



communauté
des entreprises
à mission

Le comité de mission

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

ÉDITION 2026



Sommaire

| | |
|-----------------|----------|
| Synthèse | 3 |
|-----------------|----------|

| | |
|---------------------|----------|
| Introduction | 6 |
|---------------------|----------|

| | |
|--|----------|
| I. A quoi sert le comité de mission ? | 7 |
|--|----------|

| | |
|-----------------------------------|----------|
| 1. Les obligations légales | 8 |
|-----------------------------------|----------|

| | |
|-------------------------------------|---|
| A. Les missions définies par la loi | 8 |
|-------------------------------------|---|

| | |
|------------------------------------|---|
| B. Le rapport du comité de mission | 9 |
|------------------------------------|---|

| | |
|---|----|
| C. Les synergies avec l'organisme tiers indépendant (OTI) | 13 |
|---|----|

| | |
|--|-----------|
| 2. Trois rôles : suivi de la feuille de route, vigilance et exploration | 14 |
|--|-----------|

| | |
|--|----|
| A. Suivi de la feuille de route : évaluer et questionner la cohérence d'ensemble de la mission | 16 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| B. Vigilance : élargir le champ d'analyse au-delà de la feuille de route fournie par l'entreprise | 18 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| C. Exploration : ouvrir le champ des possibles | 21 |
|--|----|

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Synthèse du chapitre I | 26 |
|-------------------------------|-----------|

| | |
|--|-----------|
| II. Comment le comité de mission peut-il agir ? | 27 |
|--|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 1^{er} levier : mobilisation des expertises | 29 |
|--|-----------|

| | |
|-------------------------------------|----|
| A. Composition du comité de mission | 29 |
|-------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| B. Sollicitations ponctuelles d'experts | 31 |
|---|----|

| | |
|---|-----------|
| 2^e levier : fonctionnement du comité de mission en tant que collectif | 32 |
|---|-----------|

| | |
|-----------------------------------|----|
| A. Travail en séance et animation | 32 |
|-----------------------------------|----|

| | |
|------------------------------|----|
| B. Travail entre les séances | 35 |
|------------------------------|----|

| | |
|--|-----------|
| 3^e levier : mode de fonctionnement relatif à chaque membre | 36 |
|--|-----------|

| | |
|--|----|
| A. Engagement des membres du comité de mission | 36 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| B. Appropriation des enjeux de l'activité par les membres | 37 |
|---|----|

| | |
|---|-----------|
| 4^e levier : relations au sein d'un écosystème d'acteurs | 39 |
|---|-----------|

| | |
|--|----|
| A. Les dirigeants et autres organes de gouvernance | 40 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| B. Une relation nécessaire avec les autres parties prenantes, internes et externes | 43 |
|--|----|

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Synthèse du chapitre II | 46 |
|--------------------------------|-----------|

| | |
|---|-----------|
| III. Quelles implications pour le président¹ du comité de mission ? | 47 |
|---|-----------|

| | |
|---|-----------|
| 1. Les rôles du président de comité de mission | 48 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 2. Profil idéal du président de comité de mission – d'après le Cercle des présidents de comité de mission de la Cem | 49 |
|--|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 3. Les leviers d'action du président de comité de mission | 50 |
|--|-----------|

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Synthèse du chapitre III | 52 |
|---------------------------------|-----------|

| | |
|-------------------|-----------|
| Conclusion | 53 |
|-------------------|-----------|

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Auteurs et contributeurs | 54 |
|---------------------------------|-----------|

¹ Dans l'ensemble des textes de l'association, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte. Les termes employés pour désigner des personnes ont, dès lors, à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

Synthèse

Le comité de mission est un organe de gouvernance inédit, créé pour répondre aux enjeux de la mission. **Chargé du suivi et du contrôle** de l'exécution de la mission, il répond au double objectif de **la sécuriser** et de **la crédibiliser**, en s'assurant de la sincérité de l'entreprise. A la fois interne et externe, indépendant et sans pouvoir décisionnaire, le comité de mission influence la stratégie de l'entreprise à travers le prisme du respect de ses engagements statutaires.

Après un premier guide sorti en 2021, le présent guide pratique vise à **approfondir les rôles et les moyens du comité de mission**, ainsi que les implications pour sa présidence, tout en proposant des outils d'analyse ; ceci d'après les enseignements issus de six années de recherche et d'observation des pratiques et des enjeux au sein de la Communauté des entreprises à mission (Cem), notamment à travers le Cercle des présidents de comité de mission lancé en 2024, et de la Chaire Théorie de l'Entreprise de MINES PARIS - PSL.

A quoi sert le comité de mission ?

LES OBLIGATIONS LÉGALES

Dans le cadre du double contrôle de la mission et en complément des fonctions de l'organisme tiers indépendant (OTI), la loi PACTE confère au comité de mission les fonctions suivantes :

- Le **suivi exclusif de l'exécution de la mission**.
- La présentation annuelle d'un **rapport du comité de mission**, joint au rapport de gestion, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société.
- La réalisation de « toute vérification qu'il juge opportune » en se faisant communiquer « tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission » (article L210-10 du Code de commerce).

TROIS RÔLES : SUIVI DE LA FEUILLE DE ROUTE, VIGILANCE ET EXPLORATION

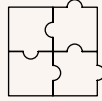
Le **suivi de l'exécution de la mission**, fonction exclusive du comité de mission définie par la loi, implique le contrôle des choix de gestion de l'entreprise à travers le prisme de la mission et, si besoin, son interpellation par le comité. Au regard des pratiques, il nous semble que cette fonction se décline en **trois rôles types** qui se combinent selon l'ancienneté et les circonstances.

- 1 **Suivi de la feuille de route** : évaluer la cohérence d'ensemble de la mission, questionner les objectifs opérationnels retenus et leur pertinence au regard de la mission, et analyser s'ils sont atteints.
- 2 **Vigilance** : élargir le champ d'analyse au-delà de la feuille de route fournie par l'entreprise en interrogeant les autres activités existantes, afin de repérer d'éventuelles tensions ou des contributions supplémentaires à la mission.
- 3 **Exploration** : ouvrir davantage l'espace des choix possibles pour l'entreprise en interrogeant ses choix de gestion, en mettant en lumière des alternatives à déployer et en l'incitant à innover pour dépasser les tensions repérées.

En exerçant ces trois rôles, le comité de mission agit en « ami critique » et en gardien. Il contribue **au respect et donc à la crédibilité et à la pérennité de la mission**, ce qui en soutient la dynamique au sein de l'entreprise.

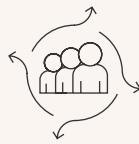
Comment le comité de mission peut-il agir ?

Pour exercer ces trois rôles et éviter différents écueils (passivité, instrumentalisation, essoufflement, isolement, ...), le comité de mission peut disposer d'outils (feuille de route, matrice activités/engagement, radar d'auto-évaluation) et de **quatre leviers d'action** :



SA COMPOSITION ET SON EXPERTISE

Il est recommandé de **mobiliser des expertises internes et externes** au sein du comité et de sélectionner ses membres en fonction des compétences les plus pertinentes au regard du contenu de la mission.



SON MODE DE FONCTIONNEMENT EN TANT QUE COLLECTIF

Pour un fonctionnement efficace pendant et entre les séances, il est conseillé de mettre en place un cadre commun avec un règlement intérieur, de planifier annuellement les réunions et les échéances, d'organiser des séances de travail intermédiaires et **d'instaurer un climat de cohésion entre les membres**.



SON MODE DE FONCTIONNEMENT RELATIF À CHAQUE MEMBRE

Le travail du comité de mission nécessite un engagement réel de ses membres. Imaginer de nouveaux formats de réunion, rémunérer les membres et les immerger régulièrement dans les aspects opérationnels de l'entreprise, sont des moyens de mieux impliquer chacun.



SES INTERACTIONS AVEC L'ÉCOSYSTÈME DE L'ENTREPRISE

La mission étant à la fois un objet de gouvernance et de gestion, **le comité interagit avec la gouvernance, le management et les opérations**. Il est préconisé d'organiser des échanges fréquents entre le comité de mission et les autres organes de gouvernance, ainsi que des rencontres avec les collaborateurs et les parties prenantes externes.

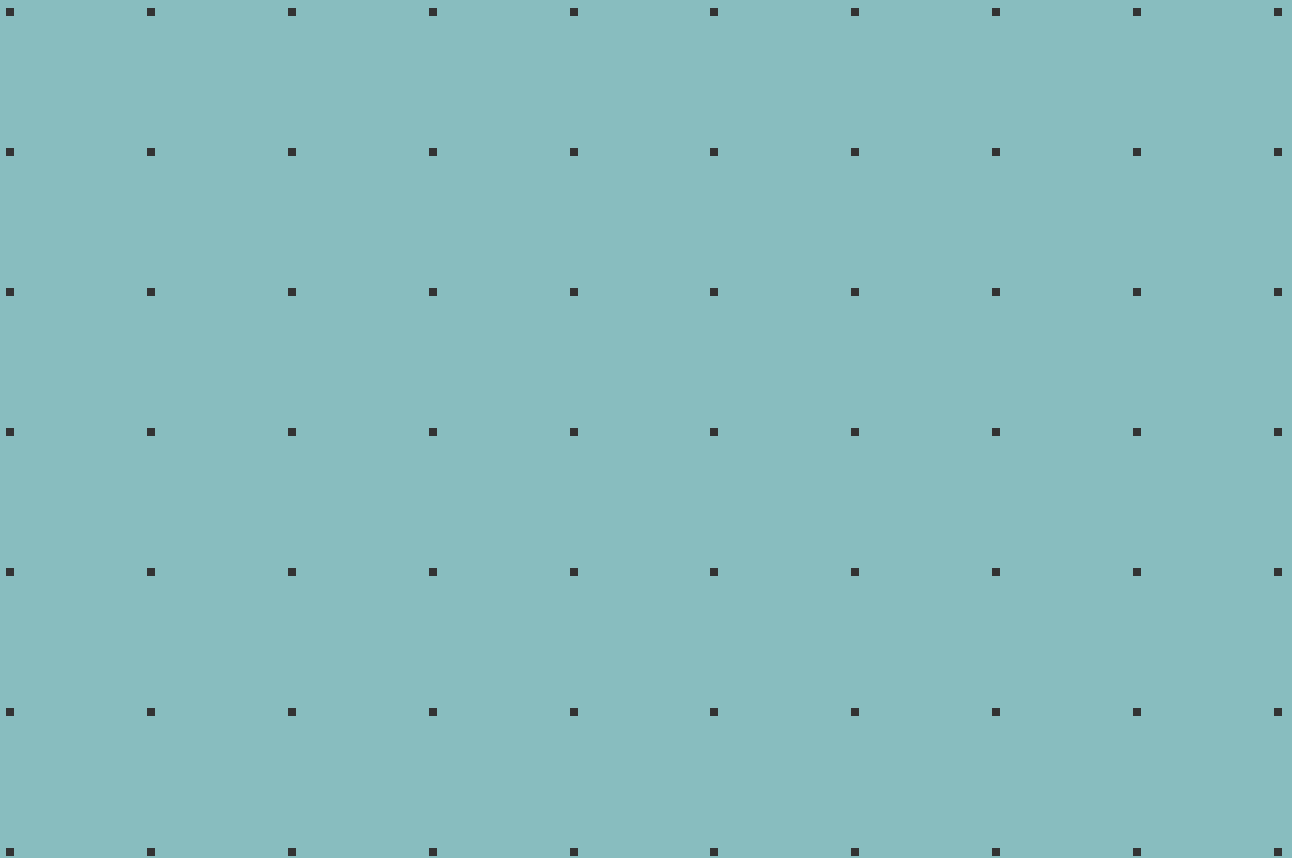
Quelles implications pour le président du comité de mission ?

Bien que non obligatoire, le président du comité de mission exerce une fonction indispensable en raison de son rôle clé dans l'animation du comité et du besoin d'un interlocuteur auprès de la direction. **Il est préconisé de désigner un président externe** pour son rôle irremplaçable en cas de crise, en raison de son impartialité.

Le président organise les réunions, décide de l'ordre du jour et des formats de travail du comité. Doté d'une personnalité motrice et d'une fonction à forte dimension managériale, il anime le collectif en s'assurant de sa cohésion et en valorisant les expertises de chaque membre.

Au-delà du fait d'être requis par la loi, le comité de mission est **le garant indispensable de la pérennité de la mission** et un **moteur d'innovation** pour l'entreprise. Pour cela, il doit **réunir des expertises pertinentes**, avoir la marge de manœuvre et les moyens nécessaires pour effectuer les trois grands rôles inclus dans sa fonction exclusive de suivi (suivi de la feuille de route, vigilance et exploration) et être pensé comme **un collectif à faire vivre**, en relation avec l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise, en partenariat avec le président du comité de mission, **s'assurera de la continuité de son engagement et de sa pertinence**. Il y trouvera de l'utilité en lui soumettant des interrogations stratégiques et pourra, ainsi, pleinement bénéficier d'un « ami critique » capable de l'aider à ouvrir le champ des possibles et à l'explorer.



Introduction

En mai 2019, la loi PACTE créait la société à mission. La crédibilité de l'engagement des entreprises au travers de leur mission, dont la formulation est laissée libre par le droit, dépend de la qualité du contrôle de leurs actions. La loi a donc instauré le comité de mission, chargé de fournir le temps, l'expertise et l'indépendance nécessaires pour **contrôler si l'entreprise respecte bien les objectifs inscrits dans ses statuts.**

Le comité de mission est un organe de gouvernance inédit, créé pour répondre aux enjeux de la mission. Il répond au double objectif de la sécuriser et de la crédibiliser, en s'assurant de la sincérité de l'entreprise. A la fois interne et externe, indépendant mais avec une connaissance fine de l'entreprise, **sa nature hybride défie les distinctions traditionnelles entre les organes de contrôle ou de surveillance et les organes de management.** Chargé du suivi et du contrôle de l'exécution de la mission, mais sans pouvoir décisionnaire, le comité de mission est pourtant un acteur influent par ses analyses réalisées à travers le prisme du respect des engagements statutaires de l'entreprise².

Il est d'autant plus singulier que la loi encadre peu son fonctionnement, ce qui en fait une obligation sans mode d'emploi. Sans précision, **les comités de mission inventent les manières de faire et présentent entre eux une grande hétérogénéité de pratiques.**

Alors comment faire fonctionner un organe si singulier et avec si peu d'instructions ? Comment devrait-il procéder pour suivre l'exécution de la mission ? Quels outils peut-il mobiliser ? Quels objectifs et quelles règles doit-il se fixer ? Comment le composer et le faire évoluer dans le temps ? Et comment l'articuler avec le reste de la gouvernance (conseil d'administration, comité de parties prenantes, instances représentatives du personnel...) sans créer de tensions ?

Ce sont ces questions qui sont étudiées dans le présent guide. Il est le fruit des réflexions du Cercle des présidents de comité de mission de la Cem (2024-2025), ainsi que des enseignements issus de **six années de recherche et d'observation des pratiques et des enjeux au sein de la Cem et de la Chaire Théorie de l'Entreprise de MINES PARIS - PSL.** Il s'adresse à toutes les personnes qui souhaitent comprendre le comité de mission et bien faire fonctionner le leur. Après une première édition sortie en 2021, l'enjeu de ce guide est d'approfondir davantage les rôles et les moyens du comité de mission, ainsi que ceux de sa présidence éventuelle, tout en proposant des outils d'analyse.

Ce guide ne traite pas du référent de mission³, ce qui pourra faire l'objet d'une future publication.

Ce guide a été nourri par des retours d'expérience d'organisations de toutes tailles et de tous secteurs (**SERGIC** , **LA POSTE** , **AGENCE DÉCLIC** , **MAIF** ...) : la liste complète figure à la fin.

² SEGRESTIN, Blanche, LEVEQUE, Jérémy, LEVILLAIN, Kevin, « Sociétés à mission : une étude des comités de mission », *Revue Française de Gestion*, 2025, Vol. 51, Issue 323, pages 213-233, DOI: 10.1684/rfg.2025.93.

³ Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent opter pour un référent de mission à la place du comité de mission (article L210-12 du Code de commerce).

CHAPITRE I

A quoi sert le comité de mission ?

Le comité de mission et ses fonctions principales sont décrits sommairement dans l'article L210-10 du Code de commerce et L110-1-1 du Code de la mutualité. La loi impose un cadre minimal. Par conséquent, elle permet des déclinaisons variées du comité de mission qui dispose d'une marge de manœuvre pour inventer ses manières de procéder, **prolongeant l'esprit de la loi plutôt que de s'en tenir à sa lettre**. Bien que l'on observe ainsi une hétérogénéité des pratiques selon les entreprises, le comité de mission, en raison de sa nature singulière, exerce des tâches et des rôles bien spécifiques.

1. Les obligations légales

A. Les missions définies par la loi

Les travaux du comité de mission définis dans l'article L210-10 du Code de commerce et L110-1-1 du Code de la mutualité sont les suivants :

- Le **suivi exclusif de l'exécution de la mission**.
- La réalisation de « **toute vérification qu'il juge opportune** » en se faisant communiquer « tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ». Le comité de mission peut ainsi demander à l'entreprise d'instruire tout sujet clé au regard de la mission.
- La **présentation annuelle d'un rapport** (nommé « rapport du comité de mission »), joint au rapport de gestion à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société.



À SAVOIR

En raison de sa nature et de sa fonction singulières, **le comité de mission :**

- **est un organe de contrôle distinct, non décisionnaire** : il n'est pas un conseil d'administration ni de surveillance ;
- **contrôle le respect de la mission** ;
- n'est pas un comité des parties prenantes : il n'a pas vocation à réunir des parties prenantes qui défendraient des intérêts particuliers ;
- **évalue la cohérence des choix de gestion au regard de la mission, mais n'est pas un auditeur indépendant**, contrairement à l'organisme tiers indépendant (OTI).

En raison de la liberté que la loi laisse à l'entreprise pour formuler sa raison d'être et ses objectifs statutaires, le comité doit s'adapter à des missions toujours singulières.

« La liberté laissée à l'entreprise de rédiger sa mission a comme conséquence que son évaluation ne peut être que spécifique, adaptée et représentative de l'ensemble des objectifs et activités propres à l'entreprise : elle ne peut être effectuée sur la base d'un référentiel unique. **C'est la fonction première du comité de mission, qui en fait la richesse et la complexité⁴.** »

C'est pour ces raisons que même les entreprises de moins de 50 salariés, bien qu'elles aient la possibilité de choisir un référent de mission, peuvent trouver un intérêt à se doter d'un comité de mission.

⁴SCHNAPPER, Alain, *Le guide pratique de la société à mission*, 2025, HDiffusion, p. 184.

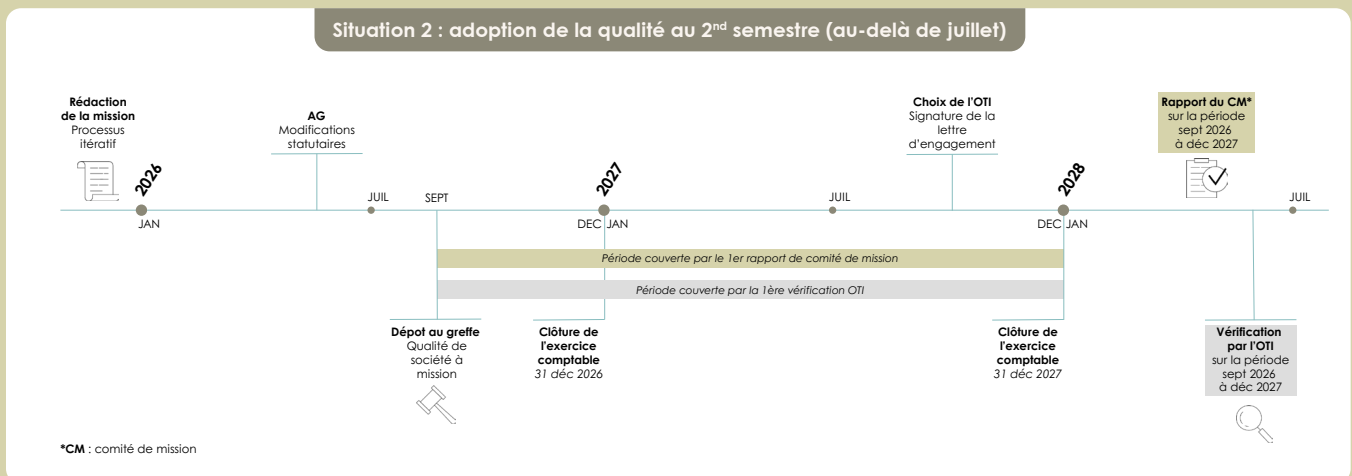
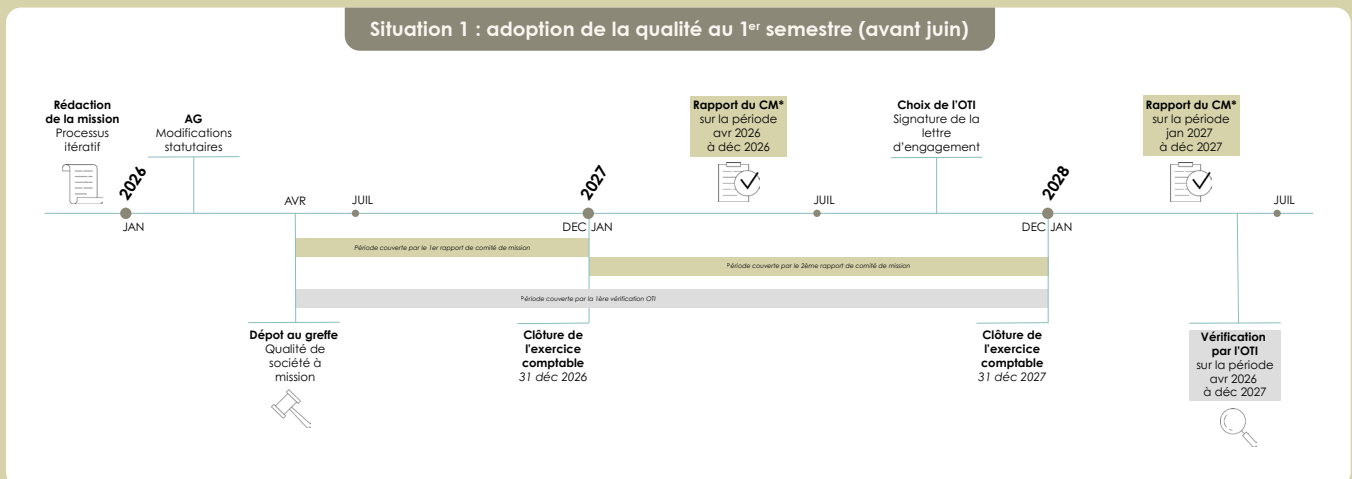
B. Le rapport du comité de mission

Ce rapport expose annuellement l'avis du comité de mission sur **la cohérence de la mission, ses évolutions et les actions mises en œuvre par l'entreprise pour la respecter.**

Ce rapport est rédigé, en théorie, par le comité de mission, mais en pratique souvent par délégation, par exemple au manager de mission, avant l'ajout d'éléments par le comité. Il porte sur la période annuelle d'exercice comptable (hormis la première année de la mission, en fonction de la date d'enregistrement de la qualité par le greffe du tribunal de commerce).

CALENDRIER DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

Selon la période d'exercice comptable et la date officielle de passage à la qualité de société à mission pour une entreprise de plus de 50 salariés dont l'exercice comptable correspond à une année civile



Le rapport du comité de mission est annexé au rapport de gestion de l'entreprise et présenté en assemblée générale. Il est aussi un support utilisé par l'organisme tiers indépendant (OTI) lors de sa vérification de la mission (voir I. 1. C.). L'entreprise **n'a pas d'obligation de le publier**, bien que cela soit recommandé. Dans tous les cas, il relève de la seule responsabilité du comité.

**À SAVOIR**

Il s'agit de **distinguer** les appellations de « **rapport du comité de mission** » et de « **rapport de mission** ». L'appellation « rapport de mission » renvoie à celui que ferait l'entreprise pour rendre compte de sa mission et s'apparenterait à un rapport d'activité, de RSE ou d'impact. A l'inverse, le rapport du comité de mission n'adopte pas le point de vue de l'entreprise, mais celui d'un comité composé principalement d'experts externes qui a l'obligation de suivre et de rendre compte de la mission. **Le comité de mission est lui-même responsable de ce rapport**, qui n'a pas à être relu ou validé par la direction de l'entreprise.

Pour les entreprises qui souhaiteraient tout de même communiquer leur point de vue sur la mission, trois options sont possibles :

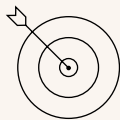
- 1 Produire deux rapports différents : un rapport de mission adoptant le point de vue de l'entreprise, et un rapport du comité de mission.
- 2 Intégrer au rapport de mission un chapitre constitué du rapport du comité de mission.
- 3 Intégrer dans le rapport de mission des encarts isolés et désignés comme « le point de vue du comité de mission »⁵ ou « le rapport du comité de mission ».

Dans tous les cas, **seul le rapport du comité de mission est obligatoire, sous la propre responsabilité du comité.**

LES ÉLÉMENTS QUE LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION DEVRAIT COMPORTER SONT LES SUIVANTS :



Une appréciation globale des moyens mobilisés par l'entreprise dans la réalisation de sa mission : cette appréciation inclut l'avis du comité de mission sur la **cohérence d'ensemble** entre la mission statutaire, sa déclinaison opérationnelle et les activités de l'entreprise, ce qui peut être fait à l'aide d'un « modèle de mission » (voir encadré en I. 2.).



Des commentaires sur **l'atteinte des résultats** : le comité de mission émet un avis sur le respect de chaque objectif statutaire en questionnant la déclinaison opérationnelle selon son niveau d'ambition et de réalisme. Il analyse aussi les perspectives de la mission et les circonstances éventuelles qui expliquent une non-atteinte des résultats.



Éventuellement, une appréciation sur la **prise en compte des remarques** faites dans le rapport de l'année précédente (excepté dans le cas du premier rapport)⁶.

⁵ *Ibid.*, p. 197-198.

⁶ *Ibid.*, p. 198 et p. 200.

EN FONCTION DES INTENTIONS DE DIFFUSION DE L'ENTREPRISE, LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION POURRAIT AUSSI COMPORTER LES POINTS SUIVANTS :



Une présentation de **l'entreprise** et des principaux **enjeux** de son activité.



Une présentation des **membres du comité**.



Une présentation de la **mission** telle qu'elle figure dans les statuts, idéalement accompagnée d'une chronologie illustrant l'histoire de la mission au sein de l'entreprise.



Une présentation du **fonctionnement du comité**, incluant un rappel du planning des réunions (plénières ou en groupes), de leur nombre et de leur déroulement, la répartition des objectifs sociaux et environnementaux par expert...



Un rappel de ce qu'est un comité de mission et de sa fonction.

Le comité de mission doit aussi déterminer le contenu qu'il veut mettre en avant et le niveau de confidentialité souhaité (diffusion uniquement en interne ou aussi en externe), en accord avec la direction de l'entreprise, ainsi que le public auquel il s'adresse. En effet, la tonalité du rapport dépend du public visé. Si l'intention est de s'adresser à la fois aux parties prenantes internes et externes, il faut être attentif à la clarté du message.

Le rapport du comité de mission est destiné par la loi à l'assemblée générale. L'entreprise peut décider de l'adresser plus largement à d'autres lecteurs (clients, collaborateurs, grand public...).

Le rapport peut donc être un moyen pour le comité de diffuser en interne ses conclusions et ses suggestions sur la réalisation de la mission et, ainsi, contribuer à l'appropriation de la mission par les collaborateurs. Il peut aussi permettre de diffuser la mission à l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise (voir I. 4. B.).

En conclusion, **le rapport du comité de mission n'est pas un exercice de reporting qui se contenterait d'évaluer des indicateurs et de les commenter sommairement.** Il s'agit d'un exercice de vérité sur une trajectoire répondant à une promesse faite par l'entreprise à la société. Le rapport doit éclairer sur la sincérité de l'engagement en paroles et en actes.



RECOMMANDATIONS DE LA CEM

nourries en Cercle des présidents de comité de mission

- **Se demander à qui s'adresse le rapport et quel est son objectif final** s'il est diffusé au-delà de l'assemblée générale.
- **Adopter un point de vue externe**, donc différent de celui du dirigeant ou de l'entreprise.
- Rédiger un rapport adapté à sa cible.
- **Éviter le rapport bureaucratique ou trop en périphérie de la mission** : il faut que le rapport parle au public auquel il s'adresse, par exemple en restituant des témoignages de collaborateurs afin de mieux ancrer l'avis du comité dans la pratique de la mission par ceux qui la vivent.
- **Restituer les échanges** qui ont eu lieu entre les représentants de l'entreprise et le comité de mission.
- **Intégrer un glossaire** pour faciliter la compréhension.

Pour information, vous trouverez dans l'espace «Ressources» du site de la Cem des exemples de rapports.

**SCHÉMA RÉCAPITULATIF : CONSTRUIRE LE RAPPORT
DU COMITÉ DE MISSION ÉTAPE PAR ÉTAPE⁷**



⁷ D'après un schéma de la Cem, en collaboration avec PROPHIL, *Le regard des grandes entreprises et ETI sur le comité de mission*, janvier 2026, p. 36.

C. Les synergies avec l'organisme tiers indépendant (OTI)

Dans le cadre du double contrôle de la mission mis en place par la loi PACTE, le comité de mission et l'OTI jouent des rôles complémentaires : le premier **suit** l'exécution de la mission, tandis que le second **vérifie** le respect des objectifs sociaux et environnementaux que s'est donnés l'entreprise⁸. Le comité de mission est donc l'un des interlocuteurs de l'OTI lors de ses vérifications périodiques⁹.



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Le comité de mission ou son président peuvent être consultés dans le cadre du processus de sélection de l'OTI. Au cours de son travail de vérification, l'OTI s'appuie sur les rapports annuels et les comptes-rendus du comité de mission. De là vient l'intérêt pour le comité de bien rapporter les échanges et réflexions de ses réunions dans ces documents, afin de faciliter l'évaluation par l'OTI.

Le regard de l'OTI et celui du comité de mission se nourrissent mutuellement. D'une part, l'OTI peut s'appuyer sur l'avis du comité de mission en cas de doute ou lorsqu'il rencontre une complexité spécifique pour conclure sur l'atteinte ou non d'un objectif statutaire. D'autre part, les échanges effectués avec l'OTI permettent au comité de questionner la mission de l'entreprise et la vision qu'il en a.



EXEMPLES DE QUESTIONNEMENTS

partagés en Cercle des présidents de comité de mission

Pour une vérification plus pertinente, on peut se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que le comité de mission peut **apporter** à l'OTI pour un avis plus riche ?
- Qu'est-ce que le comité de mission peut **attendre** de l'OTI pour un suivi plus riche ?

Il s'agit d'éviter une interaction trop procédurale et bureaucratique avec l'OTI en favorisant un échange constructif et enrichissant pour la mission.

Il est possible d'instaurer un temps d'échange entre le comité de mission et l'OTI en amont de la vérification, lors d'une vérification dite « à blanc » et non conclusive. Cependant, tous les OTI ne mettent pas en place cette pratique.



À SAVOIR (RAPPEL)

Le dernier avis de vérification émis par l'OTI **doit être annexé au rapport du comité de mission** de l'année concernée et **publié sur le site de l'entreprise** pendant 5 ans ou jusqu'au prochain avis.

⁸ SCHNAPPER, Alain, *op. cit.*, p. 183.

⁹ Pour les entreprises de plus de 50 salariés : première vérification dans les 18 mois suivant la publication de la qualité de société à mission au registre du commerce et des sociétés, puis dans des périodes successives de 24 mois.

Pour les entreprises de moins de 50 salariés : première vérification dans les 24 mois suivant la publication de la qualité de société à mission au registre du commerce et des sociétés, puis dans des périodes successives de 36 mois.

2. Trois rôles : suivi de la feuille de route, vigilance et exploration

Le suivi de l'exécution de la mission, fonction exclusive du comité de mission définie par la loi, **implique le contrôle des choix de gestion de l'entreprise à travers le prisme de la mission** et, si besoin, l'interpellation des dirigeants par le comité. Au regard de plusieurs années d'observation, il nous paraît utile de décliner cette fonction en **trois rôles types** qui se combinent selon l'ancienneté et les circonstances et que l'on détaille dans cette section.

- 1** Un rôle de **suivi des indicateurs** (ou de la feuille de route, le cas échéant) choisis par l'entreprise, objectif par objectif, pour évaluer si elle les respecte.
- 2** Un rôle de **vigilance** : le comité de mission doit être attentif au fait que d'autres activités pourraient aller à l'encontre des objectifs de la mission et alors nuire à leur réalisation.
- 3** Un rôle d'**exploration** : le comité analyse comment l'entreprise peut explorer de nouvelles voies lorsque ses objectifs sont *a priori* contradictoires ou pour en approfondir certaines.

Ces trois rôles apparaissent généralement successivement dans les débuts d'un comité de mission, puis co-existent ensuite au fil du temps en fonction des sujets à traiter dans l'entreprise.

Dans tout le guide, nous évoquerons la feuille de route de mise en œuvre de la mission (modèle de mission), dans un souci de simplification. Une feuille de route spécifique n'est pas obligatoire, dans la mesure où la mission peut être complètement intégrée à la stratégie de l'entreprise.



DEUX OUTILS À DISPOSITION

Le modèle de mission

Raison d'être

(articles 1835 du Code civil et L210-10 1° du Code de commerce)

Objectif statutaire n°1

(article L210-10 2° du Code de commerce)

Objectif statutaire n°2

(article L210-10 2° du Code de commerce)

Objectif statutaire n°3

(article L210-10 2° du Code de commerce)

Objectif opérationnel n°1.1

Objectif opérationnel n°1.2

Objectif opérationnel n°1.3

Objectif opérationnel n°2.1

Objectif opérationnel n°2.2

Objectif opérationnel n°3.1

Objectif opérationnel n°3.2

Action

Action

Action

Action

Action

Action

Action

Action

Action

Action

Action

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Indicateur

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1

Cible N+1



Le modèle de mission est un bon point de départ pour les comités de mission et un outil de pilotage qui donne à voir **la cohérence d'ensemble de la mission** et des moyens mis en œuvre pour l'accomplir. C'est le plan d'action qui consiste en la déclinaison opérationnelle des objectifs statutaires et que se choisit l'entreprise (gouvernance, management et équipes) pour mettre en œuvre la mission à court et moyen terme. **Sans construire le modèle de mission, le comité de mission vient challenger les indicateurs et les trajectoires définies**, et peut s'appuyer sur ce modèle dans l'exercice de ses trois rôles. Ces avis successifs et ces recommandations devraient amener l'entreprise à faire évoluer son modèle de mission de manière itérative.

La matrice des engagements et des activités de l'entreprise (exemple d'outil d'analyse et de réflexion)

Pour s'aider à mettre progressivement en pratique ces trois rôles, le comité de mission peut s'appuyer sur l'usage d'une matrice. Cet outil d'analyse suggéré par les chercheurs de la Chaire Théorie de l'Entreprise de MINES PARIS - PSL, utile pour chaque rôle, permet de **se représenter la variété des contributions des activités de l'entreprise à ses objectifs sociaux et environnementaux**. Il constitue un moyen efficace pour **révéler les influences et les contradictions potentielles** dans la stratégie.

MATRICE N°1

| | | Objectifs statutaires | | |
|---|------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | | Objectif statutaire 1 | Objectif statutaire 2 | Objectif statutaire 3 |
| Activités ou Projets ou Pôles | Activité 1 | | | |
| | Activité 2 | Objectif opérationnel 1 | | |
| | Activité 3 | | Objectif opérationnel 2 | |
| | Activité 4 | | | Objectif opérationnel 3 |

Cette matrice met en regard :

- en colonne, **les objectifs de l'entreprise** : engagements statutaires mais aussi enjeux économiques du modèle d'affaires ;
- en ligne, **les activités** (produits & services, ...), **l'organigramme** (métiers, fonctions, ...), **les projets de l'entreprise** ou tout type d'élément sous l'angle duquel on souhaite effectuer une analyse à travers le prisme de la mission, et plus spécifiquement la manière dont le comité de mission se les représente.

Les différents modes de fonctionnement du comité reviennent à constituer progressivement cette matrice et à explorer les croisements et les espaces vides qui peuvent soulever des questions stratégiques.

Au-delà du comité de mission, cette matrice peut être utile à différents moments et pour différents acteurs de l'entreprise. Elle peut être un outil de réflexion pour les autres instances de gouvernance (ex : comité de direction) et un outil de pilotage interne pour les managers.



À SAVOIR

C'est à l'entreprise de développer ses propres outils qui ne doivent en aucun cas être un prétexte pour la diriger vers une logique de reporting.

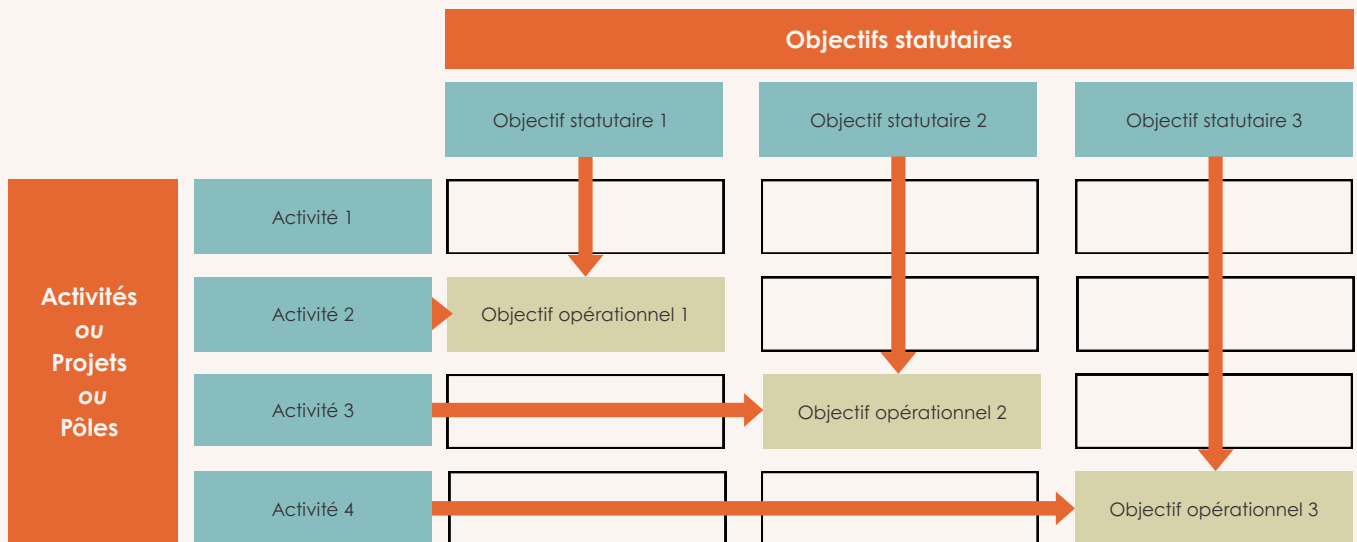
A. Suivi de la feuille de route : évaluer et questionner la cohérence d'ensemble de la mission

Le suivi de la feuille de route de la mission consiste à :

- 1 **Évaluer la cohérence d'ensemble de la mission** : le comité analyse la concordance entre la raison d'être et les objectifs statutaires, entre les activités de l'entreprise et sa mission, ainsi que l'adéquation des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs statutaires. Il évalue aussi la pertinence de la déclinaison des objectifs statutaires en objectifs opérationnels, ainsi que celle des indicateurs choisis par l'entreprise pour suivre la réalisation de sa mission. Cette analyse prépare l'entreprise à sa future vérification par l'organisme tiers indépendant. La discussion par le comité de mission permet à l'entreprise de requestionner et de réadapter son modèle de mission.
- 2 **Questionner les objectifs opérationnels retenus** en fonction de leur niveau d'ambition et de réalisme.
- 3 **Conclure ou non au respect de ses objectifs statutaires par l'entreprise** et indiquer les circonstances éventuelles qui expliquent leur non-atteinte.

A partir de cette première base, le comité de mission peut élaborer sa propre grille de suivi (par exemple, la matrice) pour évaluer le respect par l'entreprise de ses engagements. Pour ce faire, il a besoin d'en comprendre le contexte stratégique et le fonctionnement, avec leurs effets sur la mission.

MATRICE N°2 : SUIVRE LA FEUILLE DE ROUTE



La feuille de route fournie par l'entreprise peut souvent être représentée sous la forme d'une matrice diagonale : pour chaque objectif statutaire, on identifie un bloc d'actions contributrices ou d'objectifs opérationnels, sur lesquels on peut choisir des indicateurs.

MATRICE N°3 : SUIVRE LA FEUILLE DE ROUTE – EXEMPLE DE LA MAIF

| | | Objectifs statutaires | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|---|-----|---|-----|-----|
| | | Placer l'intérêt de ses sociétaires au cœur de ses activités | ... | Contribuer à la construction d'une société plus solidaire à travers ses activités | ... | ... |
| Activités ou Projets ou Pôles | Accompagnement des assurés | - Pas de script pour les conseillers - Pas de commission pour les conseillers lors de la souscription de nouveaux contrats | | | | |
| | ... | | | | | |
| | ... | | | | | |
| | ... | | | | | |

Dans cet exemple, le remplissage de la matrice vise à s'assurer que l'objectif statutaire « placer l'intérêt de ses sociétaires au cœur de ses activités » est bien réel dans certaines activités principales de la MAIF, par exemple l'accompagnement des assurés.

L'attention que la MAIF porte aux sociétaires de cette manière est notamment reflétée par le fait que les conseillers :

- ne suivent pas un script prédéfini, mais privilégient un échange incarné avec l'assuré, pour être certains de répondre à son besoin spécifique ;
- ne sont pas poussés à vendre de nouveaux contrats aux assurés, car leur rémunération variable est indexée sur la satisfaction des sociétaires, et non sur les ventes.

À SAVOIR

Attention cependant à ne pas confondre le rôle du comité de mission et celui de la direction de l'entreprise : **le comité de mission n'a pas un rôle de bâtisseur**. On l'observe parfois construire ou co-construire la feuille de route, mais cette pratique n'est pas recommandée. En effet, **le comité de mission n'a pas un rôle décisionnaire** et ne valide pas la stratégie que l'entreprise doit adopter. Sans être enfermé dans la seule feuille de route, **il exerce sa fonction de contrôle uniquement dans le périmètre des objectifs de mission que l'entreprise s'est donnés et ne doit pas entrer en concurrence avec les instances de direction** (voir II. 4. A.).

Un autre écueil consiste à vouloir faire en sorte que chacune des lignes d'activité ait une contribution positive à au moins un engagement de mission : c'est la surdétermination.



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Le comité de mission donne son avis sur la cohérence entre la mission et l'activité, sans se prononcer directement sur ce que l'entreprise doit faire, mais plutôt en la questionnant.

Le rôle de suivi de la feuille de route est fondamental dans l'activité du comité de mission et peut constituer un point de départ lorsqu'il a été récemment formé au sein d'une entreprise. Néanmoins, ce rôle seul ne suffit pas car le comité de mission doit aussi élargir son champ d'analyse.

B. Vigilance : élargir le champ d'analyse au-delà de la feuille de route fournie par l'entreprise

Le rôle de vigilance est nécessaire car effectuer le seul rôle de suivi de la feuille de route fournie par l'entreprise et de ses indicateurs risque de générer un « syndrome du réverbère », écueil qui consiste pour le comité à centrer son analyse exclusivement sur les zones mises en lumière par l'entreprise. Ainsi, un comité de mission trop focalisé sur le respect de la mission selon ces seules données ne regardera que les activités présentées par l'entreprise pour vérifier le respect des objectifs statutaires. Il risquerait alors de manquer ce qui pourrait fragiliser la réponse de l'entreprise à sa mission, à court ou à moyen terme.



À SAVOIR (RAPPEL)

Le comité de mission peut effectuer toute vérification qu'il juge opportune et se faire communiquer tout document nécessaire à ses analyses (art. L210-10 3° du Code de commerce et L110-1-1 3° du Code de la mutualité).

MATRICE N°4 : INTERROGER LES ACTIVITÉS AU-DELÀ DE LA FEUILLE DE ROUTE

| | | Objectifs statutaires | | |
|---|------------|-----------------------|----------|----------|
| | | OS 1 | OS 2 | OS 3 |
| Activités ou Projets ou Pôles | Activité 1 | | ? | Action 3 |
| | Activité 2 | Action 1 | | |
| | Activité 3 | | Action 2 | |
| | Activité 4 | ? | | |

Dans la matrice, le rôle de vigilance consiste à ce que le comité de mission explore les contributions au-delà des cases identifiées, qu'elles soient **positives ou négatives** (tensions potentielles, contributions originales). En effet, le premier mode d'utilisation de la matrice (rôle de suivi de la feuille de route) donne une vision utile des contributions des activités aux engagements statutaires, mais il laisse de nombreuses cases vides¹⁰ (activités non renseignées, contradictions possibles, etc.).

La matrice permet, ainsi, de désigner les activités sur lesquelles le comité devrait interroger plus finement l'entreprise à propos de leur lien avec les objectifs.



Il y a donc un effort permanent du comité pour débusquer les zones d'ombre qui pourraient échapper à son analyse¹¹.



FAIRE PREUVE DE VIGILANCE POUR Y VOIR CLAIR

Faire preuve de vigilance peut donc impliquer pour le comité de mission de retarder l'appréciation d'indicateurs de suivi dédiés à la mission (souvent proposés directement par l'entreprise et même déjà suivis avant l'adoption de la qualité de société à mission) si leurs liens avec l'activité concrète sont peu clairs ou discutables. Il peut alors inciter l'entreprise à une **réévaluation régulière des indicateurs** et des données pertinentes à prendre en compte pour le suivi de la mission¹².



Ainsi, dans son tout premier rapport, publié en avril 2021, le comité de mission de **DANONE** explique que les indicateurs de performance de l'entreprise « évolueront si besoin, selon l'avis du comité de mission, pour refléter les objectifs à moyen terme de Danone et ses nouvelles ambitions, en phase avec son plan stratégique. Le Comité souhaite à terme que les indicateurs portent davantage sur les impacts et les résultats [...] et qu'ils tiennent compte de nouvelles dimensions pour mieux suivre les avancées de Danone dans l'accomplissement de sa mission¹³. »

Dans le cas présent, le comité peut suggérer à l'entreprise de faire évoluer ses indicateurs de performance pour mieux répondre à sa mission, d'après les avis qu'il a émis sur la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux. **Le choix de ces évolutions et de leur mise en place revient néanmoins à la direction de l'entreprise.**

L'entreprise peut faire remonter régulièrement au comité de mission des dilemmes sur lesquels elle souhaiterait obtenir son point de vue, en termes de cohérence avec la mission et pour faire challenger les solutions envisagées. Dans le cadre de sa vigilance (pour ne pas porter préjudice à la mission) et pour éclairer l'entreprise, le comité de mission peut aussi se saisir lui-même de cas complexes la concernant, médiatisés ou sur le point de l'être, et en donner une lecture à travers le prisme de la mission.

FAIRE PREUVE DE VIGILANCE POUR REPÉRER DES TENSIONS

En complément du suivi de la feuille de route, la vigilance permet ainsi au comité de mission d'évaluer la compatibilité entre les choix stratégiques de l'entreprise et ses engagements. Analyser les activités et les indicateurs en dehors du modèle de mission peut alors permettre au comité de **repérer d'éventuelles tensions ou des contradictions** entre :

- différents objectifs de mission,
- des objectifs de mission et des objectifs économiques ou stratégiques,
- des objectifs et des activités.

¹⁰ Il n'y a aucune obligation pour autant à ce que toutes les cases soient remplies.

¹¹ SEGRESTIN, Blanche *et al.*, *op. cit.*, p. 223.

¹² *Ibid.*, p. 13.

¹³ DANONE, extrait du rapport de comité de mission d'avril 2021, p.11, d'après SEGRESTIN, Blanche, *et al.*, *op. cit.*, p. 216.



Par exemple, le comité de mission de la **MAIF** a organisé des ateliers sur chacun des différents objectifs de la mission pour permettre d'identifier les zones où les activités pourraient induire des tensions entre objectifs ou des risques de non-respect des engagements¹⁴.

Dans la matrice s'ajoutent donc également des colonnes liées à des objectifs « business » de l'entreprise, qui peuvent générer des tensions avec la mission.



À SAVOIR

La mission fixe des objectifs sociaux et environnementaux, sans nier les autres objectifs (économiques, stratégiques...) de l'entreprise. **Le comité de mission n'a pas à valider les orientations stratégiques ou les choix de gestion de l'entreprise.** Il se prononce seulement sur le fait que ces orientations et ces choix respectent les objectifs statutaires, ou bien s'ils sont susceptibles de ne pas le faire.

SCHÉMA MATRICE N°5 : CONCEVOIR LES INTERACTIONS ENTRE OBJECTIFS STATUTAIRES ET OBJECTIFS « BUSINESS »

| | | Objectifs statutaires | | | Objectifs business | |
|---|------------|-----------------------|----------|----------|--------------------|------|
| | | OS 1 | OS 2 | OS 3 | OB 1 | OB 2 |
| Activités ou Projets ou Pôles | Activité 1 | | | Action 3 | | |
| | Activité 2 | Action 1 | | | | |
| | Activité 3 | | Action 2 | | | |
| | Activité 4 | | | | Action X | |

Note: In the original image, red arrows point from 'Action 2' to 'OS 1' and 'OS 3', and from 'Action X' to 'OS 2'. A starburst icon is placed at the intersection of 'Activité 4' and 'OS 2'.

En effet, une activité peut avoir des effets positifs sur un objectif mais des effets négatifs sur les autres. L'entreprise peut alors avoir du mal à répondre à ses engagements et, ainsi, avoir tendance à opérer des arbitrages et des compromis sur certains objectifs de mission, voire à y renoncer. **C'est ce genre de tensions que l'usage de la matrice peut permettre de repérer.** Les identifier est essentiel pour interroger l'entreprise et l'avertir sur les arbitrages et compromis qu'elle pourrait potentiellement faire et qui ne lui permettraient pas de réaliser tous ces objectifs simultanément. Cela permet aussi d'**appeler des efforts d'innovation** pour les dépasser, et ainsi ne pas avoir à arbitrer (voir I. 2. C.).

¹⁴ SEGRESTIN, Blanche, *et al.*, *op. cit.*, p. 224.

FAIRE PREUVE DE VIGILANCE POUR ÉVITER LES DÉRIVES

Exercer sa vigilance permet, enfin, d'identifier les risques de « mission-washing » ou de « découplage ». Il s'agit dans les deux cas d'une dissonance entre le discours de l'entreprise sur sa mission et les pratiques qu'elle met en place, mais sous des aspects différents :

- Le **mission-washing** désigne cette dissonance sous l'aspect communicationnel. Il s'agit d'une situation où les dirigeants d'une entreprise cherchent la reconnaissance associée à la qualité sans en appliquer sincèrement les principes¹⁵. La mission est alors utilisée uniquement comme avantage communicationnel, sans application concrète. C'est ce qui permet d'identifier une exploration des autres zones d'activité de l'entreprise qui ne seraient pas indiquées dans la feuille de route fournie au comité de mission.
- Le **découplage** désigne comment cette dissonance est perçue au sein de l'entreprise : il y a une incohérence entre la mission effectivement exécutée et sa perception par les collaborateurs¹⁶. Les causes de ce découplage peuvent être une inadéquation des moyens mis en œuvre par rapport à la mission, un embarquement insuffisant des collaborateurs ou un phénomène de *mission-washing*. C'est en recherchant et identifiant certaines tensions entre des objectifs ou des activités et la mission que le comité peut mettre en lumière ce découplage.

En exerçant sa vigilance, le comité de mission est en première ligne pour identifier des risques, voire des preuves effectives, de non-respect des engagements de la mission. **Il joue alors aussi un rôle d'interpellation**, voire de « lanceur d'alerte » auprès de l'entreprise dans ce type de situations.

Les rôles de suivi de la feuille de route et de vigilance suffisent déjà au comité de mission pour produire un rapport pertinent et alimenté. Il peut aller plus loin encore en interrogeant la pertinence de la voie choisie par l'entreprise avec le rôle d'exploration¹⁷.

C. Exploration : ouvrir le champ des possibles

La nécessité d'explorer naît dès que l'entreprise n'a plus les moyens de trouver des solutions aux tensions repérées pour réaliser ses objectifs de mission. Les analyses du comité de mission peuvent alors inciter l'entreprise à explorer. Le comité de mission étudie ensuite la manière dont cette exploration est conduite, mais il peut aussi la faire lui-même.

A travers ce rôle, le comité de mission exerce un **contrôle génératif**¹⁸, au sens où il est un organe de contrôle qui questionne la fidélité des choix de gestion à la mission, « au regard d'un éventail des possibles, qu'il contribue lui-même à mettre en lumière¹⁹ ». En effet, le comité de mission « n'interroge pas les impacts de l'activité, mais bien la manière dont les choix de gestion respectent les engagements statutaires²⁰ » de la mission. Il apporte une vision de court, moyen et long terme à l'entreprise.



Le comité de mission s'inscrit comme un véritable partenaire stratégique. Il challenge les orientations et les niveaux d'ambitions de l'entreprise, tout en éclairant de nouvelles voies et problématiques grâce aux expertises de ses membres.



Alexandra Ferré
(Directrice Mission & RSE
du GROUPE ROCHER)



¹⁵ LEVILLAIN, Kevin *et al.*, ANR OSMosis, Synthèse du projet 2021-2025, à paraître.

¹⁶ D'après Bertrand Valiorgue, événement de clôture du projet OSMosis, 8 juillet 2025.

¹⁷ SCHNAPPER, Alain, *op. cit.*, p. 189.

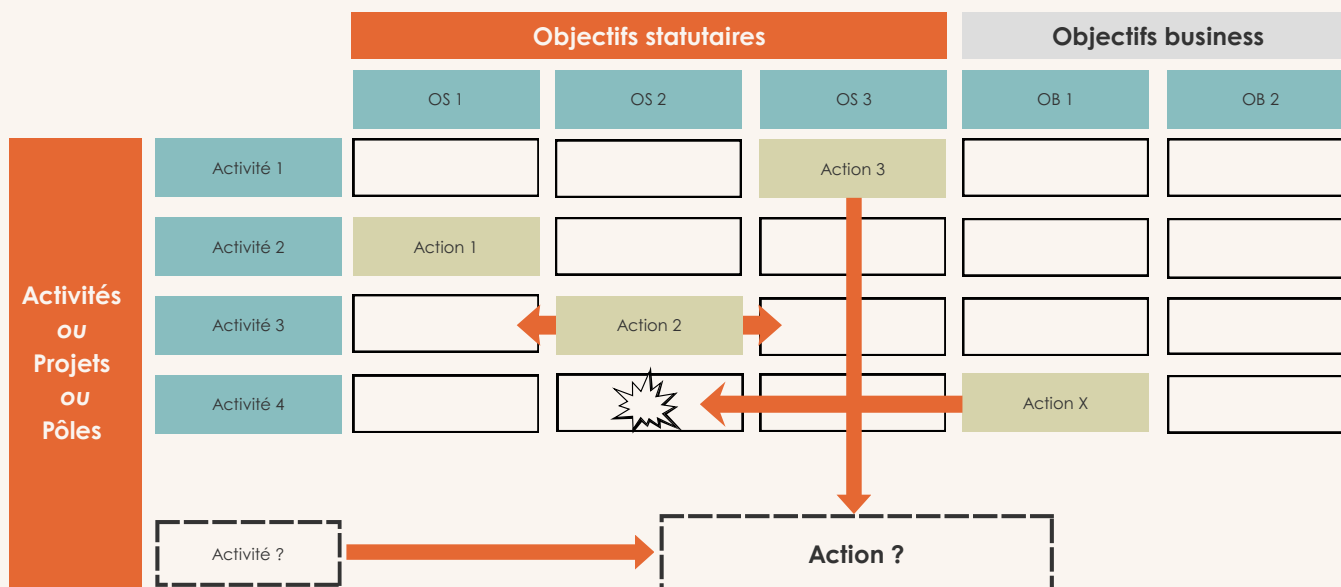
¹⁸ Dans la théorie de la conception, le terme génératif qualifie un système, un modèle, une méthode ou un ensemble de règles capable de produire (générer) une variété de solutions, de formes ou de configurations, plutôt que d'en décrire une seule.

¹⁹ SEGRESTIN, Blanche *et al.*, *op. cit.*, p. 228. D'après une citation de Kevin Levillain.

²⁰ *Ibid.*, p. 215.

En questionnant et en éclairant l'entreprise dans ses décisions concernant l'exécution de sa mission, le comité de mission la pousse « à **rouvrir l'espace des choix possibles** pour respecter ses objectifs²¹ », c'est-à-dire « à **explorer des voies nouvelles** quand les connaissances disponibles ne lui permettent pas *a priori* de respecter l'ensemble des engagements²² ».

MATRICE N°6 : EXPLORER DE NOUVELLES VOIES



EXPLORER POUR DÉPASSER LES TENSIONS

Dans le cadre de son rôle de vigilance, le comité cherche à apprécier comment certaines nouvelles activités (par exemple, une croissance externe) peuvent impacter les engagements de la mission. L'exploration permet à l'entreprise de pousser la réflexion plus loin en identifiant **quelles nouvelles activités peuvent être déployées** pour proposer des alternatives crédibles face aux antagonismes et compromis repérés.

Pour cela, plusieurs alternatives sont possibles :

- Par exemple, **solliciter l'avis d'une personnalité externe qualifiée** (voire l'intégrer au comité de mission) pour couvrir des sujets particuliers qui ne relèveraient pas des compétences des membres du comité de mission. Ainsi, une experte en prévention des catastrophes naturelles a été intégrée dans le comité de mission de **LA MAIF** ²³.
- **Valoriser des approches innovantes** qui ouvrent de nouveaux espaces d'exploration pour l'entreprise dans le cadre de sa mission. Il peut s'agir pour le comité de mission d'indiquer des apprentissages, voire de nouveaux concepts susceptibles d'alimenter les réflexions stratégiques de l'entreprise. Par exemple, il peut réaliser **des études** ou suggérer à l'entreprise d'en faire sur certains sujets spécifiques, afin de sortir des généralités et enrichir la capacité d'analyse d'un problème.



En 2022, deux membres du comité de mission de **LA POSTE** ont réalisé des études pour alimenter les réflexions du comité et du groupe, notamment sur les enjeux d'évolution de la présence physique du groupe, et plus globalement des usages postaux ou de la proximité de demain²⁴.

²¹ SEGRESTIN, Blanche *et al.*, *op. cit.*, p. 213.

²² *Ibid.*, p. 228.

²³ *Ibid.*, p. 223.

²⁴ D'après le rapport du comité de mission 2023 de LA POSTE.

A noter que la réalisation d'études nécessite l'existence de **budgets** disponibles pour le comité de mission, dans les entreprises qui en ont les moyens, ainsi que la coordination avec les équipes en interne.

EXPLORER POUR FAIRE INNOVER

La nécessité d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion se présente notamment lors d'épisodes stratégiques importants de la vie de l'entreprise : nouveau plan, rachat, développement au niveau international... Ces événements soulèvent des interrogations sur les conjugaisons entre activités et objectifs de mission.

Ces nouvelles pistes d'exploration peuvent alors permettre à l'entreprise de dépasser les éventuels antagonismes existants, en évitant des compromis ou des renoncements.



Par exemple, le comité de mission de la **MAIF** a considéré les défis stratégiques auxquels est confronté le secteur de l'assurance en raison des dérèglements climatiques. Le comité a donc consacré plusieurs séances à interroger les tensions que ce contexte générerait entre certaines activités de la mutuelle et sa mission. En effet, le troisième objectif statutaire de la MAIF vise à construire une société plus solidaire, tandis que le quatrième objectif est centré sur la contribution à la transition écologique au travers des activités de l'entreprise. Or, comment éviter que de potentiels malus écologiques pour les voitures polluantes (quatrième objectif) ne pénalisent les populations les plus précaires (troisième objectif) ? Les dérèglements climatiques risquent aussi de conduire des assureurs à un retrait des régions les plus exposées, donc à une démutualisation.

En réponse à ces tensions et parmi les solutions qu'elle a explorées, la MAIF a créé en 2023 un **dividende écologique**. Il consiste à mobiliser une partie des bénéfices pour des actions susceptibles de renforcer la résilience, en soutenant notamment les travaux d'adaptation des habitats exposés pour les ménages les plus fragiles²⁵. Cette initiative, que le comité de mission suit avec intérêt, ouvre une voie parmi d'autres (qui restent à explorer) pour résoudre les tensions repérées.

MATRICE N°6 : EXPLORER DE NOUVELLES VOIES – EXEMPLE DE LA MAIF

| | | Objectifs statutaires | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|---|-----|---|-----|-----|
| | | Placer l'intérêt de ses sociétaires au cœur de ses activités | ... | Contribuer à la construction d'une société plus solidaire à travers ses activités | ... | ... |
| Activités ou Projets ou Pôles | Accompagnement des assurés | → Pas de script pour les conseillers → Pas de commission pour les conseillers lors de la souscription de nouveaux contrats | | | | |
| | ... | | | | | |
| | ... | | | | | |
| | Nouveau projet | | | Mise en place d'un dividende écologique | | |

²⁵ SEGRESTIN, Blanche *et al.*, *op. cit.*, p. 224.



Le comité de mission de **CRÉDIT MUTUEL ALLIANCE FÉDÉRALE** a aussi guidé l'exploration de l'entreprise lors de la conception et du déploiement de son **Dividende sociétal**, en apportant son éclairage sur les enjeux environnementaux et sociétaux du projet. Lors du lancement du Dividende en 2023, le comité de mission a mené **des réflexions en groupes de travail** sur chacun de ses trois piliers complémentaires : (1) le Fonds Révolution Environnementale et Solidaire (FRES), destiné à investir dans des projets entrepreneuriaux à fort impact, (2) les offres à tarification inclusive et solidaire, pour changer le modèle et contribuer à la transformation du secteur de la banque et des assurances, (3) les actions de mécénat, réalisées aussi bien au niveau local qu'au niveau national (notamment via la Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale), élargi depuis au soutien au monde associatif.

Chaque année, **le comité de mission prend connaissance de l'avancement des projets, mesure les résultats, émet des propositions** (enrichissement des offres, impact des projets, thématiques ou pistes à explorer...). Pour cela, il rencontre les personnes en charge de la gestion opérationnelle du Dividende sociétal, les interroge sur leur activité et leurs réalisations. Depuis avril 2025, le Dividende sociétal est pleinement intégré dans les engagements (objectifs opérationnels) de Crédit Mutuel Alliance Fédérale et y figure en première place, en tant qu'outil puissant au service de l'entreprise à mission. Dans son rapport, le comité de mission émet un avis sur les actions déployées dans ce cadre et leur contribution aux objectifs sociaux et environnementaux du Groupe²⁶.

L'exploration exercée par le comité de mission peut alors inciter l'entreprise à innover lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact de ses activités. La complexité des indicateurs extra-financiers réside dans le fait qu'ils doivent être objectivables, vérifiables et durables, afin de mesurer l'impact d'activités (en complément des moyens mis en place) pour l'analyse desquelles il n'existe *a priori* pas d'outils. Ces indicateurs sont donc souvent à créer par l'entreprise.

Les nouvelles pistes identifiées par le comité peuvent permettre à l'entreprise, d'une part, de **garder ses objectifs** en dépassant les tensions repérées pour éviter les arbitrages ; d'autre part, de **respecter sa mission dans des contextes plus difficiles** (par exemple, lors de difficultés financières), en trouvant des pistes de solutions pour rester pérenne et atteindre ses objectifs sociaux et environnementaux.



OUTIL EXEMPLES DE CRITÈRES D'ANALYSE ET DE PROBLÉMATIQUES POUR GUIDER L'EXPLORATION DU COMITÉ DE MISSION²⁷

| | |
|---|--|
| Lien entre mission et transformation de l'entreprise | Les choix stratégiques et les évolutions opérationnelles au sein de l'entreprise (positionnement, offre, partenariats, culture, perception interne et externe...) sont-ils cohérents avec la mission ? |
| Cohérence entre modèle économique et mission | La façon dont l'entreprise réalise son chiffre d'affaires favorise-t-elle l'accomplissement de sa mission ou la mission se fait-elle à son détriment ? |
| Lien entre mission et attentes sociétales | Les engagements sont-ils toujours cohérents avec les attentes sociétales ? |

²⁶ D'après les rapports du comité de mission de CREDIT MUTUEL ALLIANCE FEDERALE publiés en 2023 et 2024.

²⁷ D'après SCHNAPPER, Alain, *op. cit.*, p. 190.



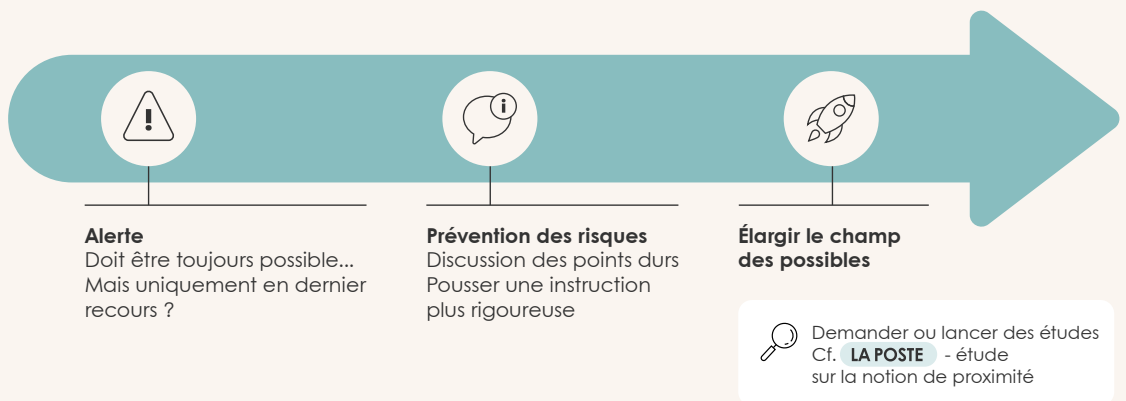
RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

A travers son rôle d'exploration, le comité de mission doit donc élargir le champ des possibles, sans enfermer l'entreprise. Son enjeu est d'**évaluer pour influencer sans déterminer**, car il questionne les choix stratégiques mais ne se prononce pas directement sur ces derniers²⁸.

En fonction des situations, le comité de mission peut intervenir de différentes manières, allant de l'interpellation à l'élargissement du champ des possibles.

GRADATION DES INTERVENTIONS POSSIBLES DU COMITÉ DE MISSION



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

L'engagement d'un comité de mission dure plusieurs années et le développement de ses trois rôles se fait progressivement. La première année est surtout consacrée à la compréhension des enjeux de l'entreprise et de sa mission, ainsi qu'à l'élaboration de premiers avis sur les engagements statutaires. **Il est donc normal qu'un comité récemment formé ne puisse pas réaliser dès sa première année toutes les tâches qu'impliquent les rôles de vigilance et d'exploration.** Il y parviendra étape par étape, en se fixant des **objectifs réalistes et progressifs.**

A noter que les actions du comité de mission ne se limitent pas à contrôler et interpellier : à travers ses trois rôles, il contribue à **pérenniser la mission** et à en entretenir **la dynamique** au sein de l'entreprise.

²⁸ SEGRESTIN, Blanche *et. al.*, *loc. cit.*

SYNTHÈSE DU CHAPITRE I

Le comité de mission est chargé exclusivement par la loi des tâches suivantes :

- **Le suivi de l'exécution de la mission.**
- **La réalisation de « toute vérification qu'il juge opportune »** en se faisant communiquer « tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ». Le comité de mission peut ainsi demander à l'entreprise d'instruire tout sujet clé au regard de la mission.
- **La présentation annuelle d'un rapport joint au rapport de gestion** à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société.

Il présente dans son rapport annuel **son avis sur le respect des objectifs statutaires** (cohérence entre activités et mission, engagement de moyens, atteinte des résultats, etc.).

Les membres du comité de mission, notamment son président (le cas échéant), sont aussi parmi les interlocuteurs principaux de l'organisme tiers indépendant lors de ses vérifications périodiques.




La fonction de suivi exclusif de la mission par le comité se décline, selon la Cem, en **trois grands rôles** que les comités de mission peuvent jouer selon leur ancienneté.

Suivi de l'exécution de la mission

Contrôler les choix de gestion de l'entreprise à travers le prisme de la mission
Fonction exclusive du comité de mission

Les trois rôles du comité de mission

(déclinaisons de sa fonction de suivi de l'exécution de la mission)

| | |
|--|--|
|  <p>SUIVI DE LA FEUILLE DE ROUTE</p> | <p>Evaluer la cohérence d'ensemble de la mission, questionner les objectifs opérationnels retenus et leur pertinence au regard de la mission, et analyser s'ils sont atteints.</p> |
|  <p>VIGILANCE</p> | <p>Interroger les autres activités existantes de l'entreprise et leurs potentiels impacts, positifs ou négatifs, sur les interactions entre objectifs et leur réalisation.</p> |
|  <p>EXPLORATION</p> | <p>Inciter l'entreprise à explorer de nouvelles pistes de réflexion et à innover pour dépasser les tensions existantes.</p> |

Le comité de mission exerce une posture « d'ami critique » et de garant de la mission.

CHAPITRE II

Comment le comité de mission peut-il agir ?

Pour exercer sa fonction et être une plus-value déterminante pour l'entreprise, le comité de mission dispose de quatre leviers d'actions :

- 1 La mobilisation des expertises
- 2 Son mode de fonctionnement en tant que collectif
- 3 Son mode de fonctionnement relatif à chaque membre
- 4 Ses interactions avec l'écosystème de l'entreprise (instances de gouvernance, collaborateurs et parties prenantes externes)

Explorer ces quatre leviers doit permettre d'éviter un certain nombre d'écueils que l'on peut observer ou qui pourraient apparaître au cours de la vie d'un comité de mission :

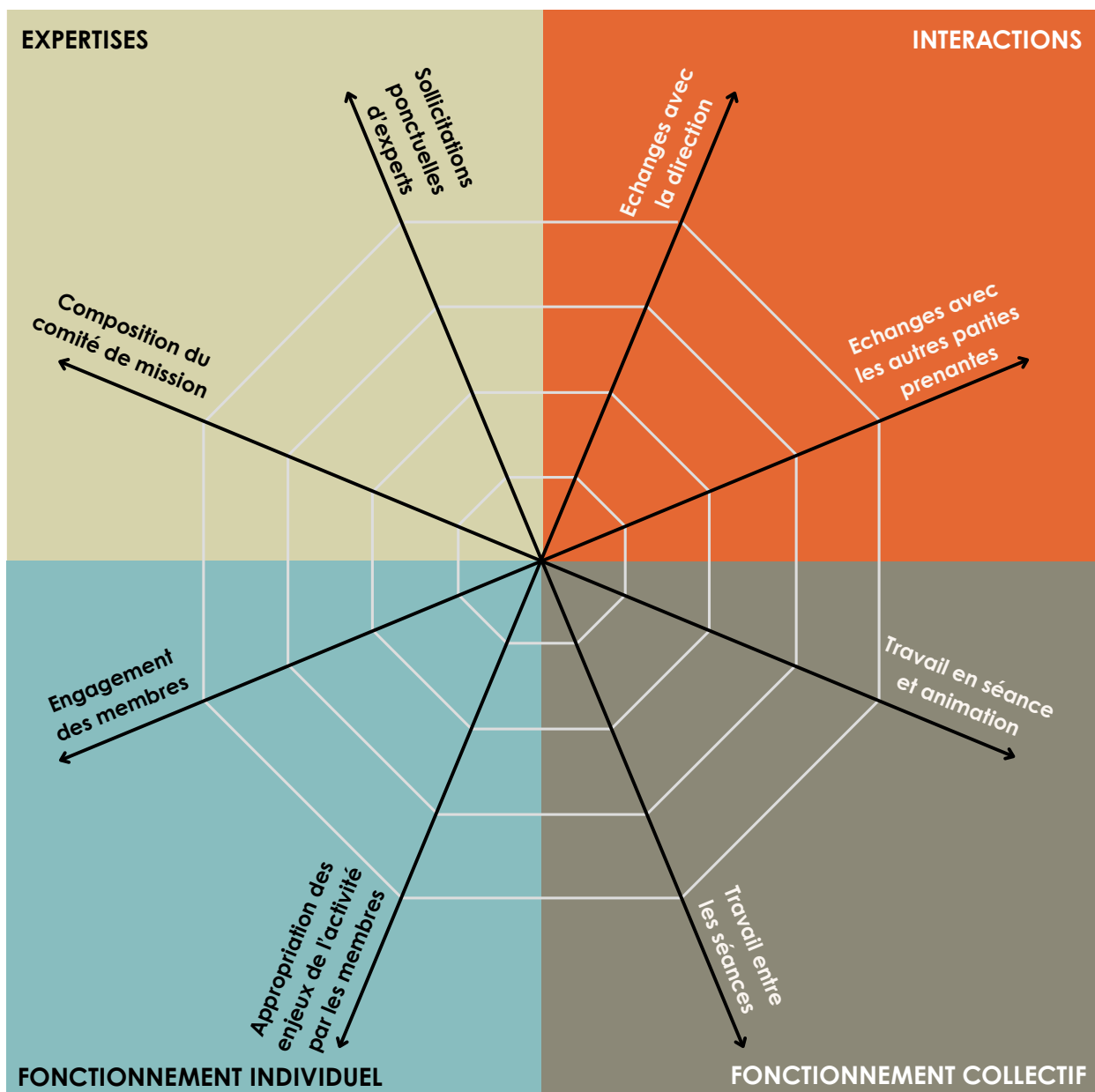
- Un comité **fantôme** qui ne se réunirait pas.
- Un comité **spectateur** qui subirait les ordres du jour sans les enrichir ou qui redécouvrirait les sujets à chaque réunion plénière.
- Un comité **instrumentalisé** qui serait trop proche de la direction de l'entreprise.
- Un comité **hors sol** qui produirait des avis déconnectés de la réalité des activités de l'entreprise.
- Un comité **qui s'essoufferait** et qui verrait la participation faiblir réunion après réunion.
- Un comité **revendicatif** qui défendrait des intérêts particuliers plutôt que de contribuer à la réussite de la mission.



OUTIL LE RADAR

Un autre outil d'analyse possible pour comprendre le fonctionnement et le positionnement de son comité de mission au sein de l'entreprise : le radar.

Nous pouvons représenter les quatre leviers d'actions dans un radar. Chaque axe correspond à un des quatre leviers et peut être utilisé comme outil d'auto-évaluation : chaque président de comité de mission (ou ses membres, si le comité fonctionne collégalement) peut évaluer son comité selon chacun des 8 critères.



1^{er} levier : mobilisation des expertises

A. Composition du comité de mission

COMMENT COMPOSER SON COMITÉ DE MISSION ?

Le comité de mission doit comporter au moins un salarié (art. L210-10 3° du Code de commerce). En dehors de cette obligation légale, on observe une grande diversité dans les formes des comités, en termes d'effectifs et d'expertises, mais ils sont composés en moyenne de sept membres²⁹. La composition du comité est importante, car il faut former un collectif qui soit **compétent sur les liens entre la mission et l'activité de l'entreprise**, capable de se forger un avis sur le respect de la mission. **Une composition pertinente accroît la légitimité du comité de mission pour faire entendre ses considérations et ses interpellations.**



RECOMMANDATIONS DE LA CEM

nourries en Cercle des présidents de comité de mission

RECOMMANDATION 1

Conserver l'indépendance du comité de mission vis-à-vis des organes de direction.

Il est préférable que les autres membres de la gouvernance (directeur général, actionnaires, dirigeants salariés, ...) ne soient pas membres du comité. En effet, on pourrait considérer que le comité n'est pas indépendant dans sa fonction de suivi de la mission. Ils peuvent cependant être invités permanents, pour échanger avec le comité et assurer un éclairage sur la stratégie, les opérations et les actualités de l'entreprise.

RECOMMANDATION 2

Réunir des expertises en lien avec les divers aspects de la mission, et non pour assurer la représentativité des parties prenantes de l'entreprise.

On rappelle que **le comité de mission n'est pas un comité de parties prenantes** qui défendraient des intérêts particuliers : la composition doit avant tout s'appuyer sur le critère de la pertinence des expertises pour l'analyse de la mission, en lien avec l'activité de l'entreprise.

RECOMMANDATION 3

Mobiliser des expertises internes et externes.

Ces deux types d'expertises sont complémentaires : les membres internes apportent notamment la connaissance des activités de l'entreprise, tandis que les membres externes ont davantage tendance à soulever des questions liées aux objectifs statutaires. Selon la Cem, un comité intégralement composé de membres internes, même s'il est autorisé par la loi, ne pourrait pas jouer les différents rôles évoqués précédemment. En général, un peu plus de la moitié des membres sont externes à l'entreprise³⁰.



Par exemple, la composition du comité de mission de **LA POSTE** est presque à l'équilibre entre membres internes et externes, ce que recommande la Cem.

En plus de leurs compétences, un autre intérêt d'avoir des personnes externes est qu'elles apportent un regard nouveau et impartial sur l'entreprise. Elles font du comité de mission l'instance qui rend visible et effective l'ouverture de l'entreprise et de sa gouvernance au monde, permettant d'aller d'une gouvernance de la société, au sens légal du terme, vers une gouvernance de l'entreprise, au sens d'objet d'intérêt collectif.

²⁹ D'après une étude réalisée par Victor Acker sur un échantillon de 130 entreprises à mission, sous l'encadrement de Blanche Segrestin, Jérémy Lévêque et Kevin Levillain au CGS, Mines Paris – PSL. Voir ACKER *et al.*, « Identiques, différents ou les deux ? Regard sur les organes de gouvernance des sociétés à mission à travers le prisme des compétences de leurs membres », congrès du RIODD 2024, Bruxelles, Belgique.

³⁰ *Ibid.*



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

Armand Hatchuel
(MINES PARIS - PSL)³¹



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

Ronan Petit (Directeur Juridique, Finance & Corporate de DANONE)



L'identification des membres externes doit toujours tenir compte de l'existence potentielle de conflits d'intérêts, qu'ils soient structurels (lien entre l'entreprise à mission et l'entreprise du membre) ou conjoncturels (liés à un sujet en particulier). Cette question se pose notamment sur la présence au sein du comité de mission de clients ou de fournisseurs avec qui les liens commerciaux sont importants. **Cette présence et les décisions du comité de mission ne doivent en aucun cas conditionner des flux financiers.**

Si l'expertise du client ou du fournisseur est jugée éclairante au regard d'un ou de plusieurs objectifs de mission, il est important que les intérêts soient transparents et portés à la connaissance de tous lors de l'intégration du membre ou lors d'une évolution majeure au cours du mandat.

Inversement, la présence de certains clients ou fournisseurs pourrait aussi poser des problèmes de confidentialité sur certains projets que mène l'entreprise avant qu'ils ne soient rendus publics.

TABLEAU RÉCAPITULATIF : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS POTENTIELS DES MEMBRES INTERNES ET EXTERNES

| | Membres internes | Membres externes |
|--------------------------|---|--|
| Avantages potentiels | Maîtrise de l'activité et des différents enjeux. | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Regard neuf. ◦ Expertise complémentaire liée aux objectifs. |
| Inconvénients potentiels | Risque d'instrumentalisation ou absence de liberté de parole. | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Conflits d'intérêts. ◦ Temps d'acculturation aux activités et à la mission de l'entreprise. |

L'ouverture du comité sur l'extérieur peut aussi apporter des connaissances plus approfondies sur des sujets spécifiques. En pratique, on observe que plus de la moitié des comités de mission comprennent au moins un chercheur ou un expert scientifique³².

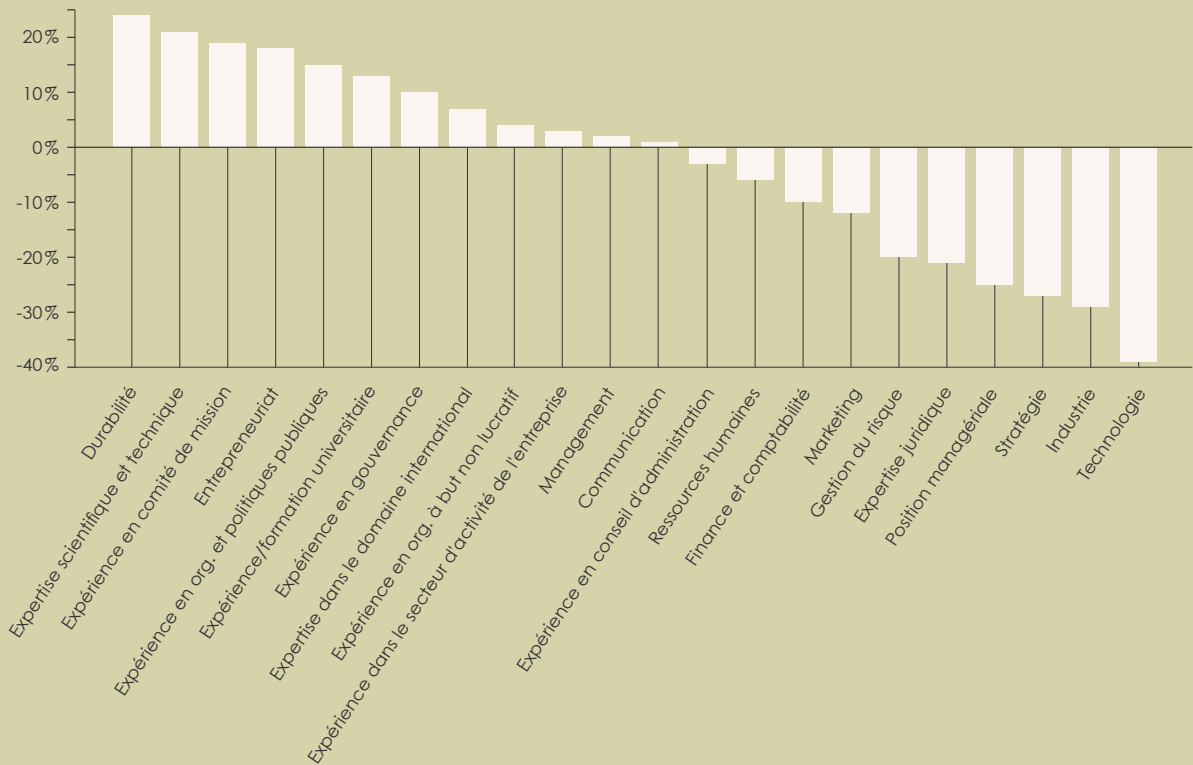
Dans le cas des entreprises à mission qui disposent d'un conseil d'administration, on observe aussi une **surreprésentation des compétences en durabilité** au sein du comité de mission en comparaison du conseil d'administration, qui maîtrise davantage des compétences stratégiques et financières. En effet, 100% des comités de mission sont dotés d'au moins un membre qui maîtrise les sujets liés à la durabilité³³.

³¹ Extrait du guide 2021 de la Cem sur le comité de mission.

³² Victor ACKER et al., op. cit.

³³ Ibid.

GRAPHIQUE : REPRÉSENTATION DES COMPÉTENCES AU SEIN DU COMITÉ DE MISSION PAR RAPPORT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION³⁴



Par exemple, dans les entreprises à mission disposant d'un conseil d'administration, on constate que les membres du comité de mission sont 20% de plus que les membres du conseil d'administration à maîtriser le sujet de la durabilité, mais qu'ils sont 12% de moins que les membres du conseil d'administration à maîtriser les sujets stratégiques³⁵.

QUI NOMME LES MEMBRES DU COMITÉ DE MISSION ?

« Les membres des comités de mission sont le plus souvent nommés par les dirigeants de l'entreprise, mais ce n'est pas toujours le cas. D'une part, le comité de mission peut formuler des demandes et faire des propositions lors du renouvellement de certains membres du comité. D'autre part, chaque entreprise peut adopter des procédures particulières³⁶. » Il y a donc plusieurs possibilités, et la direction peut solliciter l'avis du comité de mission ou de son président.

Le salarié qui doit siéger au comité de mission peut être choisi de multiples manières, par exemple par les dirigeants ou par les salariés de l'entreprise à travers une élection³⁷.



Par exemple, dans l'entreprise **MIROVA** les deux membres internes sont élus par les collaborateurs depuis 2022.

En termes d'attractivité, la question de la rémunération se pose (voir II. 3. A.).

B. Sollicitations ponctuelles d'experts

Pour compléter les capacités d'analyse du comité de mission, il est aussi possible d'interroger ponctuellement des experts internes (par métier, par objectif statutaire...) et des experts externes, selon les besoins. Cela peut apporter un éclairage autant sur les enjeux de l'entreprise que sur ceux de la société.

³⁴ Victor ACKER et al., analyse effectuée sur 20 entreprises à mission disposant d'un conseil d'administration ou d'un organe de gestion équivalent

³⁵ Ibid.

³⁶ SEGRESTIN, Blanche, et al., op. cit., p. 220.

³⁷ Nous rappelons que le comité de mission doit comporter « au moins un salarié » (art. L210-10 du Code de commerce).

2^e levier : fonctionnement du comité de mission en tant que collectif

Le fonctionnement collectif mobilise l'ensemble des membres du comité et implique des temps de travail en réunions plénières ou en groupes. Chaque comité de mission diffère par ses pratiques. On retrouve néanmoins des éléments d'organisation communs.

A. Travail en séance et animation

ORGANISATION DES SÉANCES

Le comité de mission se réunit aussi souvent que nécessaire, avec en général une réunion plénière par trimestre hors période estivale, soit trois par an minimum³⁸. Il est possible d'alterner entre réunions en présentiel et en distanciel.

Pour organiser ses réunions, le comité de mission (concrètement, c'est souvent le président avec l'aide du manager de mission) construit son plan de travail et d'investigation. On fournit aux membres un ordre du jour et des documents préparatoires avant chaque réunion (à conserver pour la vérification OTI).



L'efficacité des séances se joue dès leur préparation en amont.

Par exemple, au cours de la première année du comité de mission du **Groupe BEL**, chaque membre devait répondre à des questions clés pour gagner en temps et en pertinence sur les sessions de travail.

Pour gagner en efficacité, on peut ne pas présenter à nouveau les supports de la réunion et ne faire que commenter ces derniers, dans la mesure où tous les membres du comité ont pu en prendre connaissance en amont.



Les réunions plénières et le travail collectif permettent aussi de **diffuser, entre les membres, une vision commune de la mission et des activités de l'entreprise**, notamment lors des débuts du comité, mais aussi tout au long de son exercice. Toujours chez **BEL**, c'est principalement le travail en collectif qui a été mis à contribution lors des premières réunions, afin d'aligner les points de vue de chacun sur la mission, les tensions et les opportunités repérées.

³⁸ Il est conseillé d'indiquer dans les statuts un nombre minimal de réunions par an (par exemple 3 ou 4) pour s'assurer de l'activité du comité.



OUTIL EXEMPLE DE CALENDRIER TYPE DU COMITÉ DE MISSION³⁹

Année 1



AMONT

- **Dépôt des statuts** par l'entreprise
- **Identification** des profils et sélection des membres du comité

SESSION 01

Création d'un collectif et appropriation de la mission :

- Comprendre la mission
- S'accorder sur le rôle et le fonctionnement du comité
- Clarifier les attentes des membres et de l'entreprise
- S'acculturer aux activités de l'entreprise



Documents à transmettre, supports d'information à prévoir, intervenants à mobiliser...

SESSION 02

Challenge et approfondissement de la feuille de route, focus sur des 1^{ères} réalisations

SESSION 03

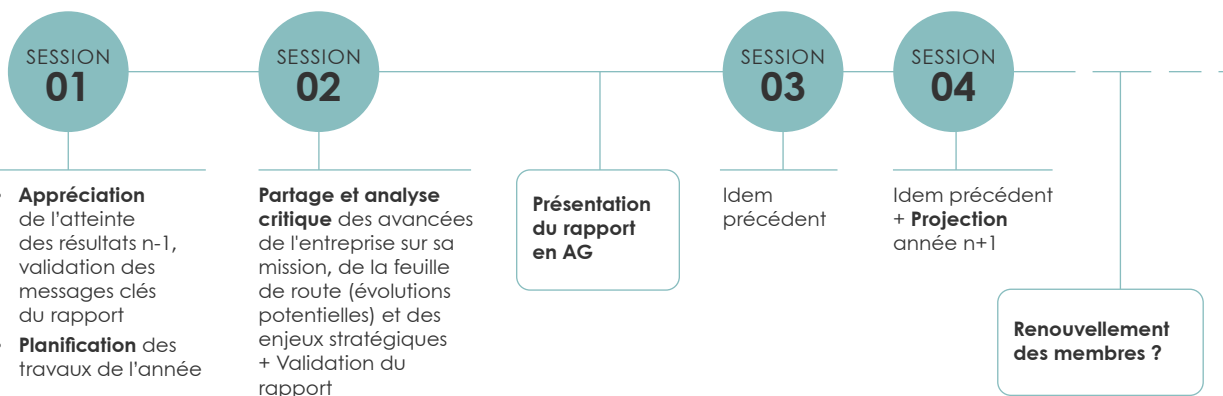
Partage et analyse critique des avancées de l'entreprise sur sa mission, de la feuille de route et des enjeux stratégiques

SESSION 04

Idem précédent + **Projection** année n+1, implication possible du comité dans le choix de l'OTI

Immersion continue des membres dans l'activité de l'entreprise (visites, rencontres avec les collaborateurs et les parties prenantes externes).

Année 2 et suivantes



SESSION 01

- **Appréciation** de l'atteinte des résultats n-1, validation des messages clés du rapport
- **Planification** des travaux de l'année

SESSION 02

Partage et analyse critique des avancées de l'entreprise sur sa mission, de la feuille de route (évolutions potentielles) et des enjeux stratégiques + Validation du rapport

Présentation du rapport en AG

SESSION 03

Idem précédent

SESSION 04

Idem précédent + **Projection** année n+1

Renouvellement des membres ?

- Préparation de la vérification OTI (selon la taille de l'entreprise : d'abord dans les 18 ou 24 premiers mois, puis dans des périodes successives de 24 ou 36 mois)
- Temps d'échange autour de la stratégie avec la direction générale ou le conseil d'administration
- Groupes de travail consacrés à l'étude de certains projets ou objectifs statutaires de l'entreprise
- Exploration, échanges autour de sujets de veille et interrogation de l'ensemble des activités de l'entreprise
- Actualisation continue des connaissances des membres
- Immersion continue des membres dans l'activité de l'entreprise (visites, rencontres avec les collaborateurs et les parties prenantes externes, participation à des événements internes)



³⁹ Calendrier issu des échanges du Cercle des présidents de comité de mission de la Cem (saison 2024-2025) et d'un schéma de la Cem, en collaboration avec PROPHIL, *Le regard des grandes entreprises et ETI sur le comité de mission*, janvier 2026, p. 28.



Adapter ce calendrier à son entreprise en indiquant, au minimum :

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

Les questions à se poser pour adapter le calendrier :

- Actions prioritaires (en s'inspirant des différents rôles du comité de mission).
- Besoins en formation identifiés.
- Connaissance de l'entreprise et de ses métiers.
- Connaissances reliées à un objectif opérationnel (préciser).
- Cohésion de groupe, apprentissage à travailler ensemble.
- Points de passage obligés au cours de l'année liés à la vie de l'entreprise.



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Il peut être pertinent de récolter, au fil des réflexions, des sujets alimentés par la stratégie de l'entreprise et qui pourraient être ajoutés au plan de travail de l'année suivante.

Le calendrier du comité de mission est notamment rythmé par le cycle des obligations réglementaires liées à la mission (rapports annuels, vérifications OTI... voir I. 1. B/C.) et peut aussi s'appuyer sur le calendrier des projets et temps forts de l'entreprise, afin d'être plus en prise avec son cycle de vie et la dimension économique de ses activités.

Enfin, il est conseillé d'adapter la durée des réunions en fonction du nombre de membres et de l'ordre du jour, et de bien respecter le temps imparti. Certains comités étendent leurs réunions sur une demi-journée, voire une journée complète.

INTERACTIONS ENTRE LES MEMBRES

Le comité de mission est aussi un **collectif qu'il faut animer** pour conserver sa dynamique. Cette animation nécessite donc, notamment pour son président, de manager les membres du comité.

Il apparaît ainsi essentiel de **s'adapter aux dynamiques** qui apparaissent entre les membres : le comité de mission est un groupe humain et ne peut pas être appréhendé seulement comme une somme d'individualités. Plusieurs entreprises ont ainsi appris à s'appuyer sur des **rôles**

stratégiques (président du comité, rapporteurs de groupes de travail) pour valoriser les membres moteurs et légitimes, et leur permettre d'impliquer les autres membres, par effet d'entraînement. Certaines autres jouent sur la disposition de la salle ou le placement des membres (pour les sessions en présentiel) pour favoriser la participation de tous. À cet égard, le travail **d'animation** (au cours des sessions et tout au long de l'année), ainsi que les efforts de **formation** peuvent contribuer à l'implication des membres.



Je pense qu'il est essentiel de créer un collectif qui sache travailler dans la confiance au service de la mission de l'entreprise et cela démarre dès les premières réunions. Au sein du Groupe BEL, nous avons souhaité créer ce cadre de confiance dès la première rencontre grâce à l'utilisation d'outils d'intelligence collective.



**Amandine Hersant (présidente
du comité de mission du Groupe BEL)**

Un des rôles du président de comité de mission consiste à animer et organiser le collectif (voir III. 1.).

B. Travail entre les séances

Le bon fonctionnement du comité consiste à alterner travail collectif et apport des expertises individuelles. En plus des réunions plénières, des travaux complémentaires en groupes ou en binômes sont souvent nécessaires. Ces travaux intermédiaires permettent aussi de mieux impliquer chaque membre du comité (voir II. 3. A.).



Ainsi, le comité de mission de **LA POSTE** a créé des sous-groupes de travail pour préparer les réunions plénières. D'autres comités comme celui de **CLARIANE** ont mis en place une division des tâches : chaque groupe de travail mène des investigations spécifiques à un des objectifs statutaires. Les réunions en plénière peuvent permettre de faire ressortir les éventuelles interdépendances entre objectifs. Enfin, chez **KEA & PARTNERS**, des travaux approfondis en sous-groupes se tiennent une fois par an, afin de préparer l'avis du comité de mission sur chacun des objectifs statutaires.



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



Olivier Robin (Directeur RSE de CLARIANE)

clariane

En dehors des réunions en plénière, certains comités créent aussi des **moments conviviaux** pour encourager l'interaction entre membres internes et externes : par exemple, des repas conviviaux (**SERGIC**, **KEA & PARTNERS**) ou des moments dédiés aux membres externes afin de faciliter leur intégration.

Le bon fonctionnement d'un comité de mission en tant que collectif nécessite donc un cadre commun et des méthodes d'animation qui favorisent les interactions entre les membres, pendant et entre les séances (le président du comité y joue un rôle essentiel), ainsi qu'avec des salariés qui peuvent éclairer sur les activités. Maintenir cette dynamique nécessite un investissement fort de chacun, essentiel pour un travail régulier et fécond.

3^e levier : mode de fonctionnement relatif à chaque membre

A. Engagement des membres du comité de mission

Le comité de mission n'a de sens que si ses membres s'investissent dans leur rôle. Pour un impact optimal, il faudrait donc que tous participent à l'intégralité des réunions.

D'autres formats de réunion plus interactifs peuvent être imaginés pour impliquer davantage les membres (jeux de rôle, mises en situation, simulations, groupes de travail, outils d'intelligence collective...). Afin de s'approprier les bonnes pratiques et clarifier les rôles et responsabilités de chacun, il peut être nécessaire de former les membres sur ce qu'est un comité de mission.

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Chaque comité de mission peut disposer d'un règlement intérieur. Son utilité principale réside dans **la clarification de ce qui est attendu de ses membres**, donc ce à quoi ils s'engagent. Il devrait mentionner :

- le rôle et les pouvoirs du comité ;
- les conditions de nomination et de révocation (notamment la durée des mandats) ;
- une description du fonctionnement du comité (fréquence et format des différentes réunions) ;
- les modalités de participation pour des membres invités ;
- le rôle joué, s'il y en a, par le président ou les co-présidents, ainsi que les modalités de leur nomination ;
- les modalités de délibération ;
- la rémunération éventuelle des membres et ses modalités ;
- la confidentialité associée aux réunions ;
- la prévention des situations de conflit d'intérêts.

LA LETTRE D'ENGAGEMENT ET LA DURÉE DU MANDAT

Il est préférable que les personnes choisies pour rejoindre un comité de mission signent une lettre d'engagement, afin de leur faire prendre connaissance, dès leur arrivée, de leur rôle et des attendus au sein du comité de mission.



À SAVOIR

La durée du mandat des membres du comité de mission est définie par l'entreprise et dure en moyenne entre deux et **trois ans**. Il est recommandé que les statuts de l'entreprise précisent :

- une tranche (par exemple entre 5 et 8) pour le nombre de membres dont doit être composé le comité de mission ;
- et la durée de leur mandat (éviter des mandats trop courts car la phase d'acculturation, cruciale, prend du temps).

Il est préférable d'éviter un nombre fixe pour ne pas avoir à pallier systématiquement un départ.

Il est possible de changer la composition de son comité pour renouveler ou adapter les expertises et l'engagement, que ce soit à la fin du mandat ou, si cela est précisé dans le règlement intérieur ou les statuts, en cours de mandat.

RÉMUNÉRER LES MEMBRES EXTERNES DE SON COMITÉ DE MISSION

Bien que la loi ne précise rien, rémunérer les membres de son comité est possible et peut garantir la qualité de leur implication, quand cela est financièrement envisageable pour l'entreprise. Cela permet aussi de montrer que l'organisation considère avec attention le sujet de la mission. La rémunération tend ainsi à se généraliser aujourd'hui pour les entreprises d'une certaine taille⁴⁰ et les manières de procéder varient.



RECOMMANDATIONS DE LA CEM

nourries en Cercle des présidents de comité de mission

On peut **s'inspirer de la rémunération des administrateurs** dans certaines formes juridiques (SA, SAS...) en privilégiant une rémunération forfaitaire classée comme revenus de capitaux mobiliers et en annexant au rapport de gestion une note explicative sur les modalités de rémunération.

Il est aussi possible de se limiter au **remboursement des frais engagés** sur présentation de justificatifs.

Dès lors qu'il y a une rémunération des membres du comité de mission, il est recommandé de **faire preuve de transparence**, par exemple en faisant figurer cette rémunération dans ses statuts ou dans le règlement intérieur du comité. Pour sécuriser au mieux le dispositif, il est possible d'aller jusqu'à faire une procédure de rescrit fiscal⁴¹.

B. Appropriation des enjeux de l'activité par les membres

Une part essentielle du travail du comité de mission consiste à se former **continuellement** aux enjeux de l'activité de l'entreprise, voire plus largement aux enjeux de la société. Le comité a besoin d'une compréhension fine et d'une **représentation robuste de l'activité**, pas nécessairement exhaustive, mais assez riche pour comprendre comment les engagements de mission ont un effet sur l'activité au quotidien de l'entreprise (et réciproquement).



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Veiller à mettre à jour régulièrement les connaissances du comité de mission sur l'entreprise, sa stratégie et ses actualités, ses activités, son secteur, ses métiers et les enjeux de sa mission. Cette actualisation en continu renouvelle aussi la dynamique du comité de mission, afin qu'il ne s'essouffle pas, et constitue un levier d'engagement des membres. Elle favorise aussi la création d'une vision et d'un langage commun à tous les membres.

Plusieurs usages sont possibles :

- Lors de la première réunion : présentation du modèle de la société à mission, de l'entreprise et sa mission, ainsi que des attentes vis-à-vis des membres du comité.
- Organisation de **séminaires** permettant des présentations de l'activité, de l'histoire de l'entreprise ou du dernier plan stratégique par la direction générale.
- Mise à disposition par l'entreprise d'un fonds documentaire pour les membres du comité de mission.
- **Visites** de certains locaux ou sites industriels, **rencontres avec des collectifs spécifiques** (administrateurs, groupes ou représentants des salariés, ou collectifs de parties prenantes).

⁴⁰ SCHNAPPER, Alain, *op. cit.*, p. 195.

⁴¹ Ces réflexions s'appuient sur les travaux du Cercle des avocats et des directeurs juridiques de la Cem.

Le meilleur moyen est d'**immerger le comité de mission sur le terrain**, auprès des collaborateurs qui vivent des situations concrètes, ou des parties prenantes externes concernées par les activités de l'entreprise, pour lui faire prendre conscience des réalités opérationnelles.



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

Laurent Sacchi (Secrétaire Général de DANONE)



Ces rencontres permettent d'interagir avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (voir II. 4. B.) et sont l'occasion pour le comité et les collaborateurs de s'apporter mutuellement des réponses à leurs questionnements. La vision des enjeux de l'entreprise par le comité sera d'autant plus juste que les rencontres se feront dans un cadre de transparence, où les interlocuteurs pourront évoquer leurs éventuelles

difficultés et les apprentissages que leur auront apporté les situations passées.

Au-delà de la seule appropriation individuelle des enjeux par les membres, ces rencontres sur le terrain relèvent aussi de la **dimension collective** du comité de mission et le font exister en tant qu'instance auprès des parties prenantes internes de l'entreprise.

LES BESOINS EN FORMATION DU COMITÉ DE MISSION⁴²

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

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

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

Former aux métiers de l'entreprise

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

→ Moins nécessaire pour les membres internes



Former aux enjeux posés par la mission

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

→ Dépend des connaissances de départ des membres

Un cadre motivant et une immersion en continu dans l'entreprise, notamment pour les externes, sont des moyens d'impliquer davantage les membres de son comité de mission.

⁴² Cem, en collaboration avec PROPHIL, *Le regard des grandes entreprises et ETI sur le comité de mission*, janvier 2026, p. 24.

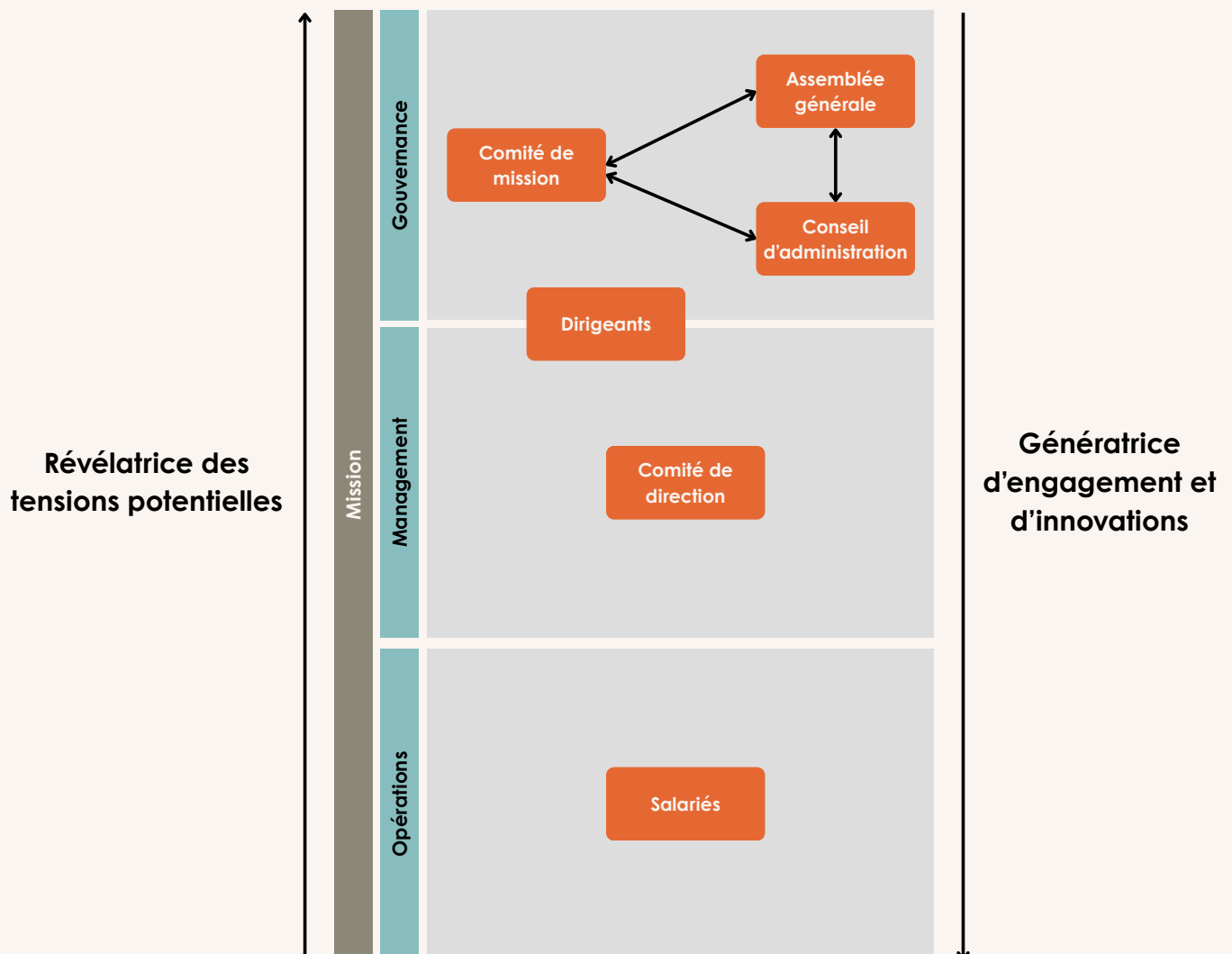
4^e levier : relations au sein d'un écosystème d'acteurs

Le comité de mission exerce son activité en lien avec d'autres acteurs. La mission étant à la fois **un objet de gouvernance et un objet de gestion**, le comité interagit avec la gouvernance, le management et les opérations.

On rappelle qu'il est un organe de gouvernance **qui n'est pas décisionnaire**, et **qu'il n'est pas un comité de parties prenantes**. Il dispose néanmoins d'un pouvoir d'influence sur la stratégie de l'entreprise, en tant qu'organe de contrôle dont l'avis pèse fortement⁴³.

La taille et le contexte de l'entreprise jouent beaucoup sur la réalité du comité de mission. Il s'agit donc de cerner son positionnement au sein de l'écosystème, en adoptant une **posture réflexive**, et de comprendre ses interactions avec les différentes parties prenantes auprès desquelles, par sa simple existence, il apparaît comme un **gardien de la mission**.

L'ÉCOSYSTÈME DU COMITÉ DE MISSION⁴⁴



⁴³ LEVILLAIN, Kevin et al., ANR OSMosis, Synthèse du projet 2021-2025, à paraître.

⁴⁴ Schéma réalisé par la Cem.

A. Les dirigeants et autres organes de gouvernance

Une bonne interaction entre le comité de mission et le reste de la gouvernance (comité de direction, conseil de surveillance, conseil d'administration, ...), représentée notamment par le président et les dirigeants de l'entreprise, est nécessaire pour mieux intégrer le comité dans cet écosystème sans perturber les équilibres existants. Elle permet d'instaurer une **complémentarité fructueuse** qui favorise la prise en compte de l'avis du comité par les instances dirigeantes et la diffusion de ses propositions au sein de l'entreprise. Le comité de mission peut faire évoluer la gouvernance des entreprises en modifiant la façon dont les pouvoirs interagissent les uns avec les autres. La construction de la feuille de route est un processus itératif enrichi par le comité de mission dont les avis font aboutir l'entreprise à une feuille de route cohérente, ambitieuse et réaliste.



Le comité de mission est presque devenu un actif stratégique de l'entreprise. Quand c'est rodé, c'est extrêmement précieux [...]. En tant que dirigeante, cela m'aide beaucoup. Le comité de mission aide vraiment à apporter de la crédibilité à ce que l'on fait.



Anne-Laure Simon (co-dirigeante de l'AGENCE DECLIC)



La relation entre le comité de mission et la direction suppose un engagement fort du comité de mission, qui passe notamment par une bonne appropriation des métiers de l'entreprise par le comité sur le terrain et un dialogue régulier et approfondi avec les dirigeants.



Martin Vial (président du comité de mission de RAMSAY SANTE)



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



Franck Carnero (Directeur mission & impact de la MAIF)



La communication entre le comité de mission et la gouvernance permet aussi de lutter contre le risque de *mission-washing*, consistant en une dissonance entre le discours de l'entreprise sur sa mission et les pratiques réelles qu'elle met en place (voir I. 2. B.).



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Il est recommandé de faire se rencontrer régulièrement le comité de mission et les instances dirigeantes (dont le conseil d'administration, lorsqu'il y en a un) pour mieux intégrer le comité dans cet écosystème et créer une confiance clé au niveau stratégique. **C'est pourquoi l'existence d'un président de comité de mission est utile pour sa fonction de porte-parole auprès de ces instances.**

Les dirigeants peuvent, ainsi, saisir le comité de mission pour recueillir ses éclairages sur un sujet particulier.



Il est tout à fait envisageable que le comité de mission puisse être appelé à intervenir et à prendre position dans les réunions des organes de surveillance et/ou de direction sur des sujets précis.



Armand Hatchuel (MINES PARIS - PSL)⁴⁵



Des conversations ouvertes et des temps d'échange privilégiés entre le comité de mission et les dirigeants de l'entreprise (notamment son président) pendant les réunions peuvent permettre aux deux parties d'exprimer leurs points de vue pour comprendre le périmètre d'action et le positionnement du comité de mission, l'équilibre entre les objectifs de mission et les objectifs stratégiques de l'entreprise, ainsi que le lien entre les membres internes et externes du comité de mission. Ce type de discussion peut, par exemple, avoir lieu lors de

la composition initiale du comité de mission (dans le cas où il existerait déjà un président du comité de mission en amont) ou lors de son renouvellement.

Le comité de mission, ou son président, peut aussi être invité aux réunions des autres organes de gouvernance afin d'être tenu au courant des actualités de l'entreprise, pour y présenter ses rapports annuels et y porter ses problématiques.



C'est le cas de **GEREP** où les membres du comité de mission, ainsi que leurs travaux, ont été présentés au conseil de surveillance de l'entreprise. Chez **MIROVA**, des réunions ont été organisées chaque année pour que le comité de mission présente son rapport au conseil d'administration. Enfin, chez **DANONE**, le président du comité a également présenté la mission au conseil d'administration et le rapport à l'assemblée générale⁴⁶.

A l'inverse, **on peut aussi inviter**, de manière permanente ou ponctuelle, **les représentants des organes de gouvernance aux réunions du comité de mission** où ils peuvent avoir un avis consultatif, sans pour autant en être membres.

⁴⁵ Extrait du guide 2021 de la Cem sur le comité de mission.

⁴⁶ SEGRESTIN, Blanche *et al.*, *op. cit.*, p. 226.



Par exemple, chez **SEABIRD**, le président est systématiquement présent en qualité de membre invité, tandis que la Direction générale est régulièrement conviée à prendre la parole dans la première partie du comité de mission consacrée à un point d'actualité sur l'entreprise (présentation de chiffres clés ou orientations stratégiques majeures).



Le début des séances du comité de mission de **LA POSTE** est consacré à un échange où le président du groupe répond aux questions d'actualité de l'entreprise que lui posent les membres du comité.



Le Président du conseil d'administration et le Directeur Général viennent aux réunions du comité de mission en tant qu'invités permanents non-inscrits dans les statuts, à l'exception généralement d'une réunion de travail par an qui permet aux membres d'échanger, en leur absence, avec les experts de l'entreprise. Il y a aussi la directrice de la durabilité et d'autres personnes qui participent en tant qu'invités pour la mise en œuvre concrète des objectifs de DANONE.



Laurent Sacchi (Secrétaire Général de DANONE)



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

L'interaction régulière entre le comité de mission et les dirigeants implique néanmoins de veiller à certains écueils.

1 Le comité de mission ne doit pas se retrouver instrumentalisé par les dirigeants.

Etant limité par la loi au seul rôle de suivi de l'exécution de la mission, le comité de mission est tenu de garder une certaine distance par rapport aux dirigeants et doit toujours rester en capacité d'interpeller la direction sur certains aspects de la mission.

Une **trop grande proximité** implique un **risque** que le comité de mission perde sa légitimité et sa crédibilité étant à la fois juge et partie. Ce risque est particulièrement présent lorsque :

- les dirigeants sont membres du comité de mission, ou bien le président du comité de mission est membre d'un organe de gouvernance (non-conformité légale),
- le président du comité de mission est un membre interne à l'entreprise.

Un autre risque serait que les membres du comité de mission se voient en représentants des organes sociaux, par exemple du CSE, et en porte-parole des salariés, ce qui transformerait le comité de mission en lieu de revendication.

2 Le comité de mission ne doit pas empiéter sur le rôle de la gouvernance (et du conseil d'administration, le cas échéant), ni en surdéterminer les choix stratégiques.

La frontière est mince entre le rôle de contrôle et celui de décision. Bien que le comité de mission influence le pouvoir exécutif et le pilotage de l'entreprise, **il n'est pas un contre-pouvoir et ne doit pas se substituer à l'un des pouvoirs existants**, ni « surdéterminer » la stratégie en voulant relier toutes les activités à la mission. Une telle confusion risque de fragiliser la gouvernance de l'entreprise, mais aussi de **réduire l'espace stratégique des dirigeants**.

Le comité de mission peut suggérer des solutions et des pistes de réflexion à l'entreprise, mais il ne doit pas décider à la place de la direction ou imposer une feuille de route.

Pour ne pas limiter l'expression des membres du comité de mission lors d'une réunion où les dirigeants sont présents, on peut organiser une séance en deux temps, dont un sans eux – par exemple lors d'un moment délibératif.



À **ENEDIS**, par exemple, le comité de mission bénéficie régulièrement d'interventions de dirigeants et de membres du Comex afin de mieux appréhender les enjeux et les métiers de l'entreprise. Pour autant, chaque séquence prévoit un temps d'échange entre les membres du comité, qui délibèrent hors de la présence d'Enedis, avant de partager leurs recommandations avec la Présidente du Directoire, qui clôt les séances.

B. Une relation nécessaire avec les autres parties prenantes, internes et externes

Les membres du comité de mission ne sont *a priori* pas tous des experts de l'entreprise dont ils analysent la mission, mais **ont besoin d'une compréhension fine de ses enjeux**. Aussi, le comité de mission a besoin de collaborer non seulement avec les dirigeants, mais aussi les autres parties prenantes, à la fois pour acquérir de meilleures connaissances sur l'entreprise et pour mieux mener ses investigations.

Le comité de mission peut demander à l'entreprise d'instruire tout sujet clé au regard de la mission, et donc solliciter toute partie prenante pour obtenir des informations.

EN CE QUI CONCERNE LES PARTIES PRENANTES INTERNES

Le comité de mission peut, par exemple, effectuer des **visites** ou des **auditions** de différents organes (comme le CSE) ou représentants de l'entreprise (DRH, responsables...) afin de mieux comprendre le contexte stratégique, le mode opératoire de l'entreprise et ses effets sur la mission⁴⁷.

En fonction des besoins, **les collaborateurs peuvent aussi être invités** à certaines réunions du comité de mission.



Chez **SEABIRD**, des porteurs de projets viennent parfois en présenter les avancées au comité de mission qui les questionne directement sur certains éléments utiles à son suivi des indicateurs. Les membres challengent alors les actions à mettre en place et les méthodologies adoptées.

En plus de maintenir à jour les connaissances du comité sur les actualités de l'entreprise et de sa mission, ces rencontres favorisent l'appropriation de la mission en interne et permettent de tisser un lien entre les membres du comité et les collaborateurs dont le travail se trouve valorisé.

A l'inverse, le comité de mission peut lui-même être sollicité ou interpellé par des parties prenantes (par exemple, en cas de doute sur le respect d'un objectif ou sur certaines pratiques jugées problématiques⁴⁸). Il doit donc veiller à être aussi **audible et visible** pour que toutes puissent venir à lui.



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Attention tout de même à ce que le comité de mission ne se disperse pas ou ne soit pas sur-sollicité. En effet, il n'est pas censé avoir une position sur tout ! Le **référentiel du comité de mission reste la cohérence** ou non de ce qu'il évalue (activités, indicateurs...) avec la nature des engagements de la mission.

La solution pour éviter cet écueil est de **centrer le travail du comité sur l'adéquation entre les activités de l'entreprise et la mission, à travers ses trois rôles de suivi de la feuille de route, vigilance et exploration** (voir I. 2.).

⁴⁷ SEGRESTIN, Blanche *et al.*, *op. cit.*, p. 223.

⁴⁸ *Ibid.*

“

Il faut contrôler la bonne orientation de la mission, mais le comité de mission peut aussi dire ce qui va bien et encourager les acteurs de l'entreprise lorsqu'ils vont dans le bon sens.

”

Pascal Lalle (président du comité de mission de la MGP)

MGP

“

Une des fonctions du comité de mission est de donner envie de favoriser la mise en œuvre de la mission et d'y redonner un souffle. Il doit aussi réfléchir à comment en faire vivre la dynamique au sein de l'organisation, par exemple en interagissant avec les managers de la mission et les équipes.

”

Cécile Ezvan (présidente du comité de mission de CHARENTES TOURISME)

**Charentes
Tourisme**
INNOVER, COOPÉRER, TRANSFORMER

“

Il faut faire plus qu'être un bon élève, il faut entraîner son écosystème.

”

Une présidente de comité de mission



À SAVOIR

Le comité de mission n'a pas pour autant la charge d'animer l'exécution de la mission au sein de l'entreprise, rôle qui revient au manager de mission.

Le rapport annuel seul ne suffit pas et l'on constate souvent en interne le manque de canaux de communication officiels entre le comité de mission d'une part et les autres organes de gouvernance (dirigeants, conseil d'administration, conseil de surveillance...) et collaborateurs d'autre part⁴⁹.

“

Il faut ouvrir les possibles mais on ne peut pas attendre le rapport une fois par an pour communiquer.

”

Hélène Saint Loubert (présidente du comité de mission de GEREP)

Gerep

⁴⁹ Retour d'expérience du Cercle des présidents de comité de mission de la Cem, 28 mai 2025.

Le comité de mission a donc besoin de canaux de communication inhabituels, non seulement pour diffuser son travail au sein de l'entreprise, en plus du seul rapport annuel, mais aussi pour porter à sa connaissance les effets de ses recommandations, et, ainsi, son impact réel.



Pour cela, il peut être utile de mettre en contact le comité de mission avec les **ambassadeurs internes de la mission**, lorsqu'ils existent, afin de relayer l'avancement de ses réunions et de ses analyses sur la mission, comme c'est le cas chez **SERGIC**.

Des échanges réguliers entre le comité de mission et les organes de gouvernance (voir II. 4. A.), ainsi que **des rencontres fréquentes avec les collaborateurs**, comme lors d'événements déjà organisés en interne, permettent de mieux faire entendre les interpellations et propositions du comité de mission à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, et montrent les évolutions constantes de la mission.



Par exemple, le comité de mission de **LA POSTE** témoigne régulièrement lors de manifestations internes à l'entreprise ou invite des collaborateurs à participer à ses réunions. Deux membres du comité ont aussi été désignés pour faire le lien entre la mission et l'équipe RSE en interne.

Les visites collectives du comité de mission sur le terrain le font aussi exister en tant qu'instance auprès des équipes qui peuvent alors mieux en percevoir la portée, tout en se sentant considérées.



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Veiller à la forme que prennent ces rencontres avec les parties prenantes, afin qu'elles ne soient pas perçues comme des audits en interne.

EN CE QUI CONCERNE LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

Ces interactions sont aussi essentielles entre le comité et les **parties prenantes externes de l'entreprise (fournisseurs, clients, collectivités territoriales, autres acteurs concernés par les activités de l'entreprise)**. Même si elles ne sont pas membres du comité de mission, leurs connaissances lui sont utiles. D'une part, elles peuvent apporter un autre point de vue, concret et sociétal, sur la mission et sa feuille de route ; d'autre part, le comité peut acquérir une vision sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise en interagissant avec ses clients et ses fournisseurs. Enfin, si un objectif statutaire est lié au territoire, il est d'autant plus intéressant pour le comité d'être en lien avec les collectivités territoriales.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE II

Pour exercer ses trois rôles, le comité de mission dispose de quatre leviers d'action qu'il peut auto-évaluer avec un outil de type radar :

1. Sa composition et son expertise

Il est recommandé de **varier les expertises** au sein du comité de mission, entre internes et externes, et de **sélectionner ses membres en fonction des compétences les plus pertinentes** pour l'analyse de la mission. Le comité de mission peut aussi enrichir ses analyses sur un sujet précis en sollicitant ponctuellement d'autres experts.

2. Son mode de fonctionnement en tant que collectif

Le comité de mission a besoin de s'appuyer sur un fonctionnement efficace :

- **Pendant les séances** : mise en place d'un cadre commun avec un règlement intérieur, nombre et fréquence des réunions plénières, plan d'investigation. Disposer d'un président s'avère essentiel pour l'animation de ce collectif.
- **Entre les séances** : la continuité du travail et la cohésion du comité se maintiennent grâce à un climat de confiance et des interactions entre ses membres au-delà des réunions plénières, avec des réunions intermédiaires en sous-groupes et des moments conviviaux, notamment pour mieux inclure les membres externes.

3. Son mode de fonctionnement relatif à chaque membre

Le travail du comité de mission nécessite un engagement fort de ses membres et son fonctionnement n'a de sens que si chacun s'investit dans son rôle. Imaginer de nouveaux formats de réunion et rémunérer les membres sont des moyens de mieux impliquer chacun.

Il est aussi recommandé que les membres puissent **s'approprier en continu l'activité de l'entreprise et sa mission** (notamment pour les externes) en étant formés et immergés dans les aspects opérationnels de l'entreprise (visites de sites, rencontres avec les collaborateurs...).

4. Ses interactions avec l'écosystème de l'entreprise

La mission étant à la fois **un objet de gouvernance et un objet de gestion**, le comité interagit avec la gouvernance, le management et les opérations. Ses interactions avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, et notamment la direction, sont essentielles pour développer ses analyses et diffuser la mission au sein de l'entreprise. Il est préconisé d'**organiser des échanges fréquents entre le comité de mission et les autres organes de gouvernance** (invitation des dirigeants lors des réunions du comité, présentation des rapports annuels à la gouvernance...), ainsi que des rencontres avec les collaborateurs et les parties prenantes externes. **Le président du comité de mission**, lorsqu'il y en a un, **en est le porte-parole clé auprès de la direction.**

CHAPITRE III

Quelles implications pour le président du comité de mission ?

Bien qu'il ne soit pas mentionné dans la loi et que son existence ne soit pas obligatoire, la nomination d'un président s'est généralisée dans les comités de mission en raison de son rôle clé dans l'animation du comité et du besoin d'un interlocuteur auprès de la direction.

Le président est soit nommé par l'entreprise, soit élu par le comité de mission, et dispose d'un mandat variable. Son rôle s'adapte en fonction des comités, des entreprises et des contextes.

Certains comités de mission s'organisent néanmoins autrement. **On distingue trois types de gouvernance au sein des différents comités :**

- **Avec un président** : cas le plus courant.
- **Avec des co-présidents** : deux personnes exercent ensemble le rôle de la présidence, comme c'est le cas de **COHDA** et **JLO CONSEIL**.
- **Collégialement**, sans présidence : c'est aussi le cas de nombreuses entreprises à mission comme **CHAMPAGNE PALMER & CO**, **LABORATOIRE SCIENCE ET NATURE**, **AGENCE DÉCLIC**⁵⁰...

⁵⁰ D'après les résultats d'un formulaire envoyé aux membres de la Cem en avril 2025.

1. Les rôles du président de comité de mission

Nous présentons ici **les rôles potentiels** qu'un président de comité de mission peut avoir.

Dans l'entreprise, il joue un rôle d'interface avec les organes de gouvernance et favorise le dialogue stratégique avec les dirigeants⁵¹.

Au sein du comité de mission, il construit et entretient le fonctionnement collectif.

En accord avec la demande de l'entreprise (généralement faite par l'intermédiaire du manager de mission), le président appelle les membres du comité à se réunir, décide de l'ordre du jour et des formats de travail du comité. Il est chargé d'**animer le comité de mission** et en garantit la cohésion, notamment entre les membres internes et externes.

Au cours des réunions, il veille à la répartition de la parole, ainsi qu'à la pertinence des échanges, et **pousse le comité à challenger l'entreprise** afin de la faire progresser dans la réalisation de sa mission. Au-delà de l'ordre du jour, le président recueille régulièrement l'avis des membres sur les différents sujets traités.

Il favorise aussi la construction collective du comité de mission et l'adoption d'une posture réflexive, pour l'aider à définir son rôle et à se positionner par rapport aux autres parties prenantes de l'entreprise. Il peut utiliser à cette fin l'outil d'auto-évaluation (voir chapitre II et radar).

A l'instar de l'ensemble du comité de mission, **le président doit garder comme boussole l'adéquation entre les activités de l'entreprise et les engagements de la mission** : elle lui permet de construire et prioriser les problématiques du moment et l'ordre du jour, ainsi que de planifier le travail du comité de mission sur l'année à venir et les suivantes, tout en le réévaluant régulièrement.

Dans le cas où il n'y aurait pas de président de comité de mission, les rôles présentés précédemment sont exercés collégalement par le comité.



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Il est préférable que le président du comité de mission n'appartienne pas à la direction de l'entreprise. Il faut aussi éviter qu'il soit le manager de mission, au risque de se retrouver « juge et partie » en évaluant ce qu'il pilote lui-même.

⁵¹ SCHNAPPER, Alain, *op. cit.*, p. 196-197.

2. Profil idéal du président de comité de mission – d'après le Cercle des présidents de comité de mission de la Cem⁵²

La personnalité du président

Le président de comité de mission idéal est d'abord motivé et préparé à exercer pleinement cette fonction importante qui nécessite du temps et de l'énergie. Il est doté d'une **personnalité motrice** et d'un sens des priorités pour gérer et animer en subsidiarité la dimension humaine du comité de mission, afin de favoriser la création collective. Son **rôle de médiateur** au sein du comité et avec les autres parties prenantes de l'entreprise nécessite qu'il soit tourné vers l'échange et bienveillant. Le tout en sachant faire preuve d'humilité et de sincérité.

Choisir un président interne ou externe ?

Les membres du Cercle des présidents de comité de mission de la Cem ont débattu des avantages et inconvénients de disposer d'un président interne ou externe à l'entreprise.

| | Président interne | Président externe |
|---------------|--|--|
| Avantages | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Comprend mieux les enjeux de l'entreprise. ◦ Peut communiquer plus facilement avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dispose d'un regard extérieur. ◦ Est impartial. ◦ Garantit l'autonomie du comité de mission dans ses réflexions et sa prise de position. ◦ Est indispensable en temps de crise. |
| Inconvénients | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Risque d'être juge et partie. ◦ Difficulté à être critique. | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Moins de connaissances sur le fonctionnement et les enjeux de l'entreprise. |



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Il est préférable de **désigner un président externe**, car la position de juge et partie d'un président interne est potentiellement problématique. De plus, en cas de difficultés ou de situation « de crise », un président interne serait en position très inconfortable pour porter la voix du comité de mission devant la direction. Un président externe sera donc aussi plus à même de guider le comité dans ses trois rôles.

⁵² Session du 28 mai 2025 clôturant la saison 2024-2025.

3. Les leviers d'action du président de comité de mission

Construire l'expertise, pour donner au comité de mission un positionnement légitime et crédible

Bien que ce ne soit en général pas lui qui nomme les membres du comité, le président peut participer à leur sélection. Il s'assure que le comité réunit les compétences pertinentes en interrogeant la composition interne et en réfléchissant aux moyens de recourir aux expertises externes (audition, sollicitation...). Il veille aussi à ce que les membres soient formés et à ce que des immersions dans l'entreprise soient prévues.

Investiguer en mettant le comité de mission en capacité de contrôler les choix de gestion de l'entreprise

L'enjeu majeur du comité de mission est d'**évaluer l'adéquation entre les activités de l'entreprise et la mission**. Pour cela, le président s'appuie sur les expertises spécifiques des différents membres du comité. Il contribue à construire un plan de travail et d'investigation (planification de l'année, ordres du jour...) qui :

- **garantit la qualité des analyses et instructions** ;
- **favorise l'exercice de ses trois rôles par le comité de mission** : suivi de la feuille de route, vigilance et exploration (voir I. 2.) ;
- **permet de souligner et questionner les points de tension** entre certaines activités et la mission, en prenant en compte les contradictions (voir I. 2. B.) ;
- **organise la mise à jour des connaissances du comité de mission** pour ne pas conserver des représentations obsolètes (voir II. 3. B.) ;
- **entretient la capacité du comité de mission à analyser, challenger les choix de gestion de l'entreprise**, voire à interpellier à leur sujet (voir I. 2.).

Le président du comité de mission contribue aussi au choix des indicateurs pour analyser et évaluer la mission, sans enfermer ou déterminer les décisions de l'entreprise. Il réfléchit également aux modalités et à la gradation des interventions du comité de mission, allant de l'interpellation à l'élargissement du champ des possibles (voir I. 2.).



RECOMMANDATION DE LA CEM

nourrie en Cercle des présidents de comité de mission

Inviter le président du comité de mission aux réunions des autres organes de gouvernance.

Enfin, il supervise les travaux nécessaires à la publication du rapport du comité de mission et le présente en assemblée générale.

Animer le comité de mission pour s'assurer de la cohésion du collectif et de la mise en avant des expertises individuelles

(voir II. 2. A.)

Etre le porte-parole du comité de mission en interne et en externe

Le président représente le comité de mission auprès des responsables de la gestion, des collaborateurs et des autres parties prenantes. Ses interactions au sein de l'entreprise et en dehors permettent de faire vivre la mission en diffusant les travaux du comité. Elles contribuent aussi à une appropriation commune des enjeux de la mission par l'ensemble des parties prenantes, ainsi qu'à la facilitation de la mise en œuvre opérationnelle de la mission.

Enfin, **le président est l'un des principaux interlocuteurs de l'OTI**, pour le choix duquel son avis peut être sollicité.

Le président du comité de mission, bien que non obligatoire, occupe donc un rôle **essentiel** et **polyvalent**.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE III



Bien que non obligatoire, le président du comité de mission exerce une fonction indispensable en raison de son rôle clé dans l'animation du comité et dans les interactions avec la direction.

1. Les rôles du président de comité de mission

Le président organise les réunions, décide de l'ordre du jour et des formats de travail du comité et répartit les temps de paroles lors des réunions. Il s'assure aussi de la cohésion entre membres internes et externes. Sa fonction comporte une forte dimension managériale.

2. Profil idéal du président de comité de mission

Il est préconisé de désigner un **président externe** pour son rôle irremplaçable en cas de crise, en raison de son impartialité, ainsi que pour son positionnement plus adéquat pour guider le comité dans ses trois rôles.

Il est préférable **qu'il n'appartienne pas à la direction de l'entreprise** et qu'il ne soit pas aussi le manager de mission, au risque de se retrouver « juge et partie » en évaluant ce qu'il pilote lui-même.

3. Les leviers d'action du président de comité de mission

- Construire l'expertise, pour donner au comité de mission un positionnement légitime et crédible.
- Investiguer en mettant le comité de mission en capacité de contrôler les choix de gestion de l'entreprise, en s'appuyant sur les expertises spécifiques des différents membres du comité.
- Animer le comité de mission en veillant à la cohésion du collectif et à la valorisation des expertises individuelles.
- Être le porte-parole du comité de mission en interne et en externe.
- Être l'un des interlocuteurs principaux de l'OTI.
- Superviser les travaux nécessaires à la publication du rapport du comité de mission et le présenter à l'assemblée générale.

Conclusion

A travers ses trois grands rôles de suivi de la feuille de route, de vigilance et d'exploration, **le comité de mission est le garant indispensable de la pérennité de la mission**. Il contribue à en maintenir le cap en interrogeant les choix de gestion et **en encourageant l'entreprise à innover**, à la lumière des enjeux stratégiques et des alternatives qu'il analyse. Organe singulier réunissant expertises internes et externes, sa composition et ses modes de fonctionnement se déclinent en de nombreuses variations que permet un cadre légal peu restrictif. Le comité de mission tire son influence stratégique de ses interactions à la fois avec la gouvernance, le management et les opérations. Enfin, **il est un collectif vivant à animer**, parfois à renouveler, et dont il faut maintenir la cohésion et le niveau d'engagement.

Le dirigeant de l'entreprise, en partenariat avec le président du comité de mission, **s'assurera de la**

continuité de son engagement et de sa pertinence. Il y trouvera de l'utilité en lui soumettant des interrogations stratégiques et pourra ainsi pleinement bénéficier d'un *critical friend*, capable d'aider à ouvrir le champ des possibles et à les explorer.

Les comités de mission continuant à se développer en même temps que le modèle de la société à mission, le présent guide pourra servir d'appui à l'approfondissement des réflexions. A quoi pourront ressembler les comités de mission au fil des prochaines années ? Quelles pourraient être leurs nouvelles manières de contribuer à la pérennité et au dynamisme de chaque mission ? Le partage des expériences, l'apport de nouvelles pratiques et l'accroissement continu de l'expertise des comités, en parallèle aux évolutions du modèle, ouvriront de nouvelles perspectives.

Auteurs et contributeurs

Ce guide a été produit à l'issue de la première saison du Cercle des présidents de comité de mission de la Cem (2024-2025), dont les contenus ont été créés à partir d'un travail de synthèse de la Chaire Théorie de l'Entreprise de MINES PARIS - PSL. Il s'appuie sur les échanges qui ont eu lieu au sein du cercle, les livrables produits par les groupes de travail de la Cem et notamment les recherches d'un groupe dédié au comité de mission, en partenariat avec la Chaire Théorie de l'Entreprise.

ANIMATEURS ET RÉDACTEURS

COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES A MISSION

Justine Bernard, Yohan Penel, Alain Schnapper.

CONTRIBUTEURS ET ANIMATEURS DU CERCLE DES PRÉSIDENTS DE COMITÉ DE MISSION DE LA CEM (SAISON 2024-2025)

MINES PARIS - PSL – Chaire Théorie de l'Entreprise

Jérémy Lévêque, Kevin Levillain, Blanche Segrestin.

ANIMATRICES DU CERCLE DES PRÉSIDENTS DE COMITÉ DE MISSION DE LA CEM (SAISON 2024-2025)

KEA & PARTNERS/NUOVA VISTA

Nicole Matria, Auréline Moye, Aliénor Rébuffie.

Nous remercions celles et ceux qui ont contribué à la relecture de ce guide.

PARTICIPANTS DU CERCLE DES PRÉSIDENTS DE COMITÉ DE MISSION DE LA CEM (SAISON 2024-2025)

Anne-Marie Armanteras, présidente du comité de mission de VIVALTO SANTE

Cécile Bassot, présidente du comité de mission de KEA & PARTNERS

Tony Biro, référent de mission de CO'EFFICIENCE3

Trista Bridges, présidente du comité de mission de ECOVADIS

Laura Buratti, présidente du comité de mission de TOURS EVENEMENTS

Pierre-Etienne Burte, président du comité de mission de SHIFT CONSULTING

Gersande Cabanieu, présidente du comité de mission de AMICIO

Magaly Charlin, présidente du comité de mission de CHATEAUFORM'

Laura Chevalier, présidente du comité de mission de GROUPE CANDOR

Sarah Chouraqui, présidente du comité de mission de COLISEE

Sophie Corbel, présidente du comité de mission de SURICATS CONSULTING

Jean-Philippe Courtois, président du comité de mission de OPENCLASSROOMS

Fabrice Devoyon, président du comité de mission de QUALICONSULT EXPLOITATION

Jean-Philippe Daull, président du comité de mission de SOCAPS

- ▪ ▪ **Clément Debosque**, président du comité de mission de API RESTAURATION
- ▪ ▪ **Dominique Delmas**, président du comité de mission de SARETEC
- ▪ ▪ **Séverine Ducrot**, présidente du comité de mission de SEABIRD
- ▪ ▪ **Claude Evin**, président du comité de mission de LNA SANTE
- ▪ ▪ **Cécile Ezvan**, présidente du comité de mission de CHARENTES TOURISME
- ▪ ▪ **Hugo Fernandez-Inigo**, président du comité de mission de FOODCHERI
- ▪ ▪ **Thomas Frebourg**, président du comité de mission de 14 SEPTEMBRE
- ▪ ▪ **Emilie Gasquet**, présidente du comité de mission de GROUPE JLO
- ▪ ▪ **Delphine Gény-Stéphann**, présidente du comité de mission de GENE0
- ▪ ▪ **Cindy Guillemet**, présidente du comité de mission de LA BELLE-ILOISE
- ▪ ▪ **Hannelore Hamman**, présidente du comité de mission de TUTELAIRE
- ▪ ▪ **Nicolas Hennon**, président du comité de mission de COFIDIS GROUP
- ▪ ▪ **Amandine Hersant**, présidente du comité de mission de BEL
- ▪ ▪ **Isabelle Jenny**, présidente du comité de mission de EXPLORISSIMA
- ▪ ▪ **Isabelle Juppé**, présidente du comité de mission de MIROVA
- ▪ ▪ **Kadija Khabbach**, présidente du comité de mission de QUALICONSULT
- ▪ ▪ **Pascal Lalle**, président du comité de mission de la MGP
- ▪ ▪ **Pierre Laplane**, président du comité de mission de la COMPAGNIE DES TRANSPORTS STRASBOURGEOIS
- ▪ ▪ **Karine Lecomte**, présidente du comité de mission de AMALTHEE
- ▪ ▪ **Benoît Legait**, président du comité de mission de SUBLIME ENERGIE
- ▪ ▪ **Isabelle Lescanne**, présidente du comité de mission de DE RIJKE FRANCE
- ▪ ▪ **Didier Livio**, président du comité de mission de HARMONIE MUTUELLE
- ▪ ▪ **Caroline Muller**, présidente du comité de mission de ANGELOR
- ▪ ▪ **Philippe Nantermoz**, président du comité de mission de RECREA
- ▪ ▪ **Nicole Notat**, présidente du comité de mission de la MAIF
- ▪ ▪ **Xavier Parenteau**, président du comité de mission de EKO EVENTS
- ▪ ▪ **Véronique Plessier-Chauveau**, présidente du comité de mission de EULEOS
- ▪ ▪ **Mylène Princet-Heyd**, présidente du comité de mission de AREFIM
- ▪ ▪ **Virginie Raison-Victor**, présidente du comité de mission de CETIH
- ▪ ▪ **Agnès Rambaud-Paquin**, présidente du comité de mission de BIRDEO et DES ENJEUX ET DES HOMMES
- ▪ ▪ **Laylla Raouki**, présidente du comité de mission de QUALICONSULT IMMOBILIER
- ▪ ▪ **Natalie Rastoin**, présidente du comité de mission de LA POSTE
- ▪ ▪ **Marie Richard**, présidente du comité de mission de SERGIC
- ▪ ▪ **Aude Rouyer**, coprésidente du comité de mission de la Cem
- ▪ ▪ **Hélène Saint Loubert**, présidente du comité de mission de GEREP
- ▪ ▪ **Hélène Sancerres**, présidente du comité de mission de HUMAN & WORK
- ▪ ▪ **Thierry Soulard**, président du comité de mission de SIGMA INFORMATIQUE
- ▪ ▪ **Catherine Theret**, présidente du comité de mission de PEPITE PARIS
- ▪ ▪ **Marion Thibault**, présidente du comité de mission de KS GROUPE
- ▪ ▪ **Sophie Thomas**, présidente du comité de mission de EODEN
- ▪ ▪ **Nicolas Truelle**, président du comité de mission de CLARIANE
- ▪ ▪ **Servane Verrecchia**, présidente du comité de mission de VERRECCHIA
- ▪ ▪ **Martin Vial**, président du comité de mission de RAMSAY SANTE

Bibliographie

- ACKER, Victor, LEVEQUE, Jérémy, LEVILLAIN, Kevin, SEGRESTIN, Blanche, « Identiques, différents ou les deux ? Regard sur les organes de gouvernance des sociétés à mission à travers le prisme des compétences de leurs membres », congrès du RIODD 2024, Bruxelles, Belgique.
- SCHNAPPER, Alain, *Le guide pratique de la société à mission*, 2025, HDiffusion, 266 p.
- SEGRESTIN, Blanche, LEVEQUE, Jérémy, LEVILLAIN, Kevin, « Sociétés à mission : une étude des comités de mission », *Revue française de Gestion*, 2025, p. 213-233, DOI: 10.1684/rfg.2025.93.
- LEVILLAIN, Kevin, GIRARD-GUERRAUD, Carine, PENEL, Yohan, STIMEC, Arnaud, ANR OSMosis, *Synthèse du projet 2021-2025*, à paraître.

Le contenu de ce guide s'appuie aussi sur les travaux suivants :

- Cem, en collaboration avec PROPHIL, *Le regard des grandes entreprises et ETI sur le comité de mission*, janvier 2026, 46 p.
- Cem, *Le comité de mission : une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission*, 2021, 40 p.



Transformer l'entreprise pour transformer la société

La Communauté des entreprises à mission (Cem) est l'association de référence en France dédiée à la société à mission. Elle accompagne depuis 2018 le développement et le rayonnement de ce modèle d'entreprise.

Elle fédère aujourd'hui 340 organisations membres rassemblant des dirigeants, experts et chercheurs engagés pour inscrire la mission au cœur des stratégies et conjuguer performance économique et contribution sociétale.

Par ses actions de plaidoyer, ses événements et partages d'expériences entre pairs, ses ressources et les travaux de l'Observatoire des sociétés à mission, la Cem contribue à faire de la mission un levier majeur de la transition économique et sociale.

Contact : contact@entreprisesamission.org
entreprisesamission.org