



# RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION

# 2021



# EDITO



**Alain SCHNAPPER,**  
Président du Comité  
de Mission de la Communauté  
des entreprises à mission

Comment la Communauté des entreprises à mission pouvait-elle ambitionner d'être une ressource incontournable sur le sujet des entreprises à mission, comment pouvait-elle fédérer et accompagner les entreprises sur ce nouveau chemin sans se plier elle-même à l'exercice de définition d'une raison d'être accompagnée d'objectifs statutaires, sans mettre en place un comité de mission ?

C'est pour contredire l'adage selon lequel « les cordonniers sont les plus mal chaussés » que la Communauté des entreprises à mission a souhaité mettre en place un comité de mission (aussi appelé le CEMCEM). D'abord constitué des membres élus à l'Assemblée générale de janvier 2021, il s'est élargi à de nouveaux membres cooptés pour la diversité et la richesse de leur contribution à la réflexion sur la mission de la Communauté des Entreprises à Mission.

## **Quels premiers enseignements tirer d'une année de découverte collective ?**

Cette première année a permis au collectif de se créer, de définir sa méthode de travail, de réfléchir à son positionnement et à sa contribution à la Communauté. Malgré la situation sanitaire qui n'a pas facilité les rencontres « en présentiel », le Comité a réalisé un travail en commun autour de la construction d'indicateurs et d'objectifs opérationnels. Il a d'ailleurs permis de proposer de reformuler les objectifs statutaires de la Communauté des Entreprises à Mission.

Nous avons expérimenté comme dans toutes les sociétés à mission la complexité mais aussi la richesse de l'exercice, le plaisir à chercher et à avancer ensemble.

---

Comment la  
Communauté des  
entreprises à mission  
pouvait-elle ambitionner  
d'être une ressource  
incontournable sur le sujet  
des entreprises à mission  
sans mettre en place  
un comité de mission ?

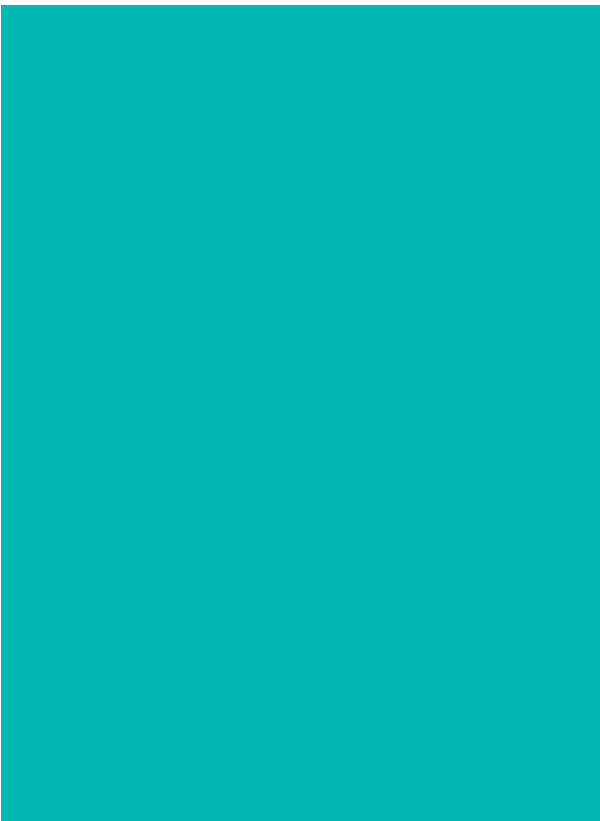
---

Le premier enseignement que nous en tirons est le temps nécessaire pour qu'un comité de mission puisse pleinement jouer son rôle : temps d'appropriation du projet et des indicateurs, temps de réglage et de partage avec l'équipe des permanents pour ne pas développer une réflexion « hors sol », temps pour apprendre à travailler ensemble.

Ce rapport présente donc le résultat des travaux du comité après une année de découverte et d'expérience. Nous sommes conscients qu'il n'est qu'une étape dans un processus d'apprentissage collectif qui associera le CEMCEM, les permanents de la Communauté des Entreprises à Mission, les organes de gouvernance et au-delà nous espérons qu'il sera utile pour tous les comités de mission.



## **SOMMAIRE**

- P. 4..... QUI SOMMES-NOUS ?**
  - P. 5..... POURQUOI LA COMMUNAUTÉ  
DES ENTREPRISES À MISSION  
S'EST DOTÉE D'UN COMITÉ  
DE MISSION ?**
  - P. 10..... OBJECTIFS STATUTAIRES  
DE LA COMMUNAUTÉ  
DES ENTREPRISES À MISSION**
  - P. 11..... BILAN 2021**
  - P. 15..... CONCLUSION DU COMITÉ  
SUR LES AXES DE TRAVAIL**
  - P. 16..... POSTFACE**
- 



# QUI SOMMES- NOUS ?

**Créée le 20 décembre 2018, la Communauté des Entreprises à Mission est née de la conviction que les entreprises ont un rôle essentiel pour relever les défis sociétaux du XXI<sup>e</sup> siècle. Cette association 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.**

**En faisant coopérer entrepreneurs, dirigeants, chercheurs, experts, actionnaires et salariés, en valorisant aux côtés des pouvoirs publics le rôle sociétal de l'entreprise, la Communauté des Entreprises à Mission vise un objectif d'intérêt général.**

## **LA RAISON D'ÊTRE DE LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION**

Nous, Communauté d'Entrepreneurs, de Dirigeants, de Chercheurs, d'Experts, d'Actionnaires, et de Salariés, sommes convaincus que l'Entreprise à Mission constitue une innovation qui apporte à l'entreprise des capacités essentielles à sa performance et à sa résilience. Parce qu'elle met au cœur de son modèle la résolution des défis sociaux et environnementaux du XXIème siècle, l'entreprise à mission contribue activement au bien commun.

Avec exigence, nous partageons nos expériences et savoir-faire de l'Entreprise à Mission, enrichissons collectivement ce modèle, et unissons nos efforts pour mobiliser, convaincre, et soutenir son déploiement en France et son rayonnement en Europe.

## **LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION EN QUELQUES CHIFFRES**

- **Plus de 300 membres**
- **Publication de 7 livrables - ou livres blancs (Groupes de Travail et guide méthodologique de vérification des sociétés à mission à destination des organismes tiers indépendants)**
- **Publication de 5 baromètres de l'Observatoire**
- **Plus de 30 interventions dans des conférences en 2021**
- **Plus de 40 interventions dans des webinaires en 2021**
- **10 000 abonnés sur LinkedIn**
- **34 000 utilisateurs du site de la Communauté des Entreprises à Mission en 2021**

# **POURQUOI LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION S'EST DOTÉE D'UN COMITÉ DE MISSION ?**

**Rien dans sa qualité d'association n'obligeait  
la Communauté des Entreprises à Mission  
à se doter d'un comité de mission.  
Elle a néanmoins décidé de le faire  
lors de la mise à jour de ses statuts  
le 8 janvier 2021, à l'article 23 :**

### **23.1 Le comité de mission comprend entre quatre (4) et quinze (15) personnes physiques dont :**

- Au moins un salarié de l'Association,
- Des représentants des membres de la Communauté des Entreprises à Mission,
- Des experts et/ou représentants de la société civile.

#### **Les membres du Comité de Mission sont :**

- élus pour moitié au moins par l'Assemblée Générale en son sein ;
- désignés pour moitié au plus en tant que personnes qualifiées par les membres du comité de mission élus par l'Assemblée Générale. Par dérogation et pour sa première composition, ces autres membres du comité de mission pourront être désignés par le Bureau.

La parité d'hommes et de femmes est visée dans la composition du comité de mission. Le mandat des membres du comité de mission est de deux ans, renouvelable sans limitation.

Suivant le modèle de la Société à Mission, le comité de mission de la Communauté des Entreprises à Mission est un organe de gouvernance dont le rôle est de suivre et d'évaluer la bonne exécution de la mission définie dans les statuts juridiques de l'entreprise. Il présente annuellement un rapport au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle. Ces rapports sont rendus publics.

Le Directeur Général communique annuellement au comité de mission une feuille de route précisant les actions devant être menées pour l'exécution des Objectifs Sociaux et Environnementaux lors de l'exercice en cours, ainsi que des indicateurs de suivi. Il peut communiquer en cours d'exercice une mise à jour de cette feuille de route. Il communique également au comité de mission dans les 3 mois de la clôture de l'exercice un rapport sur l'exécution de la feuille de route de l'exercice écoulé.

Dans ce cadre, le comité de mission, agissant collégialement et représenté par son Président.:

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

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

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

Il peut également aider la gouvernance de l'entreprise à travailler sur la mission et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

Comme l'indiquait le livrable du groupe de travail de la Communauté des Entreprises à Mission sur le comité de mission publié en mars 2021<sup>1</sup>, son rôle peut néanmoins être plus large :

« Dans la droite lignée des travaux du groupe de travail #2 de la Communauté des Entreprises à Mission portant sur l'évaluation de la société à mission, le comité de mission peut selon nous avoir un double rôle : celui de mettre à l'épreuve et d'enrichir le parcours de l'entreprise vers sa mission.

Cette approche permet à l'entreprise d'exploiter le plein potentiel de ce nouvel organe de gouvernance : elle décide de s'appuyer sur les points de vue complémentaires des membres du comité de mission pour se questionner de manière stratégique sur la mise en œuvre de sa mission. »

L'ambition est ainsi double : permettre à la Communauté des entreprises à mission de porter à la connaissance de ses membres une évaluation objective des effets de son action mais aussi de bénéficier du regard réflexif apporté par le comité de mission.

<sup>1</sup>. Retrouvez le livrable "Le comité de mission : une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission" librement accessible au téléchargement sur le site de la Communauté des Entreprises à Mission, ici : <https://www.entreprisesamission.org/gt-comite-mission/>

# LE CEMCEM EST COMPOSÉ DE 12 PERSONNES PHYSIQUES, DONT

- 1 salarié de l'Association
- 7 représentants des membres de la Communauté des Entreprises à Mission
- 4 personnalités qualifiées

**Le 8 janvier 2021, 7 membres de la Communauté des Entreprises à Mission ont été élus lors de l'Assemblée Générale, pour deux ans. Pendant près d'une année, avec la Directrice Générale de la Communauté, Anne Mollet, ce comité de mission "restreint" s'est appliqué à bâtir un collectif, à s'imprégner des enjeux de la Communauté et à construire, avec les permanents de la Communauté, un référentiel d'indicateurs favorisant le suivi de l'exécution de la mission.**



**Alain Schnapper**

Alain Schnapper, ingénieur de l'Ecole des Mines de Paris, a travaillé pendant 30 ans dans le conseil, l'industrie et la distribution. Depuis 2018, il a fondé et dirige le cabinet Gouvernance Responsable, Société à mission, qui conseille des entreprises sur le chemin de la société à mission. Il est également praticien associé à la chaire « Théorie de l'entreprise – Modèles de gouvernance & Création collective » de MINES ParisTech PSL. Il a publié en 2020, avec Dominique Schnapper, « Puissante et fragile, l'entreprise en démocratie », chez Odile Jacob. Il est également Vice-Président de la CEM.



**Géraldine Hatchuel**

Géraldine Hatchuel est dirigeante de la start-up à mission Choregraphy, qui mixe design et arts vivants pour accompagner la conception de plans d'action, mission, innovation et transformation sur 5 sentiers de transition (Handicap & Inclusion, IA et robotique éco-féministe, Soignons les soignants, Numérique inclusif et convivial, Transition éco). Elle est experte en sciences de la conception pour la stratégie, la transformation et l'innovation, et autrice du livre de référence mondiale "Le design d'expérience, scénariser pour innover" Fyp Éditions 2018 (double empathie, scénarisation, 5P, baromètre du design d'expérience...)



**Patricia Lexcellent**

Patricia Lexcellent a dirigé plusieurs fédérations dans l'industrie, le monde coopératif et a co-fondé une coopérative d'intérêt collectif dédiée au Made in France. Elle est aujourd'hui déléguée générale du Réseau Initiative France, qui accompagne et finance la création/reprise de 18 000 entreprises par an. Elle a rejoint la Communauté des Entreprises à Mission pour promouvoir le modèle auprès des TPE et PME des territoires.



### **Anne Mollet**

Anne Mollet est Directrice Générale de la Communauté des Entreprises à Mission. Diplômée d'un DESS en Droit de l'urbanisme, de la construction et de l'aménagement et d'un DESS Administration des Entreprises à l'IAE, Anne Mollet commence sa vie professionnelle en 1997 comme consultante en marketing territorial et immobilier chez Sémaphores. En 2003, elle intègre le Groupe Nexity où elle occupe successivement les fonctions de responsable études et prospective, directrice marketing stratégique de Nexity Immobilier résidentiel, directrice marketing stratégique du Groupe, puis directrice développement durable et marketing stratégique. Elle intègre Perl, filiale du Groupe, en tant que directrice générale déléguée, fonction qu'elle occupera de décembre 2017 à juillet 2020.



### **Nicolas Monomakhoff**

Nicolas Monomakhoff, dirigeant de M618 Consulting, membre de la Communauté depuis novembre 2019, membre élu du comité de mission, animateur du GT « Achats Responsables et Société à mission ». Nicolas Monomakhoff est fondateur de M618 Consulting, issu de la fusion des cabinets 1618 Consulting et MNM Consulting, cabinet de conseil et d'innovation en management qu'il avait créé en 2002, centre de recherche agréé par le ministère de la recherche depuis 2004. Auparavant, Nicolas avait exercé des responsabilités fonctionnelles (Organisation, Contrôle de Gestion, Logistique, Achats, SI) et opérationnelles (Ventes, Production) dans des groupes internationaux, travaillé 10 ans dans de grands cabinets de conseil et créé plusieurs entreprises. Nicolas est également ancien auditeur IHEDN et IHEST, membre du conseil d'administration de l'IMRI-Cercle de l'innovation de Paris Dauphine depuis 2009, formateur à Paris Dauphine, et membre du conseil d'Orientation du Master MTI.



### **Sébastien Parthenay**

Ancien élève de McGill University et de l'Esc Amiens, Sébastien a commencé sa carrière comme consultant dans les cabinets Oneida, Andersen et Atos Consulting, avec une spécialisation dans l'accompagnement des entreprises dans leur transformation sur les aspects stratégiques, financiers, organisationnels et opérationnels. Puis, il a rejoint la MAIF où pendant 10 ans il a évolué sur différents projets stratégiques, pour ensuite se lancer dans l'aventure entrepreneuriale de la reprise d'une menuiserie en redressement judiciaire. Après cette aventure humaine enrichissante, il a rejoint le courtier d'assurance digital AssurOne (groupe PREVOIR) pour faire évoluer le groupe sur ses valeurs et le lien social. A présent Manager chez Alixio, il accompagne les DRH sur différents projets de transformation. En parallèle, il a participé au sein de l'Institut Montaigne à la rédaction du rapport : « Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité », il est également membre du Cercle du LeaderShip, il a participé à la publication de l'ouvrage : « Nos énergies essentielles ».



**Vincent Perrotin**

Vincent Perrotin est Directeur RSE du Groupe FDJ depuis 2018 et membre du Comité de Direction. Il pilote la stratégie RSE du Groupe et a conduit la démarche d'élaboration de la raison d'être FDJ, menée en parallèle du processus de privatisation et d'introduction en bourse du Groupe en 2019 et qui a abouti à son approbation par l'Assemblée générale et à son inscription en préambule des statuts de l'entreprise en juin 2020. Il est également Secrétaire du Comité des parties prenantes du Groupe, installé en décembre 2020 afin notamment de suivre la mise en oeuvre des engagements pris par FDJ en application de sa raison d'être. Arrivé en 2015 au sein de FDJ, Vincent Perrotin a été jusqu'en 2018 Directeur de cabinet de la Présidente-Directrice Générale du Groupe, Stéphane Pallez. Auparavant, Il a effectué son début de carrière au sein de la Direction générale du Trésor du Ministère de l'économie et des finances où il a notamment été en charge des sujets de responsabilité sociétale et de gouvernance d'entreprise.



**Julia Sartre**

Julia Sartre a fondé THE TRUSTED PARTNER pour réinventer la communication entre associés, et ainsi leur permettre de créer et maintenir des relations fructueuses et efficaces, tout au long de leur parcours entrepreneurial. Son engagement dans la Communauté des Entreprises à Mission est le fruit d'une rencontre entre ses convictions personnelles quant à la responsabilité des dirigeants et le modèle de la société à mission. Après un diplôme d'État de Docteur en Pharmacie et un MBA à l'ESSEC, Julia a débuté sa carrière dans l'industrie pharmaceutique en Market Access pour permettre aux patients d'accéder aux médicaments contre le cancer puis a évolué pour rejoindre le Comité de Direction de Teva Pharmaceuticals où elle a mené des projets de stratégie et de transformation.



**Dominique Christian**

Philosophe d'intervention auprès de toxicomanes, puis de managers, dirigeant de Liaoning, Dominique Christian enseigne la philosophie à CY Ecole de design. Co-auteur du livre « l'entreprise à mission » chez Mardaga et de quelques dizaines d'autres textes. Il intervient dans des organisations lorsqu'il est question de sens, de narratif et qu'il s'agit de retrouver le fil de l'histoire. Il est passionné par la chasse aux imposteurs et exerce la peinture de tradition lettrée (discipline philosophique chinoise).

**CES 7 MEMBRES ONT ÉTÉ REJOINTS FIN 2021 PAR DES PERSONNALITÉS QUALIFIÉES, INTÉGRÉES AU COMITÉ DE MISSION PAR COOPTATION POUR UNE DURÉE DE DEUX ANS. CES NOUVEAUX MEMBRES APPORTENT PAR LEURS EXPÉRIENCES ET EXPERTISES UN REGARD EXTÉRIEUR ET EXIGEANT.**



### André Sobczak

André Sobczak est professeur en RSE à Audencia Business School. Il y dirige la Chaire Impact Positif et le Mastère Spécialisé "Acteur pour la transition énergétique". Ses travaux de recherche portent sur l'intégration des enjeux de la transition écologique et sociale au cœur des business models et sur les partenariats avec les parties prenantes. André est également Délégué général RSE de l'école pour coordonner l'ensemble des actions dans ce domaine et d'en mesurer l'impact. Ancien président du Réseau interdisciplinaire de recherche sur les organisations et le développement durable, il représente cette association académique dans le bureau de la Plateforme RSE nationale. André est par ailleurs vice-président de Nantes Métropole en charge de l'Europe, de l'Emploi et de la RSE.



### Frédérique Lellouche

Frédérique Lellouche est diplômée de l'Institut d'études politiques de Toulouse et du Master inter universitaire européen « droits humains et démocratisation » de Venise. Après avoir travaillé dans des ONG de défense des droits humains en France et en Amérique centrale, elle rejoint la CFDT où elle est d'abord responsable de la coopération internationale au développement puis depuis 2015 en charge de la RSE et gouvernance d'entreprise. Elle anime un réseau d'administrateurs salariés et représente la CFDT au conseil d'administration du Forum citoyen pour la RSE et de l'ORSE. Elle a été élue présidente de la Plateforme RSE(2020-2021)



### Germain L'Hostis

Germain L'Hostis est engagé au sein du collectif Pour un réveil écologique, une organisation de jeunes mobilisés pour transformer l'enseignement supérieur et les entreprises qui représentent des leviers d'action puissants, trop souvent négligés, et pourtant à notre portée en tant qu'étudiants et jeunes diplômés afin de faire face à l'urgence écologique. Au sein du collectif, il est chargé des questions de gouvernance et mène plusieurs projets avec l'objectif de questionner les stratégies des entreprises. Prochainement diplômé de l'ESPCI et de Dauphine, sa formation est au plus proche des enjeux soulevés par la transition écologique.

**LE CEMCEM EST TRÈS HEUREUX DE VOUS PRÉSENTER SON PREMIER RAPPORT D'ÉVALUATION.**

# OBJECTIFS STATUTAIRES DE LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

**Dans le cadre de son suivi, le comité de mission a analysé et challengé les objectifs statutaires de la Communauté des Entreprises à Mission au regard de la mission qu'elle poursuit.**

Aussi, le comité de mission a proposé de réduire leur nombre. Trois objectifs ont ainsi été formulés sur la base des huit objectifs aujourd'hui inscrits dans les statuts de la Communauté des Entreprises à Mission<sup>2</sup>.

Cette réduction répond essentiellement à deux besoins. D'une part, les trois objectifs proposés intègrent les huit objectifs précédemment définis en évitant les redondances et, d'autre part, ces trois objectifs s'articulent de manière plus évidente et naturelle avec les activités de la Communauté des Entreprises à Mission.

#### **Ces trois objectifs sont les suivants :**

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

Pour qu'ils soient inscrits dans les nouveaux statuts de la Communauté des Entreprises à Mission, ces objectifs feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2022.

---

#### **2. A date, les objectifs statutaires de la Communauté des Entreprises à Mission sont les suivants :**

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

# BILAN 2021

**C'est par un appel à candidature auprès des membres de la Communauté en décembre 2020 que tout a démarré pour les sept représentants des membres qui ont été élus.**

L'enjeu principal en 2021 était de réussir à créer et maintenir dans la durée un collectif fort et efficace, en capacité d'accueillir et intégrer les quatre personnalités qualifiées et expertes afin de nourrir et d'enrichir davantage encore les débats et le travail d'analyse et de suivi demandé au comité de mission.

La fréquence des rencontres et réunions de travail a probablement participé à réussir en une année à constituer un comité de mission engagé vers son objectif. Les travaux accomplis lors de cette première année ont permis de revisiter et reformuler les objectifs statutaires, et de créer et valider un modèle de mission simple à appréhender et à suivre, tant par les instances de gouvernances de la Communauté des entreprises à mission, que ses membres ou ses partenaires.

Le modèle de mission vous est présenté ci-dessous objectif par objectif pour en faciliter la lecture et l'appropriation.

Vous retrouverez les objectifs opérationnels et les principales actions menées ou à lancer.

Les preuves, ou indicateurs, qui ont été sélectionnées par le comité de mission et les permanents de la Communauté, ont pour objectif d'éclairer les actions entreprises par la Communauté des Entreprises à Mission et de permettre le suivi de l'exécution de la mission par le comité de mission.

L'année 2022 est l'occasion pour le comité de mission, ainsi que pour la Direction Générale, d'éprouver ce modèle de mission. L'activité menée en 2021 servira de base à l'identification des données initiales de chacune des preuves et ainsi de projeter un objectif de progression pour 2022 et les années suivantes, selon les ressources disponibles au sein de la Communauté des entreprises à mission (permanents et membres actifs).

# 1 FAVORISER LES ÉCHANGES ENTRE MEMBRES ET CONFRONTER LES PRATIQUES DANS UN ESPRIT D'OUVERTURE

| Objectifs opérationnels  | Principales actions  | Preuves   | Réalisations 2021  |
|--|--|---|--|
| Favoriser les échanges formels entre membres sur leurs pratiques   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser et animer les échanges collectifs formels</li> <li>Déployer la CEM en région</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de Cercles, Groupes de Travail et ateliers (dont «Challenger sa mission»)</li> <li>Nombre d'événements régionaux internes / externes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2 Workshops</li> <li>Lancement du Cercle des Managers de la Mission</li> <li>2 Rencontres nationales</li> <li>1 événement à Nantes</li> </ul> |
| Favoriser les échanges informels entre membres   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser les échanges informels (ex : rencontres aspirants, CEMers / Permacemers)</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire membres (accélérateur de rencontres)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réseaux Slack et MeltingSpot</li> <li>Soirée CEM</li> <li>Soirée Membres</li> <li>Newsletter mensuelle</li> </ul>                             |
| Assurer l'esprit d'ouverture par la variété des membres et des échanges avec des acteurs extérieurs à la CEM | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la diversité des membres lors de l'adhésion</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taille, implantation, secteur, « en chemin » / société à mission, dirigeants / activistes / chercheurs</li> </ul>                                      |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer des ponts / partenariats avec des collectifs / institutionnels</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et qualité des partenariats</li> </ul>  |  |

# 2 INSTRUIRE, DOCUMENTER ET APPROFONDIR AVEC EXIGENCE LE MODÈLE DE L'ENTREPRISE À MISSION

| Objectifs opérationnels   | Principales actions   | Preuves  | Réalisations 2021   |
|---|---|--|---|
| <p>Enrichir mutuellement la recherche et la pratique</p> <p>Contribuer à l'exigence du modèle</p> <p>Elaborer des standards / produire de la doctrine</p> <p>Organiser un débat régulier pour partager les convictions et les régénérer</p> | <p>Animer des groupes mêlant chercheurs, praticiens et consultants</p> <p>Amener des données pour alimenter des programmes de recherche</p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de chercheurs et d'entreprises impliquée(s) dans la Recherche et Développement</li> <li>• Nombre de cercles, Groupes de Travail et nombre de publications</li> <li>• Observatoire (notamment ANR)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Groupes de Travail en cours</li> <li>• 3 livrables Groupes de Travail publiés</li> <li>• Observatoire lancé en janvier 2021</li> </ul> |
|   | <p>Participer aux travaux de recherche de l'écosystème</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux de recherche auxquels la CEM a participé (AFNOR, ANR, France Stratégie, Orée, ...)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet financé par l'ANR</li> <li>• Projet France Stratégie</li> </ul>   |
|   | <p>Soumettre les travaux à la validation des chercheurs, à d'autres instances qui s'intéressent au sujet, et re-balayer nos convictions à intervalles réguliers</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement du conseil scientifique</li> </ul>   |   |

# 3 FAIRE CONNAÎTRE ET PARTAGER L'AMBITION ET LES RÉALITÉS DU MODÈLE DE L'ENTREPRISE À MISSION AVEC LE PLUS GRAND NOMBRE

| Objectifs opérationnels   | Principales actions  | Preuves  | Réalisations 2021  |
|---|--|--|--|
| Donner à voir le développement de la société à mission en France et en Europe     | Développer l'Observatoire des Sociétés à Mission   | Nombre de visites  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 000 visites sur le site en 2021</li> <li>• Nouvelle identité visuelle</li> </ul>   |
| Rendre accessibles nos travaux (dont le déploiement d'outils)                     | Organiser des webinaires, publier nos travaux<br>Participer aux travaux de l'écosystème                                  | Nombre de publications / livrables<br>Nombre de travaux de recherche auxquels la CEM a participé (AFNOR, ANR, France Stratégie, Orée, ...)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 interventions en conférences externes</li> <li>• 70 articles de presse</li> <li>• 40 interventions dans des webinaires</li> <li>• 9 webinaires organisés par la communauté</li> <li>• 4 sessions de formation</li> </ul> |
| Promouvoir un modèle d'entreprise contributive au bien commun                     | Développer une stratégie de communication externe. (avertis et non avertis)<br>Faire du plaidoyer en France et en Europe | Audience / type de support (dont conférences externes)<br>Contacts établis avec institutionnels européens & sollicitations                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 interventions en conférences externes</li> <li>• 70 articles de presse</li> <li>• Congrès Européen des Entreprises à Mission (1/12/21)</li> </ul>  |
| Augmenter le nombre d'acteurs en maîtrise du modèle et en capacité de le déployer | Former les dirigeants, entreprises, étudiants<br>Déployer la CEM en région   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de dirigeants / entreprises formé(e)s</li> <li>• Couverture régionale : nombre de régions</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture Pays de Loire</li> <li>• Évènement Nantes 80 Pax</li> </ul>   |

## Au-delà des travaux présentés ci-dessus, le comité de mission a souhaité témoigner dans ce rapport :

- de l'importance et de la difficulté à bâtir un collectif, à maintenir sa dynamique et son investissement dans la durée et à assurer sa mission première, à savoir l'écriture d'un rapport du comité de mission annuel,
- du temps et l'implication nécessaire pour s'imprégner des enjeux de l'activité et l'indispensable collaboration avec la Direction Générale et les opérationnels sans qui l'analyse et les contributions du comité de mission seraient probablement inappropriées.

Depuis sa création en janvier 2021, le CEMCEM a tenu 6 réunions, à la fréquence moyenne d'une réunion tous les deux mois.

# CONCLUSION DU COMITÉ SUR LES AXES DE TRAVAIL

**Le développement de la CEM a été très rapide en 2021 et l'étendue du périmètre de ses activités a attiré l'attention du Comité sur le risque que les permanents soient débordés par la charge de travail. La réduction du nombre d'objectifs est aussi une tentative pour contribuer à aider la priorisation des tâches. Les organes de gouvernance de la CEM doivent jouer leur rôle pour aider les opérationnels à prioriser leurs activités et s'assurer que les moyens mobilisés sont à la hauteur des objectifs visés.**

Le CEM est également sensible au double rôle que joue la CEM : « société savante » de la société à mission et institution représentative des sociétés à mission et du mouvement qui porte leur déploiement. Cette tension entre ces deux rôles peut être gérée précisément par la mission et notamment les objectifs tels qu'ils ont été reformulés mais une attention particulière devra être maintenue dans le temps afin de préserver cet équilibre.

L'année 2021 a été marquée par une très forte activité qui a permis à la CEM de mettre en place sa nouvelle gouvernance, d'élaborer son modèle de mission et de l'initialiser, et de lancer de multiples actions au service de sa mission.

**Sur l'objectif 1** (Favoriser les échanges entre membres et confronter les pratiques dans un esprit d'ouverture), les échanges ont été maintenus malgré les difficultés liées aux conditions sanitaires. L'objectif opérationnel sur l'esprit d'ouverture est à prendre en compte pour l'avenir.

**L'objectif 2** (Instruire, documenter et approfondir avec exigence le modèle de

l'entreprise à mission) a vu de multiples actions continuer : le rythme de travail des GT est resté constant, plusieurs livrables ont été publiés et ont fait l'objet de communications élargies, l'observatoire et son prolongement à travers le programme de recherche financé par l'ANR constituent également un point fort de l'activité de la CEM.

**L'objectif 3** (Faire connaître et partager l'ambition et les réalités du modèle de l'Entreprise à Mission avec le plus grand nombre) a mobilisé beaucoup d'énergie et de temps, ce qu'on voit à travers le nombre d'intervention de toutes natures assurées par des membres de la CEM, permanents ou non.

Le Comité attend avec intérêt de constater si l'usage des indicateurs et des preuves proposées permettra en 2022 de contribuer à faciliter le pilotage et orienter les travaux de la CEM. En particulier, l'élaboration d'une trajectoire fixant des objectifs intermédiaires annuels permettrait sans doute d'améliorer le dialogue entre les parties concernées, dont le comité de mission, et la planification de l'engagement des moyens.

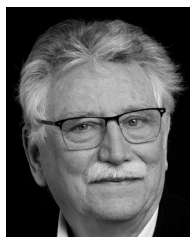
Aussi, ce rapport est l'occasion de remercier les contributeurs aux travaux du comité de mission, membres du Comité et permanents de la Communauté.

---

L'année 2021 a été marquée par une très forte activité qui a permis à la CEM de mettre en place sa nouvelle gouvernance

---

# POSTFACE



**D. CHRISTIAN,**  
philosophe  
d'astreinte  
du CEMCEM

Les recherches sociologiques, les mouvements sociaux, affichent l'importance du besoin de reconnaissance, ce qui suppose que l'activité de chacun ait suffisamment de sens. Le dernier rapport Dares souligne cette attente de sens (Cf Dares « Quand le travail perd son sens »). Les sociétés à mission s'inscrivent dans ce mouvement que la communauté des entreprises à mission s'efforce d'accompagner. Mais l'évolution des pratiques que cela suppose ne peut être conçue uniquement par un travail de cabinet. Une telle transformation suppose de l'expérience. Sinon on sait bien que le risque de dérive intellectuelle est fréquent quand émergent de nouveaux modèles. On ne peut « vendre » la mission comme on a « vendu » le Lean, l'agilité ou la qualité totale. Pour être en capacité d'échanger des expériences la Communauté des Entreprises à Mission s'est engagée à s'appliquer à elle-même l'ensemble du processus préconisé.

En participant à l'élaboration du modèle de mission de la Communauté des entreprises à mission me revint en mémoire cette formule d'Erasmus : « Il n'y a pas de jeu si l'on n'est pas d'accord sur les règles. » Certes et l'histoire des jeux a confirmé cette intuition, tel par exemple le manuel du jeu du piquet, (1631) : « Observant donc les règles et maximes qui y sont décrites, vous éviterez les querelles qui arrivent souvent faute d'en être bien informé et entretenez la société qui est l'union de toutes choses. »

Mais j'ai en tête aussi le souvenir d'un texte d'Anthony Wilden : « rules are no game ». Les règles sont essentielles, certes, mais elles n'épuisent pas le jeu. Elles définissent comment jouer, mais non comment bien jouer. Jouer bien, non seulement pour « gagner », mais aussi pour jouer dignement. Clausewitz rappelait la distinction entre la finalité de la guerre et la finalité par la guerre ; De même il faut penser la double finalité, finalité de l'entreprise à mission, et finalité par l'entreprise à mission. Ce sont deux facettes du mode d'emploi : comment on utilise le dispositif et pour quelle fin on l'utilise. On voit déjà les détournements esquissés d'une démarche naissante : l'entreprise à mission comme alibi à ne pas transformer les rapports managériaux, la démarche processée, selon les mêmes modes de mise en œuvre que toute autre démarche de normalisation des organisations. Tout apport technique qui ne pense pas les finalités, ou qui ne définit pas le mode d'emploi, est un arraisonnement de la pratique. Bien sûr ce peut être tentant, car in fine ce n'est qu'une version de plus de la séparation taylorienne de la conception et de l'exécution. Le statut des méthodes proposées est toujours à questionner. Toute intervention en organisation devrait tirer profit de l'apport de la socio analyse : la découverte de différentes instances en jeu : mythique, socio-historique, institutionnel, organisationnel, groupal, personnel. Si la démarche vers l'entreprise à mission se cantonne à la dimension institutionnelle, on peut en anticiper l'échec. Dans les échanges internes au CEMCEM, les thèmes de supplément d'âme, de gage de bienveillance ont été évoqués. Ils désignent un champ de prérequis pour qu'une entreprise à mission renouvelle les relations internes et externes d'une organisation et adressent bien d'autres dimensions que l'instance institutionnelle : mythique (sens), groupale... Que ces éléments guident la lecture du présent document qui n'a pas pour intention de « gouverner par décret » mais d'ouvrir la sensibilité aux diverses facettes de toute organisation.

---

Si la démarche vers l'entreprise  
à mission se cantonne  
à la dimension institutionnelle,  
on peut en anticiper l'échec.

---





**Transformer l'entreprise  
pour transformer la société**

[communaute@entreprisesamission.org](mailto:communaute@entreprisesamission.org)  
[www.entreprisesamission.org](http://www.entreprisesamission.org)