

SOCIÉTÉS À MISSION DU BON USAGE DE LA CSRD

5 idées clés pour faire des référentiels
européens un levier de création de
valeur pour les sociétés à mission

2026

Avec la participation de



clariane



KÉA

Introduction

Depuis 2020, sous l'impulsion du Green Deal, un référentiel européen de reporting sur la durabilité s'installe progressivement.

S'il a été significativement resserré (1) – passant d'une première version comptant jusqu'à 1200 points de données à une version allant au maximum jusqu'à 350 –, **un pas significatif a été franchi** : la durabilité s'ancre désormais au cœur de la résilience des entreprises européennes.

Dans ce contexte, la Communauté des entreprises à mission affirme la conviction suivante : pour une société à mission, le référentiel européen de durabilité a du sens s'il est subordonné à la mission, laquelle constitue la boussole identitaire de l'entreprise.

Si la mission donne le cap et guide les transformations de l'entreprise, en définissant son utilité pour la société ; la CSRD, quant à elle, est un cadre de reporting permettant de mesurer la trajectoire de durabilité et de responsabilité.

Pour une société à mission, il s'agit dès lors de s'approprier et d'exploiter ce référentiel non comme une fin en soi, mais comme un **levier au service du renforcement de sa trajectoire de transformation.**

En tant que société à mission, comment tirer parti du cadre réglementaire de la CSRD ?

Nos observations et échanges avec des sociétés à mission pionnières nous ont amenés à retenir 5 idées clés, qui pourront être enrichies par d'autres retours au fil des expérimentations :

- 1 Mobiliser la mission pour donner du sens aux transitions à mener [Stratégie]
- 2 S'appuyer sur le comité de mission pour préciser et enrichir les enjeux clés de l'entreprise [Ecosystème]
- 3 Se doter d'indicateurs utiles et opérants grâce au cap de la mission [Performance globale]
- 4 Encapsuler les politiques / actions / cibles CSRD dans les objectifs opérationnels de mission [Innovation et opérationnalisation]
- 5 Capitaliser sur la mission pour rendre lisibles la singularité et l'intention dans le rapport de durabilité [Communication]

(1) La Commission européenne a adopté en juillet 2026 la version révisée des ESRS, désormais soumis à examen du Parlement européen et du Conseil dans le cadre de la procédure législative européenne.

Cette note s'adresse à toutes les entreprises, sociétés à mission ou non, qui se posent la question de l'articulation entre mission et reporting de durabilité, qu'elles soient soumises à la CSRD, ou qu'elles structurent un reporting de durabilité de manière volontaire ou imposée par leurs clients.

Nous avons pris le parti de couvrir les interactions de la CSRD avec les « objets » propres à une société à mission (modèle de mission – dont objectifs statutaires et opérationnels, comité de mission, rapport du comité de mission...) ; les interactions avec d'autres « objets » de l'entreprise ne sont pas traitées ici et pourront faire l'objet d'autres notes méthodologiques.

Idée clé n°1 [Stratégie] : Mobiliser la mission pour donner du sens aux transitions à mener

Réaliser une analyse de double matérialité a pour objectif de faire ressortir les enjeux matériels pour l'entreprise.

Toutefois, ceux-ci peuvent être de différents niveaux, plus ou moins liés au business et donc d'importance stratégique variable.

Passer ces enjeux matériels au filtre de la mission permet de prioriser ceux qui sont essentiels pour l'entreprise au vu de son utilité sociétale.

Ainsi, l'entreprise élabore une liste d'enjeux les plus critiques parmi les enjeux matériels, qui sont à prendre en compte en priorité.

Ce processus de recentrage via la mission permet de faire de cette dernière le moteur des transformations à mener, ce qui clarifie la direction et peut ainsi faciliter l'embarquement des équipes.

Eclairages d'entreprises

A la **Banque Postale**, Pierre-Alix Binet, Responsable du pilotage stratégique ESG, nous explique que la mission « aide à prioriser les sujets qui s'avèrent matériels au sens de la double matérialité ».

De même, Olivier Robin, Directeur RSE Groupe chez **Clariane**, constate que la mission donne du sens à la trajectoire de transformation issue de la double matérialité :

« La mission va notamment permettre de continuer à travailler les enjeux les plus matériels parmi les matériels ».

Par exemple, « les questions des déchets ou de l'eau sont matérielles au sens CSRD, en revanche au sens de la mission, la priorité est la protection et la qualité de vie des patients qui sont vulnérables ».

En effet, les sociétés à mission constatent que la mission est un levier de transformation positif plus puissant qu'un reporting ou même qu'une trajectoire de durabilité, qui est aujourd'hui souvent conçue de manière défensive, alors que dans les sociétés à mission l'engagement se situe au cœur du modèle économique.

A la **MAIF**, elle « permet d'embarquer les acteurs de manière plus large et approfondie que le reporting », explique Franck Carnero, Directeur Mission et Impact.

Bonnes pratiques

- Une fois l'analyse de double matérialité réalisée, réaliser une sélection des enjeux matériels au prisme de la mission.
- Faire de la mission le guide des transformations à mener, et inscrire l'exercice de la CSRD dans cette perspective pour la rendre réellement utile.

Idée clé n°2 [Ecosystème] : s'appuyer sur le comité de mission pour préciser et enrichir les enjeux clés de l'entreprise

La gouvernance d'une société à mission intègre l'existence d'un comité de mission, dont les membres sont chargés du suivi de l'exécution de la mission. Le comité inclut généralement des membres externes à l'entreprise, qui la questionnent sur les enjeux stratégiques du secteur, permettant ainsi d'identifier de nouvelles opportunités ou de nouveaux risques.

La double matérialité pouvant être considérée comme un dispositif « voiture-balai », permettant de vérifier que la stratégie de l'entreprise ne contient pas « d'angles morts » sur les sujets de durabilité, il est pertinent que le comité de mission puisse porter un regard sur les résultats de cette analyse, et apporter, en ayant le prisme de la mission à l'esprit, une relecture des enjeux identifiés comme matériels. Il pourra également partager son avis sur la gouvernance relative aux sujets de durabilité dans l'entreprise.

Eclairages d'entreprises

Pierre-Alix Binet partage le fait qu'à la **Banque Postale**, « le comité de mission a été impliqué dans l'analyse de double matérialité et dans l'élaboration du plan de transition, qu'il examine à l'aune de la stratégie de l'entreprise, intimement liée à la mission ».

Olivier Robin explique que pour le moment, chez **Clariane**, « le comité de mission a été informé des résultats de l'analyse de double matérialité et constaté ainsi qu'il travaillait déjà sur les sujets les plus matériels ».

Bonne pratique

Donner au comité de mission un rôle de miroir pour challenger l'analyse de double matérialité et le rapport de durabilité, a minima sur les enjeux intimement liés avec les thèmes traités par la mission.

Idée clé n°3 [Performance globale] : Se doter d'indicateurs utiles et opérants grâce au cap de la mission

La directive CSRD, dans sa première version comme dans les suivantes, propose aux entreprises une myriade d'indicateurs de durabilité. Alors que les indicateurs de mission sont singuliers et traduisent l'intention d'impact de l'entreprise, les indicateurs CSRD permettent avant tout d'assurer la transparence sur la trajectoire de durabilité. Ils constituent par ailleurs une grammaire commune en matière de durabilité, permettant de répondre facilement aux demandes des institutions financières ou de clients par exemple.

Pour ne pas se perdre dans un si grand nombre d'indicateurs de durabilité, la mission est une clé de lecture intéressante car elle permet de garder l'intention d'impact de l'entreprise en ligne de mire pour piloter les transitions.

Concrètement :

- Certains indicateurs de mission recouvrent quelques indicateurs CSRD : ceux-ci sont les plus stratégiques et méritent un suivi très régulier au plus haut niveau de l'entreprise.
- D'autres indicateurs CSRD permettent d'enrichir les indicateurs de mission.
- Le reste des indicateurs de la CSRD mettent sous contrôle les effets de l'activité de l'entreprise sur la société ou l'environnement et inversement.

Eclairage d'entreprise

Pierre-Alix Binet partage le fait qu'à la **Banque Postale** « la CSRD vient proposer des indicateurs supplémentaires à ceux déjà pilotés dans le modèle de mission ».

Bonne pratique

Passer les indicateurs CSRD au crible de la mission, pour en faire ressortir quelques-uns très stratégiques afin de suivre et d'étayer le pilotage de la mission et des transformations à mener.

Idée clé n°4 [Innovation et opérationnalisation] : Encapsuler les politiques / actions / cibles CSRD dans les objectifs opérationnels de mission

Les entreprises réalisant l'exercice de la CSRD doivent rédiger des politiques sur les différents enjeux matériels, se fixer un plan d'action et des cibles à atteindre. Ces politiques, actions et cibles peuvent venir enrichir la feuille de route de la mission, lorsqu'elles répondent à une thématique identifiée par un objectif statutaire ou opérationnel.

Elles permettent également d'identifier d'éventuels angles morts dans les objectifs opérationnels : passer en revue l'ensemble des enjeux matériels est un moyen de s'assurer qu'aucun sujet de durabilité majeur n'est mis de côté dans le modèle de mission. La CSRD permet d'interroger et d'enrichir la robustesse de la feuille de route de la mission.

Eclairage d'entreprise

David-Emmanuel Vivot, Senior Partner **Kéa** en charge du pôle Impact, explique que « chez Kéa, notre mission est centrée sur le contributif, mais réaliser notre analyse de double matérialité nous a permis de **compléter le modèle de mission avec une boussole de performance globale**. Le pilotage de la performance globale, au-delà de la simple performance économique, fait désormais partie de notre modèle opérationnel ».

Bonnes pratiques

- Une fois les politiques, actions et cibles de la CSRD rédigées, réaliser une analyse d'écart pour déterminer si certaines politiques, actions ou cibles pourraient enrichir le modèle de mission.
- Voir l'analyse de double matérialité comme une « voiture-balai » permettant d'identifier des sujets de responsabilité et de durabilité encore non traités par l'entreprise.

Idée clé n°5 [Communication] : Capitaliser sur la mission pour rendre lisible la singularité et l'intention dans le rapport de durabilité

Alors que le rapport du comité de mission est émis par le comité de mission, les autres rapports de gestion (dont le rapport de durabilité) le sont par l'entreprise. Mais, s'il faut bien garder en tête que les émetteurs sont différents, rapport du comité de mission et rapport de durabilité se doivent d'être cohérents.

Le rapport de durabilité répond à la grammaire précise et spécifique de la CSRD. Dans le cas d'une société à mission, il est nécessaire qu'il rende lisible l'intention donnée par la mission de l'entreprise. La mission peut en effet servir de fil conducteur qui met en cohérence et incarne le récit, ce qui évite un rapport de durabilité constitué d'une juxtaposition de points de données.

Eclairage d'entreprise

A la **MAIF**, Franck Carnero explique que « *la jointure entre la CSRD et la société à mission sera explicitée et réalisée dans le rapport de durabilité* » : pour rédiger les narratifs, plans de transition, mesurer les indicateurs, « *on va aller puiser dans les travaux réalisés dans le cadre de la mission* ». Par exemple, « *le dividende écologique, réalisation clé intégrée dans le modèle de mission, sera valorisé dans le rapport de durabilité* ».

Bonnes pratiques

- Expliciter l'articulation entre rapport du comité de mission et rapport de durabilité en introduction des deux rapports.
- Faire de la mission le fil conducteur du rapport de durabilité pour lui donner du sens.

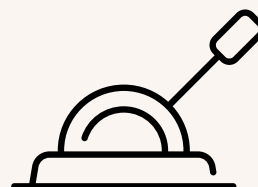
Conclusion

Une société à mission peut transformer la CSRD en un levier stratégique, bien au-delà du simple exercice de conformité. En utilisant sa mission comme une force d'interprétation, l'entreprise donne du sens aux exigences réglementaires et les ancre dans ce qui compte vraiment : **la contribution de l'entreprise au monde et sa résilience à long terme.**

L'analyse de double matérialité, cœur de la CSRD, offre une opportunité unique : elle permet de challenger et d'enrichir la mission elle-même. La matérialité financière, en particulier, peut compléter la vision prospective de la mission en y intégrant une dimension pragmatique et chiffrée.

Cet exercice devient alors un test de cohérence entre la mission, la stratégie et les enjeux de durabilité identifiés.

Ainsi, la CSRD devient bien plus qu'une obligation : une **opportunité pour consolider et amplifier l'impact des sociétés à mission.**



Lexique



- **CSRD** (*Corporate Sustainability Reporting Directive*)

Directive européenne entrée en vigueur en janvier 2023, qui renforce et élargit les obligations de reporting extra-financier des entreprises en matière de durabilité.

- **Double matérialité**

Cadre d'analyse qui étudie les impacts des enjeux de durabilité sur la performance d'entreprise (matérialité financière) et les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société (matérialité d'impact). Dans le cadre de la CSRD, elle permet de déterminer les enjeux ESG matériels sur lesquels l'entreprise devra publier un rapport.

- **ESRS** (*European Sustainability Reporting Standards*)

Normes européennes fournissant un cadre de structuration des informations de durabilité à publier dans les rapports, pour en garantir la comparabilité.

- **Rapport de durabilité**

Document structuré et obligatoire qui permet aux entreprises de communiquer de manière transparente, complète et comparable sur leurs gouvernance, politiques, performances, opportunités, risques et impacts en matière de durabilité.