

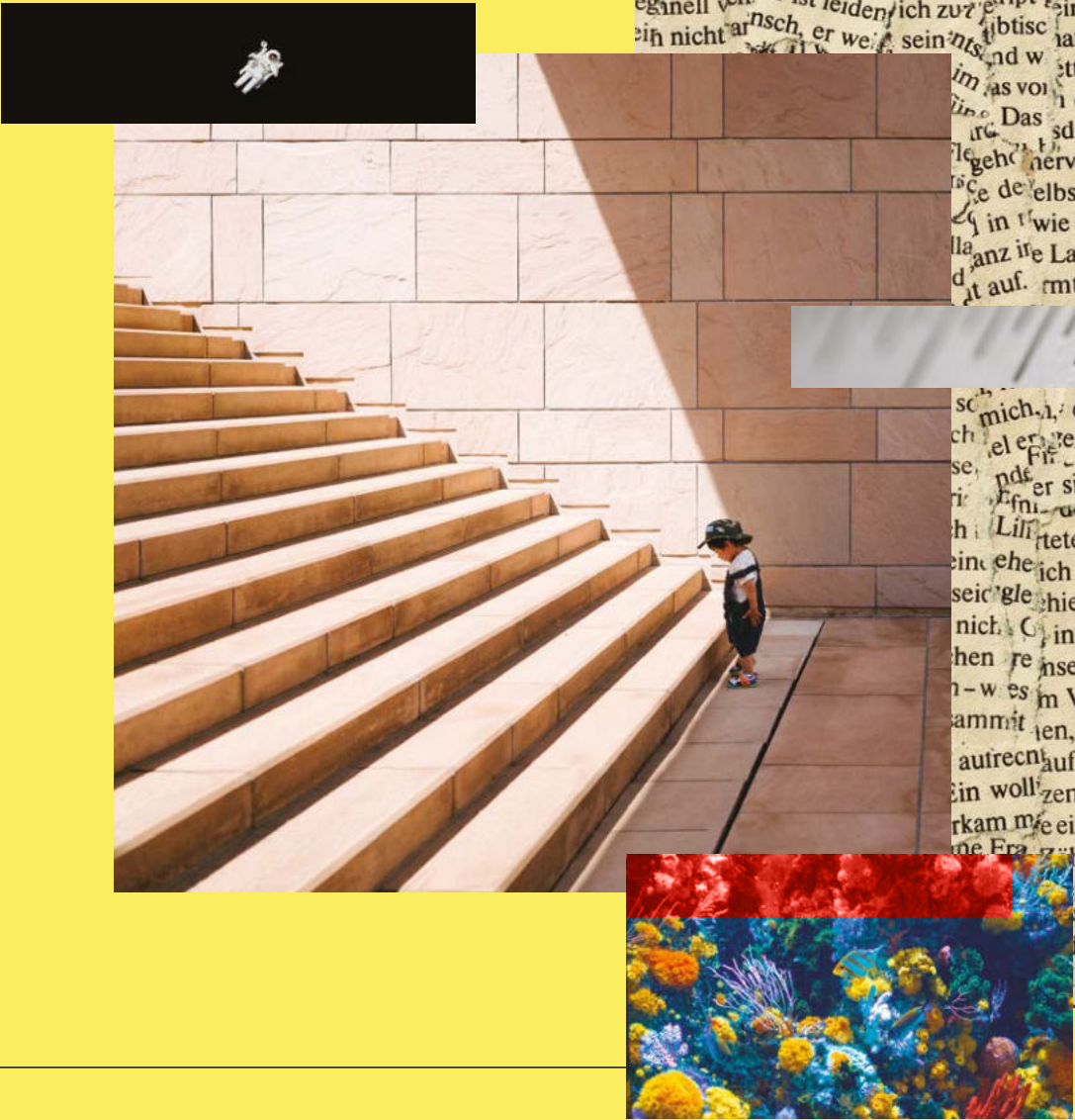
UTOPIES[®]



RAPPORT DE MISSION

Chiffres-clefs 2021 - Perspectives 2022

TABLE DES MATIÈRES



ÉDITO	5	II. LE SUIVI DE L'EXÉCUTION DE LA MISSION	17	III. LES RECOMMANDATIONS FAITES PAR LE COMITÉ DE MISSION AU COURS DE CETTE PREMIÈRE ANNÉE	31	CONCLUSION	35
Brune Poirson, Presidente du Comité de mission		1. Présentation du Comité de mission : gouvernance et réunions		(et ce qui a déjà été fait)		Elisabeth Laville, Fondatrice	
NOTRE MISSION	6	2. Notre impact : les chiffres clefs de 2021 sur chacun des 4 axes et les objectifs fixés				Annexe 1 Auto-évaluation de notre mission	
I. QUI SOMMES-NOUS ?	9					Annexe 2 Rapport d'audit de l'OTI	
1. Les convictions qui nous guident							
2. Nos offres et les axes de notre stratégie							
3. Historique : Le chemin parcouru							
4. « Société à Mission » et ESUS : la suite logique							



Édito



Brune Poirson,
Présidente du Comité
de mission

Nous sommes à un point de bascule. Les événements extrêmes de cet été nous l'ont montré. Plusieurs limites planétaires ont été franchies. Les divisions sociales sont perçues comme allant croissantes, fragmentant nos sociétés. Les conflits internationaux et les conséquences de la crise du Covid font naître un sentiment d'impuissance croissant vis-à-vis de la classe politique. De nombreux jeunes talents refusent de travailler pour des organisations qui ne prennent pas la mesure de ces bouleversements. Face à cela, les entreprises sont elles aussi à un point de bascule. Si elles veulent rester attractives, et surtout survivre, elles doivent accélérer la lutte contre le réchauffement climatique et les inégalités sociales. Cela suppose un changement de méthode pour faire basculer les modèles d'affaires, accélérer l'évolution du rôle des dirigeants et des employés, ou encore développer de nouveaux types de partenariats, même avec les plus critiques. En somme, les entreprises doivent réinventer le capitalisme en marchant.

Pour mener à bien ces évolutions, celles-ci ont besoin de s'appuyer sur des tiers de confiance et des défricheurs. C'est le rôle clef que joue UTOPIES : partager les meilleures pratiques, guider les dirigeants vers des projets parfois risqués, établir des ponts entre plusieurs secteurs de l'économie, ouvrir des voies jusqu'alors inexplorées, adapter des innovations internationales à la France, identifier les sujets clefs de demain. Mais ce rôle d'intermédiaire de confiance est exigeant : comment repousser à la fois les frontières de l'innovation en matière de développement durable et pérenniser ses revenus financiers ? Quels renoncements accepter ? Sur quelles voies

périlleuses s'engager ? Et où trouver le courage nécessaire ? Seule la mission qu'UTOPIES s'est fixée peut lui permettre d'affronter et de trouver des réponses concrètes à ces questions. Mais une mission ne suffit pas. Il faut des garants. C'est le rôle des membres du Comité de mission, composé à dessein de personnes aux parcours et aux expertises diverses. Cette pluralité de points de vue poursuit une exigence commune : celle de la cohérence entre les ambitions, les objectifs opérationnels, et les résultats financiers et sociétaux. Les membres du Comité entendent également, mais sans pour autant s'aventurer sur le territoire de l'équipe exécutive, veiller à ce qu'UTOPIES reste un bouillonnant laboratoire à ciel ouvert d'innovation durable, et à ce que, fort de cette légitimité, le cabinet joue un rôle d'influence « positive » des politiques publiques.

UTOPIES et son Comité de mission travaillent collectivement à relever un défi majeur : démontrer que les entreprises peuvent résoudre plus de problèmes qu'elles n'en créent. Au-delà d'une mission, c'est donc une volonté d'œuvrer pour que des solutions pérennes aux défis sociaux et environnementaux émanent des entreprises, car la transition ne se fera pas sans ces dernières.

Notre mission

« L'utopie est à l'horizon. Je fais deux pas en avant, elle s'éloigne de deux pas. Je fais dix pas de plus, elle s'éloigne de dix pas. Aussi loin que je puisse marcher, je ne l'atteindrai jamais. À quoi sert l'utopie ? À cela : elle sert à avancer. »

Eduardo Galeano



La raison d'être d'UTOPIES, désormais inscrite dans nos statuts, a été formulée il y a près de dix ans dans notre manifeste : elle vise à **ouvrir de nouvelles voies pour inscrire de manière ambitieuse le développement durable, l'engagement sociétal et l'impact positif au cœur des stratégies des entreprises, des organisations et des territoires.**

En particulier, les objectifs sociaux et environnementaux que nous nous donnons pour mission de poursuivre sont les suivants :

FAIRE AVANCER LES CONSCIENCES DES DIRIGEANTS

Nous prenons la parole, sans répit, pour changer de récit. Pour éveiller les esprits sur le développement durable, inspirer les gens et les dirigeants, pour penser autrement l'entreprise et le monde. **Pour partager notre conviction qu'il n'y a pas de modèle économique viable sur une planète et dans une société en faillite.** Pour faire naître le désir d'objectifs radicaux plutôt qu'incrémentaux, de solutions innovantes qui transforment les difficultés en opportunités, de modèles économiques positifs qui changent le monde et la vie des gens. Parler c'est aussi écouter. Écouter tous ceux qui se sont donnés pour rôle de transformer positivement la société, l'entreprise, les territoires. Écrire aussi, pour réfléchir, penser la suite, faire une pause. Pour toujours faire avancer la cause.

FAIRE AVANCER LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

Nous sommes des utopistes, des militants mais aussi des praticiens et des experts de la transition vers le développement durable. **Acupuncteurs du changement, nous concentrons nos efforts sur les points d'énergie les plus puissants pour transformer les entreprises :** la raison d'être et les marques positives, l'innovation durable, l'ancrage local et la dimension économique du développement durable. Mais aussi sur les secteurs-clefs par leur impact et leur influence : l'alimentation, la construction, le commerce, la mode, le tourisme, le sport, l'art et la culture...

FAIRE AVANCER LE MOUVEMENT DES ENTREPRISES À IMPACT POSITIF...

Parce que nous tenons à notre indépendance autant que nous croyons à l'interdépendance entre l'entreprise et ses environnements, parce que **nous pensons que l'on peut mettre l'efficacité de l'entreprise privée au service de l'intérêt général**, nous sommes aussi engagés avec passion dans le mouvement B Corp, et dans la création d'initiatives variées allant dans le même sens.

...ET SE SERVIR DE NOTRE ENTREPRISE COMME LABORATOIRE D'INNOVATION :

Parce que nous sommes convaincus que **la meilleure façon de changer les autres et le monde, c'est d'abord de se changer soi-même**, nous nous efforçons de mettre en œuvre au quotidien des modes d'organisation et de management mais aussi une vie d'équipe en phase avec notre mission.

Philippe
BAZIN

« Ce qui m’a intéressé : la noblesse de la cause UTOPIES, la qualité des membres du Comité de mission, entre vision personnelle, originalité, compétence. Je suis fier, et un peu étonné parfois, d’en faire partie. C’est vraiment un cercle d’excellence. J’ai accepté d’en faire partie par amitié pour Elisabeth et les équipes UTOPIES, par respect pour votre engagement et vos résultats, ainsi que pour votre cause, qui est la plus élevée qui soit. »

I. Qui sommes-nous ?

1. Les convictions qui nous guident

UTOPIES est née en 1993, à l’origine sous forme associative, pour inciter les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux à leur stratégie, et pour les accompagner dans cette révolution. Notre métier est d’aider les entreprises, les marques, les organisations et les territoires à intégrer le développement durable à leur stratégie, de leur mission à leur offre de produits et services en passant par leur fonctionnement interne et leurs pratiques quotidiennes.

Ces activités de conseil constituent aujourd’hui le cœur de notre activité. Néanmoins lorsque nous avons commencé, en 1993, les entreprises connaissaient peu les questions sociales et environnementales liées au développement durable, et ne comprenaient pas toujours bien en quoi cela pouvait concerner leurs activités. C’est pourquoi, en amont de nos actions de conseil, l’association a commencé par développer des actions de sensibilisation des dirigeants, sous la forme de newsletters, conférences, séminaires, groupes de travail, etc. L’objectif était de faire comprendre les enjeux sur un sujet ou sur un secteur donné, et de donner envie de se lancer en faisant connaître les bonnes pratiques inspirantes des entreprises pionnières. Au fil du développement de nos activités de conseil, pour les enrichir, nous avons continué à mener ces activités complémentaires de think tank – car les enjeux du développement durable sont complexes, et évoluent constamment, ce qui entretient le besoin de recherche et de pédagogie.

De ce fait, nous accordons toujours une importance majeure à nos activités de think tank, au même niveau que notre activité de conseil en stratégie, via no-

tamment la publication d’études et de notes de position, l’organisation de groupes de travail et de conférences et la contribution aux politiques publiques sur le sujet. Ce positionnement singulier nourrit nos activités de conseil et en augmente la valeur ajoutée. Le think tank est un levier essentiel pour maximiser notre impact, il nous permet d’être à l’affût des tendances émergentes, d’actualiser sans cesse nos compétences ou nos outils, et de proposer de nouvelles idées et recommandations à nos clients.

Plusieurs convictions fortes guident notre activité depuis notre création :

- L’idée que les entreprises peuvent contribuer à la solution tout autant qu’au problème : nous prôtons une approche résolument positive et **transformatrice** du rôle des entreprises ;
- La croyance que le développement durable est d’abord une **transition culturelle**, et que les solutions viendront tout autant des nouvelles technologies que des nouveaux récits, des nouveaux imaginaires de la transition ;
- Notre volonté de créer, en lien avec le point précédent, **un point de bascule dans la conscience des dirigeants et des consommateurs**, pour faire de l’engagement des entreprises ou des marques pour un impact positif la nouvelle norme sociale ;
- Notre approche pragmatique et optimiste, **orientée solutions et actions** (jamais moralisatrice ni idéologique), mais également iconoclaste, sérieuse sans se prendre au sérieux, avec un regard décalé et informé ;
- Notre goût partagé pour l’engagement, la curiosité, l’agilité, la créativité, le style, le fun et l’humour.



2. Nos offres et les axes de notre stratégie

Aujourd'hui, UTOPIES est la première agence indépendante de conseil en stratégie de développement durable en France. Nous ne sommes affiliés à aucun groupe et notre capital est en majorité détenu par la fondatrice. C'est ce qui garantit, aussi, l'indépendance de nos points de vue et la liberté de nos recommandations.

5 AXES STRATÉGIQUES POUR ACCOMPAGNER LES ORGANISATIONS DANS LA TRANSITION :

- **Stratégie RSE** : définir des stratégies RSE impactantes, ambitieuses et transformatives, identifier les enjeux, définir des indicateurs pertinents et innovants pour rendre compte de sa démarche ;
- **Innovation Durable** : accompagner le changement de modèle économique des entreprises en accélérant leur capacité à mettre sur le marché une offre mieux-disante de produits et/ou services ;
- **Marques Positives®** : définir des stratégies de marques qui alignent la raison d'être et le modèle économique, le discours et les actes/offres, les racines et les ailes ;
- **Mesure d'Impact** : quantifier l'empreinte socio-économique et climatique / environnementale pour travailler des stratégies d'impact associées ;
- **Ancrage Local** : faire de la contribution à l'économie locale un pilier des stratégies RSE, travailler les stratégies RSE à l'échelle locale, contribuer à des stratégies de résilience territoriale, renforcer les collaborations public-privé sur ces questions.

UTOPIES C'EST...

EN 2021 | EN 2022

67 | 71

COLLABORATEURS (HORS STAGIAIRES),
MÉLANT PROFILS TRANSVERSES ET
SPÉCIALISÉS

6,2 | 7,7
M€ | M€

DE CA EN 2021

DE CA PRÉVU EN 2022

+ DE 200

CLIENTS
ACTIFS PAR AN

30 ans de projets et missions qui ont « ouvert de nouvelles voies »

3. Historique : le chemin parcouru

NOS ENGAGEMENTS

Parce que, comme le disait Albert Schweitzer, nous sommes convaincus que « l'exemplarité n'est pas une façon d'influencer. C'est la seule », nous avons la volonté de tendre à l'exemplarité (mais aussi la conscience de n'être pas toujours à la hauteur !). Nous voulons être un laboratoire d'innovation positive et nous essayons d'appliquer à nous-mêmes ce que nous recommandons à nos clients.

Nos engagements ont jalonné notre histoire, et la forte croissance que nous vivons depuis quelques années nous oblige à renforcer toujours plus ces engagements. ▼

La raison d'être d'UTOPIES est au cœur de notre activité depuis la création du cabinet en 1993. Pour nous, « ouvrir de nouvelles voies », cela signifie :

- **développer une relation privilégiée avec les entreprises pionnières, pour nous inspirer en continu et nourrir nos benchmarks auprès des acteurs les plus avancés** : dès 1993, nous avons participé à la rédaction de la mission puis au 1^{er} rapport de développement durable d'une entreprise française, Nature & Découvertes (le Bilan Arc-en-Ciel) ; en 1996, organisateurs de la première conférence en France sur le développement durable et la RSE (Better World Business Forum à l'ESCP) réunissant des personnalités comme Yvon Chouinard, le fondateur de Patagonia, Bill McDonough, pionnier du concept de « cradle to cradle », Anita Roddick, la fondatrice de The Body Shop, ou encore François Lemarchand,

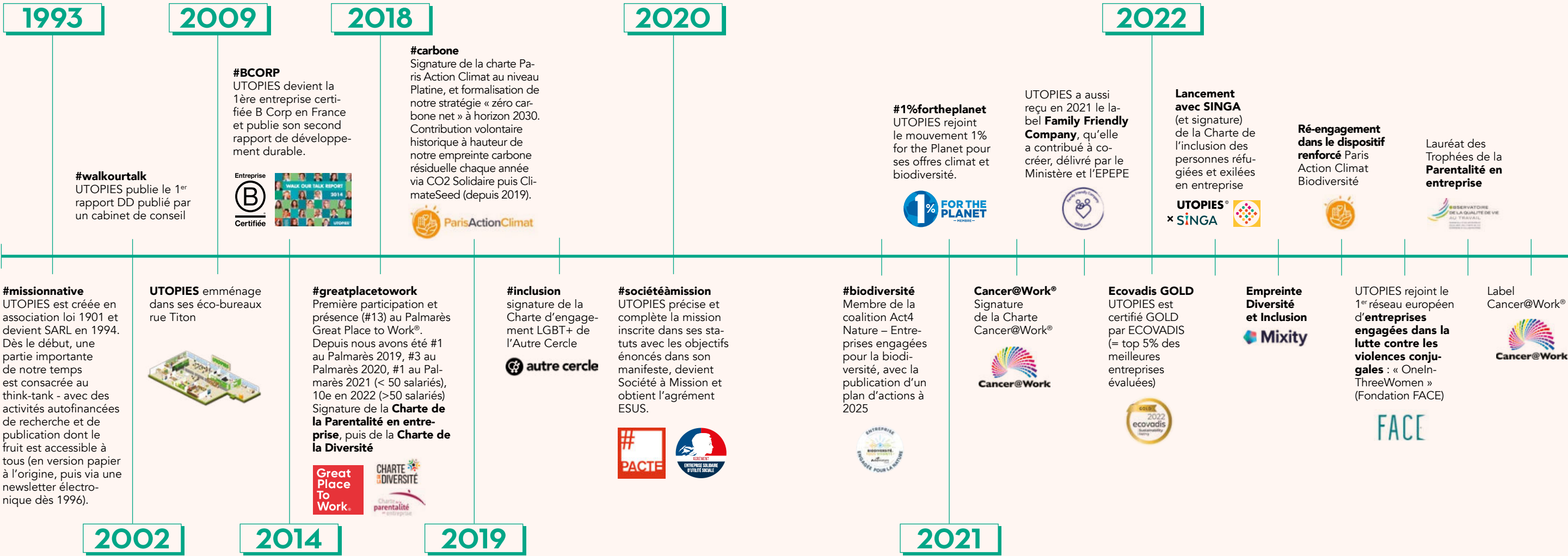
fondateur de Nature & Découvertes. En 1998, UTOPIES a piloté en France le lancement de Max Havelaar puis celui Ben & Jerry's, avec l'ouverture de trois « *partnerships* » solidaires qui emploient des jeunes en difficulté. En 1997, UTOPIES a lancé la gamme Carrefour bio et en 2008 nous avons accompagné Botanic dans l'abandon des produits phytosanitaires de synthèse. Plus récemment, en 2020, UTOPIES a structuré la stratégie Climat de VEJA et la nouvelle stratégie de marque engagée du Slip Français.

- **faire avancer les pratiques des entreprises hexagonales** en matière de développement durable, que ce soit via la structuration des premières stratégies RSE de grands groupes comme Danone, dès la fin des années 1990, via l'organisation de la première réunion de parties prenantes en France pour le comex du

groupe SITA (Suez) en 1999, ou la publication des premiers rapports de développement durable publiés en France par des grands groupes (Lafarge, Carrefour), en amont de la loi NRE (votée en 2001). En 2015, après notre propre certification, nous avons lancé le mouvement B Corp en France, préfigurant les réflexions sur la « Société à Mission » de la loi PACTE. En 2018, en amont de la loi PACTE, nous avons accompagné la Voix du Nord dans l'élaboration de sa raison d'être.

- **mettre en place des accompagnements pérennes dans le temps pour mettre en œuvre des changements visibles et durables dans les pratiques et la culture de l'entreprise** : en 2005, nous avons débuté un accompagnement pour les Laboratoires Expanscience, client d'UTOPIES depuis plus de 15 ans, aujourd'hui entreprise B Corp et Société à Mission ; nous avons également, en

LES DATES-CLEFS DE L'ENGAGEMENT D'UTOPIES DEPUIS 30 ANS





À sa création, UTOPIES avait le statut d'association, et nous avons gardé dans nos gènes cette culture militante, en portant très tôt l'idée que **l'entreprise peut (et doit) à la fois être à but lucratif et au service de l'intérêt collectif.**

2004, créé et animé pendant 10 ans le premier panel de « *critical friends* » en France, pour le groupe Lafarge.

• **faire monter en compétences un secteur dans son ensemble, via la création de groupes de travail ou d'initiatives sectorielles** : en 2005, UTOPIES a été à l'initiative du premier groupe de travail interentreprises sur la construction durable (l'initiative durera 5 ans), sujet à l'époque méconnu des entreprises de la construction et de leurs clients. Aujourd'hui, la construction durable est devenue un élément central de la plupart des stratégies corporate de ces entreprises, et la participation au groupe de travail a aidé les plus grands à structurer leur approche. C'est également lors de cette même année qu'UTOPIES lance Campus Responsables, premier réseau francophone des grandes écoles et universités engagées sur le développement durable, afin d'accompagner la montée en compétences des acteurs de l'enseignement supérieur, le partage d'expériences et l'exploration de nouveaux enjeux de la transition sociale et environnementale de ces acteurs.

• **penser et mettre en œuvre un ou des concept(s) innovant(s) qui font ensuite référence**, comme cela a été le cas avec l'outil IACA de mesure de la qualité environnementale et sociale des produits à

l'attention des fournisseurs pour Nature & Découvertes (2008), ou le lancement, en 2012, de Local Footprint®, premier outil de mesure de l'empreinte socio-économique, qui fait toujours référence aujourd'hui.

• **accompagner nos clients dans la mise en œuvre de changements rapides et visibles de leur stratégie et de leur offre** : ce fut le cas par exemple au Domaine des Fontaines à Chantilly (premier centre de tourisme d'affaires à obtenir l'écolabel européen avec notre accompagnement), ou dans l'entreprise de restauration rapide et saine Cojean, dont la stratégie d'engagement (sourcing, don des invendus, plastique recyclé, etc.) a été élaborée par nous en 2010 ; en 2018, nous avons proposé et conçu le programme Go For Good pour les Galeries Lafayette, qui a renforcé le rôle de sélection/curation et de valorisation joué par l'enseigne sur son offre et a entraîné un mouvement d'initiatives similaires dans les secteurs de la mode et de la distribution. Plus récemment, en 2022, UTOPIES a accompagné Paris La Défense dans l'élaboration de sa raison d'être et l'ambition d'en faire le premier quartier d'affaires post-carbone de dimension mondiale.

• **interpeller, mobiliser et outiller les entreprises sur des enjeux-clefs** : en 2011, notre fondatrice a présidé, à la demande de Nathalie Kosciusko-Morizet Ministre de l'Ecologie, du Développement, des transports et du Logement, à l'élaboration avec le Centre d'Analyse Stratégique (depuis rebaptisé France Stratégie) du rapport « Pour une consommation durable », premier rapport sur ce sujet. En 2020, nous avons participé à la création, aux côtés de Danone et Doctolib, du Label Family Friendly sur la parentalité en entreprise. Nous avons également contribué à l'élaboration de la méthodologie ACT Pas-à-Pas, avec l'ADEME, pour la définition de stratégies bas carbone. Et en 2022, nous avons lancé aux côtés de SINGA, la Charte de l'Inclusion des personnes réfugiées et exilées en entreprise, afin de participer aux changements de récits sur les migrations.

4. « Société à Mission » et ESUS : la suite logique

À sa création, UTOPIES avait le statut d'association, et nous avons gardé dans nos gènes cette culture militante, en portant très tôt l'idée que l'entreprise peut (et doit) à la fois être à but lucratif et au service de l'intérêt collectif. Nous avons la même philosophie que le mouvement B Corp, celle d'un modèle économique à impact, *for profit* et *for purpose*. C'est pour réaffirmer cet engagement que nous avons participé à importer le label B Corp en France, en devenant en 2014 la **première entreprise française à être certifiée B Corp**, puis en étant *country partner* du mouvement pendant 5 ans.

B Corp et le statut de Société à Mission ont ce point commun de s'inscrire dans un mouvement planétaire de redéfinition du rôle de l'entreprise, mêlant profit et intérêt général. Tout comme la qualité de Société à Mission introduite par la loi PACTE, la certification B Corp exige d'ailleurs désormais l'inscription dans les statuts d'une mission engageant explicitement l'entreprise envers ses parties prenantes et sur le développement durable.

L'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), délivré en France de-

puis 2014 à certaines entreprises de l'économie sociale et solidaire, a été réintroduit dans la loi PACTE : il est délivré aux entreprises de l'ESS qui poursuivent un but social comme objectif principal, l'ont inscrit dans leurs statuts et peuvent prouver que ce but a un impact sur leur résultat économique ou leur rentabilité.

C'est ainsi qu'en 2020 UTOPIES est devenue naturellement Société à Mission et a obtenu l'agrément ESUS.

L'exercice du « Comité de mission » (requis pour la qualité de Société à Mission) ou « Comité de gouvernance participative » (pour l'agrément ESUS) n'est d'ailleurs pas nouveau pour UTOPIES : dès 2012, nous avons créé ce que nous appelions à l'époque une « *dream team* » sous la forme d'un **comité consultatif de haut niveau**, qui se réunissait deux fois par an afin d'aider UTOPIES à définir sa stratégie et faire progresser sa mission. Ce comité de *critical friends*, qui comptait 9 membres (dont certains d'entre eux ont aujourd'hui rejoint le Comité de mission), a eu un impact déterminant dans les orientations stratégiques qu'a prises UTOPIES à partir du milieu des années 2010. Ses recommandations ont notamment participé de façon majeure à l'élargis-

sement de nos offres et de nos accompagnements au-delà de la RSE (qui devenait alors un exercice de conformité réglementaire) – une transformation vers l'ancrage local, la Marque Positive® ou l'innovation durable, qui est à l'origine de la croissance qu'a connu depuis le cabinet.



Jean-Sébastien
STEHLI

« Je connais UTOPIES depuis ses débuts. C'est une entreprise dont j'admire l'exigence et le fonctionnement. Faire partie du Comité de mission me permettait de mieux la connaître et, éventuellement, de pouvoir contribuer à la réflexion sur ses pratiques. Parce que mon histoire avec UTOPIES remonte à 30 ans, je me sens, d'une certaine manière, investi d'une responsabilité vis-à-vis de cette entreprise pour l'accompagner et l'aider à réfléchir sur les meilleures pratiques pour continuer à progresser. »

II. Le suivi de l'exécution de la mission

1. Présentation du Comité de mission : gouvernance et réunions

Notre Comité de mission est composé de 10 membres, dont un membre interne. Il est présidé par Brune Poirson. Le détail des profils de chacun des membres est proposé en page suivante. Les membres sont non rémunérés (sauf dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un contrat de prestation de services) et indépendants. La durée de leur mandat est de 2 ans.

Le comité de mission a un rôle de « *critical friend* », dans la lignée de la « *dream team* » mise en place historiquement chez UTOPIES. Garant de l'exécution de notre mission, c'est également un comité consultatif qui nous stimule pour faire progresser nos activités, notre stratégie et la façon dont nous répondons à nos enjeux clefs - d'où le choix d'un comité pluridisciplinaire avec des expertises complémentaires. Les membres ont ainsi été choisis pour plusieurs raisons :

- **Leur connaissance historique d'UTOPIES et de son modèle** (et tout particulièrement par exemple Marie-France Corre, Jean-Sébastien Stehli, Anne Thévenet-Abitbol, qui collaborent avec UTOPIES depuis de nombreuses années, ainsi qu'Anaïs Denois, collaboratrice avec 13 années d'ancienneté),
- **Leur expérience des métiers du conseil et leur connaissance de notre marché** (notamment Philippe Bazin, Vincent Rouxel, Olivier Sibony),
- **Leur capacité à proposer un regard décalé** (par exemple Ollivier Pourriol, Sébastien Kopp, Anne Thévenet-Abitbol),
- **Leur expertise sur des questions liées au travail et au management** (Philippe Bazin),
- **Le regard qu'ils ont à la fois des grandes entreprises et des pouvoirs publics** (Brune Poirson),

- **Leur expérience de l'entrepreneuriat à impact** (parmi lesquels Sébastien Kopp, Anne Thévenet-Abitbol, Olivier Sibony),
- **Ou encore leur capacité à porter un regard éclairé sur des questions de prospective sociétale et d'innovation** (tous).



LA FRÉQUENCE EST DE 3 À 4 RÉUNIONS PAR AN. VOICI L'AGENDA DES PREMIÈRES RÉUNIONS :

Le 17 décembre 2021

Onboarding, présentation d'UTOPIES, échanges sur le rôle du Comité de mission, questions et suggestions sur les réalisations, indicateurs et objectifs pour les 3 engagements statutaires

Le 16 février 2022

Intervention de l'OTI : rôle et interactions avec le Comité de mission, questions et suggestions sur les indicateurs, perspectives sur quelques questions stratégiques, retour sur les suggestions faites lors de la 1ère réunion

Le 17 juin 2022

Présentation du Rapport de mission, échanges et validation.

Présentation des membres

Marie-France CORRE, Ingénieur, experte associée UTOPIES « Consommation Responsable »

Marie-France est ingénieur diplômée en design industriel et en matériaux. Elle a commencé sa carrière en recherche & développement de produits technologiques et a ensuite rejoint UFC– Que Choisir en tant que Directrice des recherches et des tests. Dans ce cadre, elle a réalisé de nombreux projets sur la fonctionnalité des produits et services, leur sécurité, les risques posés pour la santé et l'environnement ainsi que des enquêtes sur les conditions de production des produits en coopération avec des organisations de consommateurs du monde entier. En parallèle, elle a enseigné en écoles d'ingénieur et de commerce. Depuis 2006, elle est consultante indépendante et se consacre à des projets d'évaluation ou de conception de produits et services de consommation durable, notamment dans les secteurs cosmétiques, textiles, détergents et alimentaires. Elle est associée à UTOPIES sur les projets qui relèvent de ces domaines d'expertise. Elle apporte des solutions aux enjeux de l'impact de la consommation sur l'environnement, les conditions sociales et la santé.



Olivier SIBONY, Professeur Affilié au sein du Département Stratégie d'HEC Paris et Associate Fellow de la Saïd Business School (Université d'Oxford)

Olivier Sibony est Professeur à HEC Paris et Associate Fellow de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. Auparavant, il était Senior Partner de McKinsey, où il a exercé 25 ans. Ses travaux portent sur la prise de décision stratégique et les biais cognitifs. Il est l'auteur de quatre livres, dont Vous allez commettre une terrible erreur (Flammarion, 2019) et Noise : Pourquoi nous commettons des erreurs de jugement et comment les éviter (Odile Jacob, 2021), co-écrit avec Daniel Kahneman et Cass R. Sunstein.



Anaïs DENOITS, Directrice associée en charge des res- sources humaines, UTOPIES

Normalienne, agrégée de lettres modernes, diplômée de Sciences Po Paris et d'HEC et titulaire d'une licence d'architecture, Anaïs Denoits a rejoint UTOPIES il y a 13 ans pour aider les entreprises à élaborer et déployer des stratégies développement durable. Elle est aujourd'hui en charge des Ressources Humaines de l'entreprise.



Philippe BAZIN, Partner, KRAUTHAMMER

Philippe Bazin est associé chez Krauthammer, cabinet de conseil en leadership et management. Il possède de nombreuses années d'expérience en développement du leadership. Son approche est décrite comme exigeante, motivante et pragmatique. Il est capable de créer un environnement à la fois bienveillant et exigeant pour permettre aux professionnels de collaborer à résoudre des situations complexes. Il s'est spécialisé dans le coaching des organisations sur les situations complexes ou bloquées, et des acteurs clés dans le cadre de la conduite du changement culturel ou organisationnel.



Sébastien KOPP, Co-founder & Creative Director, VEJA

Sébastien est le cofondateur de VEJA, une marque française de baskets écologiques et issues du commerce équitable. Avec son associé François-Ghislain Morillion, Sébastien a été un des pionniers de la réflexion sur la mode et l'écologie. VEJA met un point d'honneur à rééquilibrer les échanges, assurer une transparence concernant ses produits et réussir le pari de produire des baskets à impact positif depuis 2005. Entrepreneur engagé, il a également co-fondé le Centre Commercial en 2010, un concept-store de marques pointues revendiquant une démarche écologique et équitable.



Brune POIRSON, Directrice du Développement Durable, ACCOR

Brune Poirson est Directrice du Développement Durable d'Accor. Elle a été membre du gouvernement français, Secrétaire d'État à la Transition Écologique durant trois années (juin 2017 à juillet 2020) où elle a initié et fait voter la Loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire (Loi AGECL). Elle a aussi été la première française élue Vice-Présidente de l'Assemblée des Nations Unies pour l'Environnement. Brune Poirson commence sa carrière à Londres, au sein de la Fondation pour l'Innovation de la Grande-Bretagne, puis rejoint successivement l'Agence Française de Développement et l'entreprise Veolia en Inde, avant de travailler dans un incubateur de startups vertes à Boston. Son parcours professionnel reflète son engagement pour le développement durable. Elle est diplômée de la London School of Economics, de l'IEP d'Aix et de la Kennedy School d'Harvard.



Vincent ROUXEL,

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et diplômé du MBA de Stanford University, Vincent Rouxel a travaillé pour le Boston Consulting Group, à Boston puis à Paris, avant de fonder, en 1980, Telesis, qu'il a dirigé pendant vingt ans. Il a également été vice-président au sein d'AT Kearney avant de devenir Partner et Directeur au sein du cabinet de conseil en stratégie Bain & Company. Vincent Rouxel a également conseillé différents fonds d'investissement, dont Bain Capital et le Fonds stratégique d'Investissements, et a été administrateur de l'entreprise Nature & Découvertes.



Ollivier POURRIOL, Écrivain, philosophe, scénariste



Jean-Sébastien STEHLI, Directeur adjoint de la rédaction MADAME FIGARO

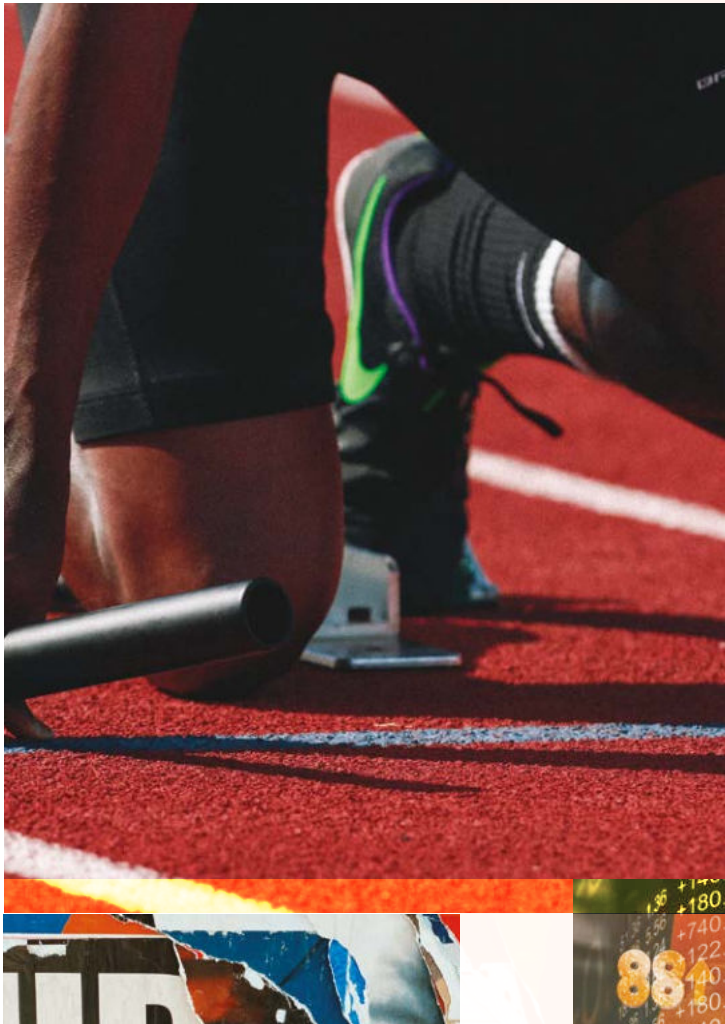
Après des études de journalisme à l'Université Columbia à New-York, Jean-Sébastien a mené sa carrière dans le journalisme. Il a été correspondant du magazine Le Point en Californie puis rédacteur en chef adjoint de l'Express pendant huit ans, avant de devenir le directeur général du cabinet de design et d'architecture d'Andrée Putman. Il a récemment quitté le poste de directeur adjoint de la rédaction de Madame Figaro, qu'il occupait depuis 2009, pour rejoindre la marque de prêt-à-porter de luxe écologique Sonam Khetan basée à Delhi et à Paris. Il est également le co-traducteur des mémoires d'Andy Warhol (Grasset, 2006).



Anne THÉVENET-ABITBOL, VP Prospective & New concepts, DANONE

Anne Thévenet-Abitbol est Directrice Prospective et Nouveaux Concepts de Danone depuis 1998. Elle est chargée de développer toute nouvelle idée susceptible de faire avancer le Groupe, que ce soit en terme marketing, RH, social ou sociétal. Elle a notamment créé les yaourts Les 2 Vaches en 2006 pour contribuer à développer l'agriculture biologique, bonne pour la santé de la planète et de ceux qui vivent dessus. En 2018, elle lance Les Danone du Monde, destinés à ouvrir les goûts et les esprits en faisant connaître les cultures de différents pays. Depuis 2010 elle conçoit et anime le Programme EVE - une formation interentreprise sur le leadership féminin portée par une quinzaine d'entreprises - ainsi que les éditions EVE Asie Pacifique, et EVE Afrique, depuis 2012 le Programme OCTAVE, axé sur une meilleure cohabitation des générations en entreprise et sur leur adaptation au monde qui change, depuis 2015 le Programme Noé, en partenariat avec UTOPIES. Elle vient juste de lancer Nold – never old – une plateforme media pour tous ceux qui se sentent « trop vieux pour être jeunes et trop jeunes pour être vieux » et renverser l'âgisme ordinaire.





2. Notre impact : les chiffres clefs de 2021 sur chacun des 4 axes et les objectifs fixés

Notre raison d'être ainsi que nos 4 engagements statutaires ont été définis afin de refléter nos engagements historiques. Les indicateurs de suivi ont été travaillés collectivement lors d'un séminaire d'équipe en juin 2021 ; la priorisation des objectifs ainsi que l'identification de nos axes de progrès ont été faites avec les membres du Comité de mission.

1.

Faire avancer les consciences des dirigeants

CE QUI A ÉTÉ FAIT EN 2021...

Nous avons impliqué les dirigeants dans environ ¼ de nos missions de conseil, à des degrés variables : la majorité de ces implications (64%) ont pris la forme de restitution de nos livrables devant le CODIR, 15% de ces missions ont été menées en copilotage avec la Direction, et 17% avec une interaction minimale (une interview avec un membre du CODIR a minima lors de la phase de diagnostic). Une très faible part (4%) de ces missions ont consisté en un accompagnement personnel du dirigeant. Conscients que l'implication des dirigeants est primordiale pour transformer les entreprises et faire avancer les pratiques, nous souhaitons renforcer le copilotage de nos missions de conseil avec les directions générales, ainsi que progresser sur la formation des dirigeants, et nous nous sommes dotés d'objectifs spécifiques à ce sujet.

Nous avons structuré et renforcé notre activité de think tank, qui comme nous l'avons décrit en première partie de ce rapport, est un levier essentiel pour maximiser notre impact et éveiller les consciences, développer de nouvelles offres, apporter un soutien aux consultants dans l'élaboration de nos recommandations et nourrir nos partis-pris. C'est pourquoi nous souhaitons mieux suivre la part des nouveaux sujets et des nouvelles offres dans la R&D et le think tank, ainsi que dans le C.A., ainsi que mieux valoriser nos activités de R&D et think tank dans notre modèle d'affaires. Depuis juin 2021, un directeur associé est en charge de la R&D et du think tank, avec une équipe dédiée. Malgré cette nouvelle organisation, la volonté de décentraliser la production de nouvelles idées dans l'équipe reste inchangée et chaque collaborateur est invité à y contribuer selon ses appétences et compétences. Le taux de staffing cible de nos consultants est ainsi maintenu volontairement plus bas que dans d'autres cabinets de conseil, et c'est entre 5 et 10% du temps de l'équipe qui est effective-

ment passé dans les activités de think tank (R&D, rédaction de notes de position, contribution au débat public via les conférences et l'organisation de masterclass, prises de parole dans des cercles divers, etc...) Nous avons publié au total 28 notes de position, dont 8 en 2021-2022. Et pour nourrir l'équipe ainsi que notre écosystème, nous avons organisé 4 masterclass en 2021, avec des invités de renom : Jean-François Caron, Delphine Horvilleur, Laetitia Vittaud, Catherine Larrère.

Nous avons pris la parole sans discontinuer, pour changer les récits et faire avancer les consciences : 5 tables rondes ouvertes à tous, réunissant experts et acteurs clefs des sujets abordés, ont été organisées sur l'année 2021, avec plus de 1 500 auditeurs au total – une table ronde sur le thème « Faire lieu : des histoires de territoires pour faire lien », une table ronde sur les nouveaux enjeux de la Finance Durable, un webinaire portant sur les différences et complémentarités entre B Corp et Société à Mission, une table ronde organisée avec SINGA lors de la sortie de la Note de Position « Talents sans Frontières », en juin 2021 lors de la semaine mondiale des réfugiés, un webinaire Campus Responsables sur « Enseignement Supérieur et raison d'être ». Nous prenons également la parole via les réseaux sociaux (plus de 31 000 abonnés sur LinkedIn, quelques

milliers sur Twitter et Instagram) ou par le biais de notre newsletter, qui compte 6 500 abonnés, avec la parution de 5 numéros en 2021. Notre couverture presse s'est également intensifiée, avec 305 retombées presse (+ 47% par rapport à l'année 2020), dont 52 « dédiées » à UTOPIES, et 33 interviews en 2021 (3 fois plus qu'en 2019). Nous avons également mis en place un partenariat éditorial avec le site web les Horizons, « l'utopie est à l'horizon », dans le cadre d'une série prospective d'essais et de mini-fictions portant sur l'adaptation au changement climatique dans le monde de 2035, avec toujours cette même idée : changer d'imaginaire pour changer le monde.

Depuis 2005 nous mobilisons l'enseignement supérieur (et donc les dirigeants de demain) sur les enjeux et les compétences de la transition, via Campus Responsables. En 2021, Campus Responsables c'est :
• 1 consultante à temps plein, 1 stagiaire dédié
• 16 années d'expérience
• 19 campus membres aujourd'hui (avec Sciences Po Paris et l'École Polytechnique qui ont rejoint le réseau en 2022)
• 24 partenaires en France et à l'international, dont un nouveau partenaire media (NOWU par France TV)
• 3 missions de conseil menées en 2021 pour des établissements d'enseignement supérieur

• 6 formations délivrées à destination des membres du réseau
• La 7^e édition des Trophées Campus Responsables organisée en 2021, 7 lauréats ; la 8^e édition des Trophées Campus Responsables organisée en 2022, avec 8 lauréats, dont un coup de cœur. En novembre 2021, nous avons organisé un webinaire portant sur « Enseignement Supérieur et Raison d'être » ouvert à tous, avec 5 établissements à mission, pionniers du secteur. En 2022, nous avons publié en libre accès le Guide d'Appropriation du Numérique Responsable, accompagné de sa boîte à outils, issu d'une réflexion menée avec 4 établissements du supérieur désireux de monter en compétences sur le sujet du numérique responsable (l'ESSEC, Junia, Kedge BS et Polytech Montpellier).

LES OBJECTIFS FIXÉS POUR ALLER PLUS LOIN

FAIRE AVANCER LES CONSCIENCES DES DIRIGEANTS	PRIORITÉ	HORIZON TEMPOREL
Objectif #1 : suivre la part des nouveaux sujets et de nouvelles offres dans la R&D et le think tank, ainsi que dans le C.A.	1	2023
Objectif #2 : Impliquer les dirigeants sur 50% de nos missions de conseil a minima ; être en copilotage avec la Direction pour 30% de ces missions	1	2025
Objectif #3 : Développer une offre d'accompagnement / formation dédiée pour les dirigeants		2025
Objectif #4 : Mieux valoriser nos activités de R&D et think tank dans notre modèle d'affaires, en mesurant plus finement les moyens consacrés (implication de l'équipe, temps passé, masse salariale consacrée, nombre de sujets/prises de parole, ...) et les résultats obtenus (exposition RP, ...)		2022

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Que signifie “ faire avancer les consciences des dirigeants ” ? Sur le développement durable et la transition écologique, c'est bien sûr ce à quoi s'emploient des milliers d'ONG. Mais sur tout sujet de “ business ”, c'est aussi ce que font les consultants qui conduisent des projets de “ transformation ” en tout genre. Ce qui m'a attiré dans le projet d'UTOPIES, c'est l'idée de combiner ces deux approches, et même de dire qu'elles doivent impérativement aller de pair. Pourquoi ? Parce que les consciences n'avancent réellement que quand on trouve des solutions positives pour l'entreprise. Pour un professeur de stratégie qui est aussi un ancien consultant, c'est un beau sujet de travail... »



Olivier SIBONY

2.

Faire avancer les pratiques des entreprises

CE QUI A ÉTÉ FAIT EN 2021...

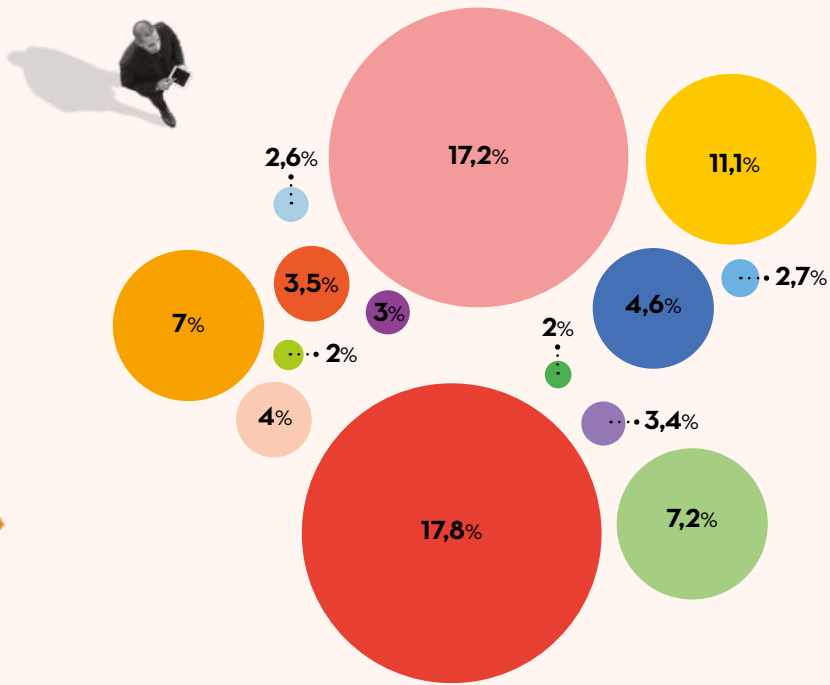
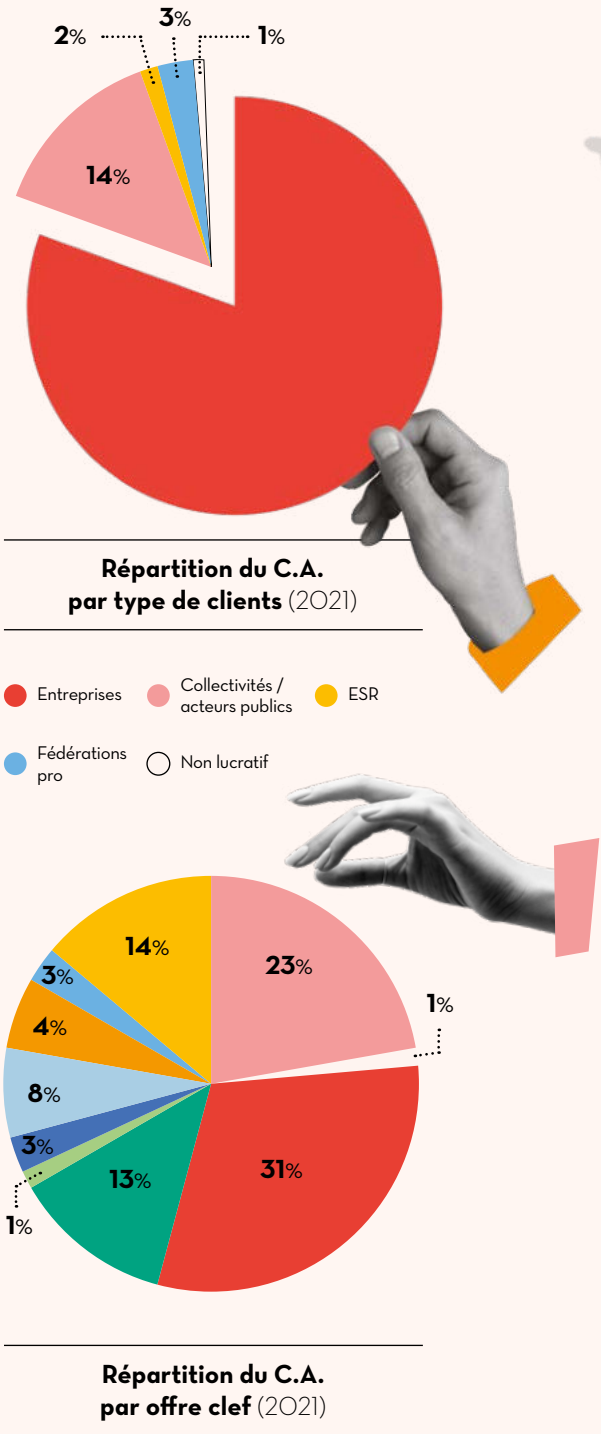
Nous avons mené toujours plus de missions de conseil, auprès de clients de plus en plus nombreux : 316 missions de conseil ont été menées en 2021 (soit 39% d'augmentation vs 2020), auprès de 202 clients différents, pour un chiffre d'affaires de 6,2 M€. 80% du CA est réalisé auprès d'entreprises, avec une part importante de PME / ETI, qui représentent près de 60% des entreprises accompagnées. Les territoires et les acteurs publics représentent également une part grandissante de nos clients (14% de notre CA en 2021).

En parallèle de cette croissance de notre chiffre d'affaires, nos accompagnements se sont diversifiés. Aujourd'hui, moins d'un tiers de notre CA porte sur de la stratégie RSE, l'offre historique sur laquelle était centrée une grande partie de l'activité du cabinet.

Nous menons nos accompagnements dans des secteurs très variés. Notre objectif pour les années à venir est d'intensifier nos accompagnements vers les secteurs des médias ainsi que ceux de l'art, de la culture, et du sport (afin d'accélérer le changement via la participation à la « transition culturelle »), vers les sites industriels (dans un objectif de valorisation de nos travaux sur la résilience productive) ainsi que vers le secteur tech/digital (de par le poids carbone important de ce secteur).

Nos accompagnements sont menés en grande majorité en France. La part du CA réalisé à l'international (notamment à l'île Maurice, au Maroc et au Brésil, où nous avons une antenne locale depuis 2019) a diminué ces derniers temps, en lien avec la crise sanitaire. Elle représentait 16% de notre CA en 2019 (859 k€) vs 7% en 2021 (436 k€).

Notre forte croissance ainsi que la distance (politique de télétravail renforcée à la suite de la crise sanitaire) nous ont poussés à renforcer notre culture interne du « beau travail » et de l'impact, afin de poursuivre notre exigence d'excellence à tous les niveaux (sur le fond et la forme, à l'écrit comme à l'oral), avec l'objectif d'atteindre ce « supplément d'âme » qui donne à penser et invite nos clients à l'action. Nous avons sensibilisé l'équipe avec l'organisation de 2 séminaires internes l'un portant sur le « beau travail » (septembre 2020), l'autre sur l'impact (juin 2021). Un poste de Manager Impact & Qualité a été créé avec le recrutement d'une personne dédiée à ces questions en 2021. Six guides à vocation interne ont été rédigés et publiés, destinés à renforcer la culture interne d'UTOPIES vers le « beau travail » et l'impact : 2 guides « support » (ressources humaines ; administratif-finances), 4 guides « métiers » (conseil, propositions commerciales, think tank, ton et culture) - une collection amenée à se développer. En parallèle, un séminaire « onboarding » d'une semaine pour les nouveaux arrivants a été formalisé et est organisé désormais 2 fois dans l'année, en septembre et en janvier. La Manager Impact et Qualité a également depuis début 2022 la charge d'un « onboarding » de long terme des consultants et juniors du cabinet, afin de permettre une montée en compétences sur les thématiques et compétences clefs d'UTOPIES. En parallèle, nous avons amorcé une démarche de mesure de notre impact, avec notamment l'organisation d'un atelier collectif portant sur nos indicateurs de mesure d'impact, en lien avec nos engagements statutaires, organisé lors du séminaire d'équipe de juin 2021. Après un travail de sélection pour ne garder que les plus pertinents, ces indicateurs ont été inclus dans notre logiciel de suivi Stafiz. Pour la mesure d'impact auprès de nos clients, nous avons révisé et déployé notre questionnaire de satisfaction client, avec l'introduction de questions portant sur le progrès des pratiques liées à l'accompagnement d'UTOPIES. Sur recommandation du Comité de mission, l'envoi du questionnaire de satisfaction est systématisé par la Manager Impact à la fin des missions. Nous avons également créé des outils à destination des consultants pour mieux mesurer notre impact auprès de nos clients : la « Fiche Impact Missions » ainsi que l'« Agenda caché Impact ». Enfin, notre baromètre interne annuel inclut des questions portant sur l'impact et permet de mesurer le ressenti des consultants d'UTOPIES sur le sujet.



LES OBJECTIFS FIXÉS POUR ALLER PLUS LOIN

FAIRE AVANCER LES PRATIQUES DES ENTREPRISES	PRIORITÉ	HORIZON TEMPOREL
Objectif #5 : Suivre le nombre de missions abordant en majeur ou mineur les sujets climat / biodiversité, puis fixer un objectif de progrès.	1	2025
Objectif #6 : Améliorer notre mesure d'impact auprès de nos clients (avec un objectif couvrant 80% des missions pour le questionnaire de satisfaction) et en interne (100% de fiches impact mission; intégration du calcul d'indicateurs dans notre logiciel interne Stafiz)	1	2022
Objectif #7 : Intensifier nos accompagnements vers les secteurs des médias et de la culture/art (participation à la « transition culturelle ») mais aussi du sport (événements, JO, stations de ski...), vers les sites industriels (valorisation de nos travaux sur la résilience productive) et le secteur tech/digital (poids CO2).	1	2025
Objectif #8 : formaliser des équipes et/ou offres dédiées aux Marques Positives® et à l'ingénierie de projets innovants (#dotank)	1	2025
Objectif #9 : produire 10 nouveaux cas de transformations client réussies, exemplaires et inspirants au-delà de leur secteur		2025

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Il me semble, au-delà des points précisés dans le rapport de mission, que le plus important est de revenir aux racines d'UTOPIES - revenir à l'intransigeance de ses débuts. Il me semble que l'époque, même si elle traîne les pieds, est davantage prête à accepter une forme de radicalité dans le travail d'accompagnement et de transformation que pousse UTOPIES ».



Jean-Sébastien STEHLI



3.

Faire avancer le mouvement des entreprises à impact positif

CE QUI A ÉTÉ FAIT EN 2021...

Fidèle à notre implication dans le mouvement B Corp depuis son lancement en France, nous avons lors de cette dernière année structuré notre offre d'accompagnement vers la certification B Corp, avec notamment la nomination d'une manager dédiée en charge de porter l'offre, pour contribuer à déployer toujours plus le mouvement en France. L'accompagnement à la certification B Corp pèse 7% de notre CA en 2021. Quatre accompagnements ont abouti à la certification B Corp, et 22 autres sont en cours. Ces accompagnements aboutis représentent 100% de nouveaux secteurs ouverts en France (habillement de seconde main, foncière, maison de luxe, distribution) et 100% de ces entreprises ont des points « business modèles à impact » (hors Mission Locked, qui correspond à une modification des statuts), en moyenne 14,6 points. Au total, c'est une cinquantaine d'entreprises accompagnées par UTOPIES qui sont en cours de démarche (celles accompagnées en ce moment, plus celles qui sont en file d'attente d'audit).

En parallèle, UTOPIES entretient des relations fortes avec B Lab France, avec notamment la présence d'Elisabeth Laville au board (en tant que membre fondatrice) ou encore le design et l'animation de la formation B Leaders aux côtés de B Lab France. A noter également que 46% des collaborateurs d'UTOPIES sont accrédités B Leaders, qu'UTOPIES fait partie des 7 cabinets français sélectionnés sur la plateforme B Corp Way et que nous sommes l'unique cabinet européen référencé sur les 6 offres proposées : B in the Boardroom, Carbon Radical, Radical Transformation, SDGs, BIA Advisory, Marketing & Communications. Un groupe de travail (GT) a par ailleurs été créé à l'initiative d'UTOPIES pour la communauté française (Climat) et nous sommes impliqués dans 4 autres GT (Climat, Déchets, Mission, Management).

Plus largement, environ un quart de notre C.A. est lié à des stratégies de Marque Positive®, à des missions autour de la raison d'être ou de l'innovation dans l'offre, avec 57 missions menées en 2021, que ce soit des accompagnements à la certification B Corp (22 missions menées), des stratégies de marques positives (13), des accompagnements Société à Mission (11), des formulations de raison d'être (6), des missions liées à l'innovation positive et la transformation de l'offre (1), ou encore des missions autour des tendances émergentes et études prospectives (4). Nous avons également pris la parole sur le statut de Société à Mission et ses complémentarités avec B Corp, en publiant une Note de Position sur le sujet, en téléchargement gratuit sur notre site, et dont le lancement a été assorti d'un webinaire accessible en replay, regroupant 6 invités pionniers du sujet.

Nous accompagnons également le lancement d'initiatives interentreprises pour faire avancer les entreprises à impact positif, sur des sujets clefs de transition.

Nous avons à ce titre développé la méthodologie « ACT Pas-à-Pas », en collaboration avec ECO2 Initiative, I Care & Consult et l'ADEME - une méthodologie qui vise à accompagner les entreprises dans la définition, le déploiement, le suivi et l'évaluation de leur stratégie de décarbonation. Aujourd'hui une centaine d'entreprises sont engagées dans ACT Pas-à-Pas et UTOPIES accompagne 11 d'entre elles. En parallèle nous sommes à l'origine de 2 actions collectives ACT Pas-à-Pas : l'une avec B Corp (qui comprend 10 entreprises, dont 5 sont accompagnées par UTOPIES) et la seconde avec BPI France, via l'accélérateur décarbonation (15 entreprises, dont 3 sont accompagnées par UTOPIES). UTOPIES a également créé, en étroite collaboration avec Danone, le Programme Noé, un programme de formation à l'innovation durable, porté par un ensemble d'entreprises partenaires. En 2022, il a été décidé de recentrer ce Programme sur les enjeux climatiques afin d'accélérer la prise de conscience des entreprises et l'importance de porter ce défi dans leurs pratiques de production et d'innovation. Chaque challenge rencontré et proposé par les entreprises partenaires fait l'objet de réflexions et de propositions d'action conçus par des groupes interentreprises afin de mêler métiers et compétences, voire de mutualiser les solutions.

En 2022, à la suite de la Note de Position « Talents sans Frontières », co-publiée en 2021 avec SINGA, nous avons rédigé la Charte de l'Inclusion des personnes réfugiées et exilées en entreprise, toujours en partenariat avec SINGA. Notre objectif : changer le récit sur les migrations, aborder le sujet sous l'angle du réalisme et du pragmatisme économique, afin de faire avancer positivement la cause des réfugiés et exilés dans nos sociétés. Cette Charte a été signée à date par plus de 55 entreprises, avec le soutien de 8 réseaux partenaires.

Enfin, nous avons co-créé en 2021 le référentiel du label interentreprises Family Friendly Company, aux côtés de l'association EPEPE et du Ministère de la Santé, visant à faire avancer les pratiques concernant la parentalité en entreprise. Ce projet était par ailleurs issu de notre séminaire d'innovation Noé. UTOPIES fut entreprise pilote de ce label avec Doctolib et Danone.

LES OBJECTIFS FIXÉS POUR ALLER PLUS LOIN

FAIRE AVANCER LE MOUVEMENT DES ENTREPRISES À IMPACT POSITIF...	PRIORITÉ	HORIZON TEMPOREL
Objectif #10 : Créer a minima deux autres initiatives interentreprises pour faire progresser le mouvement des entreprises à impact positif (ex. Charte ou Label réfugiés et exilés, lancement français du Pledge 1%, ...)		2023

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Avec cette mission, UTOPIES s'engage dans une aventure radicale et nécessaire. Aventure car le chemin est long, et qu'un des rôles d'UTOPIES est bien d'aider à fixer une feuille de route. Radicale car les entreprises peinent encore à partager leurs ressources et qu'il leur faut changer d'état d'esprit. Nécessaire car, après la pandémie de COVID-19 et ses conséquences économiques et sociales, la crise environnementale qui nous impacte désormais dans notre quotidien rend encore plus urgent de passer à une économie de partage BtoB.

J'ai toute confiance en UTOPIES - qui non seulement œuvre à faire progresser les consciences mais aussi à donner des clefs d'action - pour contribuer à la mutualisation des ressources interentreprises et encourager ainsi une écologie désirable car positive et inclusive. »



Anne THÉVENET-ABITBOL



3. BIS

... et utiliser notre entreprise comme laboratoire d'innovation

CE QUI A ÉTÉ FAIT EN 2021...

Cohérence oblige, nous nous efforçons d'incarner nos valeurs au quotidien. De l'aménagement des bureaux à la politique RH, en passant par la politique environnementale, nous mettons le maximum en œuvre pour faire d'UTOPIES à la fois un laboratoire et une vitrine de nos convictions.

Nous poussons toujours plus notre recherche d'innovation et d'engagement en matière de ressources humaines. Outre le soutien renforcé à la parentalité (label Family Friendly Company, congés du second parent élargi à 12 semaines, allongement du congé maternité de 2 semaines, congés aidants, congés enfants malades, congés PMA renforcés...), nous avons plus largement continué d'encourager et accompagner les projets personnels et familiaux de notre équipe en 2021. Nous encourageons nos salariés dans l'engagement associatif en proposant notamment un congé associatif de 2 jours par an et avons poursuivi à ce titre notre partenariat avec Kodiko pour l'accompagnement vers l'emploi des personnes réfugiées (4 Utopiens engagés en 2021), avec Unis-Cités dans le mentoring de jeunes déscolarisés (participation de 9 Utopiens en 2022), et avec Oxfam via la participation de l'équipe à l'Oxfam Trailwalker (20 Utopiens engagés en 2021). Nous avons également créé un congé créatif pour les collaborateurs engagés dans une pratique artistique. Au-delà de ces congés spécifiques, nous avons expérimenté en 2021 sur une période de 6 mois le doublement du nombre de RTT par mois (2), afin de renforcer l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle de nos collaborateurs. Cette expérience ayant porté ses fruits, elle a été confirmée en 2022 (19 RTT sur l'année pour les collaborateurs au forfait jours). Sur les questions de santé, nous avons signé la Charte Cancer@Work® et mis en place un partenariat avec ELLA SANTE, en proposant à la fois des bilans de prévention santé pour l'ensemble de

l'équipe, pris en charge par UTOPIES, ainsi que des conférences internes « Utogood » (interventions destinées à l'équipe et portant sur la qualité de vie) sur des sujets comme le cycle féminin, le sommeil, la nutrition ou les addictions.

Concernant les rémunérations, en 2021, l'écart de rémunération maximal constaté était de 4,3. Via l'intéressement collectif notamment, nous répartissons les bénéfices éventuels : 1/3 revient à l'équipe et est ainsi partagé de manière égalitaire entre tous, le reste étant distribué en primes individuelles et réinvesti pour UTOPIES.

Une politique récompensée en externe, puisqu'UTOPIES a été élue « Best Workplace » numéro 1 en 2021 dans la catégorie entreprise moins de 50 salariés du Palmarès Great Place to Work ainsi que Best Workplaces for Women et numéro 2 du classement Great Place to Work Europe. Début 2022, malgré le passage dans la catégorie supérieure (50 à 250 salariés), UTOPIES a obtenu la 10e place au Palmarès et a été nouveau primée Best Workplace for Women. Cette cohérence et cet engagement sont également reconnus en interne : notre baromètre qui évalue chaque année depuis 21 ans la satisfaction de l'équipe sur une cinquantaine d'items témoigne du fait que 95% des Utopiens pensent qu'UTOPIES fait progresser ses pratiques pour une plus grande cohérence avec ses valeurs et 100% des Utopiens sont fiers(ères) et plutôt fiers(ères) de la marque employeur d'UTOPIES. Preuve aussi dans les faits : en 2021, 5 Utopiens en poste (soit 7% des effectifs) avaient déjà travaillé une première fois chez UTOPIES avant de partir... et de revenir.

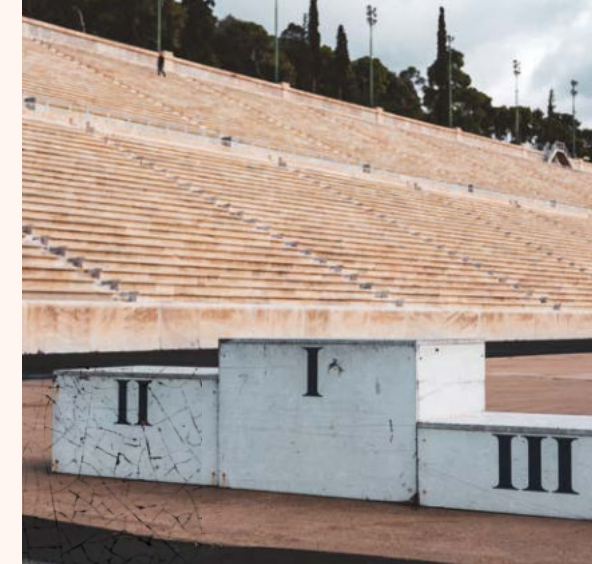
Nous poursuivons également notre engagement dans les initiatives les plus ambitieuses en matière d'environnement. En 2021, UTOPIES a rejoint le mouvement 1% for the Planet®, ce qui nous engage à reverser 1% du chiffre d'affaires lié à nos missions climat et biodiversité à des projets de protection de l'environnement. Après avoir signé la Charte Paris Action Climat niveau Platine en 2019, nous nous sommes ré-engagés en 2022 dans la version renforcée du dispositif Paris Action Climat Biodiversité, et avons formalisé notre stratégie « zéro carbone net » à horizon 2030. Depuis 2019, nous contribuons à hauteur de notre empreinte carbone résiduelle chaque année via CO2 Solidaire puis ClimateSeed. Nous sommes membres depuis 2020 de la coalition Act4Nature - Entreprises engagées pour la biodiversité - et dans

la lignée de cet engagement, nous avons marqué en 2021 une nouvelle étape en rejoignant le programme « SBTN Corporate Engagement Program ». Cette action collective réunira des entreprises, experts, consultants et institutions financières jusqu'en 2022, afin de construire les méthodologies, outils et objectifs qui aideront les entreprises à mieux intégrer les limites planétaires - fondées sur la science - à leurs stratégies. Ces travaux concerneront principalement les objectifs de réduction scientifique pour la protection et la restauration de la biodiversité. Nous avons également rejoint le B4B+ de la CDC Biodiversité, avec qui nous nous sommes associés pour utiliser le modèle d'empreinte biodiversité « Global Biodiversity Score™ » dans l'accompagnement des entreprises avec lesquelles nous travaillons.

LA FORMATION EN CONTINU DE NOS CONSULTANTS

- 46%** des salariés d'UTOPIES sont formés B Leaders
- 49%** sont formés à la méthode Bilan Carbone niveau 1
- 29%** sont formés à animer une Fresque du Climat
- 15%** sont formés à la méthode ACT Pas à Pas
- 4** consultants sont formés au Global Biodiversity Score

95% des UTOPIENS pensent qu'UTOPIES fait progresser ses pratiques pour une plus grande cohérence avec ses valeurs et 100% des UTOPIENS sont fiers(ères) et plutôt fiers(ères) de la marque employeur d'UTOPIES





Le Comité de mission a initié une réflexion élargie sur nos projets, nos types de contrats, les relations que nous nouons avec nos clients, les changements que nous parvenons à déployer, notre communication, notre image et ce que nous donnons à voir au monde.

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« UTOPIES est souvent désignée comme “ l’agence pionnière du conseil en développement durable ” mais il est difficile d’enfermer l’essence d’UTOPIES dans des mots trop simples. La raison ? UTOPIES a toujours été en perpétuelle évolution, souvent là où on ne l’attendait pas, anticipant les tendances, élargissant son périmètre d’influence, cultivant l’excellence de son expertise dans les domaines les plus variés, pour des clients de tous secteurs et statuts : UTOPIES a toujours su s’adapter pour apprendre et comprendre, pour faire mieux, mission après mission. Un parcours de “ premier de la classe ”, de bon élève qui réussit dans toutes les matières, un peu à l’image de ses consultants, de jeunes femmes en majorité issues de cursus prestigieux d’universités ou de grandes écoles. UTOPIES est née laboratoire d’innovation. La vocation est là, historique, mais le manque de diversité dans les talents qu’elle attire aujourd’hui ne peut qu’être un frein à l’innovation. Que l’agence s’engage désormais à progresser sur la diversité sera sans doute déterminant dans sa capacité à rester innovante et exemplaire. »



Marie-France CORRE

« Faire de notre entreprise un laboratoire d’innovation… », cette troisième dimension de notre mission, intrinsèquement vertueuse, au service des deux premières : “ faire avancer les consciences des dirigeants et les pratiques des entreprises ”, est un long exercice d’humilité. Imaginer un autre rapport au temps, au travail, aux corps, identifier sans cesse des pratiques inspirantes à déployer, les tester, les faire cohabiter, leur permettre de perdurer, de se renforcer, implique de toujours “ sur le métier, remettre notre ouvrage ” et de chercher des regards neufs pour nous éclairer. Cette première année d’accompagnement par le Comité de mission, grâce à la fructueuse diversité de sa composition, a eu l’immense mérite de nous interpeller, de nous questionner, directement ou indirectement parfois sur notre mission justement, ce but, cet objectif que nous nous sommes fixés, pour lequel nous nous sommes auto-mandatés et pour lequel donc nous nous sentons une “ charge ”, dans sa dimension quasi sacerdotale. Est-ce que la petite “ société ” que nous formons, que nous construisons chaque jour, cette petite communauté d’individus - au-delà de la personnalité juridique dont elle est dotée - partage suffisamment de valeurs communes, crée un “ collectif ” suffisamment inspirant, éla-

bore des manières de travailler et de vivre ensemble - dans les temps de l’existence consacrés au travail - qui questionnent suffisamment les modalités classiques de fonctionnement des organisations ? Les liens entre les individus - hiérarchiques ou non, le choix des projets, le temps consacré aux sujets, le libre arbitre, la créativité, la dimension physiologique de l’existence, le rapport à l’espace, les modalités de recrutement, les personnes recrutées - et l’on sait combien le défi est immense concernant la diversité - ce que le Comité de mission a bien mis en exergue, les évolutions et les perspectives offertes, la possibilité de quitter l’organisation et d’y revenir, la possibilité de “ défricher ” de nouveaux périmètres, la possibilité de se tromper, de dire non, de questionner… ? Le Comité de mission a initié une réflexion élargie sur nos projets, nos types de contrats, les relations que nous nouons avec nos clients, les changements que nous parvenons à déployer, notre communication, notre image et ce que nous donnons à voir au monde. Nous attendons avec impatience que son questionnement nous interpelle aussi, plus étroitement encore sur notre fonctionnement, sur le comment “ faire société ” différemment et efficacement pour remplir notre mission. Nous souhaitons qu’UTOPIES, ce “ laboratoire ”, soit immensément inspirant et “ diffuse ” son approche. Le travail est immense, sans cesse à reprendre, à réinventer. “ L’excellence est un art que l’on n’atteint que par l’exercice constant. Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L’excellence n’est donc pas une action mais une habitude. ” Nous essayons, pour reprendre ces termes d’Aristote, de faire de cette différence, une “ habitude ”, avec pour horizon, “ l’excellence ”. »



Anaïs DENOITS

« Je pense que la cause de l’environnement et de la planète est indissociable de celle de nos modes d’interaction et de collaboration, ce que l’on retrouve à juste titre dans la RSE. UTOPIES doit être un laboratoire de ces idées aussi sur le plan de la coopération et de l’organisation de l’entreprise et pourrait investiguer d’autres méthodologies de résolution de problème : formation des dirigeants sur les nouveaux modes de management et de coopération, accompagnement/coaching des responsables RSE dans les entreprises qui sont confrontés à la résistance passive (ou active) de leurs organisations, accompagnement des entreprises sur la transition culturelle des modes de management et d’interaction. »



Philippe BAZIN

LES OBJECTIFS FIXÉS POUR ALLER PLUS LOIN

...ET UTILISER NOTRE ENTREPRISE COMME LABORATOIRE DE CETTE VISION INNOVANTE	PRIORITÉ	HORIZON TEMPOREL
Objectif #11: Renforcer l’engagement diversité et inclusion chez UTOPIES notamment sur les sujets seniors/handicap/socio-culturels (recrutement, mesure de la performance, cartographie de l’existant, labels...)		2023
Objectif #12 : Rester dans le Palmarès Great Place to Work malgré notre changement de catégorie		2022-2025
Objectif #13 : Obtenir à nouveau la certification B Corp en augmentant notre score	1	2023
Objectif #14 : Mettre en place de l’actionnariat salarié	1	2023



Anne
THÉVENET-ABITBOL

« J'ai toujours été profondément admirative de la capacité de vision et de transformation d'UTOPIES qui, tout en gardant un temps d'avance, n'a de cesse de regarder si on suit. Et, on suit... parce que clairement on n'a plus assez d'essence pour aller dans l'autre sens, et que ça nous angoisse assez. Et c'est ainsi qu'UTOPIES nous montre la voie depuis 30 ans, avec pédagogie, pugnacité et optimisme, afin que nous soyons tous, nous aussi, des acteurs de transformation positive. »

III. Les recommandations faites par le Comité de mission au cours de cette première année (et ce qui a déjà été fait)



Lors des 2 premières réunions, **un certain nombre de recommandations ou pistes d'action** ont été faites par les membres du Comité de mission afin de renforcer nos engagements, sur lesquels nous avons déjà pu avancer.



1. Faire avancer les consciences des dirigeants

Recommandation #1

RENDRE PLUS VISIBLES LES TRAVAUX DU THINK TANK AFIN DE FACILITER L'AUTO-FORMATION DES DIRIGEANTS

Nous avons commencé à travailler sur le projet de création d'un site ou d'une interface dédié au think tank, avec également une offre de formation. Notre équipe communication a en parallèle entamé une réflexion sur les formats, avec le projet de passer nos masterclass et webinaires en format audio/podcast, afin de faciliter leur diffusion, ainsi qu'une réflexion sur l'évolution du format de la newsletter mensuelle, avec d'ores et déjà, la mise en place de numéros thématiques, comme ce fut le cas de la newsletter du Printemps 2022, intitulée #Étranger, axée sur l'inclusion des personnes réfugiées et exilées.

Recommandation #2

MODERNISER LES CODES D'EXPRESSION, REPENSER LA COMMUNICATION

A la suite de cette recommandation a été créé un comité éditorial mensuel (composé de l'Utopurpose et de l'équipe communication) pour travailler sur le fond et la forme de notre communication : mieux lier la communication à nos enjeux prioritaires, articuler nos points de vue sur un certain nombre de sujets (y compris actualités, livres, etc.), revoir la manière dont sont écrits les posts ou études de cas, être plus iconoclastes (mais non moins pertinents), continuer à faire participer un plus grand nombre de membres de l'équipe vs juste l'équipe communication. Nous avons lancé une réflexion sur l'évolution de la charte graphique, et avons commencé à renouveler notre banque de citations, afin de la féminiser et la moderniser. En parallèle, une série de formations sur le story-telling est en préparation, qui a commencé par une intervention pour toute l'équipe sur les techniques journalistiques, lors d'un séminaire collectif.

Recommandation #3

CRÉER UNE OFFRE DE FORMATION DÉDIÉE AUX DIRIGEANTS.

A ce sujet, la réflexion est assez avancée sur un partenariat avec Very Up, sur la création d'une plateforme dédiée.

2. Faire avancer les pratiques des entreprises

Recommandation #4

MIEUX INTÉGRER LE « FAIRE » À NOS OFFRES, AFIN D'ÊTRE PLUS IMPACTANT ET ACCOMPAGNER NOS CLIENTS DE MANIÈRE PLUS OPÉRATIONNELLE.

Sur ce sujet sur lequel nous souhaitons progresser depuis un certain temps, nous avons formalisé un premier plan d'action à horizon 2025 comprenant 3 axes :

- Renforcer nos collaborations avec des partenaires à même de déployer ce type d'offres (ex. Crafters)
- Initier des projets pilotes avec des clients de confiance et pourquoi pas réitérer l'expérience des « 25 projets pour nos 25 ans » pour les 30 ans d'UTOPIES en 2023 ?
- Recruter a minima 2 profils dédiés (2023-2024) et des stagiaires ayant ce type de profil dès 2022.

Recommandation #5

DIVERSIFIER LES SECTEURS CIBLÉS, DONT LE SECTEUR DIVERTISSEMENT/CULTURE POUR TRAVAILLER SUR LE « BRAINPRINT ».

Nous avons formalisé un partenariat avec le Palais de Tokyo, en nous associant au programme « Palais Durable » et devenant membre du Cercle Art et Ecologie. Nous travaillons en ce moment avec Paris 2024 et d'autres acteurs du sport et de l'événementiel (JO, Coupe du Monde Féminine de Foot, etc.). En parallèle, nous sommes en cours de définition d'une stratégie commerciale et de visibilité/think tank associée, y compris une stratégie d'animation/programmation pour notre futur nouvel espace de bureaux rue Titon, dont l'ouverture est prévue début 2023.

Recommandation #6

FORMALISER UN NOUVEAU PROCESS SUR LA MESURE D'IMPACT, VIA LE QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION.

Cette recommandation a été très rapidement mise en œuvre, avec un processus partagé avec l'équipe : le questionnaire est désormais envoyé par la Manager Impact et Qualité, en fin de mission (sur le volet satisfaction), puis le pilote de mission est invité à recontacter le client 3 à 4 mois après la clôture de la mission (sur un volet davantage tourné vers l'impact, et avec l'objectif également d'identifier les chaînages potentiels).

3. Faire avancer le mouvement des entreprises à impact positif...

Recommandation #7

RENFORCER LE LOBBYING POSITIF (EN MONTANT, PAR EXEMPLE DES GROUPES DE TRAVAIL OU DES COLLECTIFS PAR SECTEUR).

Dans la lignée de notre travail sur ACT Pas-à-Pas, nous ambitionnons de nous impliquer dans le développement d'autres méthodologies ACT Finance (en pro bono) et ACT Adaptation, et nous aimerions également nous impliquer dans la révision de la méthodologie Bilan Carbone, qui aura lieu en 2022. Nous avons le projet de lancer un groupe de travail sur la Finance Responsable en 2022.

Nous avons également rédigé et déployé auprès des entreprises la Charte déjà évoquée de l'inclusion des personnes réfugiées et exilées en entreprise, avec SINGA, avec le projet de poursuivre l'engagement des entreprises sur le sujet après le lancement de la Charte le 20 juin 2022, via l'organisation de temps d'échanges de bonnes pratiques entre les entreprises signataires.



4. ... et se servir de notre entreprise comme laboratoire d'innovation

Recommandation #8

PROGRESSER SUR L'AXE DIVERSITÉ

Nous avons noué un partenariat avec Mixity, en réalisant au printemps le sondage de perception « Mixity Human » afin de prendre le pouls auprès de nos collaborateurs de notre culture d'inclusion. Cette enquête a été complétée à l'été par une analyse par les équipes de Mixity de nos pratiques en matière de Diversité et d'Inclusion (« Mixity Entreprise »). Les résultats sont restitués sous la forme de ces 2 empreintes, et assortis de recommandations pour nous permettre de progresser sur le sujet.

Recommandation #9

TRAVAILLER SUR L'AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ DES MISSIONS POUR PÉRENNISER LE MODÈLE UTOPIES (TOUT EN CONSERVANT UNE CULTURE MILITANTE)

Nous avons organisé un séminaire et des ateliers thématiques pour les managers sur le thème de la rentabilité (avril 2022), avec matrice BCG de nos offres et exploration de dix modèles économiques prometteurs pour le marché du conseil.

Recommandation #10

STRUCTURER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES CONSULTANTS LES PLUS JUNIORS

Formalisation d'un onboarding de long terme par la Manager Impact et Qualité, avec une session de formation par mois pour les consultants juniors du cabinet, sur des sujets clefs de montée en compétences.



MIXITY HUMAN - 2022
Sondage de perception des équipes de la diversité et l'inclusion chez UTOPIES

79%
Genre

73%
Handicap

82%
LGBT+

64%
Multi-générationnel

79%
Multi-culturel



MIXITY ENTERPRISE - 2021
Diagnostic des actions, données sociales et engagements d'UTOPIES en matière de diversité et inclusion

90%
Genre

80%
Handicap

96%
LGBT+

79%
Multi-générationnel

58%
Multi-culturel

Conclusion



Elisabeth Laville,
Fondatrice

A la veille des 30 ans d'UTOPIES, mon enthousiasme pour cette aventure demeure intact... avant tout, sans doute, parce qu'elle nous permet d'expérimenter sur nous-mêmes les défis-clefs qui se posent aujourd'hui aux entreprises.

Premier défi : la croissance. Nous partîmes à deux, et nous voilà près de quatre-vingt. C'est à la fois le signe que les utopies que nous poursuivons depuis trois décennies sont bien vivantes, et de plus en plus puissantes pour nous faire avancer - mais c'est aussi un défi existentiel pour la PME que nous sommes. L'enjeu étant de croître en conscience de ce que l'on veut (vraiment) faire croître : non pas notre chiffre d'affaires, le nombre de clients et nos effectifs qui, en soi, ne disent rien de la façon dont nous nous acquittons de notre mission, ni de la valeur de notre travail... mais plutôt nos engagements, l'impact de nos missions, notre efficacité pour transformer les entreprises et les modèles économiques, nos compétences et notre créativité, la qualité de vie au travail, les perspectives d'épanouissement et de sens proposées à notre équipe. Pour une personne morale comme pour un être humain parvenu à l'âge adulte, il s'agit de persévérer joyeusement dans son être et son essence, avec élégance, plutôt que de grandir indéfiniment et d'accumuler

les biens, comme une fuite en avant sans cap ni raison d'être. C'est notamment le sens, pour UTOPIES, de notre engagement dans la certification B Corp depuis bientôt dix ans, de notre passage en Société à Mission ou de notre agrément ESUS, de notre présence réitérée au palmarès Great Place to Work.

Second défi : l'indépendance. UTOPIES a toujours été attachée à une forme de pragmatisme économique, qui certes vise les étoiles mais sans jamais tirer de plans sur la comète. Nous n'investissons que l'argent que nous gagnons, on ne croit qu'organiquement, comme un arbre : cela donne des racines solides, un certain ancrage dans le réel mais aussi une liberté d'action précieuse, pour projeter des branches vers le ciel ou vers d'autres avec lesquels faire coalition... Cette indépendance est aussi une contrainte saine - celle de l'agilité, de la légèreté, de l'éco-efficacité, du refus de gaspiller, de la qualité et du « beau travail » idéalement fait du premier coup.

Enfin, le troisième défi de ces dernières années est la distance. UTOPIES pratiquait le télétravail deux jours par semaine depuis plus de dix ans, et en permanence pour les provinciaux, mais la crise du Covid et ses conséquences nous interpellent fortement (a fortiori

en temps de croissance) pour retisser autrement le lien entre nous, l'engagement dans notre projet collectif, l'accueil des nouveaux, le partage de connaissances et d'expériences, ou encore le sentiment d'appartenance.

Face à ces trois défis, notre raison d'être est un fil d'Ariane, qui nous relie à nos origines et nous projette dans le futur. Et la Société à Mission est une discipline nécessaire, comme la check-list du pilote d'avion, les gammes d'une championne de tennis ou la méditation matinale avant d'affronter le tumulte de la vie moderne. Entr'autres vertus, cette qualité juridique nous a permis de réactiver la « dream team » qu'UTOPIES avait créée il y a dix ans déjà, et de lui donner un rôle encore plus important : composé d'« amis critiques » aussi exigeants que bienveillants, le Comité de mission est tout à la fois le maître zen et son bâton, la mouche et le coche, le diable et l'avocat - et les réunions avec ses membres nous sont rapidement devenues, dès ce premier exercice, un rituel salutaire pour orienter et guider notre propre transformation au service de celle des organisations, comme l'illustre ce rapport.



Annexe 1

AUTO-ÉVALUATION DE NOTRE MISSION

Singularité de la mission	La mission pourrait être utilisée par n'importe quelle entreprise et le lien avec l'activité de l'entreprise n'est pas identifiable	La mission est clairement en lien avec le domaine d'activité de l'entreprise, mais pourrait s'appliquer à d'autres	La mission pourrait être utilisée par n'importe quelle entreprise et le lien avec l'activité de l'entreprise n'est pas identifiable	La mission reflète sans ambiguïté l'identité, la culture et les convictions de l'entreprise et toute l'activité est couverte
Mobilisation des parties prenantes	La mission ne pousse pas à l'action, et n'est pas impliquante pour ses parties prenantes	La mission implique quelques parties prenantes internes et clients, avec une appropriation et une incitation à l'action limitée	La mission ne pousse pas à l'action, et n'est pas impliquante pour ses parties prenantes	La mission est coconstruite avec des parties prenantes internes et externes clés, renforce les liens avec l'écosystème, et mène à l'action collective
Alignement avec le business model	Le chiffre d'affaires de l'entreprise est déconnecté de la mission, voire partiellement en contradiction	Une partie du chiffre d'affaires est alignée avec la mission, une autre partie ne l'est pas, voire crée des conflits d'intérêts potentiels	Le chiffre d'affaires de l'entreprise est déconnecté de la mission, voire partiellement en contradiction	La totalité du chiffre d'affaires est alignée avec la mission
Contribution sociétale	La mission décrit l'écosystème actuel, sans remise en question sociale, sociétale, environnementale	La mission énonce des objectifs généraux et une conscience de la responsabilité de l'entreprise	La mission décrit l'écosystème actuel, sans remise en question sociale, sociétale, environnementale	La mission décrit une contribution sociétale définie et intégrée, les parties prenantes sont impactées et la mission énonce des objectifs vérifiables de transformation
Ambition d'innovation	La mission décrit ce qu'est l'entreprise aujourd'hui, sans vision d'avenir	La mission décrit ce qu'est l'entreprise aujourd'hui et intègre des questions d'innovation et de transformation sociétale	La mission décrit ce qu'est l'entreprise aujourd'hui, sans vision d'avenir	La mission offre une vision d'avenir long-terme, réinventée et responsable, tant sur les enjeux que sur le rôle que jouera l'entreprise pour y répondre

■ Niveau d'auto-évaluation d'UTOPIES sur chaque critère

La Communauté des Entreprises à Mission (www.entreprisesamission.org) propose ce petit outil qui permet aux entreprises d'auto-évaluer l'ambition et l'exigence de la mission - deux caractéristiques essentielles pour que la transformation de l'entreprise soit créatrice de contribution sociétale. Nous nous sommes prêtés ci-dessous à cet exercice.

Singularité de la mission ●●●●

UTOPIES a été créée en 1993, sous forme d'association sans but lucratif, pour faire avancer le développement durable au cœur des stratégies des entreprises et des organisations. Inchangée depuis lors, cette mission est inscrite dans nos statuts depuis l'origine et son expression actuelle, « ouvrir de nouvelles voies », a été formalisée dans notre manifeste il y a plus de 10 ans. Les engagements statutaires associés reflètent l'identité et la contribution historique d'UTOPIES à la progression des sujets qui nous occupent et nous passionnent : ils orientent et stimulent l'ensemble de nos activités de conseil, de think tank et de laboratoire d'innovation positive.

Mobilisation des parties prenantes ●●●●●

Nous sommes une entreprise pionnière et reconnue comme telle sur les démarches de mobilisation des parties prenantes, qui sont, d'une façon ou d'une autre, associées à l'ensemble de nos missions (conseil et think tank), mais également à nos choix stratégiques internes. Le Comité de mission est d'ailleurs la formalisation dans notre gouvernance d'une « dream team » externe créée il y a une décennie. Notre troisième engagement statutaire « faire avancer le mouvement des entreprises à impact positif » place l'action collective au cœur de nos démarches.

Alignement avec le business model ●●●●

Notre C.A. et nos actions sont alignés à 100% avec notre mission et répondent à un ou plusieurs de nos 3 engagements statutaires « faire avancer les consciences des dirigeants », « faire avancer les pratiques des entreprises », « faire avancer le mouvement des entreprises à impact positif ». La mission sert de boussole explicite en interne pour les choix que nous faisons.

Contribution sociétale ●●●●●

Nous avons la volonté de tendre à l'exemplarité - et la conscience de n'être pas toujours à la hauteur. Nous voulons être un laboratoire d'innovation positive (engagement statutaire 3 bis) en nous efforçant de nous appliquer à nous-mêmes ce que nous recommandons à nos clients. Nous nous fixons, dès que nous le pouvons, des objectifs vérifiables sur notre contribution sociétale. Nous sommes en capacité de mesurer, par exemple, le nombre d'accompagnements ayant permis une transformation de l'entreprise (accompagnements B Corp ou Société à Mission réussis / stratégies climat ou biodiversité). L'engagement statutaire « faire avancer le mouvement des entreprises à impact positif » est bien celui d'une mission sociétale intégrée impactant toutes nos parties prenantes, au sens large.

Ambition d'innovation ●●●●

L'innovation est l'essence même de notre mission.

Annexe 2

RAPPORT D'AUDIT DE L'OTI

UTOPIES

Rapport de l'organisme tiers indépendant (OTI) relatif à la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

A l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1877 (dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission. Ces objectifs sont présentés dans le rapport du comité de mission et sont relatifs à la période allant du 23 octobre 2020 (date de dépôt des statuts au greffe du tribunal de commerce) au 31 décembre 2021, joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce.

Conclusion

Respect de l'ensemble des objectifs sociaux et environnementaux

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- Le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis, pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- Par conséquent, la société UTOPIES respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

GROUPE Y AUDIT
Société d'Expertise Comptable et de Commissariat aux Comptes
Inscrite au tableau de l'Ordre de la Région Poitou-Charentes-Vendée – Membre de la Compagnie Régionale de Poitiers
Membre indépendant du réseau Nexia International – Membre de l'Association Technique A.T.H.

SAS au capital de 37 000 €
Siège social : 53 rue des Marais – CS 18421 – 79024 NIORT Cedex – Tél. : 05 49 32 49 01
RCS NIORT B 377 530 563 – APE 6920 Z – TVA : FR 10 377 530 563

FONTENAY-LE-COMTE – FUTUROSCOPE – LA ROCHE-SUR-YON – LUÇON – NANTES – NIORT – PARIS

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants :

- L'élaboration d'objectifs temporels intermédiaires permet une lecture aisée des trajectoires visées par UTOPIES et une compréhension des moyens et actions à mettre en place afin d'atteindre chaque objectif opérationnel ;
- En outre, les équipes d'UTOPIES, au travers des différents échanges que nous avons eus, ont parfaitement manifesté leur appropriation de la mission et des objectifs associés à cette dernière ;
- Par ailleurs, certains objectifs opérationnels, bien que naturellement liés aux objectifs statutaires d'UTOPIES, ont vocation à faire l'objet de précisions méthodologiques et terminologiques afin que ces derniers soient facilement compréhensibles pour un lecteur extérieur ;
- Et enfin, l'OTI sera attentif à l'évolution de l'objectif opérationnel #7 (cf. Annexes I) et, notamment l'intensification de l'accompagnement en faveur des différents secteurs prioritaires identifiés.

Préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant aux procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans le rapport du comité de mission.

Limites inhérentes à la préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations présentées sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement.

Responsabilité de l'entité dotée de la qualité d'entreprise à mission

Il appartient à l'entité :

- de constituer un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce ;
- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer le Référentiel de l'entité ;
- de concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne sur les informations pertinentes pour la préparation du rapport du comité de mission ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultats d'erreurs ;
- d'établir les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux conformément au Référentiel et mises à disposition du comité de mission.

Il appartient au comité de mission d'établir son rapport en s'appuyant sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux transmises par l'entité et en procédant à toute vérification qu'il juge opportune.

Ce rapport est joint au rapport de gestion.

Responsabilité de l'entité désignée organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 3 personnes et se sont déroulés entre les mois de juin et de septembre 2022 sur une durée totale d'intervention de sept jours.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons notamment mené sept entretiens avec les personnes responsables de la préparation du Rapport, représentant notamment la direction, les ressources humaines, la direction administrative et financière ou encore les équipes de conseil. Nous avons aussi rencontré le comité de mission de l'entité au mois de juin 2022.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations relatives à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que l'entité se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- d'une part, la cohérence des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts, de la raison d'être de l'entité précisés dans ses statuts (ci-après « raison d'être ») et de son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ;
- d'autre part, l'exécution de ces objectifs.

Concernant la cohérence des objectifs, de la raison d'être et de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux :

- Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de la société.
- Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :
 - Les informations disponibles dans l'entité (les procès-verbaux des réunions du comité de mission ou encore les supports de présentation du dispositif d'entreprise à mission) ;
 - la feuille de route de société à mission et les rapports du comité de mission ;
 - le cas échéant, ses publications (plaquette commerciale, site internet).
- Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de la société au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux, la cohérence entre :
 - les informations collectées ;
 - la raison d'être et
 - les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous nous sommes enquis de l'existence d'objectifs opérationnels et d'indicateurs clés de suivi et de mesures de leur atteinte par l'entité à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental, et nous avons vérifié si les objectifs opérationnels ont été atteints au regard des trajectoires définies par l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- nous avons pris connaissance des documents établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les objectifs opérationnels et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que les rapports du comité de mission ;
- nous nous sommes enquis de l'appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux auprès du comité de mission et avons corroboré l'information collectée avec la perception qu'ont les parties prenantes des effets et impacts de l'entité. Par ailleurs, nous avons revu l'analyse présentée dans le rapport du comité de mission, les résultats atteints à échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies, pour permettre d'apprécier le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- nous nous sommes enquis auprès de la direction de l'entité des moyens financiers et non financiers mis en œuvre pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- nous avons vérifié la présence dans le rapport du comité de mission d'indicateurs cohérents avec les objectifs opérationnels et aptes à démontrer le positionnement des objectifs opérationnels sur leurs trajectoires définies ;
- nous avons apprécié l'adéquation des moyens mis en œuvre visant au respect des objectifs opérationnels par rapport à leurs trajectoires, au regard de l'évolution des affaires sur la période ;
- nous avons vérifié la sincérité de l'ensemble de ces indicateurs et, notamment nous avons :
 - apprécié le caractère approprié du Référentiel de l'entité au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;
 - vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
 - pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par l'entité et apprécié le processus de collecte visant à la sincérité de ces indicateurs ;
 - mis en œuvre des contrôles et des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;

UTOPIES[©]



La présente note a été rédigée par UTOPIES qui en est le titulaire exclusif et ne peut être reproduite en tout ou partie qu'avec notre accord écrit préalable.

Auteurs : Élisabeth LAVILLE, Stéphanie SENLIS

Création et mise en page : Pamela KARAM