



Sociétés à mission

Bilan sur les pratiques des entreprises
pionnières et recommandations

Mai 2023



Sommaire

Edito	4
Méthodologie d'analyse	6
Executive Summary	8
Décliner opérationnellement sa mission	11
Objectifs statutaires	12
Objectifs opérationnels	20
Trajectoires	22
Mettre en place la gouvernance de la mission	25
Gouvernance de la mission	26
Composition et organisation du comité de mission	27
Assurer le suivi et contrôle de la mission	31
Contenu du rapport de mission	32
Mission et avis de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI)	36
Enseignements clés de l'étude	40
Annexes	43
Glossaire	44
Rappel du cadre réglementaire : la Loi Pacte	46
Liste des entreprises du panel étudié	48

Étude en partenariat avec



Edito

Lancée officiellement en 2019 à la promulgation de la loi Pacte, l'aventure des sociétés dites « à mission » a offert aux acteurs engagés du secteur privé en France une opportunité unique de se questionner sur la valeur créée par leurs activités et leur mission.

Ces dernières années ont ainsi vu naître la toute première génération de sociétés à mission, entreprises pionnières à l'initiative de la structuration d'un écosystème où l'intérêt collectif est le maître mot. Depuis, l'adoption a été exponentielle : le franchissement début 2023 de la barre symbolique des 1 000 sociétés à mission amène la preuve, s'il en était besoin, que le pari de placer l'impact positif au cœur du modèle d'affaires n'est pas un simple effet de mode. Il s'agit bien au contraire de l'affirmation croissante, portée par de multiples acteurs de toutes tailles et tous secteurs, qu'il est grand temps de repenser l'utilité de l'entreprise et ses raisons d'exister.

Comment KPMG se positionne-t-il dans cet élan mobilisateur ? Tout d'abord, et grâce à l'expérience accumulée depuis 2020 au contact des toutes premières sociétés à mission, notre cabinet est fier d'être présent auprès de ses clients tout au long de leur parcours vers la qualité de société à mission, en tant que conseil privilégié ou bien qu'Organisme Tiers Indépendant (OTI) en charge de vérifier le respect des objectifs sociaux et environnementaux de leur mission. D'autre part, en devenant nous-même société à mission, nous faisons au quotidien l'expérience de ce processus de transformation profond, et tentons de relever de l'intérieur les défis soulevés par une telle démarche.



Conscients de notre rôle d'observateur privilégié et forts de ces expériences concrètes, nous avons souhaité partager nos analyses et retours d'expérience. A l'heure où les premiers rapports de comité de mission¹ voient le jour, le moment semble opportun pour dresser un premier bilan.

C'est en collaboration avec l'Observatoire des Sociétés à Mission de la Communauté des Entreprises à Mission que KPMG propose la présente étude à destination des sociétés à mission actuelles et en devenir. L'Observatoire des Sociétés à Mission est reconnu comme la plateforme de référence des entreprises ayant adopté la qualité de société à mission. Il participe à renforcer l'exigence et le respect du cadre juridique de la société à mission, et à faire rayonner la connaissance sur ce modèle d'entreprise. Pour ce faire, il bénéficie de liens renforcés avec la recherche académique et de partenariats avec des acteurs publics et privés.

Du choix de la raison d'être à la préparation de la vérification OTI en passant par la rédaction d'un rapport de comité de mission, nous vous proposons un panorama des pratiques actuelles, ponctué d'exemples, de décryptages et de recommandations. A travers une analyse critique des tendances existantes et des marges de progrès, nous espérons que cette étude permettra aux sociétés à mission de mieux appréhender les étapes de mise en place d'une mission, et de s'interroger sur leurs démarches en s'engageant dans la logique d'amélioration et d'adaptation continue inhérente à la philosophie de société à mission.

**Fanny Houlliot**

Associée, Centre d'Excellence ESG de KPMG en France

**Nathalie Rondeau**

Manager, Centre d'Excellence ESG

**Juliette Guillou**

Manager, Centre d'Excellence ESG

¹ À des fins de simplification, la présente étude mentionne uniquement le « comité de mission » pour faire référence à la fois au comité de mission ou au référent de mission (pour les sociétés de moins de 50 salariés).



Méthodologie d'analyse

Périmètre

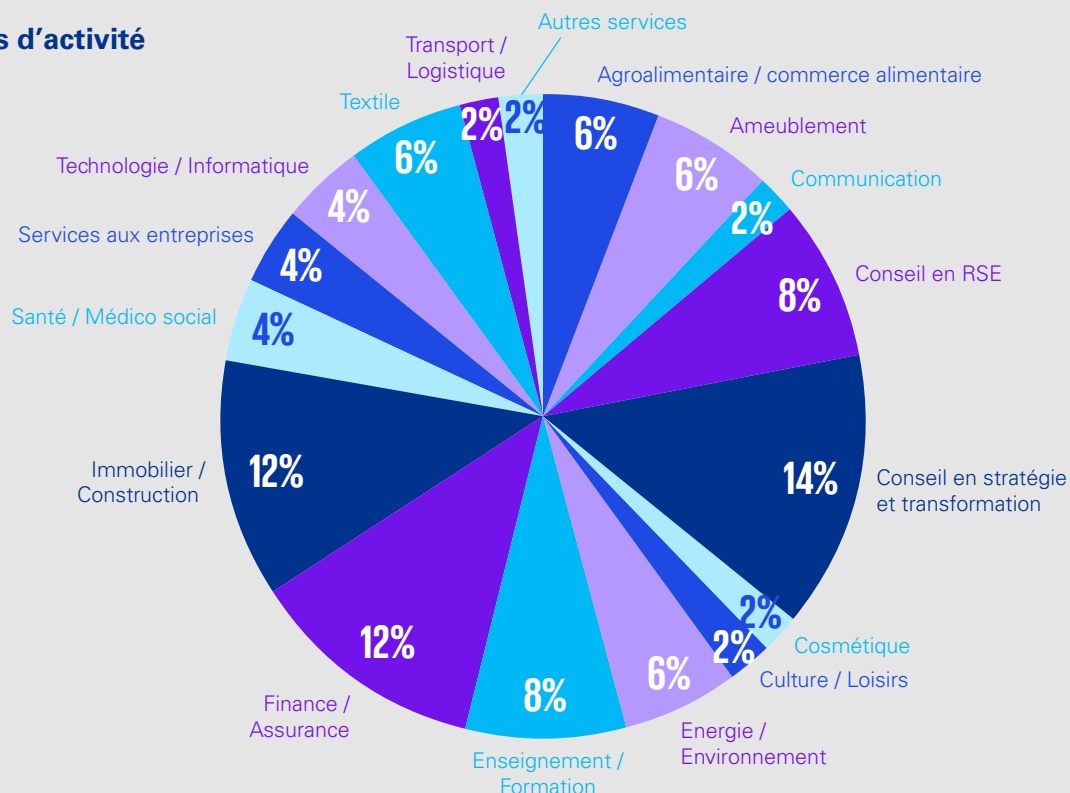
Le périmètre de l'étude porte sur les sociétés à mission répondant aux deux critères suivants :

- les entreprises référencées sur le [site de l'Observatoire des Sociétés à Mission](#) avant le 22 septembre 2022, date de lancement de la phase de collecte des données ;
- les entreprises ayant publié un rapport de comité de mission avant le 22 septembre 2022.

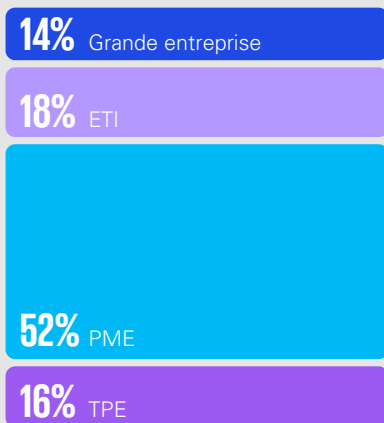
Sur environ 750 entreprises référencées sur le site de l'Observatoire des Sociétés à Mission au 22 septembre 2022, un total de 50 entreprises ont été retenues pour cette étude car ayant publié au moins un rapport de comité de mission. Toute entreprise ayant publié un rapport après cette date n'a pas été intégrée dans l'échantillon de l'étude.

Profil des entreprises de l'échantillon

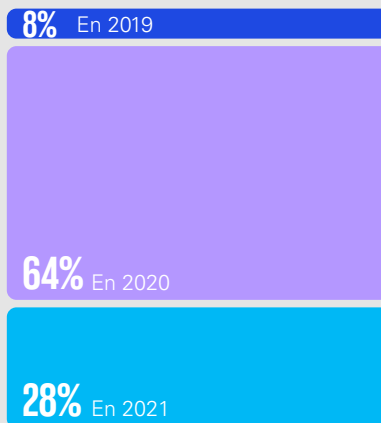
Secteurs d'activité



Taille



Année de modification des statuts



Méthode de collecte des données

Sélection des entreprises dans le périmètre

50 entreprises ayant publié leur rapport de mission (et le cas échéant l'avis OTI joint) en date du 22 septembre 2022 ont été sélectionnées. Le contenu de leur rapport a été analysé dans une base de données de référence.

Collecte des informations

Les informations générales sur les entreprises (effectifs, taille, chiffre d'affaires, etc.) et spécifiques sur leur démarche de société à mission (objectifs, gouvernance, etc.) ont été obtenues sur la base d'informations

publiques (rapports du comité de mission, rapports annuels, sites institutionnels, site de l'Observatoire des Sociétés à Mission, etc.) et de données internes à KPMG et à l'Observatoire des Sociétés à Mission.

Analyse

Les données ont été étudiées par les équipes de KPMG et de l'Observatoire des Sociétés à Mission sur la base de critères discutés en commun, permettant d'identifier les tendances présentées dans cette étude.

Limites

Les résultats présentés dans cette étude sont basés sur des informations rendues publiques par les entreprises. Ces informations n'ont donc pas été vérifiées par KPMG ou l'Observatoire des Sociétés à Mission, et peuvent présenter des erreurs ou des informations non exhaustives dont nous n'aurions pas connaissance.

Certaines données quantitatives présentées dans ce document reposent sur des concepts et des critères précis, fixés par les auteurs de l'étude mais pouvant être sujets à interprétation.

La méthodologie et les critères retenus sont indiqués directement au regard des analyses des résultats, ou bien dans le glossaire présenté en fin d'étude.

Les données présentées dans cette étude ont fait l'objet de plusieurs contrôles et revues de cohérence. Néanmoins, la marge d'interprétation inhérente à certains concepts et autres risques d'erreurs liés au processus de collecte et d'analyse des données induisent une part d'incertitude sur les variables analysées.



Executive Summary¹

La mission à travers sa raison d'être et ses objectifs statutaires

La majorité des sociétés à mission a défini une raison d'être reflétant directement leurs activités (72%) - statistique mettant néanmoins en évidence le fait qu'environ une société à mission sur quatre ne respecte pas ce critère qui s'inscrit pourtant dans l'esprit de la Loi Pacte².

Ce constat se généralise si l'on considère également les objectifs statutaires : plus de la moitié des entreprises étudiées ont défini des raisons d'être et des objectifs statutaires en partie voire complètement décorrélés dans leur formulation de l'objet direct de leur mission et de leur cœur d'activité (par exemple : « préserver la planète », « oeuvrer pour

une société plus juste »). Pour ces entreprises, un risque existe de confusion entre stratégie de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) « classique » et démarche de société à mission.

Les thématiques couvertes par les objectifs statutaires sont majoritairement liées à des préoccupations sociales (identifiées chez 84% des entreprises du panel) et à des enjeux environnementaux (pour 70% des entreprises). Sont ensuite traités les enjeux en lien avec les territoires ou à la gouvernance de l'entreprise et de la mission.

La structure opérationnelle de la démarche société à mission

Si la grande majorité des sociétés à mission du panel étudié communique la déclinaison de leurs objectifs statutaires en objectifs opérationnels (86%), des divergences s'observent dans la sémantique utilisée ainsi que dans le nombre et la complexité des niveaux de déclinaison opérationnelle retenus.

En moyenne, les sociétés à mission définissent environ quatre objectifs statutaires, associés au total à environ neuf objectifs opérationnels. Nous soulignons toutefois qu'un nombre d'objectifs statutaires et/ou opérationnels moindre ou plus important peut s'expliquer dans certains cas par

la culture de l'entreprise, sa taille, la diversité de ses activités, ou encore le nombre ou la nature des sujets sur lesquels elle s'engage.

Les sociétés à mission qui projettent leur démarche sur un temps long sont encore minoritaires : la moitié environ des entreprises du panel ont fixé une trajectoire temporelle allant au-delà du court terme pour au moins un de leurs objectifs opérationnels. Parmi elles, moins d'un tiers ont opté pour un horizon à long terme (échéances à 4 ans et plus) pour au moins un objectif opérationnel - cet objectif étant le plus souvent relatif aux enjeux climatiques.

¹ Plus d'informations sur les concepts référencés dans ce sommaire peuvent être retrouvées dans le glossaire en fin d'étude.

² Article 1835 du Code Civil : « [...] Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité », et article L210-10, alinéa 2° du Code de Commerce : « Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ».



Le comité de mission et son rapport

La quasi-totalité des sociétés à mission de moins de 50 salariés choisissent de nommer un comité de mission, bien qu'il ne s'agisse pas pour elles d'une obligation : un résultat très encourageant au regard de l'utilité de cet organe pour apporter un regard collégial et extérieur sur la mission et son avancement, et qui démontre la bonne perception par les sociétés à mission pionnières de la valeur ajoutée d'une telle instance.

La quasi-totalité des comités de mission comportent au minimum un membre externe à l'entreprise (96%), et la plupart d'entre eux sont composés majoritairement de membres externes (68%). Une excellente pratique, très largement adoptée et qui favorise la

confrontation des points de vue et l'impartialité dans l'appréciation de la démarche.

Concernant le rapport produit par le comité de mission, différentes pratiques coexistent sur l'intitulé donné au document rendu public (rapport de mission, rapport du comité de mission, etc.) ainsi que la forme donnée spécifiquement à l'appréciation du comité de mission (verbatim, lettres, encarts dédiés, etc.). Ces différences traduisent une certaine confusion quant à la finalité de ces rapports, en particulier concernant l'importance de l'appréciation annuelle du comité de mission sur l'exécution de la mission, qui fait seule l'objet d'une obligation réglementaire.

L'avis rendu par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI)

L'obligation réglementaire de publication de l'avis OTI par l'entreprise semble encore trop peu respectée : dans 56% des rapports étudiés, l'avis de l'OTI n'a ni été joint au rapport, ni publié séparément, bien que le délai de 18 ou 24 mois ait été a priori dépassé. Un constat à nuancer cependant, entre autres en raison de la période retenue pour le périmètre de l'étude (rapports parus à fin septembre 2022), en décalage avec les calendriers généralement observés de publication des rapports annuels de comité de mission et avis OTI joints (souvent émis pendant le premier semestre de l'année).

La quasi-totalité des avis OTI publiés pour l'échantillon d'entreprises étudié affichent une conclusion positive faisant état du respect par l'entreprise de ses objectifs de mission (98%), avec un seul cas observé d'impossibilité de conclure formulé par l'OTI dans sa conclusion.

A noter que cette analyse repose sur un faible nombre d'avis OTI rendus publics en date de l'étude (une vingtaine). Ces proportions pourront donc évoluer à l'avenir.

Une forte majorité d'avis OTI (68%) contiennent des commentaires, observations qui ne viennent pas remettre en cause la conclusion donnée par l'OTI mais permettent d'attirer l'attention du lecteur sur certains points mis en évidence lors des travaux de vérification. Ceux-ci portent généralement sur les indicateurs de suivi de la mission, la composition et le rôle des comités de mission, ou encore la cohérence du dispositif dans son ensemble.







Décliner opérationnellement sa mission



La déclinaison de la mission en objectifs statutaires associés à des objectifs opérationnels vérifiables, chiffrés ou non chiffrés, est un élément clé pour la réussite de la démarche. Dès lors qu'une société à mission a défini sa raison d'être, véritable boussole orientant sa démarche, la question du « comment ? » s'impose logiquement à elle. Comment décliner l'intention exprimée en engagements concrets ? Comment définir le cadre qui permettra au comité de mission et à l'OTI de juger du respect de sa mission ? Quelles preuves donner aux parties prenantes de l'authenticité et de l'ambition de la démarche ?

La crédibilité de la démarche repose en grande partie sur le processus de formalisation de la mission en preuves concrètes. Il débute par le choix d'objectifs statutaires, parfois appelés « objectifs de mission », dont l'inscription dans les statuts est obligatoire pour prétendre à la qualité de société à mission.

Objectifs statutaires

Caractéristiques des objectifs statutaires

Les objectifs statutaires permettent de développer l'intention exprimée dans la raison d'être en grands engagements stratégiques, dont le respect par l'entreprise est nécessaire pour qu'elle conserve sa qualité de société à mission dans le temps. Une cohérence réciproque est ainsi attendue entre l'intention

développée dans la raison d'être d'une part, et les objectifs statutaires qui la déclinent d'autre part. Ces derniers doivent également permettre de préciser les enjeux sociaux et/ou environnementaux en lien avec les activités dont l'entreprise va se saisir dans le cadre de sa mission.

Nombre d'objectifs statutaires

Nombre minimum d'objectifs statutaires

1

Nombre moyen d'objectifs statutaires

4

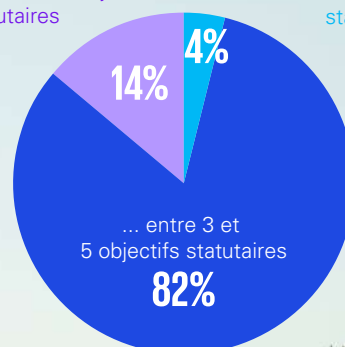
Nombre maximum d'objectifs statutaires

9

Entreprises possédant...

... plus de 6 objectifs statutaires

... moins de 3 objectifs statutaires



Le nombre d'objectifs statutaires des entreprises du panel étudié varie entre 1 (minimum légal) et 9, avec une moyenne s'établissant à 4, une large majorité présentant entre 3 et 5 objectifs statutaires (82%). Les entreprises affichant plus de 6 objectifs statutaires sont rares (14%), à l'instar de celles se fixant moins de 3 objectifs statutaires (4%, soit 2 entreprises).

La définition d'un nombre raisonnable d'objectifs statutaires ne peut que faciliter leur suivi et leur atteinte, à condition de veiller à ce que l'ensemble des axes prioritaires de la mission, et notamment ceux exprimés dans la raison d'être, y soient représentés. A l'inverse, fixer un nombre élevé d'objectifs statutaires tend à augmenter le risque de dilution de la mission à travers des objectifs trop ventilés ou trop précis.

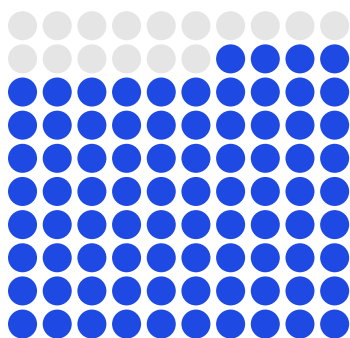
Dans certains cas, retenir un faible nombre d'objectifs statutaires (moins de 3) peut se justifier, notamment lorsque l'entreprise est « par nature » à mission, i.e. lorsque son activité est directement liée à la poursuite d'un objectif de bien commun (voir exemple 1).

EXEMPLE 1

Entreprise ayant défini un seul objectif statutaire, aligné avec sa mission

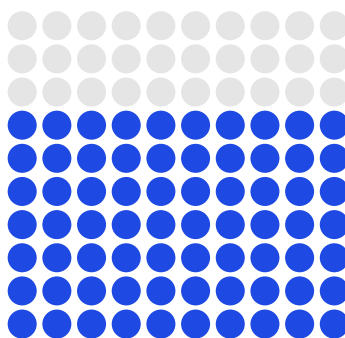
Une entreprise de formation en ligne qui a pour but de rendre l'éducation accessible à travers un seul objectif statutaire (également décliné en un seul objectif opérationnel) : augmenter le nombre de personnes défavorisées bénéficiant d'un programme de formation proposé par la société. Cet objectif étant en corrélation directe avec le cœur d'activité de l'entreprise, il n'est donc pas surprenant qu'elle se limite à cet unique objectif statutaire.

Thématiques des objectifs statutaires



84%

des entreprises présentent
au moins un objectif statutaire
lié à une thématique sociale



70%

des entreprises présentent
au moins un objectif statutaire
lié à une thématique environnementale

Les thématiques sociales et environnementales sont les plus fréquemment traitées à travers les objectifs statutaires des entreprises du panel étudié. En effet, on note que dans 70% des cas, au moins un objectif est lié à une thématique environnementale (empreinte carbone, économie circulaire, biodiversité, etc.), et dans 84% des cas, au moins un objectif est lié à une thématique sociale (qualité de vie au travail, avantages sociaux, inclusion et diversité, etc.). Cette constatation fait en partie écho à la difficulté rencontrée par nombre d'entreprises à distinguer « mission » et « démarche RSE » (voir section suivante). Elle peut également s'expliquer par la formulation de la loi Pacte qui stipule à l'article 176 les conditions pour pouvoir

faire publiquement état de la qualité de société à mission, à savoir notamment « ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ». La préposition « et » peut être interprétée comme une injonction à se fixer au moins un objectif environnemental et un objectif social.

D'autres typologies récurrentes d'objectifs statutaires ont été observées, notamment concernant les thématiques liées au territoire (développement des territoires, emplois locaux, ancrage territorial, etc.) et à la gouvernance (modes de décision, participation à la mission, etc.).



Mission « cœur d'activité » ou « spectre large »

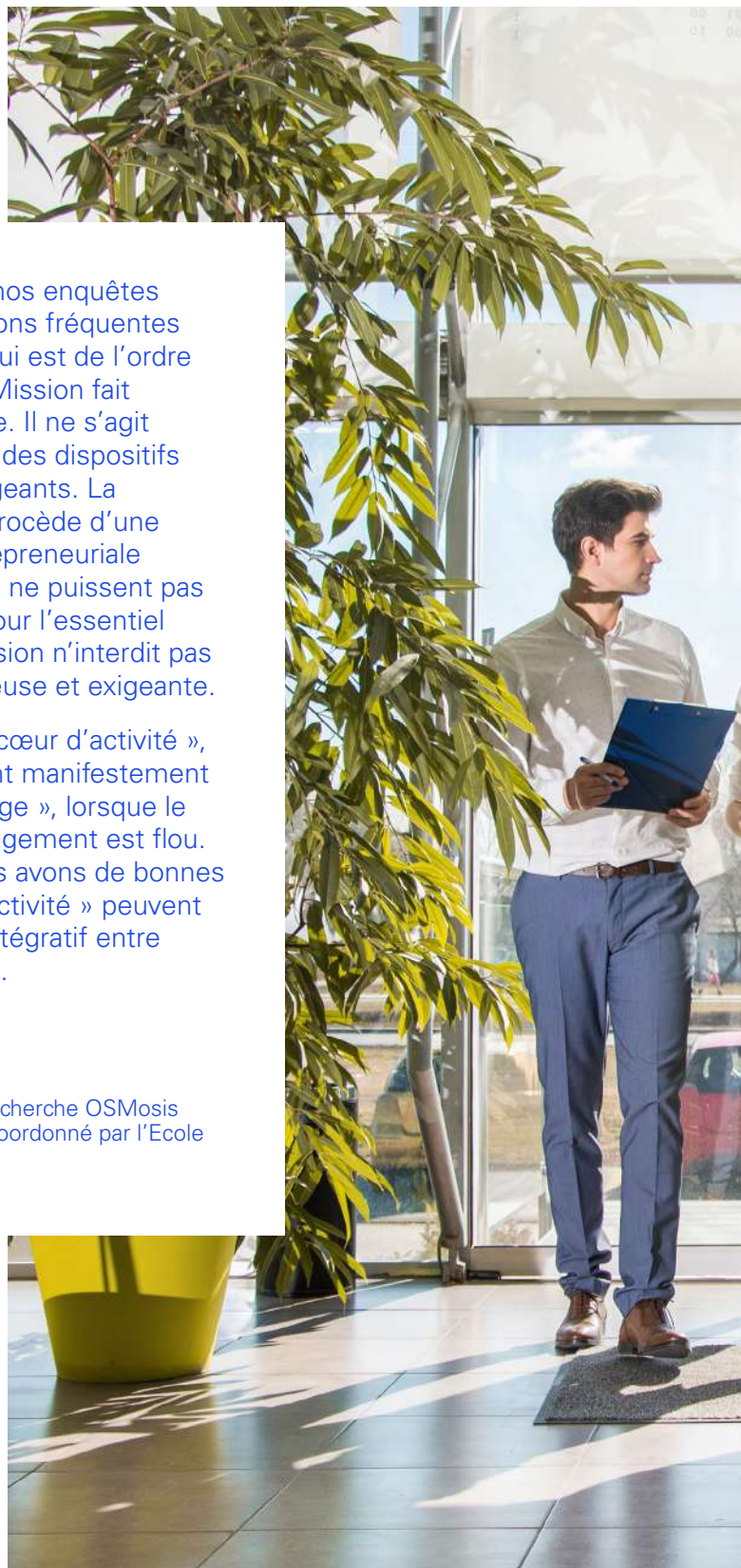


Dans le cadre de la recherche OSMosis¹ et de nos enquêtes de terrain, il est apparu qu'il y avait des confusions fréquentes entre ce qui est de l'ordre de la mission et ce qui est de l'ordre de la RSE. La Communauté des Entreprises à Mission fait d'ailleurs à ce sujet un gros travail de pédagogie. Il ne s'agit pas de dévaloriser la RSE pour laquelle il existe des dispositifs engageants tels que des labels parfois très exigeants. La mission (raison d'être et objectifs statutaires) procède d'une autre logique. Il s'agit d'inscrire l'intention entrepreneuriale dans les statuts afin que les objectifs financiers ne puissent pas l'escamoter. C'est pourquoi une mission doit pour l'essentiel être reliée à l'activité de l'entreprise. Cette mission n'interdit pas d'avoir par ailleurs une politique de RSE ambitieuse et exigeante.

J'ai donc proposé de distinguer les missions « cœur d'activité », lorsque la raison d'être et les engagements sont manifestement reliés à l'activité, et les missions à « spectre large », lorsque le lien avec l'activité n'est pas avéré ou que l'engagement est flou. Même si nous manquons encore de recul, nous avons de bonnes raisons de penser que les missions « cœur d'activité » peuvent incarner dans la durée un cap mobilisateur et intégratif entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Arnaud Stimec

Professeur à l'IAE de Nantes et membre du collectif de recherche OSMosis financé par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) et coordonné par l'Ecole des Mines Paris - PSL



¹ Pour en savoir plus sur le projet OSMosis : <https://www.observatoiredeassociesamission.com/projet-anr-osmosis/>



Si le choix des thématiques à aborder dans la mission doit impérativement dépendre de l'activité de l'entreprise, deux tendances se distinguent dans le panel de sociétés à mission analysé :

- dans certains cas, les raisons d'être et objectifs statutaires sont spécifiques à l'entreprise et à son activité, engageants et directement centrés sur l'objet de la mission, et la distinguent ainsi d'entreprises du même secteur et d'autres sociétés à mission ; on parlera dès lors de mission « cœur d'activité » (voir exemple 2) ;
- au contraire, lorsqu'une raison d'être et/ou les objectifs statutaires associés traitent d'enjeux sociaux et environnementaux larges et plutôt « standards », fréquemment observés par exemple dans des stratégies RSE et moins spécifiques aux activités de l'entreprise, on pourra parler de mission à « spectre large ».

Cette catégorisation établie, nous observons que parmi les sociétés à mission étudiées, 40% peuvent être considérées comme ayant défini une mission « cœur d'activité » alors que 20% seraient plutôt identifiées comme des missions à « spectre large »¹.

Les 40% d'entreprises restantes peuvent quant à elles être qualifiées « d'hybrides », alliant par exemple une raison d'être et quelques objectifs statutaires « cœur d'activité » avec d'autres objectifs statutaires à « spectre large ». Cette forte proportion d'entreprises catégorisées dans un entre-deux traduit les difficultés rencontrées à développer une mission qui soit intégralement alignée avec les activités, l'analyse ayant mis en évidence qu'il existe une gradation entre deux extrêmes de missions « cœur d'activité » ou à « spectre large ».

Distinction de la mission entre « cœur d'activité » et « spectre large »

20%

des entreprises présentent principalement une raison d'être et des objectifs considérés comme « spectre large »

40%

des entreprises présentent une raison d'être et des objectifs hybrides, à la frontière entre « spectre large » et « cœur d'activité »

40%

des entreprises présentent une raison d'être et des objectifs principalement considérés comme « cœur d'activité »

EXEMPLE 2

Entreprise dont la mission est « cœur d'activité »

Une société de gestion ayant pour ambition de faire de la finance un outil de transformation de l'économie vers des modèles positifs pour l'environnement et la population, à travers 5 objectifs statutaires respectivement dédiés à (i.) l'impact positif de ses stratégies d'investissement, (ii.) l'approfondissement des expertises de l'entreprise sur les questions sociales et environnementales, (iii.) le développement de nouvelles offres à impact positif, (iv.) l'accompagnement des parties prenantes de l'entreprise dans cette démarche de transformation et (v.) l'adoption en interne des standards que l'entreprise promeut. La raison d'être et l'ensemble des objectifs statutaires étant cohérents et en lien direct avec l'activité de l'entreprise, celle-ci peut être considérée comme ayant développé une mission parfaitement « cœur d'activité ».

¹ On rappelle que cette analyse est basée uniquement sur la mission statutaire (raison d'être et objectifs statutaires), sans tenir compte des éléments de déclinaison opérationnelle (objectifs opérationnels, indicateurs, actions, etc.).



Exemple

L'empreinte carbone pour une entreprise offrant des services technologiques.

Application « spectre large »

Objectif de réduction de l'empreinte carbone, avec une ambition en ligne avec les bonnes pratiques du secteur.

Application « coeur d'activité »

Objectif de mise en place d'une solution technologique de mesure et réduction de l'empreinte carbone pour les clients.

La prépondérance de sociétés dont la mission est partiellement voire totalement décorrélée du cœur d'activité de l'entreprise est donc marquée puisqu'elle concerne en cumulé 60% du panel étudié. Ce constat peut s'expliquer de différentes manières : recherche de compromis à la suite d'une consultation élargie des parties prenantes sur la mission, complexité à fixer un cap et des engagements précis pour une jeune entreprise, hétérogénéité des activités nécessitant là encore de trouver un compromis, manque de recul sur les exigences liées au cadre réglementaire, etc.

La définition des objectifs statutaires en particulier semble présenter de forts axes d'amélioration pour la caractérisation de la mission. Au sein du panel analysé, une forte proportion d'objectifs statutaires tend en effet à traiter d'enjeux sociaux et environnementaux plutôt larges et/ou insuffisamment reliés aux activités, et donc en apparence peu engageants, voire se rapprochant d'objectifs « RSE ».

Il est par ailleurs intéressant de noter que, parmi les entreprises dont la mission est totalement décorrélée du cœur d'activité¹, on retrouve majoritairement des grandes entreprises, traduisant une difficulté peut-être plus marquée chez les grands groupes à singulariser leurs missions, par rapport à des sociétés de plus petite taille.

Sur la base de l'échantillon analysé, la cohérence de la mission n'est donc pas acquise, y compris aux étapes très en amont de définition de la raison d'être puis des objectifs statutaires².

¹ Raison d'être ne permettant pas d'identifier les activités et mission « spectre large ».

² Rappelons cependant que les notions de « cœur d'activité » et de « spectre large » sont fortement sujettes à interprétation, la classification d'une entreprise dans l'une ou l'autre des catégories dépendant fortement du contexte et du narratif auquel l'associe l'entreprise. Ces analyses ont ainsi pour objectif d'avertir sur des tendances observées, mais n'ont pas de vocation normative.





Avoir une mission plutôt cœur d'activité ou plutôt large spectre : qu'est-ce que ça change ?

D'une manière générale, une mission à large spectre a l'inconvénient de moins bien rendre compte des engagements et de l'identité de l'entreprise. Dans le pire des cas, cela pourrait être perçu comme du « mission-washing », alors même que l'engagement réel de l'entreprise est significatif. C'est pourquoi plusieurs entreprises, notamment stimulées par leurs comités de mission et lorsque c'était nécessaire, ont déjà reformulé leur mission dans un sens qui les connecte davantage à leur activité et pouvoir réel d'agir. La présence importante de membres externes est d'ailleurs fortement associée à une mission cœur d'activité. Les analyses montrent par ailleurs que plus les missions sont reliées au cœur d'activité, plus l'entreprise prend des engagements en termes de trajectoire et avec des preuves tangibles.

S'il est très important d'associer les différentes parties prenantes, d'une manière ou d'une autre, à la formulation de la mission, il est donc nécessaire de veiller à ce que cela n'aboutisse pas à un patchwork d'engagements mal reliés

entre eux. Et nos premiers résultats avec le collectif de recherche OSMosis montrent que les salariés sont plus épanouis lorsque la mission donne du sens (en étant cœur d'activité) que lorsqu'on affiche simplement de bonnes intentions en termes de QVT (ce qui la plupart du temps fait davantage partie de la politique RSE que de la mission).

En conclusion, il est plus facile d'embarquer réellement avec une mission cœur d'activité qu'avec une mission spectre large. Si l'on reprend et poursuit la métaphore d'Emery Jacquillat (Président de la Communauté des Entreprises à Mission), il est plus facile de se guider avec un phare (la mission cœur d'activité) qu'avec une lumière diffuse, le soleil voilé par les nuages (la mission spectre large).

Arnaud Stimec

Professeur à l'IAE de Nantes et membre du collectif de recherche OSMosis financé par l'ANR et coordonné par l'Ecole des Mines Paris - PSL

Définir une mission en cohérence avec et centrée sur l'activité

La démarche « société à mission » doit être distincte d'une démarche RSE, et a vocation à affirmer la contribution de l'entreprise au bien commun à travers ses activités. Dans ce cadre, les objectifs statutaires doivent impérativement être définis en lien avec les activités de l'entreprise. Cette cohérence réciproque entre la raison d'être, les objectifs statutaires et les enjeux sociaux et environnementaux associés aux activités fait partie des éléments analysés par l'OTI lors de la vérification réglementaire.

Certains objectifs statutaires peuvent néanmoins couvrir des thématiques connotées « RSE » dans la mesure où cela se justifie soit par le contexte propre à l'entreprise (par exemple, le choix de travailler en profondeur sur la parité hommes/femmes dans un secteur où les inégalités sont systémiques),

soit par l'ambition particulière que l'entreprise souhaite donner à son action (par exemple, le choix de travailler sur la réduction de l'empreinte carbone à une échelle dépassant la seule entreprise et sa chaîne de valeur immédiate).

La raison d'être comme les objectifs statutaires peuvent évoluer et ne sont pas nécessairement figés. Leur inscription aux statuts de la société, loin d'être une fin en soi, représente le point de départ d'une démarche qui est par nature une démarche de progrès. A l'heure actuelle, certaines sociétés à mission font d'ailleurs le choix d'ajuster la formulation initiale de leur mission et de modifier à nouveau leurs statuts, afin de proposer un cadre de mission plus cohérent, plus crédible, et/ou plus durable.



Structure de déclinaison opérationnelle

Les objectifs statutaires représentent le tout premier niveau de déclinaison de la raison d'être, en venant préciser les thématiques d'engagement qui seront poursuivies à travers elle. Ils restent en revanche par nature assez larges et rarement associés à des échéances de temps, afin de ne pas contraindre l'entreprise à modifier ses statuts à chaque évolution de sa mission.

Dans la pratique, les sociétés à mission doivent donc mettre en place des sous-objectifs, dits « objectifs opérationnels » associés aux objectifs statutaires et permettant d'évaluer objectivement l'avancement de l'entreprise vers l'atteinte desdits objectifs statutaires (voir Modèle de mission ci-dessous). L'existence d'objectifs opérationnels fait notamment partie des contrôles clés réalisés par l'OTI lors de sa mission de vérification. A noter que pour être exploitables par l'OTI, ces objectifs opérationnels (chiffrés ou non chiffrés) doivent être vérifiables, c'est-à-dire suffisamment précis et munis d'échéances pour que puisse être factuellement vérifiée leur atteinte (ou, à défaut, le fait que la société affiche une trajectoire de progression satisfaisante pour juger leur atteinte plausible à l'échéance définie).

86% des entreprises du panel communiquent sur les objectifs opérationnels qu'elles ont mis en place, précisant ainsi la manière dont elles souhaitent réaliser leurs objectifs statutaires. Les autres communiquent sur d'autres éléments de preuve quantitatifs ou qualitatifs ne constituant pas des objectifs opérationnels à part entière, par exemple des indicateurs chiffrés (non associés à des objectifs) ou des actions en lien avec l'objectif statutaire.

A l'heure actuelle, la déclinaison opérationnelle présentée par les sociétés à mission dans leur communication est fréquemment hybride, mélange d'objectifs opérationnels, indicateurs et actions. Cette hétérogénéité, alliée parfois à un manque de clarté dans l'identification des objectifs opérationnels, a complexifié dans le cadre de cette étude l'exploitation de données statistiques relatives à la structuration des éléments de déclinaison opérationnelle - outre le fait que cette hétérogénéité peut nuire plus largement à la compréhension en général de la mission d'une entreprise.



Exemples d'objectifs opérationnels vérifiables

- D'ici à 2025, atteindre plus de 95% de salariés s'étant fixé des objectifs en lien avec la mission.
- Réaliser annuellement une enquête de satisfaction auprès des clients vulnérables.
- Mettre en place en 2024 un outil d'évaluation de l'empreinte environnementale des produits.

Exemples de preuves chiffrées ou non chiffrées

- Suivi de l'indicateur « % du chiffre d'affaires dédié à la rénovation énergétique des bâtiments » sans objectif associé (*indicateur de suivi*).
- Désignation d'un responsable chargé de la concertation avec les parties prenantes clés sur le territoire (*moyen alloué à la mission*).
- Réalisation d'un inventaire des actions innovantes à mener en matière de biodiversité (*action mise en oeuvre*).





Des différences significatives sont enfin à souligner dans la sémantique utilisée par les entreprises pour décrire ces éléments de déclinaison des objectifs statutaires. En effet, en l'absence de cadre formel imposé, chaque société reste libre d'organiser sa structure de mission comme elle le souhaite, à la condition

que les éléments choisis permettent d'attester factuellement du progrès de l'entreprise pour réaliser ses objectifs statutaires. On retrouve ainsi de nombreux termes pour décrire des éléments parfois similaires : objectifs opérationnels, missions, engagements, ambitions, preuves, indicateurs, actions, réalisations, etc.

Modèle de mission

En l'absence de structure imposée, le choix de recourir à un schéma similaire de déclinaison opérationnelle de chaque objectif statutaire permet de faciliter grandement la compréhension de la portée concrète de la mission de l'entreprise, et assure une forme de cohérence dans la manière dont les objectifs statutaires sont travaillés.

Dans la pratique, un exemple tel que celui proposé ci-dessous par la Communauté des Entreprises à Mission, conçu de manière descendante, avec des objectifs opérationnels (chiffrés ou non) associés à des échéances explicites, permet un meilleur suivi de l'avancement de la mission, tant pour l'entreprise et son comité de mission que pour l'OTI lors de sa vérification.



Source : guide méthodologique de vérification des sociétés à mission à destination des organismes tiers indépendants - Communauté des Entreprises à Mission (pour plus d'informations, consulter le guide méthodologique à l'adresse suivante : <https://www.entreprisesamission.org/guide-methodologique-verification-oti/>).



Objectifs opérationnels¹

Nombre d'objectifs opérationnels

14%

des entreprises du panel ne communiquent aucun objectif opérationnel

26%

des entreprises du panel disposent de 1 à 8 objectifs opérationnels

38%

des entreprises du panel disposent de 9 à 12 objectifs opérationnels

14%

des entreprises du panel disposent de 13 à 19 objectifs opérationnels

8%

des entreprises du panel disposent de plus de 20 objectifs opérationnels

L'étude révèle que le nombre d'objectifs opérationnels fixés par les entreprises du panel varie entre 0² et 31, avec une moyenne s'établissant à 9 objectifs opérationnels au total, pour environ 2 objectifs opérationnels par objectif statutaire en moyenne.

Ces chiffres diffèrent en fonction de la taille des entreprises : les grandes entreprises ont en effet tendance à se fixer sensiblement plus d'objectifs opérationnels (15 en moyenne) que les ETI (10 en moyenne) ou les PME et TPE (8 en moyenne). En effet, une grande entreprise, s'estimant concernée par davantage de thématiques sociales et environnementales, pourra être tentée d'adresser plus de sujets au travers de sa mission - au risque parfois d'enchevêtrer sa mission et sa démarche RSE comme discuté précédemment.



¹ Comme expliqué précédemment, en raison de la diversité des structures de déclinaison adoptées par les sociétés à mission et de l'absence de cadre standardisé, il est difficile d'interpréter avec précision ce que les entreprises du panel identifient comme leurs objectifs opérationnels de mission. Nous avisons donc le lecteur que les statistiques ci-après afférentes aux objectifs opérationnels présentent un niveau de fiabilité modéré, permettant seulement l'observation de tendances.

² Pas d'objectifs opérationnels selon la définition retenue dans le cadre de l'étude.



Les objectifs opérationnels, un choix multifactoriel

Si la raison d'être et les objectifs statutaires sont stables dans le temps¹, les objectifs opérationnels offrent quant à eux un cadre d'actions flexible et évolutif. L'entreprise a en effet toute liberté pour les modifier, en ajouter ou en retirer, tenant compte par exemple, des progrès déjà réalisés, d'évolution des priorités ou des activités ou encore de circonstances extérieures. Ce cadre flexible permet ainsi de faire évoluer la démarche dans le temps et de l'adapter constamment au contexte de l'entreprise - et donc de garantir la pertinence de la mission sur la durée.

Il est nécessaire que le comité de mission donne un avis sur les objectifs opérationnels proposés par la société, voire soit force de proposition dans le cadre de leur élaboration. Il est également fortement recommandé qu'il soit systématiquement consulté en cas de modification des objectifs opérationnels, au risque d'une remise en question de la crédibilité de la démarche, en cas par exemple de changements très fréquents ou de modifications tendant vers une baisse de l'ambition de l'entreprise.

Il n'existe pas de nombre idéal d'objectifs opérationnels. En effet, le nombre et les typologies d'objectifs opérationnels (chiffrés ou non) sont influencés entre autres par la culture de l'entreprise, sa taille, ou encore la diversité des activités. En revanche, de même que pour les objectifs statutaires, plus l'entreprise se fixe d'objectifs opérationnels, plus elle complexifie sa mission, et plus elle génère des risques potentiels de dispersion de son action et ses ressources, ou de perte de maîtrise de ses objectifs.



¹ Hors modifications possibles évoquées auparavant, par exemple en cas d'incohérence ou d'absence de lien avec l'activité de l'entreprise dans la raison d'être et/ou les objectifs statutaires.



Trajectoires

Horizons de temps des objectifs opérationnels¹

10% des objectifs opérationnels
définis à court terme

62%
des objectifs opérationnels
définis à moyen terme

28%
des objectifs opérationnels
définis à long terme

¹ Analyse menée pour les entreprises ayant fixé des horizons de temps à au moins une partie de leurs objectifs opérationnels, soit 58% des entreprises du panel étudié.



Si un objectif opérationnel dit « vérifiable » est nécessairement muni d'une échéance, celle-ci peut être définie sur une période plus ou moins longue, et comporter une ou plusieurs étapes intermédiaires - ensemble composant la trajectoire de réalisation de l'objectif opérationnel.

L'étude révèle qu'une majorité d'entreprises (58%) a associé des horizons de temps à au moins une partie de leurs objectifs opérationnels, quand environ un tiers d'entre elles ont fixé des horizons pour l'ensemble de ces objectifs¹.

Parmi ces entreprises, la plupart (62%) ont fixé des horizons à moyen terme (2 à 3 ans) alors que seulement 28% affichent des objectifs à long terme (4 ans et plus), pour un horizon maximal observé à 2035. Ce dernier point représente un axe de progrès majeur mis en évidence dans cette étude : la définition d'objectifs opérationnels long terme pour répondre à l'ambition durable exprimée dans la raison d'être et les objectifs statutaires.

Parmi ces objectifs de long terme, on observe une surreprésentation d'objectifs liés à la réduction de l'empreinte carbone.

Ce constat s'explique probablement par la multiplicité des injonctions formulées aux entreprises en matière de gestion des enjeux climatiques, qu'elles soient réglementaires ou émanant de leurs parties prenantes (investisseurs, consommateurs, salariés, etc.).

La forte tendance des sociétés à mission à communiquer sur des objectifs à court terme² et moyen terme (72% des objectifs opérationnels) peut s'expliquer par de multiples facteurs, par exemple la récente mise en place du cadre réglementaire de la société à mission, l'absence d'obligation de publier tous ses objectifs opérationnels (qui peut inciter une entreprise à ne pas communiquer sur des objectifs de long terme qu'elle souhaiterait éprouver en interne auparavant), ou encore le caractère exploratoire et innovant de certains objectifs (qui peut mal se prêter à une réflexion sur un temps long).

Ainsi, nombre de sociétés à mission semblent encore opter pour la sécurisation de leurs objectifs à court/moyen terme, avant d'envisager les suites à leur donner à plus long terme.

Des trajectoires en plusieurs étapes et à long terme

Il est fortement recommandé aux sociétés à mission de fixer pour chaque objectif opérationnel une trajectoire déclinée en plusieurs étapes, chacune associée à des horizons de temps à court, moyen et/ou long terme.

Au-delà de renforcer la pertinence et la clarté de la démarche, une trajectoire temporelle définie sur le long terme offre aux entreprises la possibilité de s'adapter en cas de circonstances extérieures ou d'imprévus, ou encore d'ajuster en cours de route avec le comité de mission un niveau d'ambition initialement mal calibré. A l'inverse, des objectifs opérationnels définis à très court terme (1 ou 2 ans) réduisent la marge de manœuvre de l'entreprise.

Enfin, le respect des trajectoires fixées constitue l'un des principaux critères de l'OTI pour apprécier l'atteinte des objectifs opérationnels, et donc celle des objectifs statutaires associés. La pertinence de ces trajectoires et l'appréciation des moyens mis en œuvre pour les accomplir font également partie des éléments analysés dans le cadre de la vérification OTI.

¹ Dans le cadre de cette étude, l'échéance finale d'un objectif statutaire est appelée « horizon », et les éventuelles échéances intermédiaires des « étapes ». Par exemple, l'objectif opérationnel « développer notre réseau d'ambassadeurs pour atteindre 100 ambassadeurs d'ici 2023 et 500 ambassadeurs d'ici 2025 » est un objectif à horizon 2025 comportant une étape.

² Pour les besoins de cette étude, sont inclus dans les objectifs de court terme les objectifs opérationnels dits « de maintien » ou objectifs renouvelés annuellement, par exemple « produire chaque année 100% de nos produits en France ». Cette typologie d'objectifs sans horizon temporel peut être tout à fait structurante et ambitieuse, y compris sur le long terme et sur le plan stratégique.







Mettre en place la gouvernance de la mission



Gouvernance de la mission

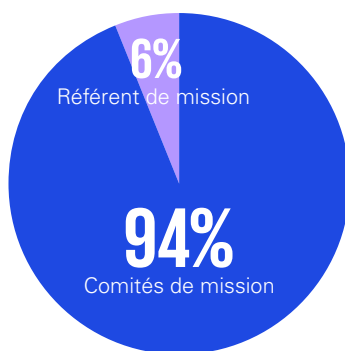
Toutes les sociétés à mission sont dans l'obligation de se doter d'une gouvernance dédiée : soit un comité de mission, soit un référent de mission¹. Garants du suivi de la mission, les comités et référents de mission sont

chargés exclusivement du suivi de l'exécution de la mission. Le comité de mission doit être distinct des organes sociaux².

Modèles de gouvernance de mission



Entreprises avec > 50 salariés



Entreprises avec < 50 salariés

On observe dans les faits que la quasi-totalité des sociétés à mission choisissent de nommer un comité de mission (98%), y compris lorsque le recours à un référent seul leur est possible. Ce constat dénote l'engouement des sociétés à mission pionnières vis-à-vis de cet organe de gouvernance d'un nouveau genre, gage de la crédibilité de la démarche de société à mission et qui permet en outre d'y associer directement les parties prenantes clés.

Autre rôle clé notable dans la gouvernance de la mission, celui de pilote de mission, ou manager de mission³. Souvent salarié

de l'entreprise, il est chargé du déploiement et du suivi opérationnel de la mission (proposition d'objectifs, coordination des plans d'actions, reporting des indicateurs, implication des collaborateurs etc.).

S'il peut être membre à part entière du comité de mission, le rôle du pilote de mission est à distinguer de celui du comité de mission ou du référent de mission, dont il recueille les avis et recommandations afin de les intégrer à la mission de l'entreprise. Il est également l'un des interlocuteurs privilégiés de l'OTI lors de sa mission de vérification réglementaire.



¹ Une entreprise de plus de 50 salariés devra ainsi nommer un comité de mission, tandis qu'une entreprise de moins de 50 salariés pourra choisir de nommer exclusivement un référent de mission.

² Art. 210-10, alinéa 3.

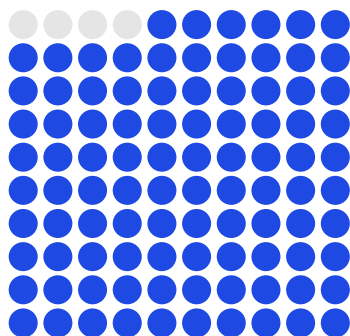
³ Pour plus d'informations sur le rôle du manager de mission, consulter le Livre Blanc des Managers de la mission à l'adresse suivante : <https://www.entreprisesamission.org/publication-du-livre-blanc-du-cercle-des-manager-de-la-mission/>



Composition et organisation du comité de mission

Hormis la présence d'au moins un salarié de la société, les textes réglementaires offrent une grande liberté aux entreprises dans le choix des membres du comité de mission et l'intégration ou non de parties prenantes externes. La somme des expertises des membres du comité doit in fine lui permettre d'apporter un regard aguerri sur les thématiques propres à la mission de l'entreprise et les objectifs qu'elle se fixe en lien avec ses activités.

Intégration de membres externes



96%

des comités de mission intègrent des membres externes

Niveau de représentation d'externes dans les comités de mission

10%

des comités de mission comportent entre 0 et 25% de membres externes

22%

des comités de mission comportent entre 26 et 50% de membres externes

31%

des comités de mission comportent entre 51 et 75% de membres externes

37%

des comités de mission comportent entre 76 et 100% de membres externes

Le calcul a été réalisé sur les 49 entreprises du panel ayant mis en place un comité de mission.



Le choix d'inclure des membres externes à l'entreprise au comité de mission est donc largement plébiscité par les sociétés à mission pionnières. Cette représentation n'est d'ailleurs pas neutre : dans la majorité des cas (68%), les membres externes à l'entreprise sont majoritaires au sein du comité. En particulier, les comités de mission des TPE affichent une proportion moyenne plus élevée de membres externes que les grandes entreprises (78% d'externes pour les TPE, comparé à 57% pour les grandes entreprises). Cette tendance peut s'expliquer par le faible nombre de salariés des TPE, qui les contraignent à avoir davantage recours à des personnalités externes.

Vivement conseillée, la nomination de membres externes à l'entreprise au sein du comité est donc bien répandue. Elle permet d'assurer une relative indépendance du comité et renforce sa capacité à avoir le recul nécessaire à l'évaluation objective de la mission et de son avancée. La présence de membres provenant de divers horizons et proposant des expertises variées (clients, fournisseurs, ONG, experts, etc.) favorise par ailleurs la confrontation des points de vue et enrichit les perspectives offertes à l'entreprise. En revanche, une forte proportion d'externes renforce la nécessité pour l'entreprise de prendre le temps de les sensibiliser afin qu'ils disposent de connaissances suffisantes sur l'activité et la mission pour exercer pleinement leur rôle de garant de l'exécution de cette dernière.

Un comité équilibré composé à la fois de membres externes et internes représentatifs de l'entreprise (salariés, dirigeants/managers, représentants du personnel, etc.) tend ainsi à favoriser une gouvernance efficace de la mission.

En moyenne, les comités de mission sont constitués de 8 membres. Le plus large comité de mission du panel d'entreprises étudié compte 24 membres, tandis que le plus petit en compte seulement 2¹. En moyenne, nous constatons 4 membres de plus au sein des comités de mission des grandes entreprises en comparaison de ceux des TPE.²

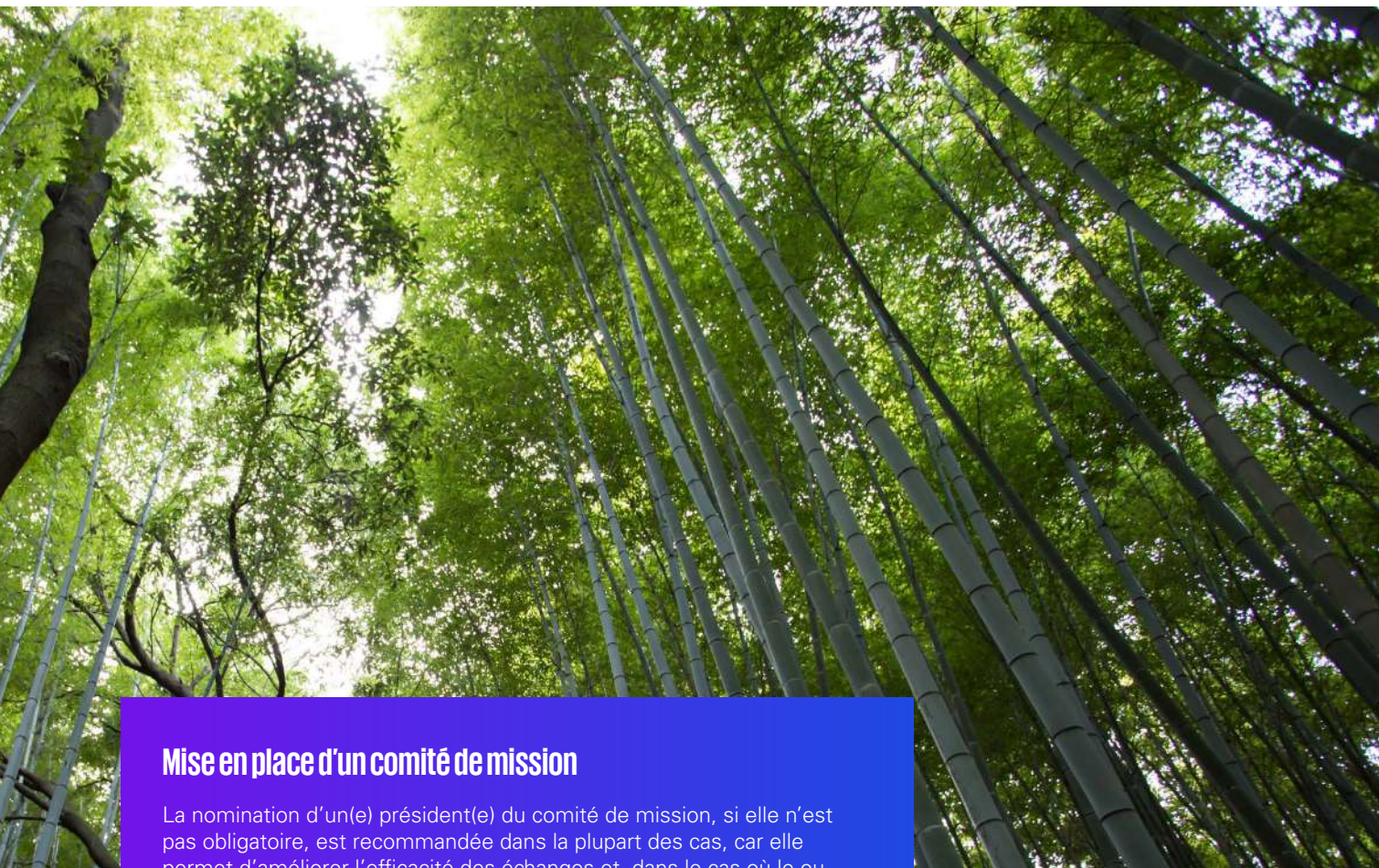


Il n'existe pas en revanche de nombre optimal de membres d'un comité de mission : l'intérêt d'un comité de mission élargi ou réduit dépendra de nombreux facteurs, tels que la taille de l'entreprise, sa maturité dans la démarche de société à mission, ou encore la disponibilité de ses membres. Sa composition pourra par ailleurs évoluer au fil des années selon les renouvellements de mandats et les besoins de l'entreprise.

¹ Il est à noter que ces deux entreprises (ayant respectivement 2 et 24 membres dans leur comité de mission) sont toutes deux des PME.

² Sur une taille d'échantillon comprenant 7 grandes entreprises et 8 TPE.





Mise en place d'un comité de mission

La nomination d'un(e) président(e) du comité de mission, si elle n'est pas obligatoire, est recommandée dans la plupart des cas, car elle permet d'améliorer l'efficacité des échanges et, dans le cas où le ou la président(e) n'est pas salarié(e) de l'entreprise, d'asseoir davantage l'indépendance du comité de mission.

La rémunération ou non des membres, à l'instar de la fréquence de réunion du comité de mission ou encore de la durée des mandats des membres, peut dépendre de la taille de l'entreprise, du caractère interne ou externe des membres (les externes étant par exemple plus susceptibles d'être rémunérés), ou encore de leur profil d'expertise. Ces éléments d'organisation gagneront à être discutés avec les futurs membres du comité de mission au moment de leur sollicitation par l'entreprise. Un règlement intérieur du comité de mission pourra être établi et validé par l'ensemble de ses membres afin de formaliser les règles applicables et leur acceptation.

Afin d'assurer un suivi efficace par le comité de mission, il est recommandé de proposer à ses membres des sessions de formation pouvant prendre plusieurs formes (formation par le pilote de mission, intervention de membres de comités de mission d'autres entreprises, visites de terrain, etc.), et ce afin d'assurer une bonne compréhension de leur rôle, de l'entreprise, et de sa mission.







Assurer le suivi et contrôle de la mission



Contenu du rapport de mission

Le comité de mission est chargé d'émettre un rapport annuel, joint au rapport de gestion de l'entreprise et présenté à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes¹ : le rapport du comité de mission. Ce rapport annuel obligatoire a vocation à présenter l'appréciation du comité de mission sur l'ensemble de la démarche société à mission, et plus particulièrement sur l'exécution de la mission sur l'année écoulée.

Les entreprises choisissent souvent de présenter ce rapport du comité de mission au sein d'un rapport plus complet que nous appellerons « rapport de mission » - rapport présentant également, par exemple, la démarche de société à mission ou encore les résultats atteints au cours de l'exercice pour chacun des objectifs opérationnels et statutaires.

Dans les faits, les sociétés à mission du panel étudié ont utilisé indifféremment ces deux terminologies, « rapport du comité de mission » ou « rapport de mission », pour désigner l'une ou l'autre typologie de contenu. Ces deux

dénominations prédominent fortement et ont été retenues dans 86% des cas, les autres intitulés proposés étant souvent très proches (ex. : « rapport d'entreprise à mission »).

Cette étude se base ainsi sur les rapports de mission et/ou les rapports du comité de mission publiés par les entreprises. Rappelons cependant que seule la publication annuelle d'un rapport du comité de mission présentant son appréciation sur l'exécution de la mission fait l'objet d'une obligation légale. L'insertion du rapport du comité de mission au cœur d'un document plus complet, s'il s'agit d'une bonne pratique, relève d'une démarche volontaire.

Dans le cas où l'entreprise fait le choix d'établir un rapport de mission présentant plus largement sa démarche, ses objectifs, ses réalisations (etc.), il est ainsi recommandé d'inclure à ce rapport une section dédiée au rapport annuel du comité de mission, et de l'intituler comme telle pour faciliter son identification.

Intitulé	Rapport du comité de mission	Rapport de mission
Caractère obligatoire	Obligatoire	Volontaire
Emetteur	Produit par le comité de mission	Pas d'obligation
Contenu	Doit présenter l'appréciation du comité de mission sur l'exécution de la mission. Le comité de mission peut également y inclure tout élément qu'il juge pertinent de partager.	Pas d'obligation. Le rapport de mission peut contenir tout élément que l'entreprise juge pertinent de partager : présentation de la société, historique de la démarche, résultats atteints sur l'exercice passé, etc.
Fréquence d'émission	Annuelle	Pas d'obligation
Présentation aux instances de gouvernance	Présentation à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes	Pas d'obligation
Publication	Nécessairement public si le rapport de gestion est public (rapport joint au rapport de gestion), pas d'obligation sinon.	Pas d'obligation

¹ En général l'Assemblée Générale, mais il peut s'agir d'une instance différente.

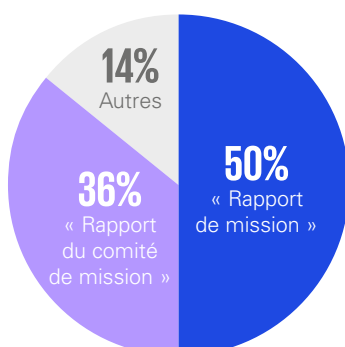


Longueur, intitulé et contenu des rapports

Nombre de pages des rapports

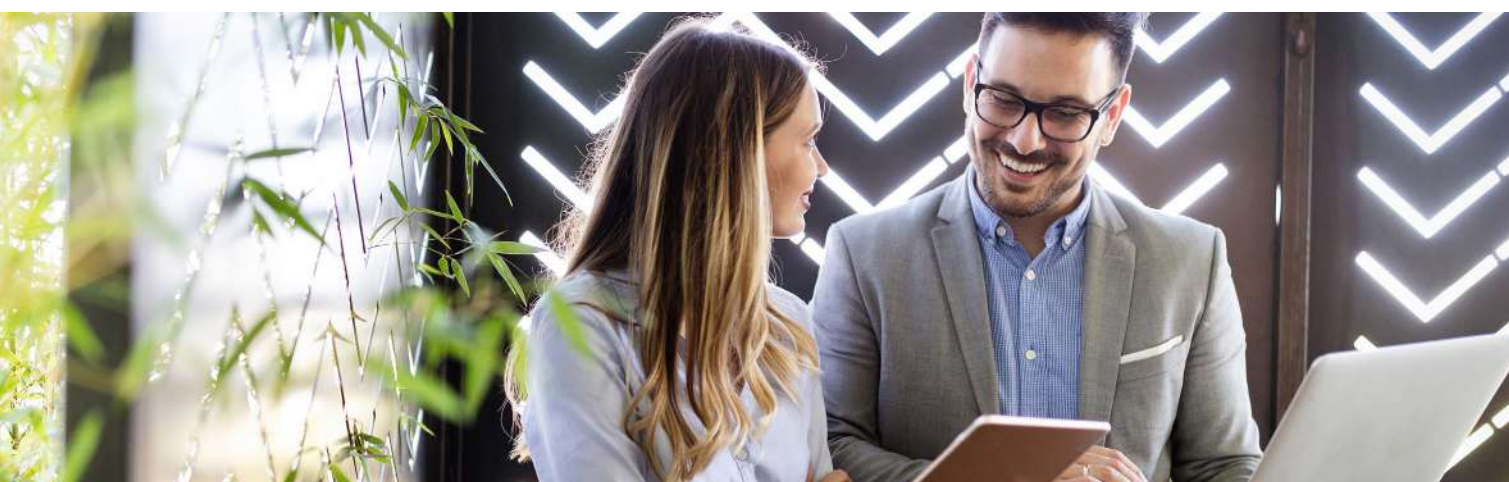


Intitulés de rapport choisis par les entreprises



La forme donnée au rapport et la quantité d'informations présentent une forte variabilité, évidente si l'on étudie le nombre de pages : si la moyenne s'établit aux alentours de 30 pages, un tiers des entreprises présente des rapports de moins de 20 pages, alors que le plus long rapport du panel atteint les 100 pages. S'il est difficile de se prononcer sur une longueur optimale, l'entreprise devra principalement veiller à ce que l'appréciation du comité de mission y soit bien insérée et identifiable, et que l'information du rapport soit synthétique, transparente, et claire.

Enfin, on observe un clivage net dans les intitulés donnés aux rapports de mission, avec deux dénominations prédominantes : « rapport de mission » (50%) et « rapport du comité de mission » (36%), le reste des entreprises du panel proposant souvent des intitulés très proches de ces derniers (ex. : « rapport d'entreprise à mission »).



Sections de rapports

Les contenus des rapports sont généralement assez similaires avec des sections telles que la présentation de la mission et de son avancement, le fonctionnement du comité de mission, les résultats atteints lors de l'année écoulée, l'appréciation du comité, etc¹. Au-delà de ces composantes standards, l'inclusion de certaines sections spécifiques s'avère particulièrement intéressante pour aller plus loin dans l'exercice de transparence :

- un historique de la démarche société à mission, apportant des éléments de contexte et offrant une perspective au lecteur sur l'évolution de l'engagement de l'entreprise. Ce type de section est largement répandu, avec 84% des entreprises l'incluant dans leurs rapports ;
- une note méthodologique, proposant des détails sur tout ou partie des indicateurs présentés dans le rapport : périmètre retenu, méthode de calcul, processus de récolte des données et de contrôles internes, etc. Ce type de section, encore relativement rare, qui assure une transparence de l'information et facilite les travaux de vérification de l'OTI, est présent dans 16% des rapports des entreprises du panel.

Bonnes pratiques pour la publication du rapport

L'intitulé du rapport revêt une certaine importance : s'il s'agit d'un rapport comprenant à la fois la présentation par l'entreprise de l'avancement dans sa démarche et l'appréciation portée par le comité de mission sur la mission, une bonne pratique serait de choisir l'intitulé « rapport de mission », et d'inclure une section dédiée au « rapport du comité de mission », afin d'explicitier la distinction entre ces deux typologies de contenu.

Il est attendu que le rapport propose une communication circonscrite à la démarche de société à mission. Il semble dès lors pertinent de le distinguer des autres publications extra-financières de l'entreprise, telles que sa Déclaration de Performance Extra-Financière ou son rapport RSE, quitte à effectuer les renvois s'imposant si des éléments d'informations communiquent.

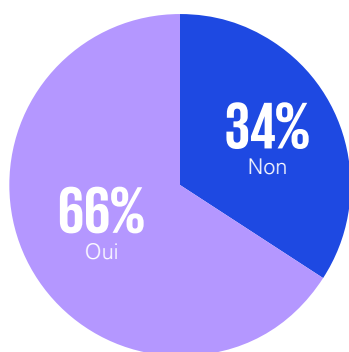
Il est recommandé que le rapport annuel du comité de mission, qui doit être présenté à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes, soit préparé dans un délai raisonnable (ex. : moins de 3 mois) avant la tenue de cette assemblée afin d'éviter qu'il ne présente des informations obsolètes. Cette contrainte mise à part, il n'est pas exigé de la part des entreprises de présenter le rapport du comité de mission auprès de toute autre instance (ex. : le Conseil d'Administration), bien que cela puisse être réalisé de manière volontaire.

¹ Pour plus d'informations sur le rapport du comité de mission, consulter la synthèse Le rapport du comité de mission en 2 minutes à l'adresse suivante : <https://www.observatoiredessocietesamission.com/wp-content/uploads/2022/03/Rapport-du-comite-de-mission-synthese.pdf>



Rapport du comité de mission

Présence d'une appréciation du comité de mission dans le rapport



On rappelle ici que le rapport du comité de mission a pour vocation première de présenter l'appréciation du comité de mission sur l'avancée de la démarche et l'atteinte par l'entreprise de ses objectifs. Il est donc surprenant d'observer que seuls 66% des rapports des entreprises du panel contiennent des éléments formels d'appréciation du comité de mission sur l'exécution de la mission (ex. : via un éditorial signé, des verbatims, ou autre). Au demeurant, l'absence d'un avis explicite et formel du comité de mission pourrait faire l'objet d'une non-conformité relevée par l'OTI dans son propre rapport.

La formalisation de ces éléments d'appréciation dépend en partie de la manière dont le comité a été impliqué dans la rédaction du rapport. En effet, ce dernier peut avoir été directement rédigé par le comité lui-même, ou bien préparé par le pilote de mission puis revu, amendé et étoffé dans un second temps par le comité pour y insérer notamment son appréciation. Cette seconde option est largement pratiquée par les sociétés à mission, donnant lieu à divers formats d'appréciation du comité, plus ou moins plébiscités.

Format de l'appréciation du comité de mission¹

Avis donné sur chaque objectif statutaire



Avis global sur la mission



Verbatims ponctuels



« Edito » du comité de mission



Parmi les rapports de l'échantillon qui contiennent des éléments d'appréciation du comité de mission :

- 52% présentent cette appréciation sous la forme d'un avis global sur l'avancée de la mission (souvent placé en fin de rapport) ;
- 30% introduisent des encarts au sein de chaque partie traitant de l'avancée des objectifs statutaires et/ou opérationnels (pouvant contenir une appréciation, une notation, des recommandations, des perspectives, etc.) ;
- 39% ont recours à des verbatims distillant l'appréciation des membres du comité dans les diverses sections du rapport ;
- 24% débutent par un « édito » du comité de mission, de son/sa président(e) ou du pilote de mission.

Ces différents formats d'appréciation cohabitent fréquemment au sein d'un même rapport, proposant des clés de lecture variées du point de vue du comité de mission et de ses membres, mais pouvant desservir l'identification de l'avis spécifique du comité sur l'exécution de la mission dans le cadre de son rapport annuel obligatoire.

¹ Formats non-mutuellement exclusifs.

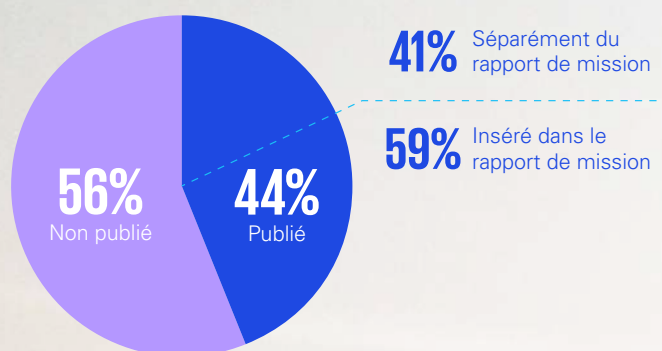


Mission et avis de l'Organisme Tiers Indépendant

L'avis rendu par l'OTI doit être joint au rapport du comité de mission, à la suite de sa publication et de la vérification réglementaire¹.

Publication de l'avis de l'OTI

Publication de l'avis de l'OTI et format



44% des sociétés à mission ayant publié leur rapport de mission ont également joint l'avis de l'OTI². Parmi ces dernières, 59% d'entre elles l'ont annexé au rapport du comité de mission, respectant strictement l'obligation réglementaire, quand 41% ont fait le choix de publier cet avis séparément. L'étude met ainsi en évidence un fort axe de progrès sur la publication adéquate et dans les délais impartis de l'avis de l'OTI.

¹ On rappelle que la vérification par l'OTI donne lieu à un avis joint au rapport de mission, avis qui doit être rendu disponible sur le site web de l'entreprise pendant une période de 5 ans. La première vérification a lieu dans les 18 mois suivant la publication de la déclaration de la qualité de société à mission au registre du commerce et des sociétés pour les entreprises ou suivant la date de vote de modification des statuts dans le cas des mutuelles, fédérations et coopératives (délai s'établissant à 24 mois pour les entreprises ou organisations de moins de 50 salariés ou membres). Par la suite, cette vérification doit avoir lieu tous les deux ans (tous les trois ans pour les entreprises ou organisations de moins de 50 salariés ou membres).

² En théorie le délai de 18 ou 24 mois était a priori dépassé pour les entreprises restantes (56%), en revanche il n'est pas possible d'en déduire que l'ensemble de ces entreprises n'ont pas respecté l'obligation réglementaire en la matière. En effet, la période retenue pour le périmètre de l'étude (rapports parus à fin septembre 2022) est en décalage avec les calendriers généralement observés de publication des rapports annuels de comité de mission et avis OTI joints (pendant le 1er semestre de l'année). Ce délai théorique a par ailleurs été estimé à partir de la date de l'Assemblée ayant voté le changement de statut (fournie par les sociétés à mission à la Communauté des Entreprises à Mission), et non la date de dépôt des statuts modifiés au greffe du tribunal, qui fait foi dans le cas présent et peut avoir lieu jusqu'à plusieurs mois plus tard. Enfin, il est possible que certaines sociétés aient bien obtenu l'avis de leur OTI dans les délais mais ne l'aient pas publié.



Échéances clés pour la vérification OTI

Nomination de l'OTI (signature de la lettre de mission entre la société et l'OTI)

Au maximum 18 ou 24 mois après la date de déclaration de la qualité de société à mission au registre de commerce et des sociétés dans le cas des entreprises ou après la date de vote de modification des statuts dans le cas des mutuelles, fédérations et coopératives.

Achèvement de la vérification (signature de l'avis de l'OTI)

Dans un délai raisonnable¹ avant l'assemblée chargée de l'approbation des comptes, délai en général aligné avec celui de l'établissement du rapport du comité de mission auquel l'avis de l'OTI sera joint.

Dans les faits, la période sur laquelle l'OTI réalise sa première vérification est normalement déterminée de manière à s'aligner avec la date de l'assemblée générale (ou autre instance approuvant les comptes) la plus tardive dans le délai des 18 ou 24 mois suivant le dépôt au greffe du tribunal des statuts modifiés.

¹ Appréciation de ce délai laissée au jugement professionnel de l'OTI.



Conclusions formulées par l'OTI dans son avis

La vérification par l'OTI représente le dernier élément de contrôle de la mission. Elle a pour objet la vérification du respect des objectifs statutaires sociaux et/ou environnementaux que l'entreprise s'est fixés.

À l'issue de sa vérification réglementaire, l'OTI remet ainsi à la société à mission un rapport exprimant son avis sur le respect de chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est assignés. Cet avis s'appuie notamment sur la revue de la cohérence et la revue de l'exécution de la mission.

Conclusions possibles de l'OTI et conséquences

L'OTI peut porter trois types de conclusions concernant le respect de chaque objectif statutaire :

- **objectif statutaire respecté**, c'est-à-dire si l'ensemble des objectifs opérationnels associés ont été atteints sur la période de vérification (ou se trouvent sur des trajectoires satisfaisantes dans le cas d'objectifs à plus long terme), et que l'OTI n'identifie pas de manquements majeurs, par exemple en termes de cohérence ou d'adéquation des ressources allouées à la réalisation desdits objectifs ;
- **objectif statutaire non-respecté**, si au moins un des objectifs opérationnels associé n'a pas été atteint sur la période de vérification, si les objectifs opérationnels fixés sont incohérents, ou encore si les moyens alloués aux objectifs sont jugés insuffisants ;
- **impossibilité de conclure**, si les objectifs opérationnels ne sont pas atteints et que des circonstances extérieures le justifient, ou si les moyens alloués sont jugés insuffisants mais que la situation peut être expliquée par des circonstances extérieures.

Lorsque l'avis de l'OTI conclut qu'un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au représentant légal de la société de supprimer la mention « société à mission » de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société.

En plus de la revue de la cohérence de la raison d'être et des objectifs statutaires, l'OTI s'appuie donc fortement sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs opérationnels définis par l'entreprise pour apprécier si cette dernière respecte bien les objectifs de sa mission. La cohérence des objectifs opérationnels proposés, leur caractère vérifiable, les moyens alloués à leur réalisation, la fiabilité des indicateurs permettant leur suivi, ou encore le niveau de maîtrise démontré par l'entreprise lors de leur implémentation sont ainsi des éléments déterminants dans la formulation de la conclusion de l'OTI.

En particulier, dans le cas où un objectif statutaire est associé à plusieurs objectifs

opérationnels, la non-atteinte d'un seul de ces objectifs opérationnels pourra conduire l'OTI à conclure que l'objectif statutaire dans sa globalité n'est pas respecté¹.

Parmi les 22 avis OTI étudiés dans le cadre de cette étude, seul l'un d'entre eux fait état d'une impossibilité de conclure sur plusieurs objectifs statutaires, et aucun ne conclut à un non-respect des objectifs. A noter en revanche qu'au fur et à mesure que les diligences des OTI se renforcent pour accompagner la montée en maturité des sociétés à mission, il est possible que les cas deviennent de plus en plus fréquents de non-respect ou d'impossibilité de conclure dans les conclusions des avis OTI.

¹ Sauf si la non-atteinte du ou des objectifs opérationnels en question peut être attribuée à des circonstances extérieures, auquel cas la conclusion de non-respect des objectifs se muera en impossibilité de conclure.





Contenu de l'avis OTI : aperçu des commentaires récurrents

En plus de présenter les conclusions sur le respect ou non des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise, les avis rendus par les OTI permettent d'informer sur d'éventuels éléments additionnels jugés importants, via des « commentaires ». C'est le cas pour environ deux tiers des avis OTI analysés dans le cadre de cette étude - une proportion très forte en comparaison notamment à la fréquence de formulation de commentaires dans les avis des OTI portant sur les Déclarations de Performance Extra-Financière (commentaires présents pour environ 18% des avis OTI des DPEF 2021¹).

Ces commentaires sont formulés dans une logique purement informative, ou pour souligner des points forts et axes d'amélioration majeurs. Dans ce dernier cas, et bien que les commentaires puissent en théorie concerner n'importe quel élément de la démarche de société à mission, certaines thématiques

apparaissent de manière récurrente, et notamment :

- 35% des commentaires portent sur les indicateurs de suivi des objectifs (disponibilité des indicateurs, fiabilité de la méthodologie, périmètre de déploiement, etc.) ;
- 30% portent sur le comité de mission (composition, implication, etc.) ;
- 15% portent sur la cohérence du dispositif de société à mission dans son ensemble.

Parmi les autres thématiques abordées dans les commentaires, on retrouve également le contenu du rapport de mission, l'ambition jugée trop faible ou trop élevée de certains objectifs, ou encore l'absence de trajectoire pour un objectif donné. Autant d'éléments qui gagneront à être considérés et surveillés par l'entreprise pour garantir le succès de leur démarche de société à mission.

¹ Source : Etude KPMG 2021 « Vers plus de connectivité des informations financières et extra-financières : où en sommes-nous ? »



Enseignements clés de l'étude

LA MISSION À TRAVERS SA RAISON D'ÊTRE ET SES OBJECTIFS STATUTAIRES

72% des sociétés à mission ont défini **une raison d'être reflétant directement leurs activités.**

1/4

ne respectent pas ce critère pourtant dans l'esprit de la loi Pacte.



Les préoccupations les plus représentées à travers les objectifs statutaires sont principalement :



Sociales internes



Environnementales

40% des sociétés à mission proposent une mission* « cœur d'activité », avec une raison d'être et des objectifs statutaires engageants et spécifiques à l'activité de l'entreprise.

A contrario, plus de la moitié ont donc défini des raisons d'être et objectifs statutaires en partie décorrélés de leur activité.

*raison d'être et objectifs statutaires

LA STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE LA DÉMARCHÉ SOCIÉTÉ À MISSION

86% communiquent la déclinaison de leurs objectifs statutaires en objectifs opérationnels, avec beaucoup d'hétérogénéité dans les modèles de mission proposés.

Elles définissent environ **4 objectifs statutaires, avec en moyenne 2 objectifs opérationnels par objectif statutaire.**

Ces données varient en fonction :
- de la culture de l'entreprise
- de sa taille
- de la diversité de ses activités.



PEU DE SOCIÉTÉS À MISSION PROJETTENT LEUR DÉMARCHÉ **SUR LE LONG TERME**

50% ont fixé une trajectoire au-delà du court terme pour au moins 1 de leurs objectifs opérationnels.

Parmi ces 50%, **moins de 1/3 ont opté pour une trajectoire long terme** (4 ans et +).



LE COMITÉ DE MISSION

NOMINATION D'UN COMITÉ DE MISSION

Presque
100% des sociétés à mission
(alors que non obligatoire pour
les entreprises de – 50 salariés)

Les +
DU COMITÉ
DE MISSION

Il favorise :

- > la confrontation des points de vue
- > l'impartialité dans l'appréciation de la démarche

COMPOSITION COMITÉ DE MISSION



au moins
1 membre
externe à
l'entreprise



où les membres
externes sont
majoritaires dans le
Comité de mission

Le rapport du Comité de mission
reste difficilement identifiable dans les
communications publiques des sociétés
à mission, souvent confondu avec ou
incorporé dans un « rapport de mission ».

L'AVIS RENDU PAR L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

UNE OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
DE PUBLICATION DE L'AVIS OTI
ENCORE TROP PEU RESPECTÉE

56% des rapports étudiés
ne comportent pas
l'avis de l'OTI



98%

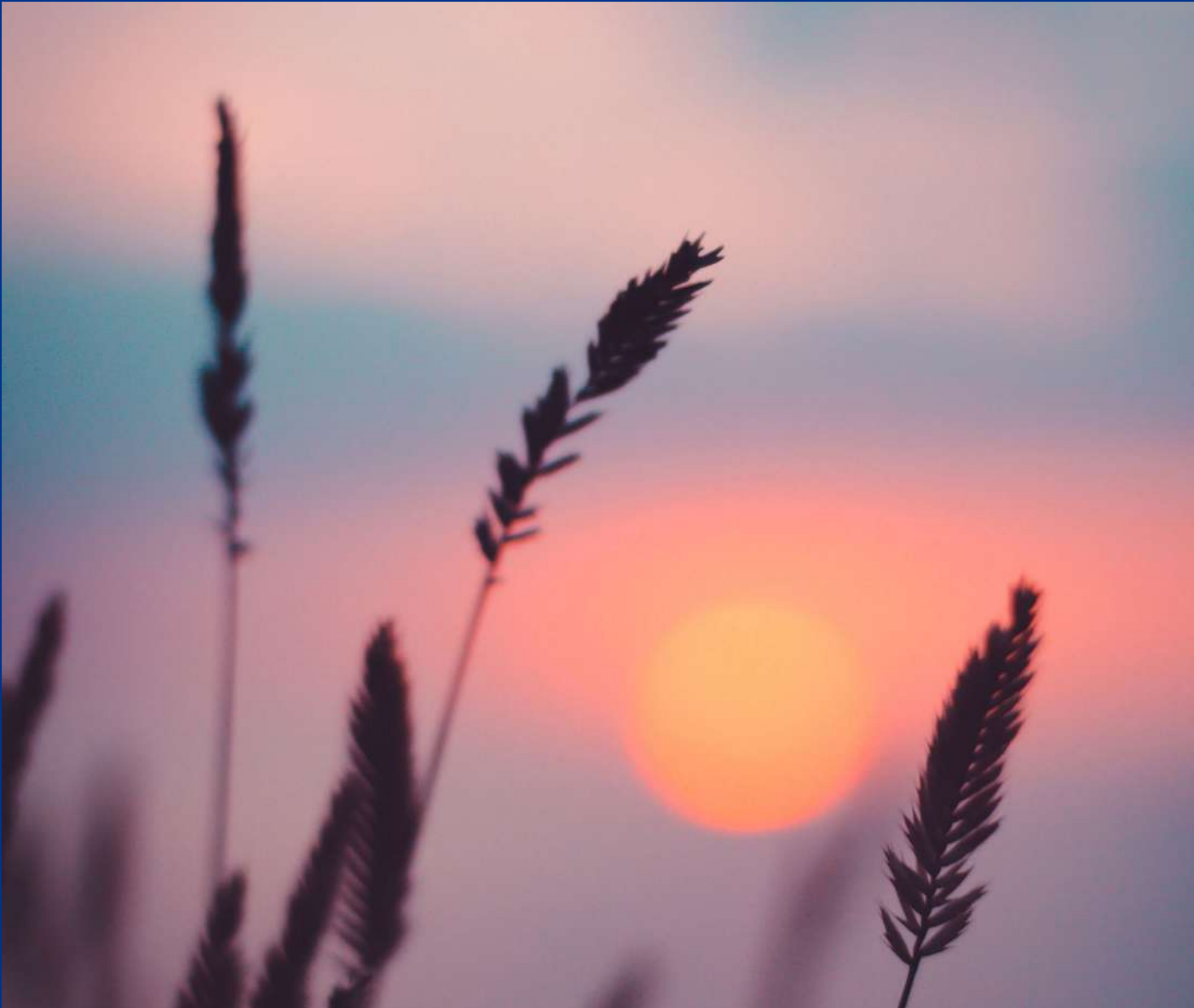
des avis OTI affichent
une conclusion positive
faisant état du respect
par l'entreprise de ses
objectifs de mission,
tendance susceptible
d'évoluer à l'avenir.

68%

d'avis contiennent des commen-
taires, observations qui ne viennent
pas remettre en cause la conclusion
donnée par l'OTI. Ceux-ci portent
généralement sur les indicateurs
de suivi de la mission, la composition
et le rôle des Comités de mission.

Le périmètre de l'étude porte sur les 50 sociétés à mission répondant aux deux critères suivants : les entreprises référencées sur le site de l'Observatoire des Sociétés à Mission avant le 22 septembre 2022, date de lancement de la phase de collecte des données ; les entreprises ayant publié un rapport de Comité de mission avant le 22 septembre 2022.







Annexes



Glossaire

Avis de l'OTI

Avis rendu par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) à l'issue de la vérification réglementaire, présentant ses conclusions sur le respect des objectifs sociaux et environnementaux fixés par l'entreprise dans le cadre de sa mission. L'avis OTI le plus récent doit être obligatoirement joint au rapport du comité de mission lors de la publication annuelle de celui-ci sur le site internet de la société, où il doit demeurer accessible publiquement pendant au moins cinq ans.

Comité de mission

Organe de gouvernance ou organe collégial chargé du suivi de l'exécution de la mission. Il permet d'évaluer l'efficacité et la pertinence des actions menées dans le cadre de la démarche de société à mission. La constitution d'un comité de mission est obligatoire pour les entreprises comptant plus de 50 salariés. Celui-ci est distinct des organes sociaux et doit être composé d'au moins un salarié de l'entreprise. Il émet un rapport annuel qui doit être présenté à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes.

Étape

Échéance intermédiaire associée à l'horizon final de réalisation d'un objectif opérationnel possédant une trajectoire.

Gouvernance de la mission

La société à mission expérimente une nouvelle forme de gouvernance ouverte en mettant en place un nouvel organe dédié à l'évaluation de ses stratégies. Le comité de mission (ou le référent de mission) peut remplir un double rôle : être le garant du respect de la mission, au regard des moyens qui sont octroyés pour leur réalisation, et challenger et nourrir les réflexions stratégiques de l'entreprise.

Horizon

Échéance finale à laquelle est fixée un objectif possédant une trajectoire.

Membre externe du comité de mission

Membre du comité de mission n'étant pas employé par l'entreprise ; il peut s'agir d'un représentant d'une association liée aux activités de l'entreprise, membre du gouvernement local, clients, fournisseurs, chercheurs, ou autres parties prenantes externes.

Mission « spectre large »

Mission dont la raison d'être et les objectifs statutaires associés apparaissent comme majoritairement décorrélés de l'activité de l'entreprise et/ou ne permettent pas, par leur simple lecture, de comprendre les enjeux sectoriels et/ou sociétaux auxquels l'entreprise souhaite répondre à travers sa mission ainsi que les engagements qu'elle prend pour ce faire.

Mission « cœur d'activité »

Mission dont la raison d'être et les objectifs statutaires associés apparaissent comme majoritairement corrélés à l'activité de l'entreprise et/ou permettent, par leur simple lecture, de comprendre les enjeux sectoriels et/ou sociétaux auxquels l'entreprise souhaite répondre à travers sa mission ainsi que l'engagement qu'elle prend en la matière.

Modèle de la mission

Outil de représentation permettant de choisir et de mettre en exergue 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 au sein de l'entreprise.

Objectif statutaire

Objectif inscrit dans les statuts de l'entreprise lors de leur modification pour obtenir la qualité de société à mission, déclinant la raison d'être en grands engagements stratégiques stables dans le temps.

Objectif opérationnel

Objectif chiffré ou non chiffré associé à un objectif statutaire. Les objectifs opérationnels permettent de traduire les objectifs statutaires en objectifs censés être « vérifiables », c'est-à-dire précis et munis d'échéances, qui serviront entre autres à apprécier factuellement l'atteinte ou non de l'objectif statutaire dans sa globalité par le comité de mission et lors de la vérification par l'OTI.

Organisme Tiers Indépendant (OTI)

Organisme accrédité par le Comité français d'accréditation (COFRAC) dont le rôle est de vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux fixés par l'entreprise tous les deux ans (ou trois ans pour les entreprises de moins de 50 salariés).

Pilote de mission/manager de mission

Collaborateur chargé du management et du déploiement de la démarche de société à mission.

Preuve (quantitative/qualitative)

Élément chiffré ou non venant compléter les objectifs statutaires et opérationnels et apportant des preuves complémentaires de l'engagement de la société à mission : indicateurs de suivi des moyens déployés, indicateurs d'impact, actions clés réalisées, etc. A noter que parmi les preuves affichées par l'entreprise, un indicateur associé à une cible et une échéance est plutôt assimilable à un objectif opérationnel (ex. : « atteindre plus de 90% de salariés formés à la mission d'ici à 2024 »), de même qu'une action précise munie d'une échéance (ex. : « mettre en place un programme de sensibilisation à la biodiversité pour tous les sites d'ici à 2023 »).



Raison d'être

« Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité » (article 1835 du Code Civil). La raison d'être devrait nécessairement être tournée vers l'avenir et l'intérêt collectif. Une raison d'être qui ne serait pas liée à l'activité de l'entreprise, n'en serait pas une au sens de la loi.

Rapport de mission

Rapport souvent produit par les sociétés à mission de manière à présenter des éléments relatifs à leur démarche tels que l'historique et le contexte de définition de la mission, la composition et le fonctionnement du comité de mission, les résultats atteints concernant les objectifs opérationnels et statutaires, les perspectives d'évolution, etc. Ce rapport inclut en général l'appréciation du comité de mission, qui revêt elle un caractère obligatoire (voir « rapport du comité de mission »).

Rapport du comité (ou référent) de mission

Rapport obligatoire produit annuellement par le comité ou référent de mission, joint au rapport de gestion et présenté à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes. Il contient l'avis du comité ou du référent sur l'exécution de la mission par l'entreprise. L'avis de l'OTI le plus récent doit y être joint.

Référent de mission

Pour les entreprises comptant moins de 50 salariés, la loi autorise un mode de gouvernance de mission plus allégé, le comité de mission est alors substitué par un référent unique disposant des mêmes responsabilités.

Société à mission

Une entreprise revendique et obtient la qualité de société à mission dès lors qu'elle (i) a défini une raison d'être qui précise la finalité de l'entreprise, son utilité, son rôle dans la société et les enjeux auxquels elle souhaite contribuer et l'a associée à des objectifs qui l'ancrent dans le quotidien de l'entreprise, et indiquent les leviers essentiels pour réaliser la raison d'être et les mises à tension à arbitrer ; (ii) a instauré une gouvernance de la mission (référent ou comité de mission), et (iii) s'est soumise à la vérification d'un OTI.

Trajectoire

Un objectif est assorti d'une trajectoire si une ou plusieurs échéances à sa réalisation (totale ou partielle) sont fixées. Par exemple, « *d'ici à fin 2035, avoir mis en place une démarche d'économie circulaire pour 100 % des produits* ». Les trajectoires peuvent être définies à court terme (1-2 ans), moyen terme (2-3 ans) et/ou long terme (4 ans et plus).

Typologies d'entreprise

Très Petite Entreprise (TPE)

Entreprises occupant moins de 10 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros (source : Insee).

Petite ou Moyenne Entreprise (PME)

Entreprises occupant moins de 250 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou affichant un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros (source : Insee).

Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI)

Entreprises occupant entre 250 et 4 999 salariés, et réalisant soit (i) un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1,5 milliard d'euros, soit (ii) un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise occupant moins de 250 salariés mais réalisant plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI (source : Insee).

Grande entreprise

Entreprises occupant au moins 5 000 salariés. Une entreprise qui a moins de 5 000 salariés mais plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une grande entreprise (source : Insee).



Rappel du cadre réglementaire : la Loi Pacte

En 2019, la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) introduit la qualité de société à mission et modifie l'article 1833 du Code Civil, afin que les enjeux sociaux et environnementaux soient davantage pris en compte dans la manière dont les sociétés sont gérées.

Selon la Loi Pacte, une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :

1. Une raison d'être¹ est inscrite dans ses statuts. Celle-ci correspond à l'utilité sociale de l'entreprise, ses valeurs, son ambition et la façon dont son modèle d'affaires lui permet de contribuer au bien commun et de répondre à des enjeux de société.
2. Les objectifs sociaux et environnementaux² que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité sont inscrits dans ses statuts.
3. Les modalités du suivi de l'exécution de la mission sont inscrites dans les statuts. Celles-ci prévoient qu'un comité de mission³, distinct des organes sociaux et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission.
4. La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts aux conditions mentionnées ci-avant, au registre du commerce et des sociétés.



¹ La raison d'être est constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. (Article 1835 du Code Civil)

² Les objectifs statutaires peuvent être sociaux et/ou environnementaux.

³ Les sociétés de moins de 50 salariés peuvent désigner un référent de mission (en lieu et place d'un comité de mission).





5. L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport présenté annuellement par le comité de mission. Elle doit être effectuée dans les 18 mois suivant la déclaration de la qualité de société à mission au registre du commerce et des sociétés pour les entreprises ou suivant la date de vote de modification des statuts dans le cas des mutuelles, fédérations et coopératives, puis tous les 2 ans (à l'exception des entreprises, mutuelles, fédérations et coopératives de moins de 50 salariés dont la première vérification a lieu dans les 24 mois, puis tous les 3 ans).

La loi Pacte est complétée par :

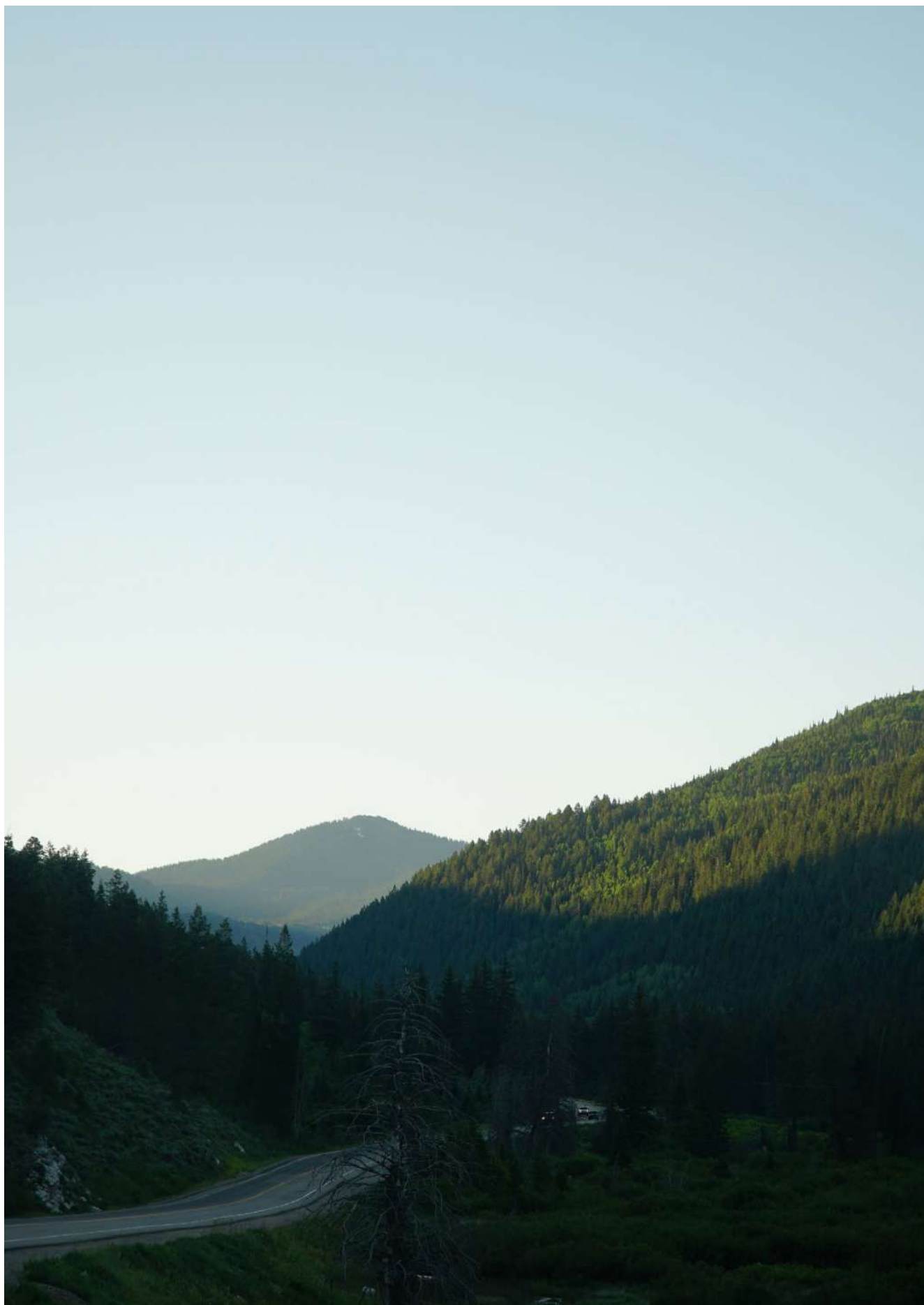
- le décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission ;
- l'arrêté du 27 mai relatif aux modalités selon lesquelles l'organisme tiers indépendant chargé de vérifier l'exécution par les sociétés, mutuelles et unions à mission de leurs objectifs sociaux et environnementaux accomplit sa mission.



Liste des entreprises du panel étudié

Agence Déclic	ETHICS Group	N'co Conseil
Aigle	Faguo	Noma Editions
Alfie	Frey	Novaxia
B Side	Gouvernance Responsable	Nuova Vista
BL évolution	Groupe La Poste	OpenClassrooms
Cabinet de Saint Front	Groupe Rocher	Réalités
Camif	Iddigo	Schoolab
Chiesi	Invivo Group	SOCAPS
Citeo	Kaplan Media	Sublime Energie
CO	Kéa & Partners	Sycomore
Colisée	Le Cedre	Tediber
Crédit Mutuel Alliance Fédérale	Le Slip Français	Tenergie
Danone	Les Zelles	Tenzing
Deck & Donohue	Maif	The Shaker Company
Digital4Better	Meridiam	Voltalia
Erilia	Mirova	Wakam
ESII	MySesame	





A propos de...

KPMG en France

Leader de l'Audit et du Conseil, KPMG réunit en France 11 000 professionnels engagés à agir pour une nouvelle prospérité, au service des entreprises de toute taille. 100 ans après sa création, KPMG devient en France entreprise à mission avec pour raison d'être d'œuvrer et d'innover avec passion pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, faire grandir les talents au cœur de l'économie, des territoires et de la société. Fort de son modèle multidisciplinaire, KPMG combine les expertises sectorielles, ESG et numériques en s'appuyant sur son Centre d'Excellence d'ESG et ses 1 000 experts du digital en France pour accompagner les projets de croissance et de transformations de ses clients dans tout le territoire. KPMG apporte à ses clients la puissance d'un réseau mondial pluridisciplinaire dans 143 pays et se singularise par son maillage territorial grâce à ses 200 bureaux en France.

kpmg.fr

Remerciements aux contributeurs

KPMG

Juliette Guillou, Nathalie Rondeau, Caroline Monahan, Loris Mignard, Jérémy Chahelot, Roxane Boyer, Carla Monzali

Observatoire des Sociétés à Mission

L'Observatoire des Sociétés à Mission a pour vocation d'être la référence des entreprises inscrivant leur mission dans leurs statuts. Il recense les sociétés, partage leurs démarches pour en inspirer d'autres et nourrit la recherche académique par des cas pratiques. Il a également pour ambition d'aider les pouvoirs publics dans le suivi de la dynamique d'adoption de la loi Pacte. Il comprend le Baromètre des Sociétés à Mission réalisé avec Mines Paris-PSL, ainsi qu'un site web dédié dévoilant les informations clés de toutes les sociétés à mission.

L'Observatoire des Sociétés à Mission contribue de façon majeure à la mission de la Communauté des Entreprises à Mission et à son objectif d'intérêt général.

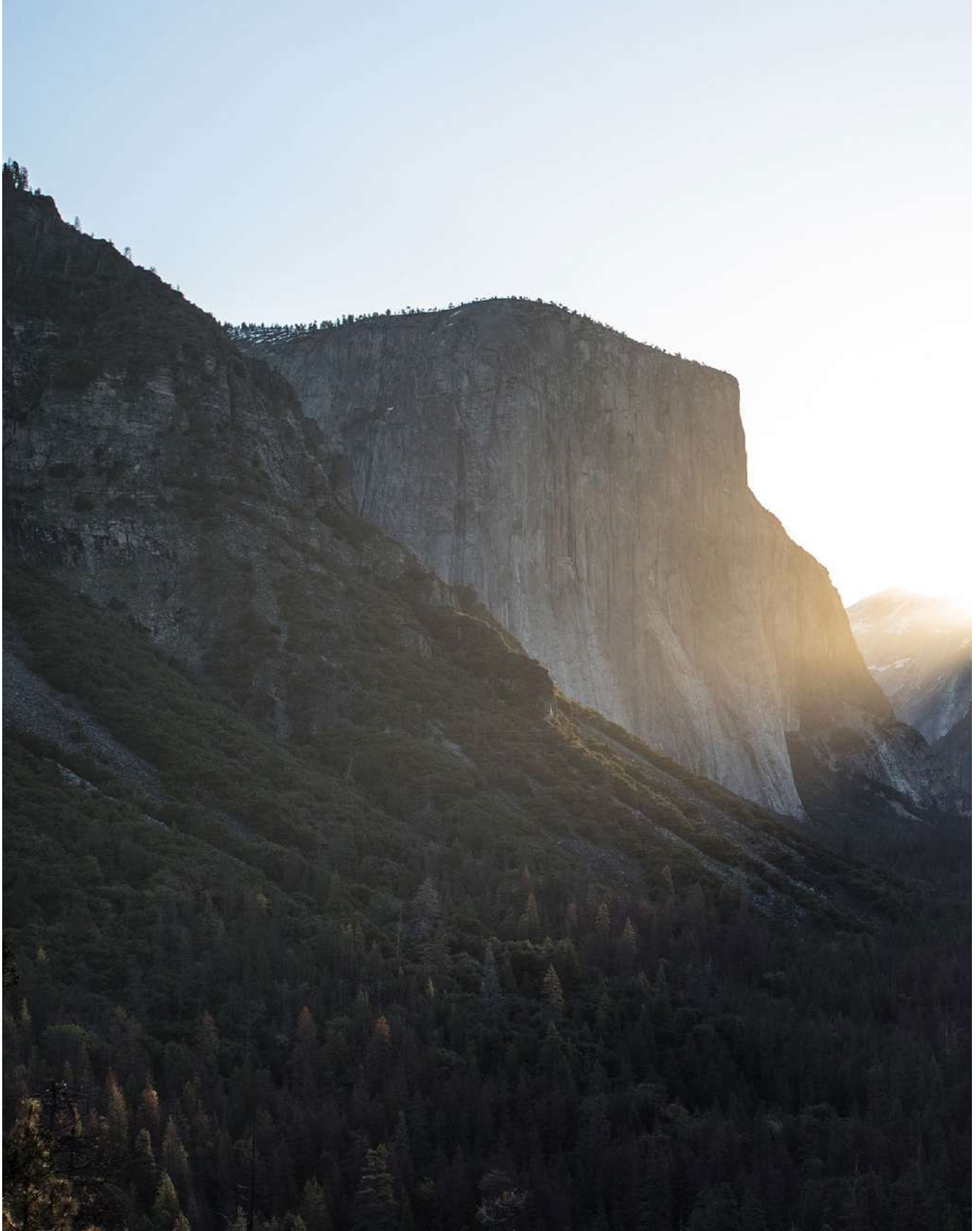
observatoiredessocietesamission.com

Contact Observatoire des Sociétés à Mission :
contact@observatoiredessocietesamission.com

Observatoire des Sociétés à Mission

Anne Mollet, Raffaella De Prato, Arnaud Stimec







Contacts

**Fanny Houlliot**

Associée, Centre d'Excellence ESG
fhoulliot@kpmg.fr

**Nathalie Rondeau**

Manager, Centre d'Excellence ESG
nathalierondeau@kpmg.fr

**Juliette Guillou**

Manager, Centre d'Excellence ESG
jguillou@kpmg.fr

kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France.
Conception - Réalisation : Direction de la Communication - OLIVER - Avril 2023.

Crédits photos : Unsplash, iStock, DR.