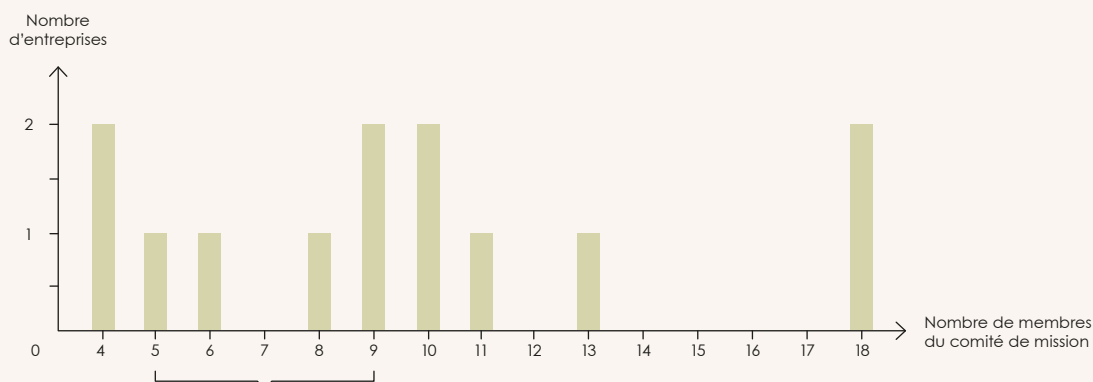
Composer son comité de mission

2.1 La diversité des comités de mission

13 entreprises membres du cercle ont accepté de répondre à nos questions sur les caractéristiques de leur comité de mission. La diversité des situations rencontrées dans un échantillon aussi réduit souligne l'ampleur des marges de manœuvre offertes aux

entreprises autant que la difficulté à trouver un format spécifiquement adapté à son entreprise. Ces 4 infographies décrivent ce champ des possibles, ainsi que quelques recommandations nourries par les 6 années d'existence de la Cem.

Répartition du nombre de membres du comité de mission dans les entreprises de l'échantillon

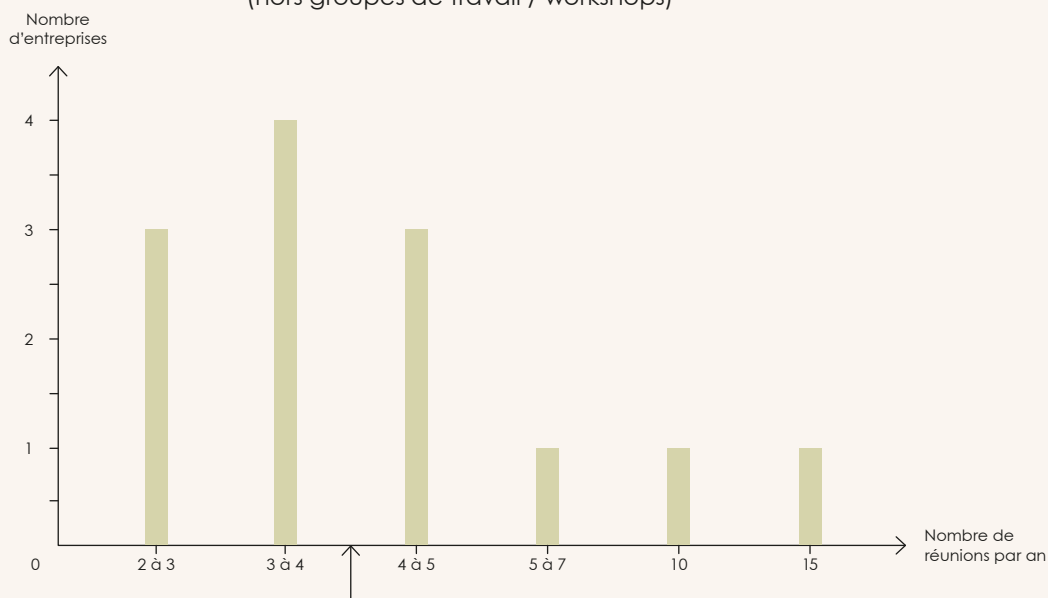


La taille idéale du comité de mission se situe souvent entre **5 et 8 membres**.

L'important est de faire figurer toutes les expertises nécessaires tout en conservant une taille réduite pour fluidifier les discussions.

Dans les comités de mission plus nombreux, il est aussi possible d'organiser des groupes de travail en comité restreint sur des sujets spécifiques.

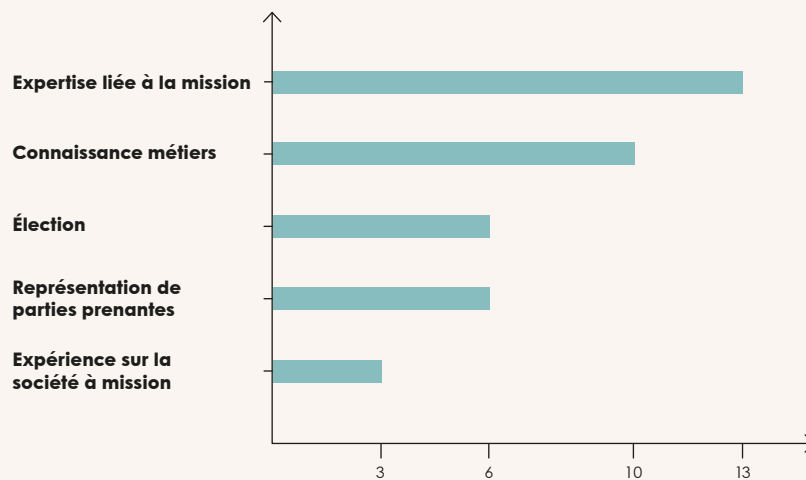
Nombre de réunions par an (hors groupes de travail / workshops)



La Cem recommande de tenir environ **4 réunions annuelles** en rythme de croisière. Cela permet un suivi régulier, suffisant pour pousser l'entreprise à s'améliorer sans trop solliciter les membres du comité.

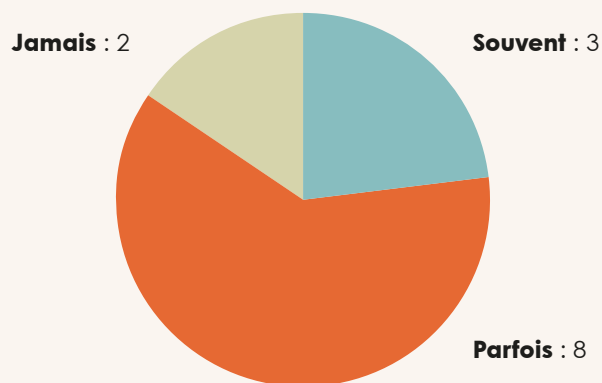
Ce nombre est évidemment à adapter en fonction de l'implication des membres, des responsabilités confiées au comité, et des formats de réunion. (cf. Chapitre 4, Animer son comité de mission, p. 23)

Comment sont choisis les membres



Tous ces modes de sélection sont valables et peuvent être combinés pour former votre comité de mission idéal. Le choix des membres devrait autant que possible s'appuyer sur les responsabilités que l'entreprise souhaite confier au comité (cf. Chapitre 1, boussole, p. 8).

Votre comité de mission interagit-il avec les autres organes de gouvernance ?



Pour pleinement remplir sa mission, il est essentiel que le comité de mission puisse interagir avec les organes de gouvernance (COMEX, Conseil d'administration, voire assemblée générale), même de façon ponctuelle. (cf. Chapitre 3, Positionner son comité de mission dans la gouvernance, p. 16).

2.2 Retours d'expérience : comment la composition du comité affecte-t-elle la posture qu'il peut adopter ?

Renforcer la complémentarité des membres du comité de mission

Tous les membres du groupe de travail insistent sur l'importance de réunir une **large variété de compétences** dans le comité de mission, car c'est de leur complémentarité que naîtront les critiques constructives qui permettront à l'entreprise de progresser. En effet, les profils complémentaires des membres permettent au comité dans son ensemble d'occuper tour à tour différentes postures : *« les membres internes sont plus souvent dans une posture de bâtisseurs du modèle de mission, tandis que les experts externes apportent des points de vue différents, et jouent un rôle d'éclaireur »*³.

Il faut cependant prêter attention à ne pas multiplier les membres, car un nombre trop important peut nuire à leur implication dans les séances plénières : *« tous les membres n'ont pas toujours la possibilité de s'exprimer »*.

Il apparaît ainsi essentiel de **s'adapter aux dynamiques** qui apparaissent entre les membres : le comité de mission est un groupe humain et ne peut pas être appréhendé seulement comme une somme d'individualités. Plusieurs entreprises ont ainsi appris à s'appuyer sur des **rôles stratégiques** (président du comité, rapporteurs de groupes de travail) pour valoriser les membres moteurs et légitimes, et leur permettre d'impliquer les autres membres, par effet d'entraînement. Certaines autres jouent sur la disposition de la salle ou le placement des membres (pour les sessions en présentiel) pour favoriser la participation de tous. À cet égard, le travail **d'animation** – au cours des sessions et tout au long de l'année –, ainsi que les efforts de **formation** peuvent largement contribuer à l'implication des membres (cf. Chapitre 4, p. 23).

Le comité de mission : un écho des parties prenantes au service de la mission

La **représentation** des parties prenantes se révèle parfois essentielle dans le modèle de mission d'une entreprise régie par des équilibres politiques forts, en particulier au sein d'entreprises publiques (ou remplissant des objectifs de service public), coopératives, mutualistes, sociétés d'économie mixtes, ou simplement dans des entreprises dont l'actionnariat est très éclaté.

Elle permet alors de **préserver les équilibres** préexistants en témoignant de la prise en compte des parties prenantes impliquées dans la gouvernance de l'entreprise.

Contrairement à un comité de parties prenantes, le rôle de représentation du comité de mission doit cependant être placé **au service du modèle de mission** de l'entreprise, et les parties prenantes sélectionnées devraient l'être pour la pertinence de leur regard, et les compétences spécifiques qu'ils apportent à l'appréciation des choix de gestion. Dans certaines entreprises, le comité de mission peut se substituer aux comités de parties prenantes si ces derniers jouaient une fonction similaire, potentiellement redondante.

³ Les citations de cette publication sont issues du cercle de réflexion et ont été anonymisées.

Canaliser les apports du comité de mission, au-delà de son rôle de suivi

Tant du point de vue de l'entreprise que de celui du comité, le suivi de l'exécution de la mission peut sembler trop limitant : « *notre comité de mission a très vite exprimé son souhait de ne pas seulement suivre la feuille de route que nous avons établie* ». Chez toutes les entreprises émerge alors l'envie de permettre au comité d'être force de proposition pour faire évoluer le modèle de mission et renforcer l'engagement de l'organisation.

Pour autant, « *un écart entre les attentes placées dans le comité et la réalité est inévitable, et doit être anticipé* ». Il est impératif, en tant qu'entreprise, de tenir compte de la **disponibilité** des membres, et de leurs **appétences**. Les ordres du jour restent contraints et il s'agit, au-delà du rôle de suivi obligatoire, de définir précisément les priorités, les aspects du modèle de mission qui demandent plus urgemment

le regard du comité de mission. Dans le même temps, des membres de comités limités à un rôle exclusif de suivi a posteriori risquent de se désengager plus rapidement de leur rôle. À ce titre, l'aménagement de **groupes de travail**, en complément des séances plénières, se distingue comme une bonne pratique répandue. Elle permet aux membres qui partagent certaines compétences de se réunir en plus petit nombre, pour étudier un sujet précis.

Enfin, ces apports seront d'autant plus utiles qu'ils sont entendus par les **organes de gouvernance** et participent à infléchir la stratégie pour l'aligner davantage avec la mission. La présence de dirigeants ou d'administrateurs invités, ou une restitution par le comité de mission de ses travaux en comex ou en conseil d'administration sont ainsi recommandées pour valoriser l'apport du comité à l'entreprise⁴.

2.3 FAQ : les bonnes pratiques de la composition et de l'organisation du CM

Combien de membres devrait compter mon comité de mission ?

Le nombre de membres idéal dépend beaucoup de l'entreprise, de sa taille, et des postures qu'elle souhaite voir son comité adopter. Au-delà de 9 membres, les sessions peuvent devenir plus complexes à animer : des comités de mission plus réduits disposeront d'une plus grande amplitude pour explorer certains sujets en profondeur, mais manqueront peut-être de la diversité d'expertises nécessaire pour couvrir tout le modèle de mission. Un effort de formation des membres, par **l'intervention ponctuelle** de spécialistes (notamment de salariés de l'entreprise), apparaît comme une bonne

pratique qui peut, si besoin, suffire à pallier certains manques.

Des bonnes pratiques semblent être de conserver le **plus petit nombre** de membres qui permette de **couvrir**, par les compétences réunies, les thématiques et métiers présents dans la mission de l'entreprise, tout en tenant compte des enjeux de représentation propres à l'entreprise.

Pour une plus grande cohérence entre les instances, la **nomination** des membres peut être confiée au comité des nominations du conseil d'administration.

4] Une réflexion parallèle est en cours au sein du Cercle des présidents de comité de mission animé par la Cem.

Quelles compétences dois-je rechercher ?

Il convient, autant que possible, de sélectionner des personnes disposant d'**expertises croisées**, notamment qui connaissent à la fois les métiers de l'entreprise (ou, *a minima*, son secteur) et un ou plusieurs enjeux socio-environnementaux auxquels se rapportent les objectifs de mission.

Les **membres internes** devraient disposer d'une connaissance minimale des différents métiers et activités de l'entreprise – leur rôle

est souvent, entre autres, de rappeler les transformations envisageables et celles qui semblent peu réalistes en l'état actuel des pratiques professionnelles.

La présence de **membres externes** est aussi l'occasion pour l'entreprise de s'ouvrir à de nouveaux regards, de rechercher des expertises inhabituelles, ou de renforcer sa relation avec des partenaires déjà bien identifiés.

Devrais-je rémunérer les membres du comité ?

La **rémunération** (par exemple sous la forme de jetons de présence), semble être un bon moyen de renforcer l'assiduité et l'implication du comité de mission, tout en reconnaissant l'importance stratégique de

ce comité pour l'entreprise. Cette pratique est d'ailleurs largement répandue parmi les membres du Cercle, et elle tend à se développer parmi les sociétés à mission.

Quels aspects du comité de mission doivent être fixés dans les statuts de l'entreprise ?

La création d'un comité de mission doit être mentionnée dans les statuts, ou *a minima*, vous devez rappeler l'article L-210-10 du Code de Commerce.

On observe cependant que de nombreuses entreprises détaillent la création du comité de mission, ses conditions de fonctionnement, sa composition et les modalités de nomination de ses

membres et de son président. Cela permet de mieux cadrer les échanges futurs et la rotation des membres et apparaît comme une bonne pratique.

De nombreuses entreprises à mission disposent de statuts publics : par exemple

- [La Banque Postale](#)
- [Danone](#)
- [Groupe Réalités](#)

Qu'est-ce qui devrait figurer dans le règlement intérieur du comité de mission ?

Le règlement intérieur du comité de mission devrait mentionner :

- Le rôle et les pouvoirs du comité,
- Les conditions de nomination et de révocation (notamment la durée des mandats),
- La description du fonctionnement du comité (fréquence et format des différentes réunions),
- Les modalités de participation pour des membres invités,
- Le rôle joué par le président, et les modalités de sa nomination,
- Les modalités de délibération,
- La rémunération des membres,
- La confidentialité associée aux réunions.

Il devrait également permettre de prévenir les situations de conflits d'intérêt.

CHAPITRE 3

Positionner son comité de mission dans la gouvernance

3.1 Comment le comité de mission modifie-t-il les interactions entre organes de gouvernance ?

La gouvernance de toute entreprise peut être décrite à l'aide du cadre d'analyse établi par Pierre-Yves Gomez⁵ – et inspiré des institutions politiques – représenté par

le schéma page suivante. Si chaque entreprise incarne ces pouvoirs d'une façon propre, ce cadre permet d'identifier les pouvoirs et contre-pouvoirs qui se jouent en son sein.

5] Gomez, Pierre-Yves (2018). *La gouvernance d'entreprise, Que sais-je ?*, p.12, <https://doi.org/10.3917/puf.gomez.2018.01>

L'enjeu pour toute entreprise est de trouver un **équilibre** dans la **répartition** (théorique) et **l'exercice** (effectif) de ces **pouvoirs** et contre-pouvoirs cohérent avec la mission qu'elle se fixe. Et donc, à l'aune de ce schéma, que chacun d'entre eux identifie son rôle et ses leviers dans la poursuite de

la mission de l'entreprise, en fonction de ses marges de manœuvre. Ainsi, la difficulté en matière de gouvernance de la mission réside dans la tentative d'**aligner** chacun des pouvoirs autour d'une perception convergente de la mission de l'entreprise, et de ses implications.

Pouvoir constituant

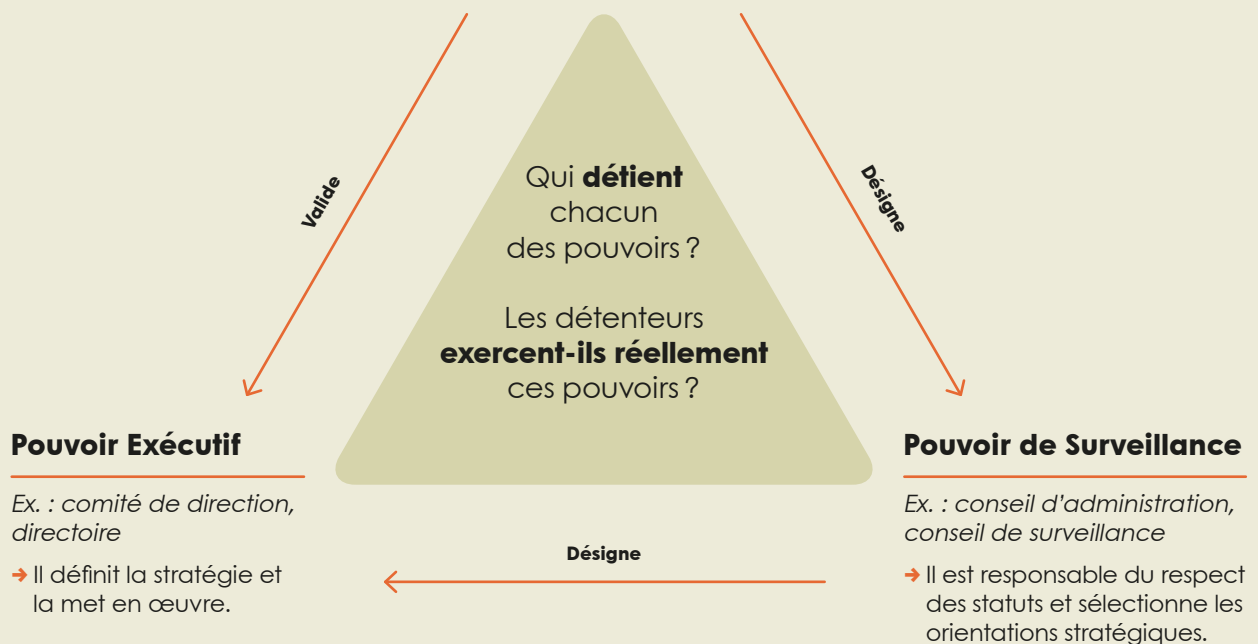
Ex. : code de commerce, règlement intérieur, etc.

Encadre la détention et l'exercice des autres pouvoirs. Dépend principalement des législations nationales et internationales.

Pouvoir souverain

Ex. actionnaires, sociétaires

→ Le pouvoir détenu par les membres de l'assemblée générale, il vote les comptes et valide les orientations stratégiques.



Bien qu'il ne soit pas à proprement parler un « organe de gouvernance », puisqu'il ne détient **aucun pouvoir de décision**, le comité de mission pourrait être vu comme un aiguillon positif. En effet, à travers son rôle de suivi de l'exécution de la mission, et par

sa capacité à demander toute information susceptible de l'aider à remplir ce rôle, le comité de mission pourrait participer à réorienter le fonctionnement des autres instances de gouvernance d'une entreprise vers l'amélioration de sa contribution sociétale.

Le comité de mission : un appui au pouvoir exécutif appelé à gagner en importance

Actuellement et dans la plupart des entreprises, le comité de mission agit en soutien à la **direction exécutive** : il questionne les orientations adoptées, demande les informations nécessaires pour évaluer l'exécution de la mission, et suggère de nouvelles voies à suivre. Son animation par les managers de mission, ainsi que la présence de salariés (parfois rattachés au comité exécutif), l'ancrent définitivement auprès de la direction générale de l'entreprise, ou d'une division qui lui est reliée. Si le comité de mission en est théoriquement distinct, on ne peut pas faire totalement abstraction de ses conditions matérielles d'exercice, qui dépendent de la volonté avec laquelle le pouvoir exécutif décide de suivre l'exécution de la mission qui lui est confiée.

Dans ce cadre, ses **interactions** avec les autres pouvoirs, quand elles existent, sont souvent **intermédiées** par des représentants du pouvoir exécutif. Des membres du comité de mission seront par exemple invités à présenter leurs conclusions au conseil d'administration dans le cadre d'un

échange sur les orientations stratégiques avec le comité de direction.

Le comité de mission peut aussi **compléter ou se substituer** à des **organes non-réglementaires** qui jouaient un rôle d'éclaireur auprès du pouvoir exécutif, à commencer par les comités de parties prenantes, ou les comités stratégiques. Oui Care, entreprise de services à domicile de 20 000 salariés devenue récemment société à mission, a ainsi remplacé son comité stratégique par son comité de mission, ce dernier étant appelé à jouer un rôle d'éclaireur stratégique au travers de son suivi de la mission. Si cette pratique est encore peu répandue, elle pourrait gagner en popularité parmi les entreprises qui chercheront à s'appuyer sur leur comité de mission pour enrichir leurs orientations stratégiques. Mais cela ne pourra s'opérer que si le comité de mission conserve une totale indépendance vis-à-vis du pouvoir exécutif, au risque, sinon, de menacer ses capacités de suivi et de contrôle, et d'affaiblir ainsi la confiance placée dans la mission de l'entreprise.

Renforcer la place de la mission dans le pouvoir de surveillance, dans le comité de mission comme dans le conseil d'administration

L'adoption d'une mission étend les responsabilités des administrateurs⁶ qui se trouvent tenus responsables de sa mise en œuvre. Pour ce faire, diverses options leur sont ouvertes (formation, création d'un comité dédié, nomination de nouveaux membres, etc.), mais les conseils d'administration restent libres de s'en saisir ou non. Seule l'une d'elle est rendue obligatoire par la loi Pacte : la mise en place d'un **comité de mission**. Ce dernier apparaît ainsi comme **l'un des outils à disposition** du conseil d'administration pour lui permettre d'assumer pleinement cette nouvelle responsabilité.

Certains ont légitimement vu dans le comité de mission un complément au pouvoir de surveillance : comme le conseil d'administration, il occupe un **rôle de supervision** du pouvoir exécutif – bien que ce rôle soit cantonné au cadre de la mission – et peut alerter sur les déviations de la direction générale par rapport aux objectifs fixés par la mission. Le terme « comité » fait d'ailleurs écho aux autres comités du conseil d'administration, comme le comité d'audit ou le comité des rémunérations. Cela explique les **craintes** émises par des conseils d'administration ou de surveillance qui se

6] L'article L225-35 du Code de Commerce précise ainsi que « Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du code civil. »

méfient d'une concurrence potentielle entre les activités du comité de mission et les leurs.

Le comité de mission doit pourtant rester bien **distinct** des organes détenteurs du pouvoir de surveillance : d'abord par obligation légale, mais aussi parce que son rôle de suivi lui impose de garder une certaine distance par rapport aux parties intéressées. Là encore, l'entreprise doit ménager à son comité de mission le juste espace d'intervention pour que ses conclusions soient prises en compte dans les décisions stratégiques, sans que son indépendance des organes sociaux ne soit remise en cause.

En fin de compte, en matière de pouvoir de surveillance, il revient surtout au conseil d'administration d'**accorder plus de place** à la mission dans son fonctionnement et ses prises de décision. En commençant par se former sur les sujets relatifs à la mission. Mais aussi en explicitant, dans son mandat, son engagement dans la poursuite de la mission, de manière à ce qu'elle imprègne chacune de ses décisions. Norsys, entreprise de services informatiques, parle par exemple de « conseil d'administration »⁷ pour insister sur ce changement d'orientation : la mission devient l'**objectif principal** au service duquel les objectifs de rentabilité ou de soutenabilité de l'entreprise se placent.

Sensibiliser et outiller le pouvoir souverain, pour apprécier les décisions stratégiques à l'aune de la mission

Le pouvoir souverain est en théorie celui qui fonde l'existence de l'entreprise et des autres pouvoirs, et qui assure leur continuité dans le temps. En droit, c'est l'**affectio societatis**, la volonté des associés de travailler ensemble à un but commun, qui fonde le contrat de société.

Parmi les sociétés à mission recensées à ce jour, en particulier dans les plus grandes⁸, la mission est rarement portée par les actionnaires (hors cas de dirigeants fondateurs). Introduite plus fréquemment par les **directions exécutives**, elle exprime plus la **finalité collective de l'entreprise**,

qui dépasse le seul champ de la société des associés pour englober l'ensemble des collaborateurs⁹. La mission était d'ailleurs vue à ses débuts comme une manière de préserver une **continuité** malgré les changements d'actionnariats¹⁰.

Pour autant, la mission concerne aussi les actionnaires qui valident son intégration dans les statuts en assemblée générale extraordinaire. Or, on observe généralement un faible engagement des actionnaires qui tendent à accorder un **accord de principe** pour une mission dont ils ne perçoivent pas le potentiel transformateur¹¹.

7] Cf. Prophit (2021). *Entreprise et post-croissance. Réinitialiser les modèles économiques, comptables et de gouvernance*, p. 62.

8] Cf. Prophit, Kéa et Cem (2022). *Sociétés à mission cotées. Premiers retours d'expérience*.

9] *Sur la différence entre société et entreprise*, voir Blanche Segrestin, Baudoin Roger et Stéphane Vernac (Dir.), (2014). *L'Entreprise. Point aveugle du savoir*.

10] Le statut de *Benefit Corporation* aux États-Unis, l'une des inspirations de la société à mission à la française, est parfois vu comme une protection face à la responsabilité fiduciaire américaine, qui limite les marges de manœuvre des entreprises dans les domaines qui ne participent pas directement à accroître leurs profits.

11] Cf. Prophit, Kéa et Cem (2022). *Sociétés à mission cotées. Premiers retours d'expérience*.

Les chercheurs de l'École des Mines, aux côtés du Forum pour l'Investissement Responsable, ont par ailleurs étudié la perception de la société à mission par des investisseurs institutionnels : Jérémy Lévêque et al. (2025). "How To Keep Track On Impact Investing Promises: Exploring The Potentials Of New Governance Schemes." *Journal of Innovation Economics & Management*. (hal-04884344).

Ainsi, le comité de mission peut-il jouer un rôle pour améliorer l'**appréhension** par le pouvoir souverain des enjeux relatifs à la mission, à travers deux apports :

- Une **sensibilisation** aux implications de la mission pour le modèle économique. Cette sensibilisation vise à renforcer l'importance prise par la mission dans les organes de gouvernance. Elle peut être un des objectifs donnés au rapport de mission, mais aussi prendre la forme d'une intervention du comité au cours de l'assemblée générale.
- Une **expertise**, en fournissant les outils (comme le modèle de mission et les indicateurs associés) pour évaluer la pertinence des choix de gestion au regard de la mission. Dans ce deuxième cas, les

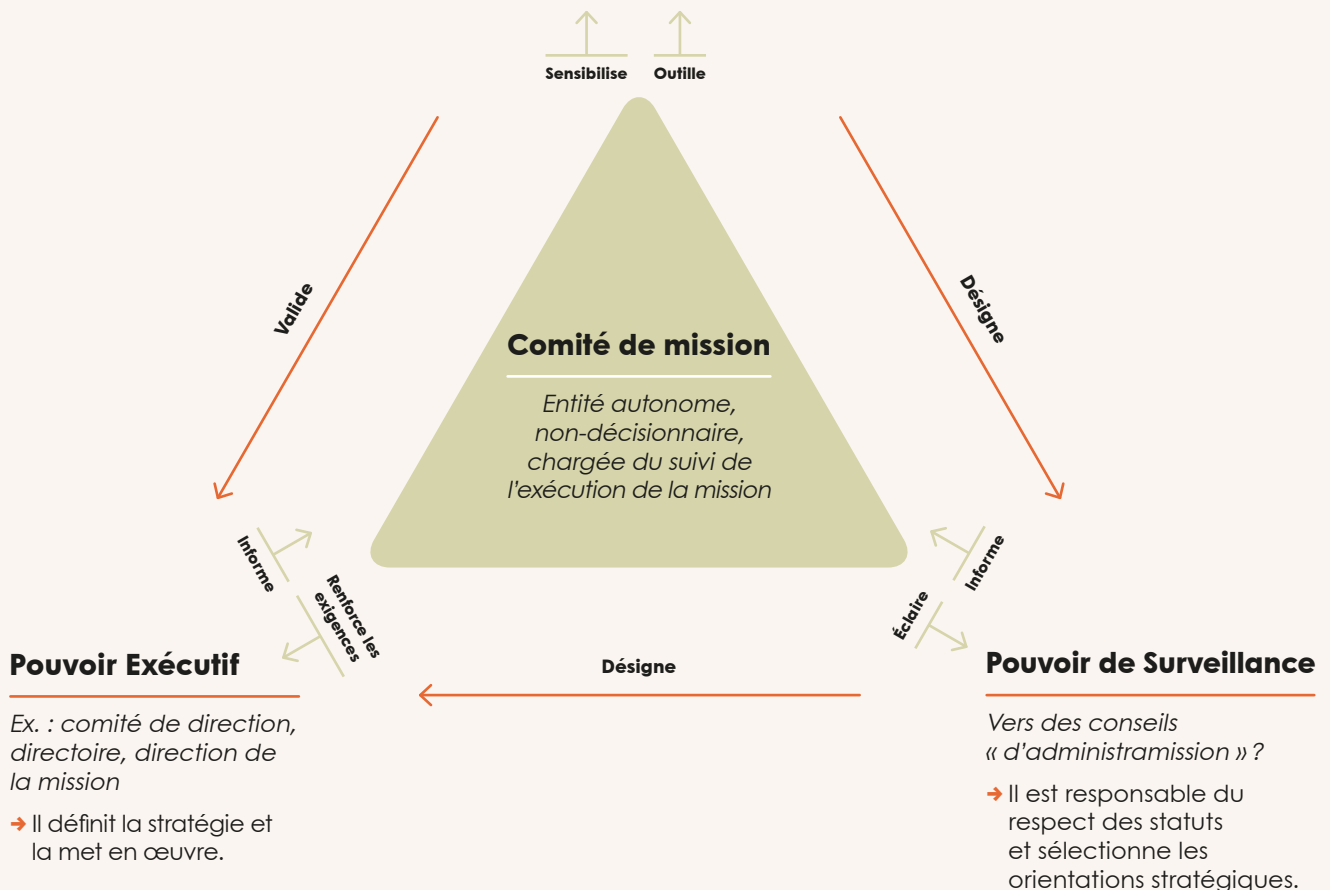
productions du comité de mission peuvent éclairer le vote des actionnaires autour de certaines résolutions.

Le comité de mission peut ainsi profondément transformer la gouvernance des entreprises. **Non en se substituant** à l'un des pouvoirs existants – ce n'est pas son rôle – **mais en modifiant** la façon dont ces pouvoirs interagissent les uns avec les autres, en **éveillant** leur intérêt pour la mission et en les **outillant** pour la mener à bien. À l'avenir, les comités de mission pourraient **s'émanciper** du pouvoir exécutif, qui les héberge pendant les premiers temps de la mission, pour gagner en autonomie et se placer comme un **intermédiaire** dédié à la convergence des intérêts de chacun des pouvoirs autour d'une vision commune de la mission.

Pouvoir souverain

Ex. actionnaires, sociétaires

- Le pouvoir détenu par les membres de l'assemblée générale, il vote les comptes et valide les orientations stratégiques.



3.2 Témoignages :

Catherine Lescure 

Cédric Malengreau 

“ Catherine Lescure

Des passerelles entre le comité de mission et le conseil de surveillance, pour intégrer la mission au cœur de la stratégie.

Quelles spécificités de la gouvernance d'Enedis devaient être prises en compte par votre comité de mission ?

Enedis est le gestionnaire du réseau de distribution d'électricité en France. C'est une société anonyme, filiale indépendante d'EDF, qui compte 41 000 salariés. Enedis est devenue société à mission à l'été 2023. Nous avons veillé à associer le Conseil de surveillance le plus en amont possible de cette décision, dès les premières réflexions, et avons pris en compte ses remarques, y compris pour finaliser notre Raison d'être et nos objectifs de mission.

Comme son statut juridique le précise, le comité de mission suit la bonne exécution de la mission d'Enedis. Tout au long de l'année 2024, nous avons intégré ses retours et ses observations pour construire notre première feuille de route de mission 2024-2026 et définir nos indicateurs de mesure. Son rôle est donc différent de celui du Conseil de surveillance.

Comment la relation entre le comité et les organes de gouvernance s'est-elle traduite pendant les travaux du comité ?

Le comité de mission établit, avec les équipes d'Enedis, les sujets qu'il souhaite traiter pendant l'année. Les membres du Comité exécutif ont ainsi l'occasion de venir échanger avec le comité de mission sur des **thématiques spécifiques**.

Par ailleurs, deux membres du Comex, le Directeur de la stratégie et moi-même, sommes invités permanents aux réunions

du comité de mission. Nous sommes en interaction directe avec lui et pouvons lui apporter des **éclairages** sur les orientations stratégiques ou l'actualité de l'entreprise. Pour autant, nous ne prenons pas part aux délibérations. Et, à l'issue de chaque comité, soit 3 à 4 fois par an, son Président, avec le comité, portent les recommandations à la Présidente d'Enedis, Marianne Laigneau.

Et entre les réunions ?

Lors de cette première année et demie de fonctionnement, au-delà de la feuille de route que je viens d'évoquer, nous sommes allés, avec le comité de mission, à la rencontre des **équipes opérationnelles** pour permettre à ses membres de mieux appréhender les sujets et les grands enjeux industriels d'Enedis. Pour la suite, le comité de

mission et le Conseil de surveillance nous ont fait part de leur intérêt à **interagir** : nous allons donc travailler à l'organisation de moments d'échange réguliers. Nous aimerions également renforcer les interactions avec les Conseils des Parties Prenantes mis en place dans nos 25 Directions Régionales.

“Cédric Malengreau

Le comité de mission dans un système mutualiste, affaire d'équilibre entre la représentation des sociétaires et la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

Le positionnement du comité de mission dans votre gouvernance a-t-il influencé le choix de ses membres ?

En tant qu'entreprise mutualiste et fédérale, notre comité de mission devait trouver sa place et sa **légitimité** parmi les différents échelons de notre gouvernance.

Une grande importance a d'abord été accordée à la sélection des membres, pour regrouper une bonne connaissance de nos métiers, de nos territoires, ainsi que des sujets environnementaux et sociaux présents dans la mission. La composition traduit aussi le besoin de **représentativité** issu du modèle mutualiste : deux membres

du comité sont des administrateurs des caisses locales, élus par les sociétaires.

Le comité de mission devait en effet démontrer sa légitimité, ses membres étant nommés alors que ceux du conseil d'administration sont élus. Cette différence garantit la complémentarité des deux instances et évite la redondance : le conseil d'administration porte la **voix des sociétaires**, tandis que le comité de mission apporte surtout une **expertise externe** – les membres administrateurs et salariés garantissent que cette expertise restera cohérente avec la réalité de nos métiers.

Comment la relation avec les autres organes de gouvernance est-elle prise en compte dans le fonctionnement du comité ?

Cette distinction clarifiée, de nombreuses interactions entre les deux instances permettent de favoriser la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux par le conseil d'administration. Le comité des nominations et de la gouvernance a été sollicité dans le choix des membres du comité de mission. Les membres du comex présentent régulièrement leurs avancées au comité de mission. Les

membres du comité de mission sont aussi invités aux assemblées générales du groupe.

L'élaboration de notre **plan stratégique** a bénéficié de ces interactions : le comité de mission a pris part à des temps d'échange sur différents axes stratégiques, afin de confirmer leur alignement avec la mission ou de suggérer des ajustements.

CHAPITRE 4

Animer son comité de mission

Le comité de mission, une instance neuve qui questionne la gouvernance des grandes entreprises.

4.1 La formation du CM : une grande diversité de formats envisageables pour répondre aux besoins du comité

La formation des membres du comité de mission ne peut être entendue comme la formation des salariés : les membres du comité ne sont pas suffisamment présents

pour suivre des programmes de formation *stricto sensu*, et ils ont en principe été sélectionnés pour leur compétence – pourquoi devraient-ils être formés ?

La question de la formation des membres du comité de mission s'apparente davantage à celle de la formation des administrateurs.

Mais le conseil d'administration est décisionnaire, alors que le comité de mission demeure consultatif : les moyens investis par l'entreprise aux fins de formation ne sont donc pas comparables. L'enjeu reste cependant similaire : permettre aux membres de sortir le plus vite possible d'une phase d'apprentissage, malgré leur temps limité, pour étudier d'un regard aiguisé les résultats obtenus pour les indicateurs de mission.

Les membres des comités de mission présentent habituellement trois besoins de formation, à des degrés divers :

1. Formation aux spécificités de la société à mission, ainsi qu'au modèle de mission de l'entreprise – le plus souvent concentrée la première année.

2. Formation aux métiers de l'entreprise – d'autant plus importante que l'entreprise est complexe (nombreux métiers, ou métiers peu connus du grand public, diversité d'activités, de parties prenantes) et que les membres du comité sont éloignés de ces métiers. Une sélection attentive peut atténuer ce besoin.

3. Formation aux enjeux sociaux et environnementaux – parfois nécessaire pour les membres internes, elle peut aussi être bénéfique lorsque la mission croise des enjeux sociaux et environnementaux nettement distincts les uns des autres.

Les besoins en formation du comité de mission

Former à la société à mission et au modèle de mission de l'entreprise

Ex. : rôle et fonctionnement du comité de mission, le processus de vérification, rapport du comité etc.

→ Réalisé au fil de l'eau ou au lancement du comité

Former aux métiers de l'entreprise

Contraintes posées par le modèle économique : structure du marché, métiers, organisation de l'entreprise, etc.

→ Moins nécessaire pour les membres internes

Au service
d'une montée
en compétences
individuelle ET collective

Former aux enjeux posés par la mission

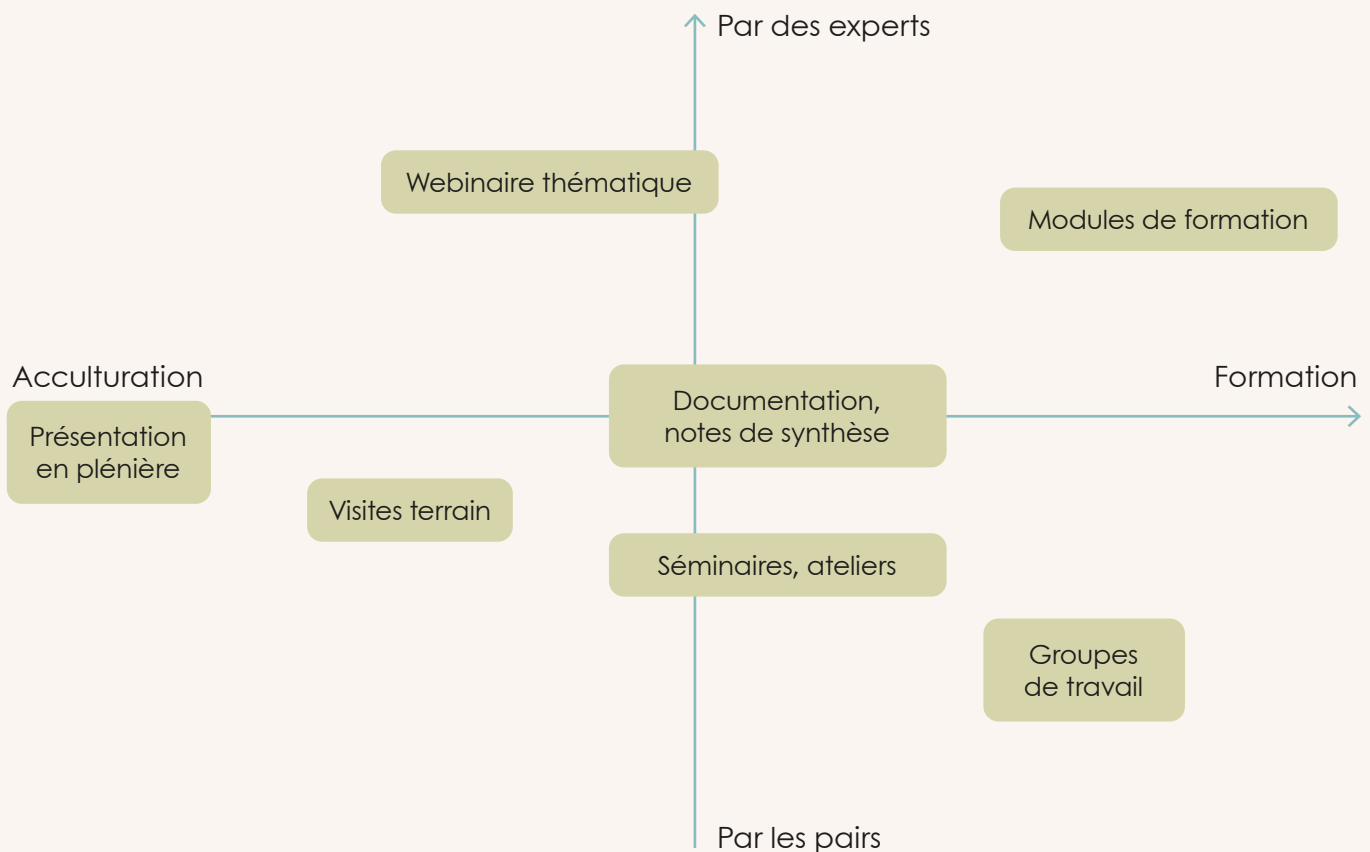
Ex. : agriculture régénérative, assurance inclusive, accès à la culture, etc.

→ Dépend des connaissances de départ des membres

À ces trois points il faut en ajouter un quatrième qui ne relève pas tant de la formation que d'un apprentissage progressif : la **cohésion du groupe** et la capacité à travailler en tant que comité.

Dans les faits, notamment à cause de la faible disponibilité des membres, cette formation passe principalement par les **méthodes d'animation** employées par l'entreprise.

La formation du comité de mission : une pluralité de canaux à mobiliser



Finalement, pour gagner en efficacité, la formation des membres du comité de mission doit être envisagée dans une cohérence d'ensemble au fil du temps :

Quels temps dédiés à la construction du collectif ?

Ateliers, groupes de travail, visites terrain, etc.

Quel rythme entretenu entre les sessions ?

Documentation, réunions en comités restreints, etc.

Quels moyens mobilisés pour cette formation ?

Temps du manager de mission et de son équipe, experts internes ou externes, etc.

4.2 Témoignages :

Ronan Petit



Mathilda Roux



Olivier Robin

clariane

“Ronan Petit

Sélectionner les bonnes personnalités pour limiter les besoins en formation.

Comment vous assurez-vous du bon niveau de connaissance des membres de votre comité de mission ? Y a-t-il des formations indispensables en début de mandat ?

Un grand soin est apporté à la **sélection** des membres, qui sont choisis pour leur compétence et leur connaissance d'un ou plusieurs enjeux de l'entreprise. Ils ont une très bonne connaissance des sujets sociaux et environnementaux liés au métier de l'entreprise, ainsi que de certaines zones où l'entreprise opère.

La complémentarité de ces expertises variées permet de produire rapidement des recommandations riches et pertinentes.

Une attention particulière doit également être apportée sur trois points : l'acculturation, la préparation et le format des réunions.

Qu'en est-il de l'acculturation ?

Nous organisons par exemple des **échanges bilatéraux** entre les nouveaux membres et des experts des différents objectifs statutaires, afin de permettre aux membres d'affiner leur compréhension de la trajectoire

de l'entreprise et de ses défis. Nous avons également préparé un **support** qui explique clairement ce qu'est la mission et le comité de mission, dont le rôle varie beaucoup des organes de gouvernance habituels.

Comment préparez-vous les réunions du comité ?

Préparer les réunions est essentiel étant donné le temps contraint. Nous fournissons systématiquement des **documents préparatoires** en amont

de chaque réunion (ordre du jour et *pre-read* détaillés) pour entrer au plus vite dans le vif du sujet.

Pourquoi varier les formats des réunions ?

Nous avons fait le choix de ne pas nous **limiter** à des **réunions plénières**. Le comité de mission réunissant des experts extrêmement reconnus, il serait dommage de ne pas leur laisser l'amplitude nécessaire pour approfondir leurs questionnements. En plus des

réunions formelles, nous aménageons ainsi au cours de l'année des **groupes de travail** sur des sujets spécifiques qui offrent l'occasion aux membres de creuser davantage certains sujets (et notamment ceux qu'ils ont identifiés) dans un environnement encore plus participatif.

“ Mathilda Roux (MR) et “ Olivier Robin (OR)

Une variété de méthodes d'animation pour impliquer le comité de mission à toutes les étapes de son fonctionnement

Quelle place votre comité de mission occupe-t-il dans l'entreprise ?

“ **MR** : notre structure de gouvernance dédiée à la mission repose sur **deux piliers** : le **comité de Mission** et le **COPIL entreprise à mission**. Le premier, composé de parties prenantes externes et internes assure un **suivi** et apporte un **éclairage** et des perspectives extérieures. Le second, à **vocation stratégique et décisionnelle**, réunit les membres du Comex et des experts internes (comme les médecins administrateurs, qui font partie de la « 3^e voie », c'est-à-dire qui sont impliqués dans la gouvernance). Ces deux instances

travaillent en synergie pour garantir la mise en œuvre et le suivi de notre mission.

“ **OR** : notre comité de mission, composé de 13 membres, a été pensé pour être pleinement connecté à la gouvernance préexistante, avec notamment quatre présidents de **conseils de parties prenantes** nationaux, quatre représentants des employés, certains siégeant au comité d'entreprise européen, et l'invitation d'un membre du Conseil d'administration.

Comment animez-vous votre comité à l'année ?

“ **MR** : le comité de mission se réunit au minimum 4 fois par an. Toutefois, la fréquence des réunions augmente au premier semestre, notamment en année d'audit, avec **parfois plus d'une réunion mensuelle**, en particulier lors de la rédaction et de la publication du rapport du comité de mission. En plus des séances plénières, nous organisons des réunions de travail avec la Présidente du comité de mission et facilitons les échanges entre les membres, notamment en binômes. Les membres sont très impliqués, tant dans leurs contributions écrites que dans leur participation active aux réunions.

“ **OR** : nous conjuguons **quatre réunions plénières** par an – pour suivre les résultats obtenus, partager à l'ensemble des membres les conclusions des groupes de travail, préparer les vérifications OTI et la rédaction du rapport du comité de mission – avec **cinq groupes de travail** (chaque membre participe à deux groupes de travail) pour explorer des sujets spécifiques liés à chacun de nos cinq objectifs statutaires. Cette répartition nous semble être un bon équilibre entre la nécessité de limiter la sollicitation des membres, parfois peu disponibles, et le besoin de les mobiliser suffisamment pour qu'ils puissent se réapproprier la mission et produire des recommandations pertinentes.

Avez-vous adopté des méthodes d'animation spécifiques pour les réunions ?

“ **OR** : Comme pour tout comité interne, il est important de comprendre les **dynamiques de groupe** qui le traversent et affectent la capacité des membres à travailler ensemble. Il nous est assez vite apparu que les membres présentaient différents niveaux d'investissement : la présidente du comité s'implique tout particulièrement, et nous avons mis en place des échanges toutes les deux semaines avec elle. D'autres membres peuvent servir de relais, notamment les présidents de comités de parties prenantes, habitués à ce rôle, ou encore certaines personnalités externes qualifiées. Le bon fonctionnement du comité pendant les réunions vient surtout de notre capacité à nous **appuyer sur ces relais** pour impliquer le reste du groupe, présenter les résultats et obtenir des suggestions constructives concernant le modèle de mission.

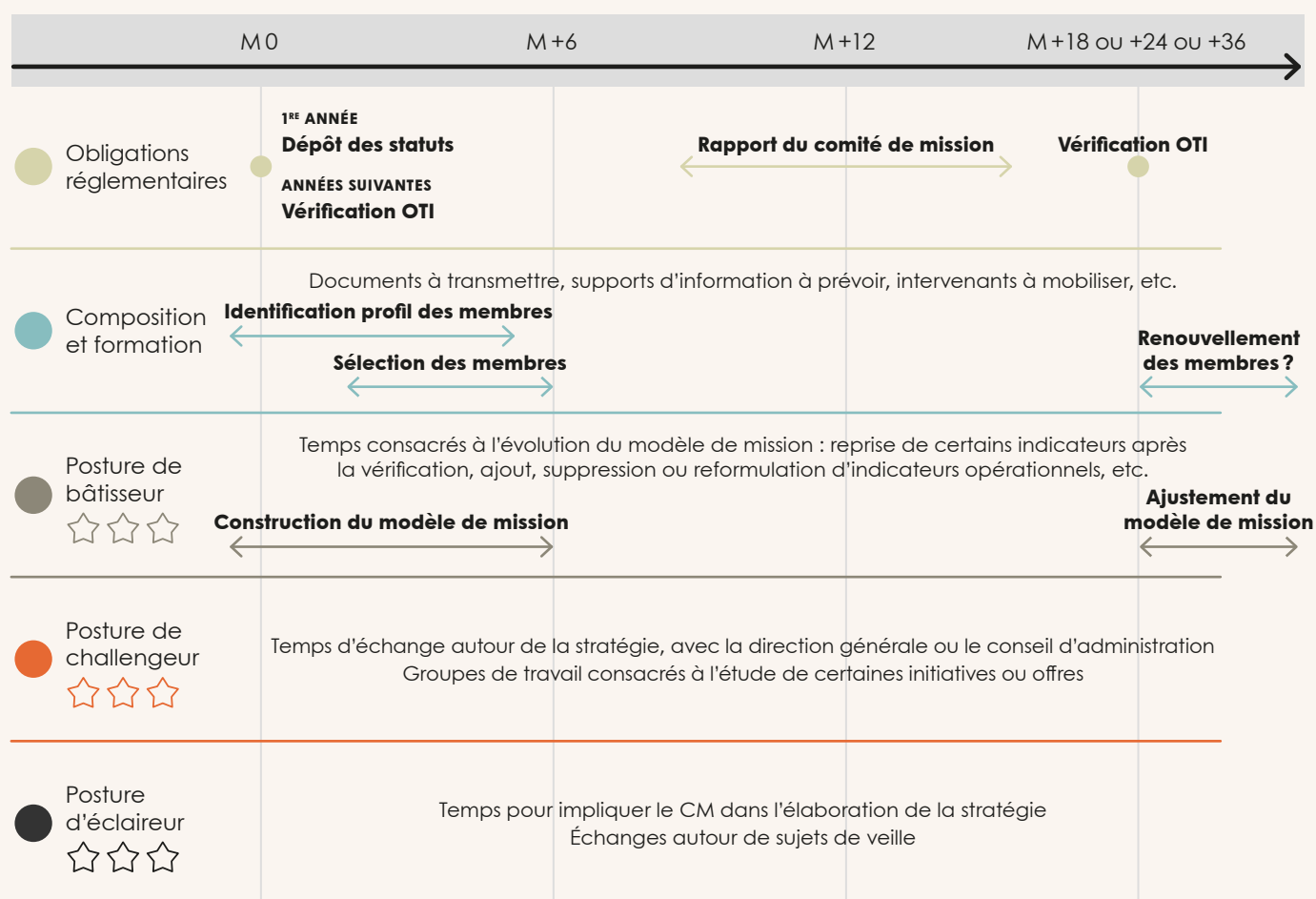
“ **MR** : L'animation du comité de mission s'articule autour de temps forts tout au long de l'année. Un **bilan annuel** réunit les membres du comité de mission, du COPIL EAM, les sponsors des objectifs statutaires et les pilotes des objectifs opérationnels. Ce moment privilégié permet aux pilotes de présenter les avancées concrètes du terrain et d'échanger directement avec les membres du Comité de Mission.

Par ailleurs, chaque réunion débute par un point d'actualité de 5 minutes, permettant de partager les dernières informations. Nous favorisons également les **collaborations externes**, par exemple une session de media training conjointe pour les prises de parole auprès de journalistes. Enfin, nous avons proposé à la Présidente du comité de mission d'intégrer le cercle dédié au sein de la Communauté des entreprises à mission.

4.3 Mise en situation / outil : planifiez votre année d'animation du comité de mission

Construisez l'année de votre comité de mission

Utilisez ce template pour indiquer les temps d'échange et les livrables à prévoir



Adaptez ce diagramme à votre entreprise et remplissez-le en indiquant, *a minima* :

- Les échéances relatives à la mission (rapport du comité, évaluation OTI, etc.)
- Les séances plénières
- Les groupes de travail thématiques
- Les temps d'inclusion
- Les temps dédiés à de la formation

Les questions à se poser pour adapter le diagramme :

- Quelles postures attendez-vous de votre comité de mission ? Indiquez leur niveau de priorité à l'aide des étoiles, et priorisez vos actions en fonction de la posture à laquelle vous la rattachez.
- Quels besoins en formation identifiez-vous ?
 - Connaissance de l'entreprise et de ses métiers,
 - Connaissances reliées à un objectif opérationnel (Précisez),
 - Cohésion de groupe, apprentissage à travailler ensemble.
- Quels points de passage obligés au cours de l'année liés à la vie de l'entreprise ?

CHAPITRE 5

Rédiger le rapport du comité de mission

5.1 Le rapport du comité de mission :
passage d'un *reporting* contrôlé
à des choix de gestion contrôlés

Le rapport du comité de mission : une logique de *reporting* alternative et innovante¹²

Lorsqu'il s'agit de publier des informations extra-financières, la logique qui prévaut habituellement est de définir au préalable les informations qui devront être collectées : les destinataires imposent des **attentes** (via un organisme de normalisation : EFRAG¹³, GRI¹⁴, etc.) dont découlent des **indicateurs** qui seront mesurés et publiés par toute entreprise se soumettant à ce cadre.

Dans le cas de la société à mission, cette approche du reporting ne

pouvait être conservée, puisque cette fois-ci c'est l'entreprise elle-même qui définit **ses propres attentes**. Les informations à publier ne peuvent être standardisées.

Le législateur, en combinant un comité de mission et un organisme tiers indépendant, a donc décidé d'innover en déplaçant l'objet de la vérification. Contrairement à ce qui prévalait jusqu'alors, l'OTI ne contrôle pas l'atteinte d'objectifs prédéfinis.

Sa vérification porte simultanément sur trois objets :

1. L'atteinte d'objectifs auto-imposés,

2. Le processus par lequel ces objectifs ont été définis (cohérence de la mission avec le modèle économique, et de la gouvernance associée),

3. La mise en œuvre des actions destinées à atteindre ces objectifs (adéquation des moyens avec les résultats attendus).

Le rapport du comité de mission a vocation à rendre compte de ce déplacement : en plus des résultats obtenus, il doit décrire le **processus** de définition des objectifs et le **plan d'action** mis en place pour les atteindre.

Par ailleurs, il s'appuie sur un **référentiel d'évaluation ad hoc** construit par le comité de mission pour mener son évaluation (le plus souvent, le modèle de mission). Corollaire de ce déplacement : le rapport du comité de mission **ne porte pas la voix de l'entreprise**, mais celle du comité en tant qu'entité indépendante.

En complément, les entreprises publient fréquemment un « **rapport de mission** » pour expliciter les choix opérés dans le cadre de la mission : objectifs fixés et modalités de définition de ces objectifs, actions mises en place et impact sur le modèle économique, et résultats atteints.

L'articulation entre ces deux rapports peut adopter trois formes en fonction de la place occupée par le rapport du comité de mission :

- Un **rapport distinct** des autres, annexé au rapport de gestion
- Un **rapport en deuxième partie du rapport de mission**, lui-même annexé au rapport de gestion
- Des **avis du comité de mission**, bien identifiés comme tels, **répartis dans le rapport de mission**, lui-même annexé au rapport de gestion.

Les trois formats sont acceptables à condition que **la parole du comité reste bien identifiée**, et que celui-ci exprime son avis sur les **trois objets de la vérification**.

¹² Segrestin, B., Lévêque, J., & Levillain, K. (2024, Juin). *Incorporating the purpose in the law: a model of purpose-controlled corporate governance*. In EURAM.

¹³ European Financial Reporting Advisory Group, l'organe de l'Union Européenne chargé d'établir les référentiels de reporting financier et extra-financier.

¹⁴ Global Reporting Initiative, un organisme indépendant précurseur du reporting extra-financier, dont le premier référentiel a été publié à la fin des années 1990 et qui demeure une des principales références en la matière.

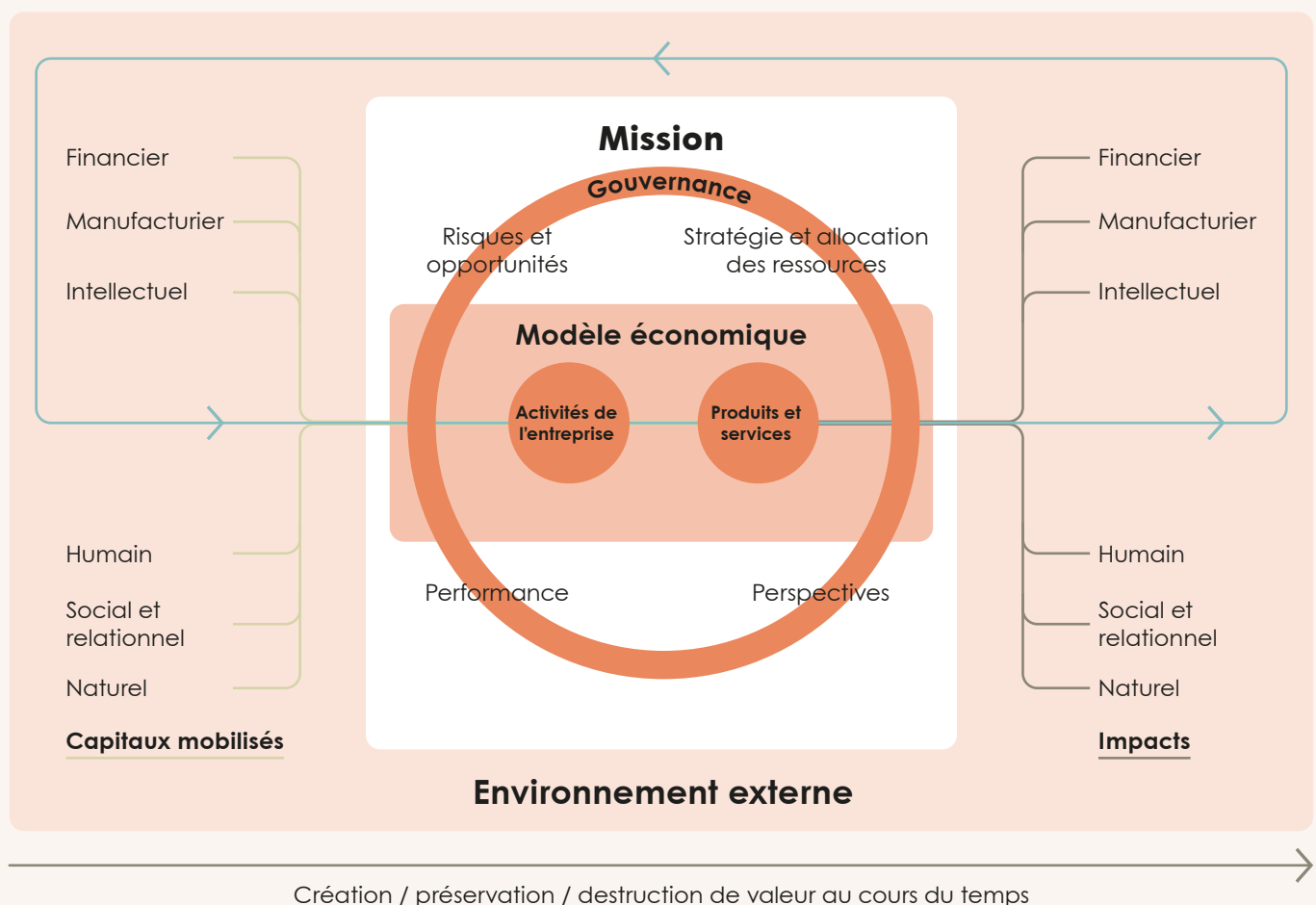
Connecter rapport de gestion, rapport de durabilité et rapport de mission : le renouveau des rapports intégrés ?

Au vu du déplacement opéré, une double problématique devrait guider tout rapport du comité de mission : d'une part, comment les activités de l'entreprise affectent-elles les engagements posés dans la mission ? D'autre part, en quoi respecter ces engagements impose-t-il de réviser certaines activités de l'entreprise pour les remettre en cohérence avec sa mission ? Un détour par les rapports intégrés permet d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

Tôt dans l'élaboration des référentiels de *reporting* extra-

financier est apparue la nécessité de **connecter ces informations à celles** contenues dans le rapport de gestion. De cette nécessité sont nés les rapports intégrés, portés notamment par <IR>¹⁵. Le cadre construit par cet organisme en 2013 imposait de décrire le modèle économique de l'entreprise et les différentes formes de création de valeur, ainsi que les ressources mobilisées et la structure de gouvernance mise en place pour superviser cette création de valeur, suivant un schéma décrivant une forme de « **métabolisme** » entrepreneurial (cf. ci-dessous).

Le processus de création de valeur de l'entreprise selon Integrated Reporting¹⁶



15] Désormais rattaché à la fondation IFRS et partie prenante de l'International Sustainability Standards Board, un organisme privé qui élabore un référentiel de reporting extra-financier.

16] <https://www.pwc.ch/fr/publications/2017/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKFrench.pdf>

Ce cadre tend à s'essouffler, à mesure que les exigences réglementaires de reporting (CSRD, Document d'enregistrement universel pour les entreprises cotées, etc.) s'étoffent. Il pourrait pourtant servir de base à de nouvelles versions des rapports intégrés, en connectant les divers rapports réglementaires :

Le rapport de durabilité de la CSRD informe (du moins dans sa version initiale, pré-Omnibus), dans **ses volets Environnemental et Social**, sur les ressources mobilisées et la valeur multi-dimensionnelle créée (tiers gauche et droit du schéma).

Le rapport de gestion renseigne plus en détail sur le cœur du réacteur, le modèle économique (bande centrale du schéma), étant entendu comme l'ensemble des opérations de transformation réalisées par l'entreprise qui lui permettent de transformer ses ressources en valeur pour ses parties prenantes.

Le volet Gouvernance du rapport de durabilité décrit la structure de gouvernance, la prise en compte des risques et opportunités et l'élaboration de la stratégie (cercle central du schéma).

Quant aux rapports de mission, ils abordent les mêmes dimensions mais sur un périmètre plus restreint : celui de la mission que l'entreprise s'est elle-même fixée. Une **convergence** entre ces rapports apparaît donc pertinente. Dans le cas d'un rapport intégré, le rapport de mission pourrait introduire **l'intentionnalité** de l'entreprise et offrir des clefs de lecture pour comprendre les autres informations publiées. Et pourquoi pas imaginer, à terme, des « rapports de gestion et de mission » dans lesquels la mission figurerait comme le fil conducteur permettant d'interpréter les choix de gestion et les décisions stratégiques ?

Quel que soit le format retenu, l'entreprise a intérêt à **faire dialoguer** le rapport du comité de mission avec les autres rapports publiés, car la **triple vérification** opérée par le comité résonne, elle aussi, avec les différentes dimensions du rapport intégré. En ce sens, elle fournit au lecteur des outils complémentaires pour apprécier le contenu des autres rapports :

1. L'atteinte des objectifs porte sur **la création de valeur** finale (tiers droit du schéma page précédente)
2. La pertinence des objectifs interroge la **cohérence** entre la **gouvernance**, couronnée par la mission, et le **modèle économique** (tiers central du schéma page précédente)

3. Quant aux actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs, elles questionnent le **juste dimensionnement** des ressources mobilisées (tiers gauche du schéma p.14) face à la création de valeur désirée, étant donné le modèle économique.

Bien des formats restent à imaginer pour améliorer le dialogue entre les informations financières, extra-financières, et les informations relatives à la mission. Seule certitude à ce stade : l'articulation entre ces rapports demeure un terrain à défricher, dans lequel les entreprises disposent encore d'amples marges de manœuvre pour expérimenter. Le format adopté dépendra avant tout des parties prenantes auxquelles le rapport est destiné.

5.2 FAQ : Que faire figurer dans le rapport du comité de mission ?

Un rapport du comité de mission est classiquement organisé ainsi :

- Présentation de l'entreprise
- Présentation de la mission et du modèle de mission
- Présentation du comité de mission (modalités de fonctionnement, composition des membres, mandat, etc.)
- Rapport d'activité : retour sur les travaux du comité (méthode, nombre de réunions, actions menées sur la période)
- Déroulé feuille de route et progression des indicateurs / objectifs
- Avis circonstancié du comité et perspectives : des points à suivre ou des efforts à mener pour l'année.

Le rapport peut aussi apporter des informations supplémentaires au lecteur. Parmi ces compléments, le comité de mission peut notamment¹⁷ :

- Expliciter la manière dont il **interprète** les actions mises en œuvre par l'entreprise (notamment à l'aune d'objectifs de long terme difficilement mesurables à court terme)
- Définir des **recommandations pour renforcer le modèle de mission** de l'entreprise, et permettre un suivi des progrès d'année en année (sur la base des recommandations qui auront été, ou non, suivies).
- Présenter les **débats** qui ont émergé au sein du comité au cours de l'année, et la manière dont ils ont été réglés
- Au-delà de ce contenu, la **tonalité** du rapport a un rôle important à jouer pour orienter sa lecture à destination d'un public spécifique. Le rapport du comité de mission n'a pas de destinataire prédéterminé, c'est donc au comité (en lien avec l'entreprise), de déterminer à qui il devrait s'adresser : actionnaires, clients, collaborateurs, grand public, etc.
- **(Re)problématiser la mission** pour démontrer sa bonne compréhension de ses implications sur les activités de l'entreprise
- Ce destinataire peut d'ailleurs évoluer d'année en année (cf. témoignages en pages suivantes).
- Décrire les **relais d'investigation** (enquêtes, entretiens, documents consultés, etc.) qu'il a mobilisés pour instruire ses conclusions

17] Segrestin, B., Levillain, K., & Lévêque, J. (2023). Comités de mission : tentative de modélisation des premières expériences. Dans 18^e Congrès du RIODD : changer ou s'effondrer ?

5.3 Témoignages :

Franck Carnero

Léonora de Mourzitch



“Franck Carnero

Faire évoluer le rapport du comité de mission afin de le rendre accessible au plus grand nombre.

Vous avez publié cette année votre quatrième rapport du comité de mission. Comment ces rapports ont-ils évolué au fil du temps ?

Nous avons cherché à les améliorer constamment depuis la première édition.

Notre premier rapport était un rapport de mission – initié par l'entreprise début 2021 (alors que le comité était

installé seulement depuis fin 2020), il décrivait principalement **le processus de transformation** en société à mission. C'était un rapport institutionnel, dont la charte graphique reprenait celle de l'entreprise : il portait avant tout la voix de la MAIF.

Quelles nouvelles orientations avez-vous données à ces rapports par la suite ?

À partir du deuxième rapport nous nous sommes davantage focalisés sur l'objectif premier des rapports du comité de mission : ce document devait **porter la voix du comité**, pas de l'entreprise. Il devait traduire l'indépendance du comité, garante de sa capacité à jouer son rôle de contrôle. Le deuxième rapport restait toutefois assez technique

et peu accessible aux lecteurs non-initiés.

Pour le troisième rapport, la forme a été modifiée pour qu'il puisse **s'adresser au plus grand nombre**, à nos salariés mais aussi à nos sociétaires, parfois très éloignés de nos métiers et peu habitués aux rapports institutionnels.

Quelles transformations avez-vous opérées pour prendre en compte ces orientations ?

Nous avons encouragé le comité de mission à **s'approprier pleinement** ce rapport, à s'impliquer activement dans sa rédaction, en mettant à sa disposition une plume professionnelle, qui garantit aussi l'accessibilité du langage utilisé dans le rapport. En tant qu'entreprise, nous venons en **support**, pour gommer les difficultés logistiques et permettre aux membres de travailler de la manière la plus fluide possible.

Deux réunions sont désormais dédiées à la rédaction du rapport : **l'une trois mois avant** la publication pour passer en revue les indicateurs de l'année précédente, **l'autre à quelques semaines** de la publication pour finaliser la rédaction. La plume assiste à ces réunions, mais dispose aussi des comptes-rendus de l'ensemble des réunions, et conduit des entretiens bilatéraux avec certains membres du comité.

“Léonora de Mourzitch

Comment lier le rapport du comité de mission au rapport de durabilité ?

Vous avez publié trois rapports du comité de mission, quelles évolutions y avez-vous apportées au fil du temps ?

La première année était, comme pour beaucoup de sociétés à mission, une année riche en engagements mais encore pauvre en éléments concrets. Le rapport décrivait surtout **les étapes de notre passage en société à mission**.

La deuxième année nous a véritablement permis de faire nos

armes : plus long, plus concret, le rapport laissait la place à un véritable avis du comité de mission.

À partir du troisième rapport, nous avons décidé de rapprocher davantage le rapport du comité de mission d'un **rapport intégré**, liant enjeux de durabilité et projet stratégique.

Qu'est-ce qui a justifié cette décision ?

Le deuxième rapport avait une portée **institutionnelle** avec un objectif de plaider en faveur de la société à mission, tout en démontrant les transformations induites au sein de Colisée. Il cherchait à communiquer les actions progressives derrière nos engagements, et s'adressait donc principalement à l'externe.

Avec le troisième rapport, nous avons **élargi la cible principale**. Il nous est apparu qu'il était essentiel de nous appuyer davantage sur la société à mission pour **embarquer nos collaborateurs**, et que le rapport pouvait être un bon outil pour cela. En complément des éléments qui figurent traditionnellement dans ces rapports (prise de parole des membres du comité de mission, résultats obtenus sur les différents indicateurs, etc.), nous avons tenu à rendre les réalisations **plus**

concrètes pour les lecteurs, et à les replacer dans leur contexte.

C'est pourquoi le rapport est l'occasion, d'une part, de **rappeler les enjeux** sociaux, sociétaux et environnementaux sous-jacents à la mission, leur importance pour l'entreprise ; et, d'autre part, **d'explicitier** la façon dont la trajectoire suivie par Colisée vise à mieux prendre en compte ces enjeux dans notre fonctionnement et nos orientations stratégiques.

Ce faisant, le rapport du comité de mission conserve son **rôle d'information** à l'adresse de l'ensemble des parties prenantes, mais il présente un intérêt plus particulier pour les collaborateurs qui y trouvent justifiées les évolutions auxquelles ils participent dans le quotidien de leurs métiers.

5.4 Construire le rapport du comité de mission, étape par étape



CHAPITRE 6

Contrôler la mission

Le « double contrôle » de la mission dans le cadre
de la vérification OTI

6.1 Témoignage croisé :
Pierre-Alix Binet
Nathalie Rondeau



18] OTI certifié par le COFRAC.

“Pierre-Alix Binet (PAB) et “Nathalie Rondeau (NR)

Comment garantir les conditions d'une relation de confiance favorable à une vérification OTI fructueuse ?

Pourquoi la relation entre l'entreprise et son OTI importe-t-elle dans la vérification ?

“PAB : notre rapport à la vérification OTI a évolué au fil du temps. Nous avons abordé le premier OTI sous un angle **réglementaire**, il s'agissait de nous mettre en conformité à l'égard de la loi. Mais à l'issue de la première vérification, il est devenu évident que ce regard externe pouvait nous apporter beaucoup plus. D'abord parce que **les OTI mettent le doigt sur des imprécisions** dans les mesures, ou sur un manque de pertinence dans le choix des indicateurs, que nous ne percevons plus par manque de recul, et que le comité de mission n'a pas toujours les moyens d'identifier. Ensuite parce que les OTI, en se faisant le **relais** de certains messages clefs, ont parfois plus de chance d'être entendus en interne. Leur **légitimité en tant qu'auditeurs** fait force d'autorité auprès des organes de gouvernance.

Pour cette raison nous avons choisi de nous soumettre à une vérification tous les ans, plutôt que tous les deux ans, pour entretenir la relation et permettre un suivi plus précis des avancées.

“NR : du point de vue de l'OTI aussi, **la relation de confiance** qui s'installe entre une entreprise et son OTI est primordiale. Un auditeur externe est limité dans ses possibilités de vérification, il est obligé de faire des choix. Lorsqu'on connaît l'entreprise, et qu'on accorde de la crédibilité aux données qu'elle fait remonter, on peut se concentrer sur des aspects plus précis : nous intéresser à la technicité des indicateurs, à leur pertinence au vu des impacts que l'entreprise souhaite mesurer, à leur périmètre, etc. Ce n'est pas le cas si des doutes planent d'entrée sur la véracité des données remontées.

Qu'en est-il de la relation entre l'OTI et le comité de mission ?

“NR : il en va de même que pour l'entreprise ! Les textes de loi sont très clairs sur la **répartition des rôles** entre les deux instances. C'est au comité de mission de s'assurer de la pertinence des objectifs et des indicateurs pour les suivre. Quant à l'OTI, il doit vérifier la cohérence du modèle de mission avec l'entreprise, s'assurer que les cibles ont été atteintes, et que le comité de mission a bien joué son rôle. Les échanges avec le comité de mission, lorsqu'il est effectivement impliqué, peuvent faire gagner beaucoup de temps à

l'entreprise lors de la vérification. **Le comité de mission est garant de la cohérence**, du suivi des indicateurs et de la responsabilité de l'entreprise.

Dans les faits, **la première vérification est celle de la pédagogie**. C'est souvent l'occasion de travailler avec l'entreprise pour identifier les failles de son modèle de mission. Il est aussi important de pouvoir dialoguer avec le comité de mission pour **aiguiller** les membres dans leur rôle, s'ils peinent toujours à se positionner.

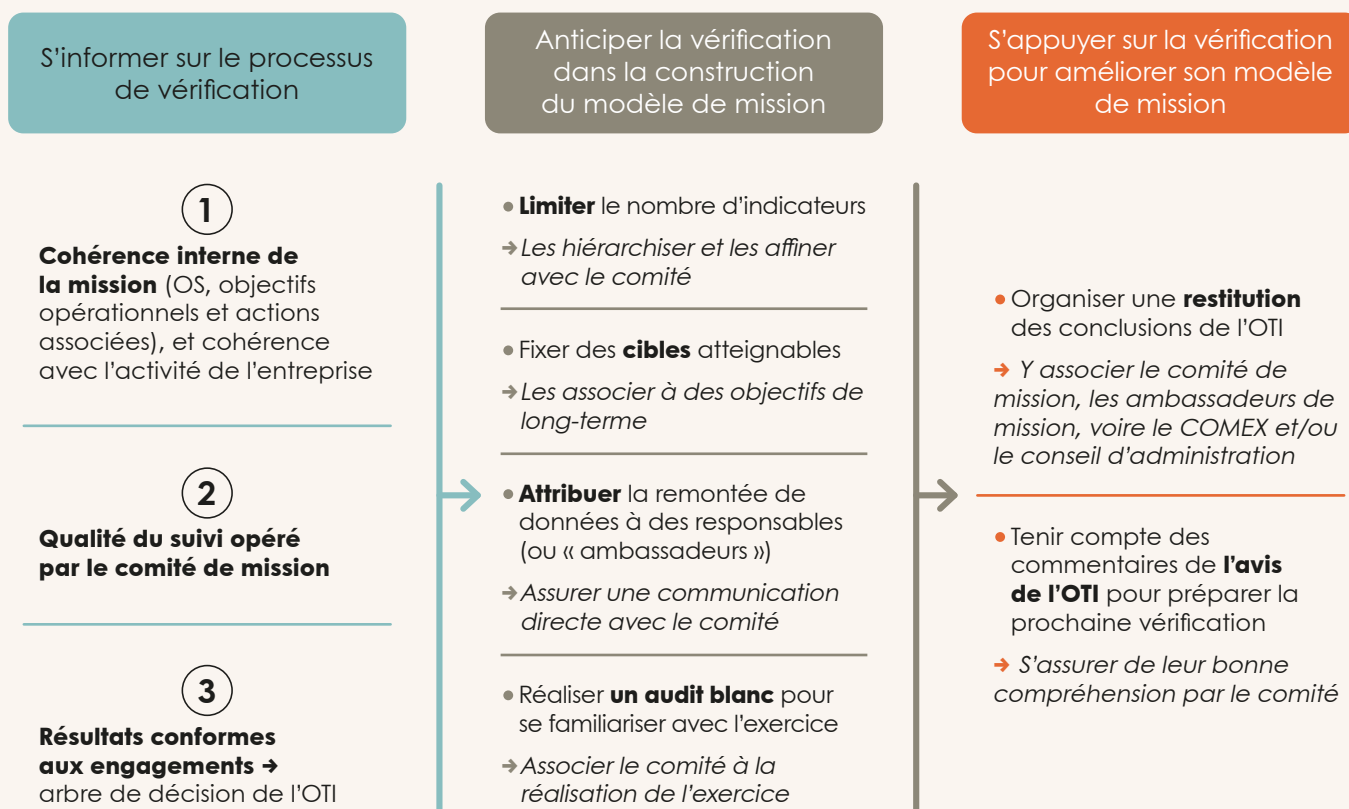
Quel effet la vérification a-t-elle sur les équipes impliquées dans la réalisation de la mission ?

“PAB : notre deuxième vérification OTI a été l'occasion de remobiliser les référents pour chaque objectif statutaire, et les métiers associés. Pour la restitution, nous avons organisé un **séminaire** dédié qui a **rassemblé l'ensemble de nos 120 ambassadeurs** de la mission. Nous leur avons donné la parole, pour qu'ils présentent en détail la manière dont les indicateurs sont construits, les défis à relever pour récolter les données et les prochains obstacles à lever. Nous avons aussi présenté les conclusions de la dernière vérification.

L'objectif, à terme, est d'institutionnaliser ce dialogue, pour **faciliter les échanges** entre les référents des objectifs et les encourager à s'appuyer sur les recommandations émises par l'OTI et le comité de mission. Nous souhaitons les réunir dans une **communauté**, leur permettre de s'entraider face aux difficultés rencontrées dans le suivi de la mission et, in fine, réduire le temps qu'ils consacrent à ce suivi.

6.2 S'appuyer sur le comité de mission pour préparer la vérification OTI¹⁹

S'appuyer sur le comité de mission pour préparer la vérification



19] D'après le Guide de la vérification OTI, nouvelle édition, publié par la Cem (2024).

CHAPITRE 7

Conclusion

Porter le second souffle de la mission, avec le comité de mission

Avec ce guide, nous souhaitons regrouper, au sein d'une même ressource, les bonnes pratiques que les entreprises ont fait émerger autour de leur comité de mission. Chacune des initiatives présentées met en lumière une **tension permanente entre, d'une part, l'ancrage du comité de mission dans l'entreprise, au plus près de son modèle économique, et, d'autre part, la préservation de sa capacité de suivi de l'exécution de la mission**. Chaque entreprise est ainsi amenée à trouver son propre équilibre dans cette tension pour

tirer au mieux parti de son comité de mission.

Au-delà de ces bonnes pratiques, et malgré les avancées significatives réalisées par les sociétés à mission pionnières, plusieurs sujets restent encore à défricher pour faciliter la mise en place, améliorer la pertinence et renforcer le pouvoir transformatif des comités de mission.

Nous ouvrons, pour conclure ce guide, quelques **pistes de réflexions** pour inviter les entreprises à orchestrer le second souffle de leur mission.

Clarifier les mandats des comités de mission

Les sociétés à mission ont progressivement établi des documents pour **encadrer l'exercice du comité de mission** : règlement intérieur, articles dédiés dans les statuts de l'entreprise, lettres de mission des membres, etc. Ces documents, qui détaillent les responsabilités impliquées par le suivi de l'exécution de la mission, pourraient insister à l'avenir sur le caractère nécessairement

transformatif de la mission. « Le comité de mission produit un avis consultatif lors de l'élaboration du plan stratégique » ou « le comité de mission sera sollicité pour appuyer la convergence des indicateurs de performance financiers avec les indicateurs de mission » : voilà quelques formulations qui pourraient faire leur apparition dans des lettres de mission à l'avenir.

Jouer sur les formats de réunion

Parce que le comité de mission ne dispose souvent que de peu de temps, le format des quelques temps de rencontre devrait correspondre aux objectifs qu'on leur fixe. Au-delà des groupes de travail et des visites de terrain, **d'autres configurations sont à imaginer**, pour réserver les réunions classiques à la validation des indicateurs

d'une année et développer en complément des formats interactifs pour questionner le modèle de mission : jeux de rôle, mises en situation, simulations pour mettre en lumière les arbitrages à réaliser, etc. La présence de membres invités pour éclairer le comité de mission sur les sujets à l'ordre du jour est aussi à encourager.

Rehausser le comité de mission dans la gouvernance

Pour que la mission vive dans le temps, elle doit être prise en considération dans l'ensemble des décisions stratégiques. Il s'agit de faire du comité de mission un **interlocuteur systématique des instances**

de gouvernance, ou instituer la présence d'un membre du comité de mission dans les réunions du conseil d'administration, ce membre jouant ainsi le rôle de garant du respect de la mission.

Renforcer le lien du comité de mission avec l'ensemble de l'entreprise

Les ambassadeurs de la mission, pilotés par les managers de mission, s'avèrent déterminants pour faire vivre la mission de manière décentralisée au sein des différents services et localisations d'une entreprise. Le **dialogue entre le comité de mission et ces ambassadeurs** doit être entretenu afin que celui-là reste informé des actions mises en place sur le terrain, et que ceux-ci sachent sur quels axes ils doivent porter leurs efforts.

À l'image de ces quelques pistes, ce guide compile un ensemble de bonnes pratiques qui ont émergé dans les premières années de la société à mission. Bien que cet ensemble forme une solide base de départ pour toute entreprise qui souhaiterait muscler son modèle de mission, il ne fait aucun doute que bien d'autres pratiques restent à inventer pour assurer la pérennité de la mission, et alimenter le second souffle de la société à mission.

ANNEXE

Quiz

Quelle posture souhaitez-vous
que votre CM adopte ?

Ce quiz a été soumis aux participants de ce Cercle de la Communauté des entreprises à mission, en guise de respiration dans un atelier. Si les tournures sont plus légères, il fait écho à des questionnements bien réels pour les sociétés à mission !

① Après plusieurs mois de travail acharné, vous êtes fiers de sortir une nouvelle offre qui s'inscrit dans la continuité de votre modèle économique !

A Le comité de mission n'a pas à s'inquiéter de cette affaire, si éloignée de la vérification de votre modèle de mission – il est cependant tenu informé de ce lancement via une newsletter mensuelle qui lui est dédiée.

B Le comité de mission avait émis un avis consultatif, ma foi tout à fait pertinent, auprès du manager de mission sur la meilleure façon de lier cette offre à votre mission, lors de sa réunion trimestrielle.

C Le comité de mission a participé à une réunion de travail avec vos équipes chargées du développement de l'offre, afin de s'assurer qu'elle soit en parfaite harmonie avec votre mission.

D Jouant un rôle de vigie, le comité de mission, à qui vous avez conféré un rôle complémentaire visant à apporter un regard prospectif, est à l'origine de cette nouvelle offre. Vos concurrents n'ont qu'à bien se tenir !

② Votre entreprise, qui ne saurait se laisser prendre en défaut, s'attèle à définir un plan stratégique à 10 ans.

A Le comité de mission sera informé en temps voulu de ce nouveau plan, probablement autour d'un bon déjeuner – habitude qui a su avec le temps transformer ses membres en véritable collectif.

B Un échange à ce sujet est ajouté à l'ordre du jour du prochain comité pour lui permettre de réagir à titre consultatif. Il faut dire que des objectifs à 10 ans, c'est justement ce que propose votre modèle de mission.

C Les membres du comité de mission participent à un groupe de travail, riche en enseignements bien que très animé, en vue d'anticiper les évolutions à apporter au modèle de mission à partir des orientations définies pour le plan stratégique.

D Votre direction de la stratégie charge le comité de mission de produire une note sur les signaux faibles à prendre en compte pour mieux connecter ce plan à votre mission. Comme à son habitude votre comité de mission apporte un recul précieux que les équipes s'empressent d'intégrer à leur réflexion.

③ Un vent de panique, mais teinté également de détermination, souffle en réunion du Comex après la présentation de votre trajectoire SBTi : une part non négligeable de votre chiffre d'affaires est trop carbonée et vous vous questionnez sur l'orientation à prendre.

A Le comité de mission est tenu informé du déroulement de l'affaire – le suspense étant insoutenable, vos mails sont dévorés aussitôt reçus.

B Impressionné par votre ambition, le comité de mission vous questionne, branche de lunettes à la bouche, quant à la faisabilité de vos objectifs de réduction, ainsi qu'à leur rythme.

C Tel Tom Cruise, le comité de mission se retrousse les manches et intervient lors d'ateliers collectifs destinés à identifier les éventuels renoncements à opérer pour définir des propositions de valeur moins

carbonées mais rentables. Il avait déjà questionné l'impact environnemental de certaines offres à l'utilité sociale qu'il jugeait questionnables au regard de votre mission. Ses apports sont donc cruciaux pour aider les participants à construire des propositions en pleine adéquation avec votre mission.

D Pas de panique, le comité, qui avait suggéré de poursuivre cette trajectoire, vous rassure sur le fait que ce questionnement est pleinement salvateur. Un mal pour un bien, comme on dit ! Il vous permet d'anticiper une forme d'obsolescence programmée de votre modèle d'affaire.

④ Au sortir de votre premier audit la conclusion de l'OTI est claire : vous êtes sur la bonne voie, mais vos indicateurs sont encore trop centrés sur les moyens, et pas assez sur l'impact... « Impact », ce mot sonne juste, mais comment lui donner consistance ?

A Les membres du comité de mission ont l'opportunité de suivre une formation sur le sujet de l'impact. Désormais experts, ils sauront s'assurer que votre modèle de mission obéit effectivement à une logique d'impact. Impact or not impact, la question ne se pose plus.

B Le comité de mission invite l'entreprise à prendre un peu de recul : cette logique d'impact est-elle déjà présente dans le modèle économique ? Sans cela, comment pourrait-on la retrouver dans le modèle de mission ? Et auprès de qui ? Comment réveiller l'impact qui sommeille en vous ?

C Le comité de mission est mis en état d'alerte ! Mobilisés par le manager de mission, les membres contribuent à la refonte des indicateurs pour les orienter vers l'impact, encore plus d'impact, toujours plus d'impact.

D Avoir de l'impact, c'est avant tout connaître les enjeux que l'on veut adresser et les variables exogènes à considérer. Empreint de sagesse, le comité de mission vous fournit de nombreux renseignements pour définir les indicateurs appropriés au regard de l'impact désiré.

⑤ À l'instar de Patagonia, constamment à la recherche d'amélioration, vous décidez de redéfinir votre mission. Cette fois-ci ce sera la bonne, mais qu'est-ce qui permettra de vous en assurer ?

A La mission est redéfinie en impliquant une grande partie des effectifs de l'entreprise, à l'initiative de la direction. La nouvelle formulation est présentée au comité de mission qui approuve sa pertinence en comparaison de la précédente. Ouf, vous ne vous êtes pas trompés !

B La nouvelle formulation paraît, au second coup d'œil, bien trop déconnectée de votre modèle économique. Heureusement, le comité de mission s'empresse de vous remettre dans le droit chemin !

C La volonté de redéfinir votre mission avait d'abord émergé dans une réunion du comité. Il était donc tout naturel qu'il se saisisse du sujet. Ce qu'il a fait. Et avec brio.

D Redéfinir votre mission était une nécessité au vu des dernières publications scientifiques portant sur les enjeux de redirection de votre secteur. Votre comité de mission vous en avait bien évidemment informé, et vous aviez toutes les cartes en main pour formuler une mission pertinente au vu des enjeux sociaux et environnementaux auxquels vous êtes confrontés.

Découvrez les résultats page suivante



Quelle est votre posture?



Rôle de suivi

Vous tenez à ce que votre comité de mission suive les exigences réglementaires, et lui donnez tous les outils nécessaires pour cela. Un bon début qui permet au comité de prendre ses marques dans l'entreprise. Mais peut-être pourrait-il vous apporter davantage à l'avenir ?



Posture de challengeur

Conscients de la portée stratégique de la mission, vous laissez à votre comité de mission la possibilité de s'exprimer sur les grandes orientations de votre entreprise. Charge à votre entreprise de le placer dans de bonnes conditions pour ce faire, et d'aligner son modèle économique avec sa mission en tenant compte des avis émis, pour que ces réflexions n'aient pas été menées en vain.



Posture de bâtisseur

Après avoir pleinement immergé votre comité de mission dans votre modèle de mission, vous avez entrepris d'aiguiser et de raffiner vos objectifs à l'aune de ses suggestions. Sage décision, mais attention à la confusion des rôles ! Veillez à bien conserver la distinction entre les équipes en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la mission et le comité, en charge du suivi de son exécution.



Posture d'éclaireur

Ayant réussi à rassembler des pointures dans leur domaine et une véritable diversité de points de vue dans votre comité de mission, il aurait été dommage de ne pas les laisser exprimer leur perception de l'avenir de votre activité. Votre comité de mission se place désormais comme une lanterne qui éclaire les sentiers obscurs qui s'ouvrent devant vous. Assurez-vous que cette perception aiguisée vous aide à infléchir des aujourd'hui la déclinaison de votre mission dans l'ensemble de l'entreprise.

Remerciements

Nous remercions particulièrement :

- **Timothé Miot** (Consultant chez Prophil) qui a rédigé ce guide,
- ainsi que les membres de ce Cercle qui ont accepté de témoigner :



**Olivier
Robin**
CLARIANE



**Leonora
de Mourzitch**
COLISEE



**Cédric
Malengreau**
CREDIT MUTUEL
ARKEA



**Ronan
Petit**
DANONE



**Catherine
Lescure**
ENEDIS



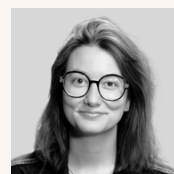
**Nathalie
Rondeau**
KPMG



**Pierre-Alix
Binet**
LA BANQUE
POSTALE



**Franck
Carnero**
MAIF



**Mathilda
Roux**
VIVALTO SANTÉ



Transformer l'entreprise pour transformer la société