CERCLE DES MANAGERS DE LA MISSION

Une publication de la COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

LE LIVRE BLANC DES MANAGERS DE LA MISSION

2021/2022

EDITO

Anatolie Virieux,
Community Developer,
Communauté des Entreprises à Mission

Ce livre blanc se veut pragmatique, incarné et répondant aux enjeux spécifiques de ce nouveau métier.

Association d'intérêt général, la Communauté des Entreprises à Mission mobilise tous les acteurs qui aspirent à expérimenter le modèle de la société à mission, à le promouvoir et à le déployer dans la société. Nous sommes convaincus que le modèle de la société à mission, offre un cadre pour prendre part à la résolution des défis sociaux et environnementaux auxquels nous sommes tous confrontés.

Le rôle de manager de la mission, véritable pilote de la transformation, est central dans ce nouveau modèle d'entreprise.

Le Cercle des Managers de la Mission rassemble aujourd'hui plus de cent managers de la mission.

Ensemble, nous construisons les contours de ce nouveau rôle dans l'entreprise, nous partageons nos fiertés, nos meilleures pratiques, nos difficultés et nos questionnements.

Le Cercle répond aux trois objectifs statutaires de notre association :

- Favoriser les échanges entre membres et confronter les pratiques dans un esprit d'ouverture ;
- Instruire, documenter et approfondir avec exigence le modèle de l'entreprise à mission ;
- Faire connaître et partager l'ambition et les réalités du modèle de l'entreprise à mission avec le plus grand nombre.

Cette publication s'adresse ainsi à tous les managers de la mission ou toute personne souhaitant le devenir. Ce livre blanc se veut pragmatique, incarné et répondant aux enjeux spécifiques de ce nouveau métier.

Nous espérons que vous trouverez de nombreuses réponses à vos questions à la lecture des différentes fiches méthodologiques et grâce à la richesse et la diversité des témoignages de nos membres.

Parce que la Communauté des Entreprises à Mission, les chercheurs, les dirigeants et tous les acteurs de ce modèle ne cessent de défricher de nouveaux sujets liés à la mission, ces méthodologies et pratiques seront amenées à évoluer dans le temps, au fur et à mesure de nos recherches, de nos observations et de nos échanges, et pourront être adaptées en fonction des contextes.

LES CONTRIBUTEURS

GROUPE DE PILOTAGE DU PROJET

Manon Créach,
Manager de la Mission
Nuova Vista

Christine Mathis,
Co-Fondatrice
Interaction & Stratégie

Delphine Mussard,
Référente Mutuelle à Mission
Tutélaire

Denis Thaeder,
Chief Mission Officer **WAKAM**

Kelly Tinchon,
Manager de la Mission
CAMIF

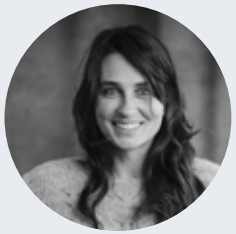
Anatolie Virieux,
Community Developer
Communauté des Entreprises à Mission

LES INTERVIEWÉS

Nathalie Calise,
Directrice de la Communication, du Marketing et de l'Engagement Responsable
Erilia

Franck Carnero,
Directeur Mission et Impact
MAIF

Cécile Hoang Van,
Responsable RSE **KLESIA**



Lou Lacroix,
Head of Impact
Schoolab

Gonzague Le Bigot,
Directeur de l'écologie intégrale
Le Cèdre

Camille Lemaître,
Directrice Sustainability
Chiesi

Bérengère Priour,
Directrice études et nouveaux développements
Harmonie Mutuelle

Pauline Raoult,
Sustainability and Purpose Officer
SOCAPS

AINSI QUE LES 100 AUTRES MANAGERS DE LA MISSION MEMBRES DU CERCLE

SOMMAIRE

PAGE 07 — ÊTRE MANAGER DE LA MISSION

PAGE 13 — PILOTER & FAIRE VIVRE LA MISSION

PAGE 19 — ANIMER LE COMITÉ DE MISSION

PAGE 25 — RÉDIGER LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

PAGE 31 — ENGAGER LES PARTIES PRENANTES

PAGE 37 — PRÉPARER LA VÉRIFICATION PAR L'OTI

PAGE 43 — PRÉSENTATION DE LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

REJOINDRE LE CERCLE

Si l'adoption de la qualité de société à mission est impulsée par les dirigeants, la mise en place d'un poste de manager de la mission est nécessaire pour assurer au quotidien le déploiement de la mission et la piloter. Chef d'orchestre, il s'assure de faire de la mission une réalité, en paroles et en actes. C'est donc une fonction structurante et stratégique pour la pérennité de la mission.

ÊTRE MANAGER DE LA MISSION

ÊTRE MANAGER DE LA MISSION **EN 2 MINUTES**

Avec un profil transverse, le manager de la mission doit savoir naviguer dans l'entreprise, embarquer les différentes parties prenantes (internes et externes), faire preuve de pédagogie et piloter les transformations nécessaires pour mieux contribuer à la mission.

COMPÉTENCES :

- Connaissance de l'entreprise, des enjeux stratégiques et sectoriels ;
- Appétence pour les sujets de responsabilité et de contribution ;
- Connaissance du modèle de la société à mission ;
- Gestion de projet ;
- Reporting.

SAVOIR ÊTRE :

- Esprit fédérateur ;
- Capacité à échanger avec tous les niveaux de l'entreprise ;
- Capacité à écouter et à se faire entendre ;
- Être structuré, autonome et force de proposition.

RESPONSABILITÉS DU MANAGER DE LA MISSION :

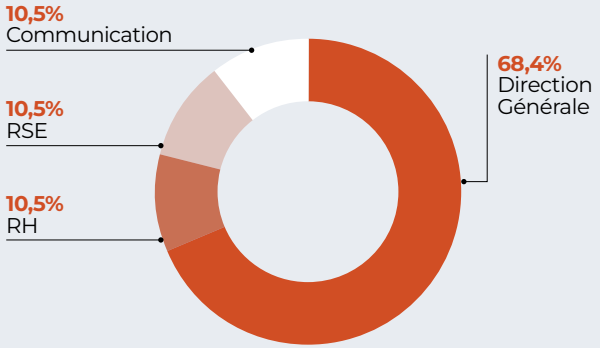
- **Diffuser la mission auprès des collaborateurs et rendre chacun acteur de la mission ;**
- **Faire de la mission une réalité dans les rituels de l'entreprise : grille d'arbitrage pour prendre les décisions, management, ressources humaines, objectifs, etc ;**
- **Piloter la construction du modèle de mission avec l'interne et le comité de mission : identification des objectifs opérationnels, des indicateurs, des preuves et formalisation de la trajectoire ;**
- **Piloter le suivi de l'exécution de la mission ;**
- **Aligner la stratégie avec la mission et s'assurer de la contribution des orientations stratégiques avec la mission ;**
- **Structurer et animer les travaux du comité de mission ;**
- **Coordonner et/ou rédiger avec le comité de mission le rapport du comité de mission ;**
- **Préparer la vérification par l'organisme tiers indépendant et être leur interlocuteur privilégié.**

LE MANAGER DE LA MISSION EN CHIFFRES

*Données issues du questionnaire envoyé aux managers de la mission souhaitant rejoindre le Cercle des Managers de la Mission - Étude sur 100 personnes, effectué le 07.11.2022

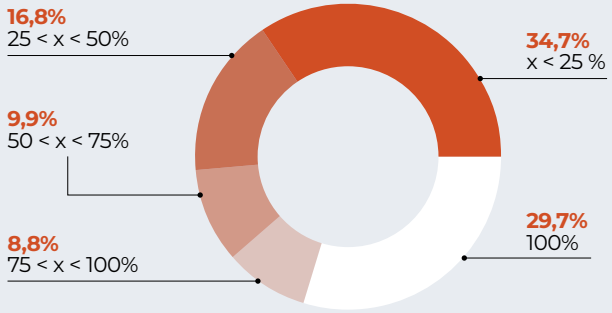
UN RÔLE STRATÉGIQUE :

Une fonction majoritairement rattachée à la Direction Générale :



UN RÔLE STRATÉGIQUE : UNE FONCTION UNIQUE OU CUMULABLE AVEC D'AUTRES ACTIVITÉS :

Le pourcentage de temps consacré à cette fonction :



INTERVIEW

ÊTRE MANAGER DE LA MISSION

Comment êtes-vous devenu manager de la mission ? Quel est aujourd'hui votre rôle ?

Cécile Hoang-Van : Au moment de la fusion (D&O et Mornay), le nouveau Groupe KLESIA m'a proposé de porter la démarche RSE pour permettre à l'ensemble des collaborateurs de se retrouver autour d'un projet porteur de sens. Quelque temps après, les administrateurs ont souhaité formuler la raison d'être et travailler sur les objectifs statutaires de l'entreprise. Aujourd'hui, mon rôle est de mettre en place et de coordonner la feuille de route, informer le comité de mission, reporter les indicateurs et rédiger le rapport du comité de mission. Je coordonne également, en lien avec la Direction de l'audit, la vérification par l'organisme tiers indépendant (OTI).
"Même si nous parlions d'intérêt général depuis des années, adopter une mission est un engagement très différent".

Lou Lacroix : J'ai organisé en intérim le lancement du comité de mission puis je suis devenue manager de la mission en septembre 2021. Nous nous sommes rendu compte à ce ●●●

> Nous nous sommes rendu compte qu'il était pertinent que le manager de la mission soit quelqu'un en interne et qui connaisse déjà l'entreprise. **Lou Lacroix**

Cécile Hoang-Van,
Responsable RSE chez KLESIA

Après 7 ans en tant que chargée qualité au sein de D&O puis KLESIA (fusion D&O / Mornay), Cécile est devenue responsable qualité et RSE au sein du Groupe. Elle s'est spécialisée en RSE et déploie depuis la démarche RSE et d'entreprise à mission pour KLESIA.

KLESIA est un groupe de protection sociale de 3000 salariés spécialisé dans la complémentaire santé, prévoyance et retraite. Assureur d'intérêt général, KLESIA a pris l'engagement de protéger le capital santé et le bien-être de ses clients en mettant en place des actions de prévention et d'innovations sociales.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/klesia/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 3000

Société à mission depuis le 09 juillet 2020

Lou Lacroix,
Head of Impact de Schoolab depuis 2017

Lou a débuté sa carrière sur des sujets de Ressources Humaines autour de la formation et de la gestion de carrière dans des grands groupes industriels, avant de rejoindre Schoolab en 2017 où elle a occupé plusieurs postes avant de prendre la direction de l'impact positif et l'entreprise mission.

Schoolab est un studio d'innovation qui forme, conseille et accompagne ses clients dans l'Innovation responsable en mobilisant les qualités entrepreneuriales et collaboratives chez leurs collaborateurs.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/schoolab/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 54 salariés

Société à mission depuis le 26 juillet 2020

moment-là qu'il était pertinent que le manager de la mission soit quelqu'un en interne et qui connaisse déjà l'entreprise.

Qu'est-ce qui vous enthousiasme le plus dans votre poste ?
Lou Lacroix : Travailler avec l'ensemble des parties prenantes et les aligner sur la mission. Convaincue par la qualité de société à mission et la liberté qu'elle laisse aux entreprises, j'aime participer au changement des mentalités, notamment dans les affaires qui doit désormais prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

> Le passage en société à mission a été l'occasion de se doter d'une réelle équipe pour encadrer ce projet stratégique. **Cécile Hoang-Van**

Cécile Hoang-Van : J'aime les moments d'échanges avec le comité de mission, c'est-à-dire la perception et l'appropriation de la démarche puis la déclinaison au sein de l'entreprise et lors des réunions avec le Conseil d'administration.
J'apprécie également le partage avec les équipes opérationnelles, car ce sont elles qui déclinent concrètement notre mission au quotidien.

A quoi ressemble votre quotidien en tant que manager de la mission ?
Cécile Hoang-Van : Beaucoup d'échanges, actuellement, avec les différentes parties prenantes pour formaliser la feuille de route. J'identifie aussi de nouvelles pistes d'actions afin d'intensifier notre engagement. Être manager de la mission, c'est aussi faire de la veille sur les bonnes pratiques afin de les déployer en interne. Je m'occupe aussi de toute la partie "reporting" auprès de notre comité de mission, qui se réunit a minima tous les 6 mois, et plus lorsque l'actualité ou les projets le justifient. Dernièrement, notre OTI nous a recommandé un renforcement du partage d'informations entre les experts métiers et les membres du comité de mission. Ceci pour que les membres du comité de mission puissent être plus pertinents dans le challenge de leurs objectifs.

Lou Lacroix : Nous avons eu notre vérification par un OTI en début d'année 2022. Celle-ci a permis de soutenir certaines actions que nous pensions instaurer dans l'entreprise : l'engagement des équipes, la formalisation de notre modèle de mission. Rien de tel que le retour d'un tiers pour faire avancer certaines actions.
Suite à l'audit, nous avons décidé de simplifier notre mission et d'élargir notre comité de mission en intégrant de nouveaux représentants des parties prenantes. Cet élargissement du comité va nous permettre de mettre en place un nouveau mode de fonctionnement.
J'ai également organisé une première formation en ligne pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs sur le sujet et plus globalement sur l'impact positif.

Avez-vous une équipe ? Si non, avec qui collaborez-vous le plus au sein de votre entreprise ?
Cécile Hoang-Van : Jusqu'à maintenant j'étais seule avec une alternante. Depuis novembre, l'équipe s'est renforcée. J'ai eu le plaisir d'accueillir un nouveau collaborateur et un autre devrait nous rejoindre en début d'année. Le passage en société à mission a été l'occasion de se doter d'une réelle équipe pour encadrer ce projet stratégique.

Lou Lacroix : Je n'ai pas d'équipe dédiée au sujet. Toutefois, je dois travailler avec chacune des équipes de l'entreprise. Je le fais notamment avec l'aide de référents.

> Je souhaite que la mission s'intègre totalement dans les activités et devienne la moelle épinière de l'entreprise. La mission nous permet de clarifier notre offre et de propulser notre développement. **Lou Lacroix**

Aujourd'hui, quels sont vos principaux défis, les enjeux de votre métier ?

Cécile Hoang-Van : Arriver à convaincre les collaborateurs et les mobiliser car tout le monde n'a pas encore compris le sens de la démarche et du poste de manager de la mission. Courant 2023, nous allons travailler sur une vraie acculturation de nos parties prenantes. Nos collaborateurs ont bien compris que nous avions une mission, mais il s'agit de rendre la démarche et ce que nous mettons derrière cette qualité encore plus concrets et que chacun se l'approprie. Nous allons mener ces travaux avec les équipes de la communication pour établir un plan d'action sur les années à venir.

Lou Lacroix : Je souhaite que la mission s'intègre totalement dans les activités et devienne la moelle épinière de l'entreprise. La mission nous permet de clarifier notre offre et de propulser notre développement. Elle aide à révéler notre proposition de valeur à l'aune des enjeux environnementaux et sociaux tout en solidifiant nos fondamentaux. Évidemment, comme toute transformation, c'est un travail de longue haleine, il faut être endurant. En tant que manager de la mission, il faut bien comprendre les métiers, créer des liens de proximité, communiquer et célébrer les progressions.

Le modèle de mission est un outil de représentation qui permet de mettre en avant les éléments constitutifs de la mission et leurs liens avec l'activité opérationnelle de l'entreprise grâce à une sélection d'objectifs, d'actions et d'indicateurs qui témoignent de sa mise en œuvre dans l'entreprise. Cette modélisation peut servir d'outil de pilotage et donne à voir la cohérence d'ensemble entre les éléments statutaires de la mission et les moyens mis en œuvre pour l'accomplir. Elle évoluera au cours du temps pour répondre à la dimension transformatrice et dynamique de la mission.

PILOTER & FAIRE VIVRE LA MISSION

LE MODÈLE DE LA MISSION **EN 2 MINUTES**

Idéalement, le modèle de la mission est construit par l'entreprise en interaction avec son comité de mission.

L'UTILITÉ DU MODÈLE DE LA MISSION

Pour l'entreprise :

- **Piloter sa mission et suivre ses avancées ;**
- **Disposer d'un cap clair à court terme ;**
- **Rendre la mission plus opérationnelle.**

Pour le comité de mission :

- **Evaluer l'efficacité des actions menées pour atteindre les objectifs statutaires ;**
- **Interroger régulièrement la pertinence des indicateurs choisis et des actions menées ;**
- **Pousser à explorer de nouvelles voies.**

Pour l'organisme tiers indépendant (OTI) :

- **Réaliser la vérification de l'exécution des objectifs statutaires.**

ZOOM SUR SON UTILITÉ LORS DE LA VÉRIFICATION PAR L'OTI

Lors de la vérification par l'organisme tiers indépendant, celui-ci analyse le modèle de la mission - ou le reconstitue - s'il n'a pas été formalisé auparavant.

Il procède à trois vérifications :

- Il évalue si la mission statutaire (raison d'être et objectifs) est cohérente avec l'activité de l'entreprise ;
- Il apprécie la cohérence et l'articulation de la mission dans sa déclinaison opérationnelle : la raison d'être se décline dans les objectifs statutaires, les objectifs statutaires constituent des leviers pour l'accomplir, les objectifs opérationnels et les actions contribuent à l'atteinte des objectifs statutaires, ce dont témoignent les preuves et les indicateurs ;
- Il évalue la pertinence des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance (quantitatifs, qualitatifs, renoncements).

INTERVIEW

PILOTER & FAIRE VIVRE LA MISSION

Pourquoi avez-vous construit un modèle de mission ?

Pauline Raoult : Le fait d'avoir intégré notre mission dans nos statuts nous a permis de formaliser et de pérenniser notre modèle et nos valeurs. Il est important d'avoir un modèle de mission bien construit et déployé auprès de toutes les parties prenantes ; il permettra ainsi à chacun de se retrouver dans un système de valeurs et de sens.

Franck Carnero : Nous avons fait le choix d'avoir des objectifs statutaires qui s'inscrivent dans la durée. Nous avons donc rapidement voulu les concrétiser par des objectifs et des indicateurs qui les déclinent opérationnellement et qui les nourrissent. Le modèle de mission, que l'on appelle « feuille de route mission » en interne, a vraiment été l'outil de déclinaison opérationnelle de notre mission. Nous l'avons mis en place à partir de l'exercice 2021.

Comment avez-vous construit votre modèle de mission ?

Franck Carnero : Nous avons bénéficié des travaux « habituels » de l'entreprise autour de la constitution de sa feuille de route en fin d'année pour l'année suivante pour en décliner les actions. Le cadre est posé en top down mais ensuite, la ●●●

> Sur l'exercice de la 1ère feuille de route, nous souhaitions que tous les maillons de la chaîne de valeur de MAIF soient représentés afin d'embarquer un maximum de métiers. **Franck Carnero**

Franck Carnero,
Directeur Mission et Impact, MAIF

Franck est directeur Mission et Impact de MAIF depuis 2019. Il a coordonné en 2020 la transformation de MAIF en société à mission. Il a effectué l'ensemble de sa carrière au sein de MAIF, dans des activités de contrôle de gestion, de stratégie, d'innovation ou de data.

6ème assureur automobile et 1er assureur du secteur associatif, la société, MAIF couvre l'ensemble des besoins de plus de 4 millions de sociétaires (assurances de biens, prévoyance, assistance, épargne, crédit...), pour un chiffre d'affaires de 3,93 milliards d'euros en 2021.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/maif/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 8 221 à fin 2021

Société à mission depuis le 11 juillet 2020

Pauline Raoult,
Sustainability and Purpose Officer, SOCAPS

Pauline travaille pour SOCAPS GROUP depuis 10 ans. Arrivée en 2013 comme assistante commerciale export, avant de rejoindre l'agence d'Atlanta en 2017 pour 3 ans, elle revient à Rouen en 2020 pour devenir Sustainability and Purpose Officer.

SOCAPS GROUP est un réseau d'agences commerciales régionales dont le partenariat avec la société de coopérative artisanale SOCAPS S.A permet d'offrir à ses clients des solutions phygitales d'assistance technique : ingénierie, assemblage, installation, maintenance et services connectés.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/socaps/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 50 et 1050 techniciens indépendants sociétaires chez Socaps SA

Société à mission depuis le 21 juin 2021

logique est davantage bottom up. En effet, en lien avec notre approche du management par la confiance, nous avons l'habitude de solliciter les directions métiers pour préparer les feuilles de route annuelles. L'objectif est de recenser toutes les idées (existantes ou à mettre en place) qui pourraient incarner notre plan stratégique et/ou notre mission. Il y a ensuite un travail de challenge et de sélection pour identifier, parmi les idées proposées, ce qui est de notre point de vue éligible à rejoindre la feuille de route mission. Sur l'exercice de la 1ère feuille de route, nous souhaitions que tous les maillons de la chaîne de valeur de MAIF soient représentés afin d'embarquer un maximum de métiers.

> Nous avons récemment mis en place un outil de pilotage de la mission. Tous les salariés y ont accès et chaque responsable d'action est chargé de mettre à jour les informations qui le concerne. **Pauline Raoult**

De quels éléments est constitué votre modèle de mission ?

Pauline Raoult : Notre modèle de mission comprend notre raison d'être ainsi que nos 3 objectifs statutaires, eux-mêmes déclinés en sous-objectifs et en actions opérationnelles. Il inclut également des KPIs pour lesquels nous nous fixons des objectifs annuels. Ces KPIs sont chiffrés (par exemple des objectifs de réduction de l'empreinte carbone par scope) et spécifiques à chaque objectif.

Quelle articulation faites-vous entre le modèle de mission et la feuille de route stratégique ?

Franck Carnero : Il n'y a en réalité qu'une seule feuille de route à l'échelle de MAIF, à l'intérieur de laquelle on étiquette les actions qui ont un effet de levier important sur la mission.

Nous sommes devenus société à mission au milieu d'un plan stratégique et nous cherchons évidemment à faire converger le plan stratégique et la mission ! Le plan stratégique a une spécificité : il aborde certains sujets plus traditionnellement business, moins visibles dans la mission. Pour les aspects mission, les convergences sont très fortes. Nous coopérons avec nos collègues qui coordonnent le plan stratégique, tant sur le contenu, la préparation des calendriers et des moments clés d'échanges avec la gouvernance – que ce soit la Direction Générale, le Conseil d'administration ou le comité de mission.

À quel horizon vous fixez-vous vos objectifs et donc votre trajectoire de progrès ?

Franck Carnero : Jusqu'à présent, nos objectifs ont eu généralement une portée à un an et, pour certaines exceptions, à un peu plus (2 à 3 ans). Cela fait justement partie des éléments sur lesquels nous pensons progresser. Le fait d'être arrivé en milieu de plan stratégique nous a sans doute un peu freinés et orientés vers des feuilles de route annuelles. Je pense que dans le futur, et dans la lignée des retours du comité de mission et de l'OTI, nous allons donner une vision s'inscrivant dans un temps plus long.

Pauline Raoult : Nous avons aussi bien des objectifs à échéance courte (pour certaines actions opérationnelles) que des objectifs à long terme.

L'alternance entre cette vision sur du long terme et court terme nous permet de prendre du recul sur les actions mises en place, de voir ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et donc d'ajuster notre modèle de mission en conséquence. La vérification à blanc que nous menons cette année nous permet également de nous doter des bons indicateurs, de nous assurer que la trajectoire est cohérente et que le cap est bien gardé.

Comment pilotez-vous votre modèle de mission ?

Franck Carnero : Puisque nous nous sommes branchés à un véhicule qui préexistait – la feuille de route de l'entreprise –

nous avons déjà des habitudes: animation des équipes, suivi trimestriel (avec le Comité de Direction Générale et le Conseil d'administration). Le reporting trimestriel nous aide à informer la gouvernance mais est aussi un outil d'échange avec les opérationnels qui sont en leadership sur certaines actions. La spécificité que l'on a sur la partie mission est que l'on extrait de ce reporting les éléments liés à la mission pour pouvoir les présenter 4 fois par an au comité de mission.

Pauline Raoult : Nous avons récemment mis en place un outil de pilotage de la mission qui reprend nos objectifs statutaires, nos sous-objectifs et nos actions opérationnelles. L'outil nous permet de nous définir des échéances claires (à 3 mois, 4 mois, 6 mois, un an) et de savoir où nous en sommes sur chacune des actions : commencée, en cours ou terminée. Tous les salariés y ont accès et chaque responsable d'action est chargé de mettre à jour les informations qui le concerne. Cela me permet de me concentrer sur les points pour lesquels je peux apporter de la valeur : avoir une vision d'ensemble, identifier les difficultés, orienter les équipes.

Comment et avec qui faites-vous évoluer votre modèle de mission au fil du temps ?

Franck Carnero : Nous avons créé de nouveaux indicateurs depuis la première feuille de route. Tout ce que nous faisons en lien avec la qualité de la relation avec les sociétaires est un axe différenciant très fort, et nous abordons le sujet comme une opportunité plutôt qu'un risque. Cela implique forcément d'identifier et/ou de créer des indicateurs pertinents pour suivre nos actions.

Nous réfléchissons toujours aux indicateurs avec les métiers. Lorsqu'une idée poussée par un métier à notre équipe ou à la Direction Générale est retenue, nous demandons dans les réflexions d'imaginer quel(s) indicateur(s) pourrai(en)t traduire le progrès sur ce sujet, et quelle cible nous pourrions nous donner. Cela nous permet, très vite, d'amener de la concrétude à l'idée initiale.

Pauline Raoult : Une 1ère version du modèle de mission avait été construite au moment d'inscrire notre mission dans nos statuts. Aujourd'hui, le modèle a déjà évolué au gré de nos échanges en interne et avec le comité de mission. Rien ne doit être figé. Il doit constamment être source de questionnement et d'amélioration continue.

À chaque réunion avec le comité, le modèle de mission fait l'objet de discussions selon 2 approches :

- Une réflexion est menée régulièrement avec notre dirigeant, moi-même et certains collaborateurs et nous soumettons nos questionnements au comité pour avis ;
- Le comité vient nous questionner directement sur certaines formulations et certains objectifs.

Le comité de mission est l'organe de gouvernance chargé du suivi de l'exécution de la mission*. Il est constitué d'au moins un salarié et est l'occasion d'ouvrir sa gouvernance à un collectif de parties prenantes externes, pertinentes au regard de la mission définie par l'entreprise.

*Allègement pour les entreprises de moins de 50 salariés qui peuvent opter pour un seul référent de mission.

ANIMER LE COMITÉ DE MISSION

ANIMER LE COMITÉ DE MISSION **EN 2 MINUTES**

LE SUIVI DE L'EXÉCUTION DE LA MISSION PAR LE COMITÉ DE MISSION SE CONCENTRE SUR :

- **La validation du modèle de la mission ;**
- **Un jugement sur les objectifs retenus ;**
- **L'atteinte ou non des objectifs ;**
- **Les circonstances éventuelles qui l'expliquent.**

Ces travaux sont présentés dans le rapport du comité de mission (joint au rapport de gestion, lors de l'AG chargée de l'approbation des comptes de la société).

FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE MISSION

Composition

- Un comité de 6 à 8 personnes en général ;
- Majoritairement externes à l'entreprise, indépendantes et non en situation de conflits d'intérêt ;
- Constitution d'un collectif plutôt qu'une addition de savoir-faire ;
- Expertises pertinentes (de façon à ce que les objectifs statutaires soient compris et maîtrisés, plutôt que viser la représentativité des parties prenantes) ;
- Mandat de 2 à 3 ans renouvelable.

Posture

- *Critical friends* ;
- Connaissent l'entreprise et souhaitent qu'elle réussisse, comprennent son fonctionnement et son modèle d'entreprise ;
- N'hésitent pas à la challenger et à émettre des critiques constructives, afin de l'aiguiller dans la mise en œuvre de sa mission ;
- Pas seulement pour sanctionner, mais aussi pour aider les dirigeants à transformer l'entreprise.

Animation

Afin de réaliser correctement son rôle, le comité de mission devrait *a minima* se réunir trois fois par an.

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 pour approfondir certains sujets ;
- Créer un esprit de groupe et l'entretenir.

L'identification d'un(e) Président(e) de comité de mission est recommandée afin qu'il/elle soit le lien privilégié entre le comité de mission, l'entreprise et ses autres organes de gouvernance.

Programme de la 1ère année :

- Présentation et compréhension de l'entreprise (stratégie, positionnement, modèle d'entreprise, environnement) ;
- Pédagogie sur le modèle de la société à mission ;
- Définition du rôle et du fonctionnement du comité de mission ;
- Construction, ajustements et challenge du modèle de la mission ;
- Rédaction du 1er rapport du comité de mission.

Programme des années suivantes :

- Partage et challenge des avancées de l'entreprise sur sa mission, de la feuille de route et des enjeux stratégiques ;
- Ajustement et challenge du modèle de la mission ;
- Appréciation de l'atteinte des résultats ;
- Rédaction du rapport du comité de mission annuel.

DEUX NIVEAUX D'AMBITION CROISSANTE VISÉS PAR L'ÉVALUATION

1 Évaluation de l'efficacité
Mission légale du comité de mission

Evaluer l'efficacité des actions passées par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux. La vérification de l'exécution de la mission est confiée à un organisme tiers indépendant.

2 Questionnement stratégique
Mission optionnelle du comité de mission

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.

Ce que dit la loi

Selon l'article 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 ».

INTERVIEW

ANIMER LE COMITÉ DE MISSION

Pouvez-vous me présenter votre comité de mission?

Denis Thaeder : Le comité de mission est composé de 5 membres (1 salarié et 4 membres externes) avec une particularité : le président du comité de mission est un administrateur indépendant. Il est nécessaire que chacun ait son rôle et qu'une synergie d'expertise se fasse entre les différents membres du comité de mission.

La volonté était de choisir des personnalités qui combinent des expertises différentes afin d'être capables de challenger l'entreprise et qui croient dans l'engagement de l'entreprise.

Nathalie Calise : Le comité de mission est composé de 8 membres dont 2 salariés et compte une parité homme-femme. Il a été composé en lien avec nos parties prenantes et nos objectifs de mission et validé par le Conseil d'administration. Je ne fais pas partie du comité de mission mais je suis présente à toutes les réunions en tant que manager de la mission.

> Chaque comité de mission est singulier, autant qu'une mission doit être singulière pour une entreprise. Il doit ainsi correspondre à l'entité à laquelle il est lié et évoluer dans le temps. **Denis Thaeder**

Denis Thaeder,
Chief Mission Officer, WAKAM

Denis travaille chez Wakam, compagnie d'assurance depuis 11 ans. Il est Chief Mission Officer depuis 3 ans - et a précédemment été Chief Revenue Officer pendant 6 ans ainsi que Chief Finance Officer pendant 2 ans.

Wakam est une compagnie d'assurance qui conçoit, en marque blanche pour ses partenaires distributeurs et clients, des solutions d'assurance sur-mesure et embarquées, via sa plateforme technologique Play & Plug®.

Nombre de salariés dans l'entreprise : 220

Société à mission depuis 11/03/2021

Nathalie Calise,
Directrice de la Communication, du Marketing et de l'Engagement Responsable, Erilia

Nathalie a fait toute sa carrière dans le logement social. Chez Erilia depuis 2005, elle occupe depuis 2021 les fonctions de Directrice de la Communication, du Marketing et de l'Engagement Responsable . Elle a piloté la transformation d'Erilia en société à mission en faisant ainsi la première Entreprise Sociale pour l'Habitat à se doter de cette qualité.

Erilia est une entreprise sociale pour l'habitat et société à mission. Elle conçoit, construit et gère sur la durée des lieux de vie à fort impact social, territorial et environnemental.

Nombre de salariés dans l'entreprise : 915

Société à mission depuis le 31/03/2021

Quelle articulation entre le comité de mission et les autres organes de gouvernance ?

Denis Thaeder : Il n'y a pas de lien formel entre le comité de mission et les autres organes de gouvernance car il est indépendant. Toutefois, à chaque réunion du comité de mission, les responsables des différents engagements opérationnels de la mission viennent présenter les avancées opérationnelles de la mission, les succès et les échecs. Par ailleurs la Directrice générale déléguée est présente à chacune des sessions de travail.

Nathalie Calise : Nous avons eu deux Conseils d'administration où le comité de mission a présenté ses travaux par le biais de la Présidente du comité de mission.

> Entre nos réunions, je reste en lien avec les membres du comité de mission : en leur envoyant régulièrement des articles sur la société à mission et plus particulièrement sur le rôle du comité de mission. **Nathalie Calise**

Que feriez-vous différemment si vous deviez constituer un nouveau comité de mission aujourd'hui ?

Nathalie Calise : Je nommerais les membres officiellement plus vite. J'ai souhaité contacter les membres du comité de mission une fois la qualité adoptée mais cela a pris finalement beaucoup de temps. A refaire, peut-être que je les contacterais en amont pour des accords de principe.

Denis Thaeder : Rien n'est parfait mais celui que nous avons nous correspond. Chaque comité de mission est singulier, autant qu'une mission doit être singulière pour une entreprise. Il doit ainsi correspondre à l'entité à laquelle il est lié et évoluer dans le temps.

ANIMATION DU COMITÉ DE MISSION

Comment créez-vous un collectif d'individus au service de votre projet ?

Denis Thaeder : L'ambition est de créer un climat d'échanges, de débats et de réflexions : au démarrage du comité de mission en février 2021 nous avons consacré notre énergie à présenter l'identité de l'entreprise, sa stratégie, son modèle économique et les collaborateurs référents, etc. Le comité de mission doit s'approprier le dispositif. Maintenant il est opérationnel et challenge le contenu des engagements après une année de mise en route.

Nathalie Calise : Les membres ne restent pas sur leur sujet, ils partagent les enjeux de cette première année pour s'approprier le sujet et faire des connexions avec leur entreprise.

Comment structurez-vous vos rencontres au cours de l'année ?

Nathalie Calise : Nous avons 5 réunions par an et celles de 2023 sont déjà fixées. Les 2 premières ont été très pédagogiques pour présenter les enjeux et les contraintes réglementaires. La 3ème a été l'occasion d'inviter tous les directeurs exécutifs pour débattre des enjeux de la relation client, de la gestion du patrimoine puis de visiter notre patrimoine pour mieux appréhender notre activité. Pour les 2 prochaines, je vais les faire travailler en amont des réunions. En effet, nous avons eu les retours des audits à blanc avec les points de vigilance pour que chacun vienne avec des pistes pour avancer et corriger des éléments.
Si j'ai des questions particulières, j'organise des réunions individuelles pour creuser certains objectifs opérationnels.

Denis Thaeder : Nous nous réunissons 4 fois par an et traitons, lors de 3 réunions de comité de mission, 3 engagements opérationnels à chaque séance avec une interaction avec les responsables de ces engagements et une suivi des indicateurs via le cockpit que nous avons construit ; la dernière session est dédiée à un sujet particulier comme le rapport du comité de mission ou le rapport OTI. Des réunions exceptionnelles peuvent être organisées. Cela a été par exemple le cas pour sélectionner

notre OTI : le comité de mission a fait des préconisations pour aider dans la prise de décision.

Quel est le rôle du manager de la mission dans l'organisation du comité de mission ?
Denis Thaeder : En tant que manager de la mission, et avec mon équipe, je prépare et rédige les documents nécessaires au bon fonctionnement du comité de mission. J'identifie les problématiques qui leur sont soumises, pour discussion. Concernant les réunions, avec le Président, j'organise les prises de paroles des intervenants, j'anime les débats et lance les discussions. Par ailleurs, je pilote la réactualisation des indicateurs tout au long de l'année.

Nathalie Calise : Je prépare les ordres du jour des réunions qui sont systématiquement validés par la direction générale ; je prépare le support de présentation des réunions et je rédige le compte-rendu de la réunion. Entre nos réunions, je reste en lien avec les membres du comité de mission : en leur envoyant régulièrement des articles sur la société à mission et plus particulièrement sur le rôle du comité de mission.

RÔLE & SUIVI DE LA MISSION PAR LE COMITÉ DE MISSION

Votre comité de mission vous challenge-t-il déjà ? Avez-vous des exemples concrets à nous partager ?
Denis Thaeder : Un des membres nous a challengés pour aligner les objectifs opérationnels aux objectifs statutaires. L'enjeu est d'embarquer également les collaborateurs dans le sujet.

Nathalie Calise : Le comité de mission a donné son avis lors du rapport du comité de mission pour fixer les trajectoires à long terme, notamment sur les enjeux environnementaux : c'est là où Erilia a certainement une plus grande marge de manœuvre. Au lancement du comité il n'a pas eu à challenger les objectifs opérationnels et la roadmap sur 3 ans qui était a été construite en amont. En revanche il a été impliqué et a participé aux travaux de l'audit à blanc avec l'OTI en décembre 2020. Le 1er rôle du comité de mission est d'avoir un rôle critique sur les moyens mis en œuvre et l'atteinte des objectifs. Le débat avec les porteurs des engagements est de plus en plus précis et constructif car nous avons terminé le 2ème exercice. Un séminaire mission sera organisé début 2023 avec comme ambition de challenger les engagements existants !

Quels conseils donneriez-vous à un autre manager de la mission pour bien animer son comité de mission ?
Nathalie Calise : Les 1ères questions à se poser sont : quels profils, quelles motivations ont les personnes que l'on sollicite ? Il faut toujours concilier les activités des membres du comité de mission avec nos enjeux.

Denis Thaeder : Il est important d'avoir une organisation précise lors des réunions de comité de mission : nous avons peu de temps, il faut donc apporter de l'efficacité, bien transmettre les sujets avant la réunion pour que celui-ci se concentre sur les débats, avoir une récurrence dans l'ordre du jour des réunions de comité de mission pour donner le bon rythme.

Le rapport du comité de mission est un document produit par le comité de mission (et l'entreprise) afin d'évaluer l'exécution de la mission par l'entreprise. Ce document doit être joint au rapport de gestion et présenté lors de l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Il fait partie des éléments étudiés dans le cadre de la vérification par l'OTI. Il peut être rendu public mais cela n'est pas obligatoire.

RÉDIGER LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION **EN 2 MINUTES**

LES ÉLÉMENTS À INTÉGRER A MINIMA DANS LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION :

- **Présentation générale de l'entreprise ;**
- **Présentation de la mission ;**
- **Composition et fonctionnement du comité de mission ;**
- **Présentation du modèle de la mission ;**
- **Appréciation du comité de mission structurée selon le modèle, objectif par objectif de :**
  - **La pertinence et l'ambition de l'objectif statutaire et des objectifs opérationnels associés,**
  - **L'atteinte des résultats (trajectoire à fixer).**

UNE ÉVOLUTION ENTRE LES RAPPORTS

1er rapport du comité de mission

Enjeux de l'année :

- Prise de connaissance de l'entreprise ;
- Appréhension de la mission ;
- Construction du modèle de mission (challenge de la cohérence, de l'ambition, de la trajectoire à fixer, vérification de la cohérence du modèle, adéquation des objectifs opérationnels avec les objectifs statutaires, etc) ;
- Etat des lieux à T0 ;
- Identification des indicateurs et des objectifs à atteindre.

2e rapport du comité de mission

Enjeux de l'année :

- Avancées de l'entreprise sur sa mission ;
- Appréciation :
  - La pertinence et l'ambition de l'objectif statutaire et des objectifs opérationnels associés
  - L'atteinte des résultats (cf trajectoire à fixer)
- Donner à voir la transparence du fonctionnement, les débats, les difficultés.

LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

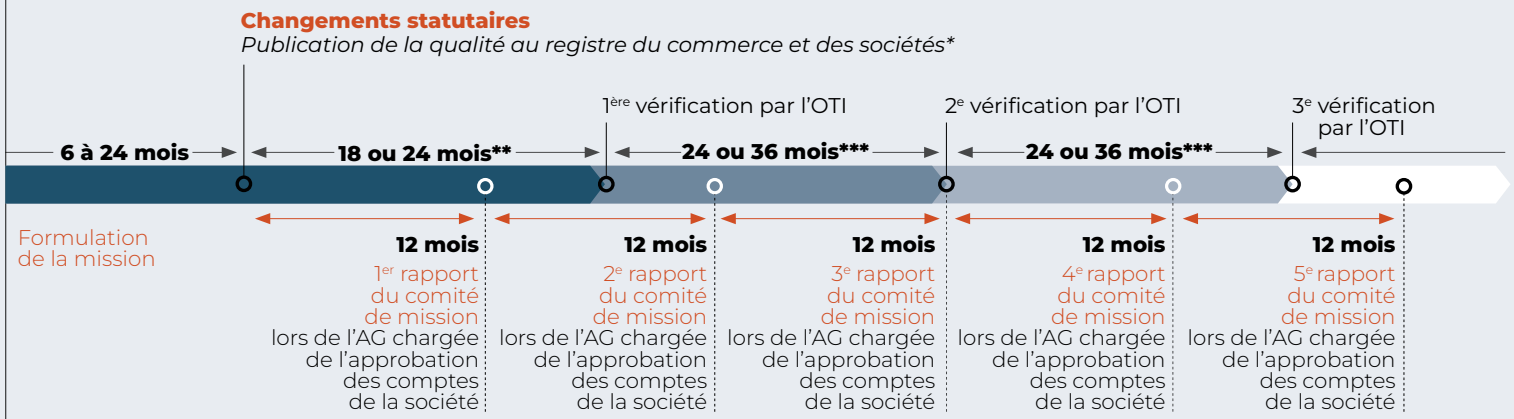
- Attention à ne pas faire un rapport RSE bis. Le risque est d'oublier que l'objectif du rapport est de pouvoir juger de l'exécution de la mission.
- Possibilité de faire deux versions du rapport du comité de mission pour être transparent sur le modèle (une destinée à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société et l'autre communiquée à l'externe).

Ce que dit la loi

Selon l'article 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 CALENDRIER



*Vote de l'Assemblée Générale pour les mutuelles et les coopératives
**18 mois pour les entreprises de + de 50 salariés - 24 mois pour les entreprises de - de 50 salariés
***24 mois pour les entreprises de + de 50 salariés - 36 mois pour les entreprises de - de 50 salariés

INTERVIEW

RÉDIGER LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

Quels sont les enjeux liés au rapport de mission pour l'entreprise ?

Camille Lemaitre : Chiesi est le 1er laboratoire pharmaceutique société à mission, notre rapport de mission était donc une première dans le secteur. Notre comité de mission est composé de 12 membres, dont 7 externes. Nous avons bâti la trame en amont, et avons alimenté le contenu grâce aux échanges avec le comité de mission. L'exercice était nouveau pour tous.

Nos réunions du comité de mission, à travers nos discussions et échanges nous ont permis de construire notre rapport. Au fil du document, nous avons souhaité exprimer nos engagements et le chemin de transformation amorcé, en cohérence avec les enjeux du groupe Chiesi. Nous avons présenté le comité de mission, ses premiers travaux et la trajectoire définie par ce nouvel organe de gouvernance pour accomplir notre mission. Ce 1er rapport a été l'occasion de faire un état des lieux de notre chemin sur la mission, mais surtout de fixer et retranscrire nos ambitions.

Manon Créach : Selon moi, le principal défi est de réussir à :

- Être transparent pour l'interne et l'externe, en partageant ses avancées et ses difficultés ;
- Donner à voir le chemin de transformation, et donc aller au-delà des rapports "classiques" d'activité ou de DPEF ;
- Positionner le rapport comme émanant du comité de mission et non de l'entreprise.

C'est en traitant ces enjeux que les sociétés à mission contribuent à la crédibilité du modèle !

Manon Créach,
Manager de la Mission, Nuova Vista

Manon a rejoint Nuova Vista en décembre 2018 en tant que Manager de la mission. Auparavant, elle s'est confrontée aux problématiques terrains de l'entrepreneuriat social dans une ONG philippine puis a développé des compétences sur les partenariats multi-acteurs et les thématiques de responsabilité.

Nuova Vista est un cabinet de conseil qui accompagne, depuis sa création en 2009, les organisations à définir leur contribution sociétale et à l'inscrire au cœur de leur projet. Le cabinet soutient ses clients à chaque étape de leur cheminement pour leur permettre d'expliciter, déployer et mesurer leur engagement.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/nuova-vista/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 10

Société à mission depuis 06/02/2020

Camille Lemaitre,
Directrice Sustainability & Business Development, CHIESI

Camille a intégré le laboratoire Chiesi en 2018 pour travailler sur la croissance externe du portefeuille de la filiale. Étant très investie dans les enjeux environnementaux et sociaux de Chiesi, elle a ensuite été nommée Directrice Sustainability et Présidente du comité de mission, tout en conservant ses fonctions commerciales.

Chiesi est un groupe pharmaceutique familial et international spécialisé dans 3 aires thérapeutiques : les maladies respiratoires, la néonatologie et les maladies rares. Certifié B Corp depuis 2019, le Groupe Chiesi appartient à une communauté mondiale d'entreprises qui respecte des normes sociales et environnementales élevées.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/chiesi-sas/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 473

Société à mission depuis le 31/03/2021

Je pense aussi que le temps de formalisation du rapport est essentiel : c'est l'occasion de prendre de la hauteur, et de poursuivre ses questionnements. Ce n'est pas qu'un simple exercice de rédaction.

Quels ont été vos challenges dans le cadre de la rédaction des rapports ?

Manon Créach : Faire partie des premières sociétés à mission nous a obligés à inventer sa structuration, à la fois sur le fond et sur la forme. D'ailleurs, entre nos deux rapports, il y a eu des avancées, notamment grâce à la publication du guide méthodologique de la vérification OTI de la Communauté des Entreprises à Mission qui a réorienté les attendus. Parmi les autres challenges que nous avons rencontrés :

- Réussir à retranscrire le chemin de transformation que nous avons pris ;
- Trouver le bon équilibre entre pédagogie et concision pour éviter un rapport indigeste ;
- Trouver le bon niveau de mobilisation, à la fois du comité de mission et de l'équipe en interne.

Camille Lemaitre : La rédaction du comité de mission nous a permis de nous rendre compte qu'il était nécessaire d'ajuster et d'affiner notre modèle de mission. Il s'agit vraiment d'une démarche d'amélioration continue.

Où avez-vous placé le curseur pour le niveau de transparence de ce premier rapport ?

Manon Créach : Nous avons rédigé un unique rapport à destination du grand public. Nous accompagnons des entreprises sur le sujet et faisons partie de la Communauté des Entreprises à Mission, nous nous devons d'être exemplaires et de partager notre cheminement en transparence.
Toutefois, en ayant en tête que notre rapport allait être public, nous avons parfois peu développé certains enjeux stratégiques encore confidentiels.

Camille Lemaitre : Cela a été pour nous une évidence de rendre ce rapport de comité de mission public. Nous l'avons largement relayé en interne et en externe, notamment sur nos réseaux sociaux.

> La rédaction du comité de mission nous a permis de nous rendre compte qu'il était nécessaire d'ajuster et d'affiner notre modèle de mission. **Camille Lemaître**

STRUCTURATION ET RÉDACTION DU RAPPORT :

Qui a rédigé le rapport ? Quelles ont été les modalités d'échanges pour valider la structure du rapport et sa rédaction ? Quels ont été les liens avec les collaborateurs, le dirigeant, le comité de mission ?

Manon Créach : La rédaction de notre deuxième rapport a nécessité 3 mois de travaux. Comme pour le 1er, nous avons mobilisé les membres externes de notre comité de mission selon 3 temps :

1. Le comité nous a fait des retours, lors d'une réunion collective de 2h, sur la 1ere version du rapport que nous avions travaillée en amont avec la dirigeante.

2. Chaque membre du comité a ensuite réagi, lors d'échanges en tête-à-tête , sur une 2e version de rapport qui leur avait été envoyée en amont.

3. La troisième et dernière version du rapport a été validée, en collectif, avec l'ensemble des membres du comité de mission lors d'une réunion de 30 minutes.

Cette approche, qui mobilise largement le comité de mission, permet de s'assurer qu'il le fasse sien. Nous avons également, au fil de l'eau, demandé des retours en interne.

Camille Lemaitre : Pour la version finale, tous les membres du comité de mission se sont impliqués. En tant que manager de la mission et Présidente du comité de mission, j'assurais la liaison entre l'entreprise, le comité de mission et l'agence de communication. Un mois d'aller-retour a été nécessaire entre la première version, qui paraissait très descriptive, et la version finale qui faisait ressortir les messages clés.

Comment le rapport est-il structuré ? Quelles nouveautés pensez-vous apporter pour le prochain rapport du comité de mission ?

Camille Lemaitre : Le document étant assez long, nous avons produit un abstract sur une page recto-verso pour synthétiser les messages clés.

> Je pense aussi que le temps de formalisation du rapport est essentiel : c'est l'occasion de prendre de la hauteur, et de poursuivre ses questionnements. Ce n'est pas qu'un simple exercice de rédaction. **Manon Créach**

OBSERVATOIRE des SOCIÉTÉS à MISSION

Découvrir tous les rapports de mission déjà publiés par les societes a mission : bit.ly/3FOH955

La mission permet d'aligner les parties prenantes (internes et externes) sur la finalité de l'entreprise. Les interroger sur les champs d'action à explorer, les enjeux du secteur à adresser nécessite du temps. Embarquer son écosystème est la meilleure manière de générer de l'engagement et d'être juste dans la formulation, qui devrait s'ancrer dans le modèle d'affaire et les pratiques de l'entreprise.

ENGAGER LES PARTIES PRENANTES

ENGAGER LES PARTIES PRENANTES **EN 2 MINUTES**

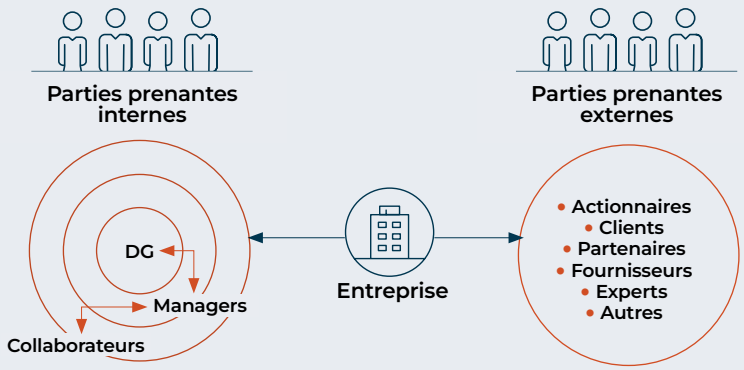
C'est riche de la vision 360° que la mission se dessinera et se déclinera opérationnellement. Prendre le temps d'itérer est essentiel pour comprendre les implications de l'exercice et favoriser l'alignement et l'appropriation, en particulier des collaborateurs, qui seront demain les acteurs de la mission. Selon les entreprises, cette étape prend 6 à 18 mois.

Enfin, le comité de mission est l'occasion d'ouvrir la gouvernance de l'entreprise à des parties prenantes externes qui se chargeront de suivre l'exécution de la mission.

POURQUOI EMBARQUER SON ÉCOSYSTÈME ?

- **Faciliter l'appropriation ;**
- **Rendre chaque collaborateur acteur de la mission ;**
- **Garantir la réalité opérationnelle ;**
- **Identifier les signaux faibles, dépasser les évidences ;**
- **Favoriser l'alignement : connaître les attentes de son écosystème et y répondre ;**
- **Assurer l'adhésion.**

QUELLES PARTIES PRENANTES MOBILISER ?



QUAND MOBILISER LES PARTIES PRENANTES ?

Formuler sa mission

- Partager l'intention et l'opportunité de devenir société à mission ;
- Identifier les valeurs et spécificités de l'entreprise ;
- Identifier les enjeux clés ;
- Trancher les points de débat ;
- Challenger la formulation.

La faire vivre

- Construire le modèle de mission et définir la trajectoire ;
- Aligner la stratégie avec la mission ;
- Faire de la mission un outil de management et une grille d'arbitrage notamment dans les instances de gouvernance.

La communiquer

- Présenter la mission, l'expliciter, partager le processus pour la formaliser ;
- Partager ses avancées, ses réussites et ses difficultés.

COMMENT MOBILISER SES PARTIES PRENANTES ?

Il existe plusieurs niveaux de mobilisation possibles selon la culture de l'entreprise, ses valeurs, son temps d'existence, le nombre de collaborateurs etc.

TOP-DOWN

AVANTAGES

- Pas de dilution des convictions ;
- Rapidité / efficacité ;
- Éviter les déceptions face à la réalité *business*.

RISQUES

- Moins d'appropriation pour les collaborateurs ;
- Une mission non incarnée / vécue.

MOMENTS DE CONCERTATION

AVANTAGES

- Assurer la compréhension et l'opérationnalité de la mission ;
- Faciliter l'appropriation et la mise en œuvre. .

RISQUES

- Complexité ;
- Une mission moins incarnée / vécue.

CO-CONSTRUCTION

AVANTAGES

- Meilleure appropriation et connaissance ;
- Futurs ambassadeurs ;
- Projet collectif d'entreprise.

RISQUES

- Complexité ;
- Charge pour les équipes qui pilotent et les collaborateurs ;
- Déséquilibre écoute/précision.

INTERVIEW

ENGAGER LES PARTIES PRENANTES

Comment la mission a été introduite auprès de vos parties prenantes ?

Bérengère Priour : Nous avons consulté très largement nos clients, les salariés et les délégués, notamment grâce au recours à une plateforme de consultation, ce qui nous a permis de récolter plus de 300 000 contributions. Nous sommes allés à la rencontre de consommateurs sur les territoires pour comprendre ce qu'ils souhaitaient en termes d'accompagnement pour leur santé.

Kelly Tinchon : Chez Camif, on appelle nos parties prenantes les … C.A.M.I.F pour Clients, Actionnaires, Monde, Intérieur et Fournisseurs. Nous organisons depuis des années des ateliers créatifs regroupant l'ensemble de nos parties prenantes pour inventer la maison Camif de demain. Cela crée de l'engagement car ils sont impliqués. Pour chaque partie prenante, nous avons aussi des communications régulières afin de les informer de nos avancées. L'élément de communication central reste notre rapport de mission.

Quels sont, selon vous, les bénéfices d'intégrer les parties prenantes ?

Kelly Tinchon : « Puisque tout le monde a été impliqué, tout le monde se dirige vers le même objectif ! »

> Nous organisons depuis des années des ateliers créatifs regroupant l'ensemble de nos parties prenantes pour inventer la maison Camif de demain. Cela crée de l'engagement car ils sont impliqués. **Kelly Tinchon**

Bérengère Priour,
Directrice Etudes et Nouveaux Développements, Harmonie Mutuelle

Un parcours diversifié au service de la protection sociale complémentaire dans des groupes paritaires et mutualistes, depuis 2014 au sein d'Harmonie Mutuelle Groupe VYV, directrice de la gouvernance et vie institutionnelle, puis en charge du management de la mission au sein d'une direction consacrée aux nouveaux modèles.

Harmonie Mutuelle est une entreprise mutualiste, engagée aux côtés de ses adhérents et entreprises clientes afin de répondre chaque jour à leurs besoins de protection sociale regroupant garanties et services innovants.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/harmonie-mutuelle/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 500 collaborateurs et 2200 délégués

Société à mission depuis 06.07.2021

Kelly Tinchon,
Manager de la mission, CAMIF

Convaincue par le pouvoir des citoyens et des entreprises pour forger un monde de demain égalitaire, juste et soutenable, Kelly a rejoint l'aventure Camif en 2021 pour accompagner le déploiement opérationnel de la mission dans le modèle d'affaires de l'entreprise. Au quotidien, cela se traduit par une collaboration étroite avec les équipes de l'entreprise pour définir et piloter une feuille de route à la hauteur de nos ambitions dans le but de « changer le monde de l'intérieur », ensemble !

Pionnière de l'entreprise à mission et certifiée B Corp, Camif prône un modèle de consommation responsable et de production locale. Camif.fr est le site déco responsable de la maison, proposant une sélection de mobilier, literie, linge de maison de qualité, Made in France avec une démarche éco-circulaire.

Nombre de salariés dans l'entreprise : 75

Société à mission depuis le 30.09.2020

Que dire de plus à part que des parties prenantes intégrées se sentent légitimes pour s'impliquer dans la feuille de route Camif. Multiplier les contacts avec les différents acteurs de notre écosystème permet aussi de confronter nos ambitions aux différentes contraintes de chacun, et c'est puissant ! La confrontation de plusieurs mondes peut créer de beaux projets comme le matelas "Timothée".
En interne, cela nous a permis aussi d'intégrer une réalité opérationnelle qui n'aurait pas été aussi évidente si j'avais réalisé toute seule notre feuille de route ou uniquement avec notre Comité de Direction. Si je pouvais changer quelque chose, ce serait l'implication de nos fournisseurs dans la fixation des objectifs de notre feuille de route.

> Le comité de mission est selon moi le premier cercle privilégié pour interagir avec nos parties prenantes. **Bérengère Priour**

Bérengère Priour : Une mission qui a donné lieu à une participation aussi large que celle que nous avons menée à Harmonie Mutuelle permet de redonner un sens commun, une boussole qui permet à chacune des parties prenantes internes de l'entreprise (nous parlons de parties constituantes) de se retrouver dans le même équipage : avant poste, arrière poste, ou au gouvernail.

Pour les collaborateurs, la mission est une source de fierté et de mobilisation dans l'action au quotidien.
En écoutant largement nos adhérents et nos entreprises clientes, cela nous permet de mieux les accompagner et de participer, avec eux, à la construction d'une société en meilleure santé.

Comment faites-vous vivre la mission auprès de vos collaborateurs?
Bérengère Priour : La mission est présente dans des moments formels ou informels de la vie de l'entreprise. Elle est relayée par le management mais aussi par chacun des collaborateurs dans ses échanges avec les clients, les collègues, dans des réunions de services autant qu'au cours d'événements plus institutionnels. Pour arriver à ce résultat, c'est une mobilisation générale.
Dans ce concert collectif, j'organise et anime les "rendez-vous de l'EMM" (Entreprise Mutualiste à Mission) ; un rendez-vous en ligne, tous les 2 mois pour partager de l'information, faire témoigner des collègues, inviter d'autres acteurs qui veulent " transformer l'entreprise, pour transformer la société" !

Kelly Tinchon : Grâce à notre « Point du Mardi », réunion hebdomadaire chez Camif où tous les collaborateurs sont invités. Nous faisons des points réguliers sur la mission et les appels à volontaires. Nous avons déployé la 1ère année 8 référents mission et ils seront une vingtaine à la fin de l'année 2022. Les rendre responsables, contributeurs, ou bien challengers d'une partie de la feuille de route est une bonne solution pour faire vivre et autoalimenter la mission.

Qui sont vos parties prenantes externes ? A quel niveau sont-elles impliquées dans votre mission ?
Bérengère Priour : Notre gouvernance démocratique de mutuelle nous donnait déjà une petite longueur d'avance puisque notre Assemblée Générale est composée de représentants des adhérents et des entreprises qui élisent des délégués qui élisent à leur tour le Conseil d'administration.

C'est surtout dans les régions que nous dialoguons avec nos parties prenantes externes (villes, associations, ARS, professionnels de santé, fédérations professionnelles...). Ces échanges débouchent sur des coopérations concrètes : dépistage des maladies rénales avec France Rein, mise en commun de locaux d'entreprises pour favoriser le travail à distance dans le bassin nantais.

Est-ce que la mission vous permet d'intégrer davantage les parties prenantes dans la stratégie ?
Kelly Tinchon : Oui ! D'ailleurs, notre comité de mission est composé de l'ensemble de nos parties prenantes. En tant que membres du comité de mission et parties prenantes Camif, ils nous challengent avec ces deux casquettes.
Notre mission implique de faire évoluer notre écosystème, la filière et les modèles de consommation. Par exemple, lors de notre Camifathon de 2017, nous avions travaillé avec nos parties prenantes pour créer la première collection CAMIF Edition. L'idée d'un matelas recyclé a émergé et nous avons lancé une collaboration entre un fournisseur, un expert du recyclage et notre éco-organisme. Il s'agit ici d'une innovation qui s'est essentiellement fondée sur le savoir-faire de nos parties prenantes et leurs interactions.

Quelles actions mettez-vous en place pour les impliquer ?
Bérengère Priour : Le comité de mission est selon moi le premier cercle privilégié pour interagir avec nos parties prenantes.
De plus, la co-construction de nos offres et services avec nos parties prenantes figure comme l'un de nos 4 objectifs statutaires : c'est une action de longue haleine.
L'implication de partenaires externes prend la forme de partenariat très fort, comme celui avec l'ADEME pour accompagner nos entreprises clientes engagées dans la transition écologique.

Comment la mission est-elle prise en compte dans tous les projets ?
Kelly Tinchon : « Pour embarquer ses parties prenantes, il ne faut pas avoir peur de répéter les messages, les besoins. Il faut aussi savoir les engager, de façon positive et non alarmante. »
L'ensemble de nos parties prenantes sont régulièrement informées de nos engagements et ces derniers sont profondément infusés dans notre culture d'entreprise.
Les collaborateurs sont responsabilisés sur les projets qu'ils lancent et alignés avec notre mission. La culture collaborative de Camif et de son écosystème lui permet d'avoir des processus de vérification informels, si une action ne correspond pas à nos engagements, le projet est vite retoqué par une partie prenante.
Nous n'avons pas peur de nous lancer, d'innover, d'améliorer et même d'échouer. Cela fait partie du processus de transformation : il ne faut pas attendre d'être parfait pour passer à l'action !

Comment articule-t-on les nouveaux projets et la mission ?
Bérengère Priour : La mission est devenue la boussole qui a orienté notre stratégie opérationnelle : les nouveaux projets relèvent donc maintenant nativement de la mission. Cela a été le cas de notre stratégie climat approuvée en Assemblée Générale en 2022 : à l'origine, un engagement de la mission qui a débouché sur un projet co-construit avec les parties prenantes.
Nous avons intégré la mission en chapeau de nombreuses autres décisions, y compris à un niveau de proximité : dans les actions menées dans les territoires par nos délégués, le choix de telle ou telle association partenaire est fait en fonction des engagements inscrits dans notre mission.

> Pour embarquer ses parties prenantes, il ne faut pas avoir peur de répéter les messages, les besoins. Il faut aussi savoir les engager, de façon positive et non alarmante. **Kelly Tinchon**

La vérification par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) est la contrepartie indispensable à la liberté laissée à l'entreprise de définir des objectifs statutaires singuliers*. Elle a lieu dans les 18 mois qui suivent le déclaration de la qualité de société à mission au registre du commerce et des sociétés puis tous les 2 ans pour une entreprise de plus de 50 salariés, et dans les 24 mois puis tous les 3 ans pour une entreprise de moins de 50 salariés.

* 24 mois pour les entreprises de moins de 50 salariés

PRÉPARER LA VÉRIFICATION PAR L'OTI

PRÉPARER LA VÉRIFICATION PAR L'OTI **EN 2 MINUTES**

Ce que dit la loi
selon l'Article 210-1 et A210-2 du Code de commerce

Retrouvez l'arrêté complet du 27 mai 2021 relatif aux modalités selon lesquelles l'organisme tiers indépendant chargé de vérifier l'exécution par les sociétés, mutuelles et unions à mission de leurs objectifs sociaux et environnementaux accomplit sa mission ici.
bit.ly/3WIBaM4

LES QUATRE ÉTAPES DE LA VÉRIFICATION OTI

1 Prise de connaissance de l'entité et du rapport du comité de mission

L'OTI doit acquérir une compréhension des enjeux de l'entreprise, du contexte dans lequel elle évolue et appréhender la mission.

L'OTI consulte l'ensemble des documents qu'il juge utiles, notamment le(s) rapport(s) de comité de mission.

2 Vérification de la cohérence de la mission

L'OTI doit apprécier la cohérence de la mission statutaire et de sa déclinaison opérationnelle. Les objectifs statutaires peuvent être utilement complétés par des objectifs opérationnels dont l'atteinte contribuera à vérifier celle des objectifs statutaires.

L'OTI contrôle deux niveaux de cohérence :

- Il évalue si la mission statutaire (raison d'être et objectifs) est cohérente avec l'activité de l'entreprise ;
- Il apprécie la cohérence et l'articulation de la mission dans sa déclinaison opérationnelle : la raison d'être se traduit dans les objectifs statutaires, les objectifs statutaires constituent des leviers pour l'accomplir, les objectifs opérationnels et les actions contribuent à l'atteinte des objectifs statutaires, ce dont témoignent les preuves et les indicateurs. Enfin, l'OTI évalue la pertinence des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance (quantitatifs, qualitatifs, renoncements).

3 Analyse du rôle du comité de mission

L'OTI doit apprécier le niveau d'engagement du comité de mission et la nature des échanges entre le comité de mission et l'entreprise.

Pour ce faire :

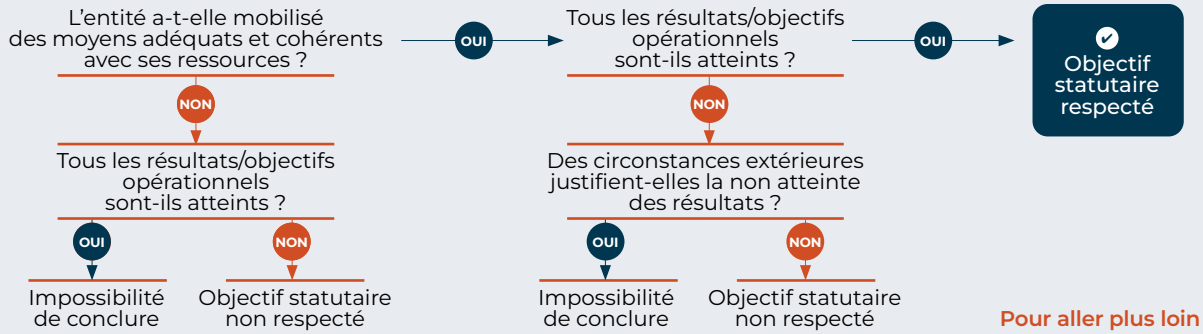
- Il évalue la pertinence de la composition du comité de mission au regard de la mission ;
- Il apprécie la réalité du fonctionnement du comité de mission (fréquence des réunions, échanges avec la gouvernance de l'entreprise, niveau d'engagement) ;
- Il apprécie la nature des échanges dans le cadre de la rédaction du rapport du comité de mission ;
- Il vérifie que le comité de mission a nourri les réflexions autour de la réalisation de la mission.

4 Vérification de l'exécution de la mission

L'OTI émet un avis motivé sur le respect de chaque objectif statutaire en appréciant les moyens mis en œuvre, les résultats, l'adéquation des moyens au regard de l'évolution des affaires (circonstances internes) et enfin les circonstances extérieures.

L'OTI évalue si la non-atteinte d'un ou plusieurs objectifs opérationnels provoquera le non-respect des objectifs statutaires de l'entreprise.

ARBRE DE DÉCISION POUR LA VÉRIFICATION DES OBJECTIFS STATUTAIRES



LA CONCLUSION SUR LE RESPECT DES OBJECTIFS STATUTAIRES :

L'avis de l'OTI porte sur le respect de chaque objectif statutaire en apportant l'une des trois conclusions possibles :

- La société respecte son objectif ;
- La société ne respecte pas son objectif ;
- Il est impossible de conclure.

Pour que l'objectif statutaire soit considéré comme respecté, tous les objectifs opérationnels qui lui sont rattachés doivent être atteints.

Pour aller plus loin : https://www.entreprisesamission.org/guide-methodologique-verification-oti/

INTERVIEW

PRÉPARER LA VERIFICATION PAR L'OTI

Quel a été le processus pour choisir votre OTI ?

Gonzague Le Bigot : Nous avons choisi l'OTI en fonction du caractère innovant de sa réflexion et de sa démarche.
Nous avons consulté et échangé avec 2 OTI.
Le choix s'est fait à 2, entre le Directeur Général du Cèdre et moi-même, le but étant de sortir des audits habituels. Notre choix a été éclairé par le conseil de surveillance puis expliqué au comité de mission.

Delphine Mussard : Les 1ères rencontres ont été pilotées par notre Direction Générale qui a échangé avec 2 cabinets. Une réunion a ensuite été organisée avec le comité de mission pour valider l'OTI présélectionné et s'assurer de son indépendance. C'est ensuite le Conseil d'administration qui a pris la décision finale, sur recommandation du comité de mission.

Quels ont été les critères déterminants pour sélectionner votre OTI ?

Gonzague Le Bigot : L'un des critères de sélection de l'OTI a été l'aspect innovant de sa réflexion et de sa démarche (la méthode des engagements ●●●

> Nous avons trouvé cette vérification très utile et les points de vigilance à long terme nous permettent de nous challenger et de nous poser les bonnes questions. **Gonzague Le Bigot**

Gonzague Le Bigot,
Directeur de l'écologie intégrale, Le Cèdre

Biologiste de formation initiale et ayant aussi étudié la théologie et la philosophie au séminaire, Gonzague a commencé sa carrière comme chargé d'études dans un cabinet d'études marketing, avant de rejoindre Le Cèdre. Il est maintenant directeur de l'écologie intégrale et manager de la mission, après avoir été chef de marché pendant 8 ans, puis responsable de la communication et de l'informatique pendant 4 ans.

Le Cèdre est un groupement d'achats qui veut aider ses 11 000 adhérents à acheter autrement : ensemble, mieux et moins, en contribuant à une économie soucieuse du bien commun.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/le-cedre/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 170

Société à mission depuis le 25/09/2020

Delphine Mussard,
Référente Mutuelle à Mission, Tutélaire

Delphine est une professionnelle de la communication, qui a mené des missions transverses avant de devenir référente mutuelle à mission chez Tutélaire en 2020.

Tutélaire est une mutuelle de prévoyance à but non lucratif ouverte à tous. Ses garanties destinées à couvrir les aléas de la vie sont techniquement innovantes et justement tarifées pour être accessibles y compris à des populations modestes.
www.observatoiredessocietesamission.com/societe-a-mission/tutelaire-mutuelle-humaniste/

Nombre de salariés dans l'entreprise : 47

Société à mission depuis le 22/10/2020

en confiance) ; une dimension d'innovation qui entrait en cohérence avec le fort potentiel d'innovation permis par le modèle de la société à mission. Nous avons trouvé à travers l'écoute de notre OTI une correspondance avec les engagements que nous avions nous-même pris : la qualité des relations est au cœur de la démarche.

Delphine Mussard : Leur vision de leur rôle, du modèle de la société à mission, l'ouverture à notre égard ont été des critères déterminants. Leur fine compréhension de notre identité et de comment ils pouvaient nous accompagner ont également beaucoup compté à nos yeux.
Nos deux entités se sont largement impliquées au service de l'enrichissement du modèle ; au sein de la Communauté des Entreprises à Mission mais aussi au sein des groupes de travail de l'AFNOR sur le sujet.

> Cette vérification nous donne de la rigueur, un cadre, afin de formaliser davantage et porter avec encore plus d'exigence notre qualité de société à mission. **Delphine Mussard**

Quelles ont été les différentes étapes de la vérification OTI ?
Gonzague Le Bigot : La vérification s'est étendue sur 3 mois, de mars à juin 2022. Une 1ère étape exploratoire, au cours de laquelle, l'OTI a rencontré différents collaborateurs pour présenter Le Cèdre et expliquer le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons aussi fourni des éléments tels que les statuts, le projet d'entreprise, les procès verbaux du comité de mission, qui leur ont permis de mieux nous connaître.
Suite à cette étape, nous avons sélectionné 3 actions, appelées "objets en confiance", parmi une dizaine proposées par l'OTI. Ce sont des outils, projets qui peuvent mettre en tension l'entreprise, au regard des objectifs définis par la mission. Nous avons aussi déterminé un renoncement lié à la mission. Une action a été choisie par le dirigeant, une autre par le comité de mission et enfin une troisième a été sélectionnée par l'OTI.
Ensuite, l'OTI est venu en immersion dans l'entreprise pour rencontrer et interroger les différentes parties prenantes, une vingtaine de personnes au total (collaborateurs, fournisseurs, membres du comité de mission et clients).

Delphine Mussard : La vérification a duré au total 5 mois, période au cours de laquelle 6 entretiens ont été menés. Nous avons mené une 1ère rencontre avec la directrice de cabinet et les membres "opérationnels" du comité de mission : le directeur général, notre responsable actuariat et moi-même. Ensuite, nous avons organisé une 2e rencontre avec les personnes chargées des objectifs opérationnels qui allaient être audités : RH, développement, services généraux et comité des placements. En parallèle, j'ai eu d'autres échanges avec l'OTI lorsque nous travaillions sur la structure du 1er rapport du comité de mission et ce, afin de nous assurer de ce qu'il était nécessaire d'y inclure pour répondre à tous leurs besoins dans le cadre d'une vérification optimale.
Les auditrices se sont ensuite déplacées dans nos locaux pour rencontrer les personnes chargées d'objectifs opérationnels, puis pour interroger le comité de mission sur son fonctionnement et demander des précisions sur le modèle de mission.
La vérification rend tangible la mission pour les collaborateurs, ils réalisent que c'est grâce à eux qu'elle prend vie.

Quel rôle avez-vous personnellement joué dans le cadre de la vérification menée par votre OTI ?
Gonzague Le Bigot : J'ai été l'interlocuteur privilégié car j'ai piloté la vérification, réalisé la partie administrative, toujours en accord avec notre dirigeant.

Delphine Mussard : J'ai été le contact privilégié de l'OTI : j'ai fait le lien entre l'OTI et les contacts opérationnels, pour fixer les rendez-vous et les préparer. J'ai ensuite assisté à l'ensemble des rendez-vous menés par l'OTI, regroupé les pièces justificatives attendues pour en vérifier l'exhaustivité puis en assurer la transmission à l'OTI.

Comment décririez-vous les échanges qui ont été menés entre votre OTI et votre entreprise pendant la vérification ?

Gonzague Le Bigot : Je qualifierais les échanges de fluides, bienveillants et de qualité. J'ai également ressenti, des deux côtés, une grande transparence. Une grande confiance mutuelle, dans une phase d'expérimentation d'une nouvelle méthode pour l'OTI et notre 1ère évaluation pour nous. Cela m'a paru très important.

Delphine Mussard : Les échanges ont été véritablement constructifs et riches d'informations notamment car l'OTI porte un regard extérieur et ainsi peut nous challenger en apportant une vision critique sur notre mission et son déploiement.

LES RÉSULTATS :

Quelles ont été les conclusions de votre OTI à la suite de la vérification ?

Gonzague Le Bigot : Je laisse la parole à l'OTI : "Nous exprimons un avis favorable sur la confiance que nous accordons à votre société, quant à la sincérité, la fiabilité, la régularité et la cohérence de son engagement à la conduite de votre société dans le respect de sa raison d'être et de chacun des objectifs sociaux et environnementaux (...) "

Delphine Mussard : L'OTI à l'issue de la vérification a conclu que Tutélaire atteint « les objectifs opérationnels qu'elle a définis, pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L.110-1-1 et inscrit dans ses statuts, et que par conséquent, [elle] respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donnée pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux».

Les conclusions de votre OTI ont-elles eu des conséquences sur la manière dont votre mission se déploie au sein de votre entreprise ? Si oui, lesquelles ?

Gonzague Le Bigot : Les recommandations de l'OTI nous bousculent sur l'animation de la mission auprès de nos différentes parties prenantes : comment fait-on pour faire irriguer en continu la mission ? Quels outils mettre en place ?

Delphine Mussard : Grâce aux échanges et aux questions soulevées lors de la vérification menée par l'OTI nous avons entrepris des travaux visant à approfondir la restitution et le suivi de certaines actions. Plus généralement, l'audit a nettement contribué à la volonté de davantage formaliser nos actions.

Avez-vous trouvé cette vérification utile ? Qu'en retirez-vous ? Cela va-t-il vous amener à réorienter ou ajuster des éléments ? Si oui, lesquels ?

Gonzague Le Bigot : Nous avons trouvé cette vérification très utile et les points de vigilance à long terme nous permettent de nous challenger et de nous poser les bonnes questions. Cela confirme et complète des éléments que nous avions déjà évoqués avec le comité de mission.

Delphine Mussard : Cela nous a permis de revoir nos ambitions et donc nos actions à mener, étape par étape. Cette vérification nous donne de la rigueur, un cadre, afin de formaliser davantage et porter avec encore plus d'exigence notre qualité de société à mission vis-à-vis de l'extérieur. Nous agissions avec l'instinct de la mission mais cela nous a obligé à expliquer nos actions, à affirmer davantage notre démarche et donc à diffuser le modèle.

OBSERVATOIRE des SOCIÉTÉS à MISSION

Découvrir tous les organismes tiers indépendants : bit.ly/3YMFDsW

POSTFACE

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 chercheurs 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.org

LA MISSION DE LA COMMUNAUTÉ

RAISON D'ÊTRE

Nous, Communauté d'Entrepreneurs, de Dirigeants, de Chercheurs, d'Experts, d'Actionnaires, et de Salariés, sommes convaincus que la Société 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 XXIe siècle, la société à mission contribue activement au bien commun. Avec exigence, nous partageons nos expériences et savoir-faire de la Société 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

- Favoriser les échanges entre membres et confronter les pratiques dans un esprit d'ouverture ;
- Instruire, documenter et approfondir avec exigence le modèle de l'entreprise à mission ;
- Faire connaître et partager l'ambition et les réalités du modèle de l'entreprise à mission avec le plus grand nombre.

REJOINDRE LE CERCLE DES MANAGERS DE LA MISSION

Rejoindre le Cercle des Managers de la Mission, c'est rejoindre un collectif engagé ayant pour objectifs de :

- Partager ses fiertés, meilleures pratiques, difficultés et questionnements, de façon libre et informelle ;
- Esquisser ensemble les contours de ce nouveau rôle dans les entreprises, en identifiant ses enjeux incontournables et communs ainsi que ses enjeux spécifiques ;
- Diffuser ses apprentissages concrets au-delà du Cercle et favoriser l'expansion du modèle de la société à mission.

Nous sommes déjà plus de 100 managers de la mission à nous réunir huit fois par an pour traiter nos différents enjeux, grâce à des apports méthodologiques d'experts, des témoignages de managers de la mission mais aussi et surtout des échanges entre pairs.

Pour rejoindre la Communauté des Entreprises à Mission et rejoindre ce collectif engagé, remplissez ce formulaire : bit.ly/3ZbmIIn

COMMUNAUTÉ
DES ENTREPRISES
À MISSION