

NOTE DE POSITION



LE RAPPORT DE MISSION

NUMÉRO

27

JOURNAL DE BORD
D'UNE TRANSFORMATION

SOMMAIRE

INTRODUCTION		03
---------------------	--	-----------

PARTIE 1		04
-----------------	--	-----------

UN EXERCICE PEU NORMÉ, MAIS À L'ÉTROIT DANS LE SUIVI DE LA MISSION

1.1	UN REPORTING QUI CHERCHE ENCORE SA PLACE	06
1.2	UNE MARGE DE MANŒUVRE POUR LE DIFFÉRENCIER	07

PARTIE 2		8
-----------------	--	----------

NOS RECOMMANDATIONS POUR LE RENDRE VÉRITABLEMENT STRATÉGIQUE

2.1	MONTRER EN QUOI LA MISSION EST TRANSFORMATIVE	10
	RECOMMANDATION N°1 : Projeter la mission dans le modèle économique	11
	RECOMMANDATION N°2 : Expliciter l'articulation du comité de mission avec la gouvernance	12
	RECOMMANDATION N°3 : Valoriser la mise en cohérence des décisions stratégiques	13

2.2	MONTRER QUE LA TRANSFORMATION EST EN COURS, MAIS RAPPELER QU'ELLE PREND (TOUJOURS) DU TEMPS	14
	RECOMMANDATION N°4 : Valoriser les transformations déjà engagées	15
	RECOMMANDATION N°5 : Être transparent et s'inscrire dans le temps long	17
	RECOMMANDATION N°6 : Faire de la mission un enjeu d'acculturation	17

2.3	VEILLER À LA COMPLÉMENTARITÉ DES REGARDS ET DES OUTILS DE REPORTING	18
	RECOMMANDATION N°7 : Clarifier et sanctuariser les prises de parole du comité	19
	RECOMMANDATION N°8 : Capitaliser sur les travaux de l'OTI	20
	RECOMMANDATION N°9 : Ouvrir le rapport à d'autres points de vue	20
	RECOMMANDATION N°10 : Travailler la complémentarité avec les autres exercices de reporting	21

CONCLUSION		22
-------------------	--	-----------

REMERCIEMENTS		23
----------------------	--	-----------

INTRODUCTION



E

n vertu de l'article L210-10 du Code de commerce, qui encadre le fonctionnement des Sociétés à Mission, le comité de mission « présente annuellement un rapport

joint au rapport de gestion (...) à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société ». Contrairement à d'autres publications réglementaires, rien n'est dit sur les attendus et le contenu du rapport, laissant une grande marge de manœuvre dans sa conception et son articulation avec d'autres publications.

Selon les cas, le rapport de mission se juxtapose au reporting existant ou fait office de rapport annuel dans les PME exemptes de contraintes réglementaires – majoritaires parmi les premières Sociétés à Mission. Avec la prochaine entrée en application de la CSRD¹, qui va considérablement augmenter le nombre d'entreprises assujetties aux obligations de reporting, la question se posera encore

plus sur le positionnement du rapport de mission : quels contenus, quel traitement de l'information ? Quelles spécificités par rapport aux autres publications ? Quelles nouveautés, par exemple, dans la présentation de l'entreprise ?

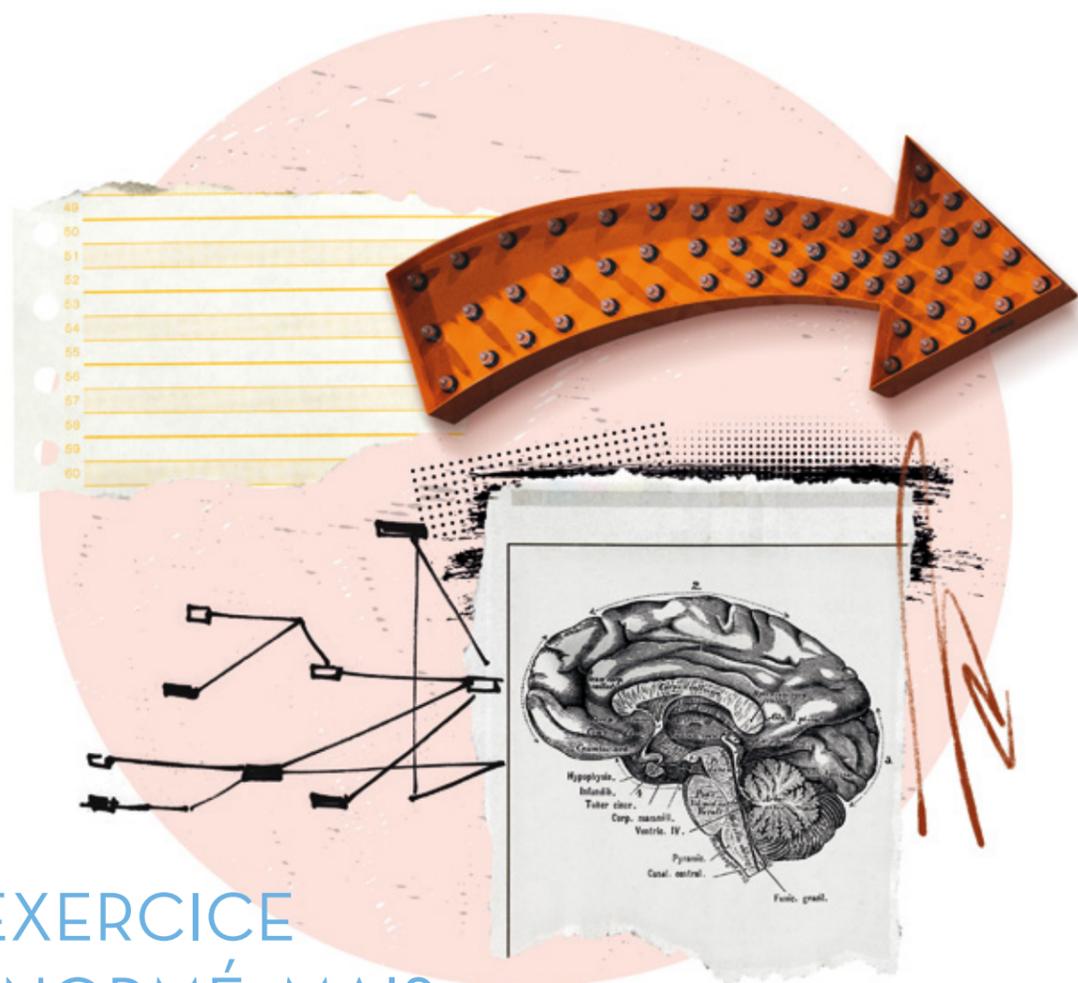
Parce qu'il rend compte des travaux du comité de mission, le rapport de mission reflète la portée, plus ou moins stratégique, de cette instance. Parce qu'il fait le point sur l'avancée des objectifs statutaires, il questionne en creux l'ambition de la mission, et son lien avec la stratégie business ou le modèle d'affaires. Autant d'éléments qui sont cruciaux pour démontrer la sincérité de l'entreprise dans sa démarche de Société à Mission...

Si les premiers rapports de mission se cherchent encore, l'exercice peut – et doit – encore s'affiner pour incarner l'innovation que porte le statut de Société à Mission. Car devenir Société à Mission pour une entreprise qui n'est pas *impact native*, c'est décider de faire évoluer son

modèle économique, sa gouvernance et *in fine* sa culture d'entreprise pour y mettre l'impact au cœur. Quant aux entreprises *natives* qui auraient dès leurs débuts mis l'impact au cœur de leur mission, l'enjeu est avec la Société à Mission d'échapper au « syndrome Obélix » et de s'astreindre en continu à mesurer et à vérifier si les pratiques sont à la hauteur des intentions affichées, pour les faire progresser, grâce au regard bienveillant (mais exigeant) du comité de mission. C'est dans tous les cas faire le choix d'être une entreprise différente – et c'est bien la vocation du rapport de mission que d'illustrer cette singularité, et de paver le chemin de cette transformation.

¹ Corporate Sustainability Reporting Directive

PARTIE 1



UN EXERCICE PEU NORMÉ, MAIS À L'ÉTROIT DANS LE SUIVI DE LA MISSION

L

à où le rapport de mission devrait montrer ce qui rend l'entreprise unique, les premières publications sont très similaires dans leur approche et leurs contenus. Bien que très peu encadré par la Loi Pacte, l'exercice est pour l'instant abordé de manière classique, au risque

de passer pour un *reporting as usual* aux yeux des plus experts - un paradoxe dans un contexte où la marge de manœuvre est grande, justement, pour le rendre plus stratégique.



RAPPORT DE MISSION : CE QUE DIT LA LOI

« [...] un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...] à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. »

Art. 176 de la Loi Pacte

Les seules indications prévues par la loi concernent **l'obligation pour le comité de mission de publier un rapport joint au rapport de gestion de l'entreprise**. La forme, le contenu et même l'intitulé du document sont laissés à l'appréciation de l'entreprise et de son comité de mission.

©Unsplash - Jared Craig

1.1 UN REPORTING QUI CHERCHE ENCORE SA PLACE



PORTRAIT DES RAPPORTS DE MISSION EN QUELQUES CHIFFRES
DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE, NOUS AVONS ANALYSÉ UNE TRENTAINE DE RAPPORTS DE MISSION PUBLIÉS ENTRE 2021 ET 2023.

LES RAPPORTS
COMPTENT
EN MOYENNE
37 PAGES

55%
SONT INTITULÉS
"RAPPORT DE MISSION"
ET **45%** ONT OPTÉ
POUR "RAPPORT DU COMITÉ
DE MISSION"

40%
DU RAPPORT EN MOYENNE
EST CONSACRÉ À
L'AVANCÉE DES OBJECTIFS
STATUTAIRES.

Depuis la promulgation de la Loi Pacte en 2019, la création des premières Sociétés à Mission (la France en compte plus de 1000 à ce jour) a entraîné dans son sillage la publication des premiers rapports de mission – certaines entreprises en étant déjà à leur deuxième voire à leur troisième édition. Si l'exercice en reste à ses prémices, il donne un aperçu de la manière dont les entreprises se sont emparées du sujet.

Avec une quarantaine de pages en moyenne, les rapports publiés à date sont plutôt synthétiques. Les thématiques abordées et le plan du rapport sont assez alignés – et naturellement organisés autour de deux

volets : la présentation de la mission et du comité de mission, et l'état d'avancement des objectifs statutaires. Les rapports se différencient certes par leur niveau de détail, en particulier concernant l'avancement des objectifs et les actions mises en œuvre. Mais c'est surtout la place accordée au comité de mission qui constitue la ligne de partage entre les rapports : certains incluent ainsi des prises de parole voire de position des membres (Aigle, Frey, Open Classrooms), laissant présumer une sollicitation de l'avis du comité au-delà du seul suivi des indicateurs. Notons que l'intitulé du rapport (« rapport de mission » ou « rapport du comité de mission »), de même que l'existence

parallèle d'autres supports de reporting, n'a pour l'instant que peu d'incidence sur les contenus et leur traitement.

Au final, le centre de gravité des rapports reste très opérationnel et rétrospectif. Les entreprises sont dans la pédagogie d'une démarche qui entre en résonance avec leur histoire et leurs valeurs. Le suivi des objectifs statutaires occupe la majorité de la pagination, mais se cantonne souvent à un horizon court terme, avec des objectifs qui sont pour beaucoup uniquement annuels.

1.2 UNE MARGE DE MANŒUVRE POUR LE DIFFÉRENCIER

Certains contenus apparaissent incontournables, en particulier la première année (présentation de la mission et du comité de mission) mais aussi au-delà (fonctionnement du comité, avancement des objectifs statutaires). Pour autant, les entreprises doivent veiller à ne pas s'enfermer dans des figures imposées. Ce serait limiter la portée du rapport, alors même que la loi laisse toute latitude pour en inventer les contenus et le format.

La première vague de rapports de mission a permis de structurer et d'explicitier la démarche. Les suivantes devront davantage refléter la particularité du statut de Société à Mission et, plus encore, la singularité de chaque démarche. Tout l'enjeu du rapport de mission est de mettre le doigt sur ce qui fait la spécificité de l'entreprise : en quoi ce statut est-il distinctif ? Dans quelle mesure sa raison d'être différencie-t-elle l'entreprise ? Comment la mission, la qualité juridique et le comité continuent-ils, au-delà de l'élan initial lié au changement de statut, à servir de boussole stratégique à l'entreprise face aux difficultés (finance, gouvernance, marché, RH, etc.) qui semblent inévitables dans la période actuelle et dans le parcours entrepreneurial ?

Par-delà le suivi des objectifs statutaires, il s'agira de positionner le rapport – et la mission – dans une trajectoire : repousser les murs, montrer une entreprise à l'écoute, en mouvement, qui se réinvente, et passer de l'état des lieux aux perspectives. Plus concrètement, le rapport de mission pourrait, demain, être le seul outil de reporting à explorer des zones nouvelles comme, par exemple, la dimension prospective (plutôt que rétrospective, dans le rétroviseur de l'année écoulée), le croisement de perspectives notamment externes, via les membres du comité de mission (plutôt que le seul regard de l'entreprise sur elle-même) et enfin l'exploration des synergies ou des dilemmes que pose la mission au modèle d'affaires et à la stratégie business.

« Idéalement, il faudrait un socle commun pour les rapports de mission, tout en veillant à ne pas transformer le rapport en exercice contraint. »



NATHALIE PALLADITCHEFF,
Présidente du comité de mission de Frey

« Il faut montrer que la Société à Mission est un peu différente d'une société classique. Quand on lit un rapport de mission aujourd'hui, on n'a pas vraiment cette impression. »



CÉDRIC LAVÉRIE,
Head of French Research, Institutional Shareholder Services (ISS)

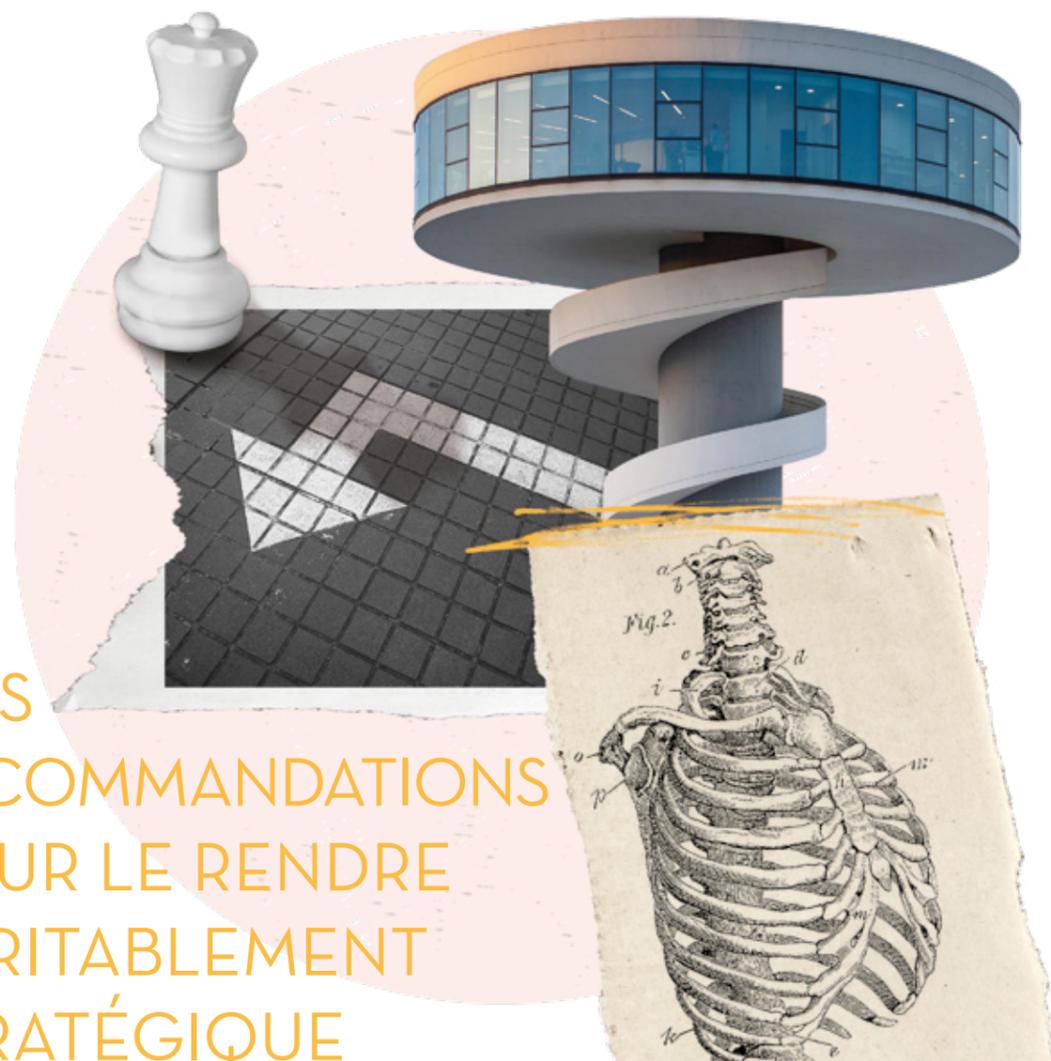
« Le rapport de mission doit être singulier, il ne doit pas ressembler à un autre rapport de mission. »



EMERY JACQUILLAT,
Président de la Camif et de la Communauté des Entreprises à Mission

PARTIE 2

NOS RECOMMANDATIONS POUR LE RENDRE VÉRITABLEMENT STRATÉGIQUE



M

Malgré des similitudes fortes en apparence, le rapport de mission s'inscrit en rupture avec le reporting RSE - parce qu'il se focalise sur les enjeux sociétaux au cœur de la création de valeur, parce qu'il rend compte des travaux d'une instance dédiée.

La mission doit être sa colonne vertébrale, c'est à cette condition que chaque rapport sera singulier. Mais le propos doit être dynamique : c'est

l'histoire d'un cheminement, celui de l'entreprise en transformation pour accomplir pleinement sa mission. Transformation du modèle économique pour maximiser l'impact social et/ou environnemental des activités. Transformation de la gouvernance et de la culture d'entreprise pour partager et opérationnaliser cette ambition. Transformation enfin de la posture, avec l'ouverture à des points de vue (et des outils de mesure) différents.

RENDRE COMPTE DE L'IMPACT, RÉEL ET ATTENDU, DE LA MISSION IMPLIQUE DES PARTIS-PRIS SPÉCIFIQUES AU RAPPORT DE MISSION.

1. EXPLIQUER EN QUOI LA MISSION EST TRANSFORMATIVE

RECOMMANDATION N°1 Projeter la mission dans le modèle économique

Quel est le modèle économique actuel et les écarts constatés avec la mission ? Comment le faire évoluer pour placer la mission au cœur de la création de valeur ?

RECOMMANDATION N°2 Expliciter l'articulation du comité de mission avec la gouvernance

Comment la mission est-elle pilotée dans l'entreprise ? Quelles sont les interactions avec les instances de gouvernance déjà en place ?

RECOMMANDATION N°3 Valoriser la mise en cohérence des décisions stratégiques

Comment la gouvernance a-t-elle évolué pour intégrer la mission à la prise de décision et au pilotage de l'entreprise ?

2. MONTRER QUE LA TRANSFORMATION EST EN COURS, MAIS RAPPELER QU'ELLE PREND (TOUJOURS) DU TEMPS

RECOMMANDATION N°4 Valoriser les transformations déjà engagées

Quelles sont les actions les plus emblématiques de la transformation à l'œuvre dans l'entreprise ? Y compris les renoncements éventuels ?

RECOMMANDATION N°5 Être transparent et s'inscrire dans le temps long

Quels sont les freins et dilemmes rencontrés dans la mise en œuvre de la mission ? Quels sont les chantiers prioritaires à court et moyen terme ? Les nouveaux sujets à explorer et les questions à se poser à plus long terme ?

RECOMMANDATION N°6 Faire de la mission un enjeu d'acculturation

Comment l'entreprise facilite-t-elle l'appropriation de la mission par ses collaborateurs ?

3. VEILLER À LA COMPLÉMENTARITÉ DES REGARDS ET DES OUTILS DE REPORTING

RECOMMANDATION N°7 Clarifier et sanctuariser les prises de parole du comité

Qui s'exprime dans les différentes parties du rapport ? Quel est le point de vue du comité de mission sur l'avancement des objectifs statutaires et, au-delà, sur la mission et les prochaines étapes ?

RECOMMANDATION N°8 Capitaliser sur les travaux de l'OTI

Quelle coordination entre les travaux du comité de mission et ceux de l'OTI ?

RECOMMANDATION N°9 Ouvrir le rapport à d'autres points de vue

Quel est le regard des parties prenantes (notamment externes) sur la mission et la transformation de l'entreprise ?

RECOMMANDATION N°10 Travailler la complémentarité avec les autres exercices de reporting

Comment articuler le rapport de mission avec d'autres publications le cas échéant ? Comment faire de la mission un élément central de tous les outils de reporting ?



2.1 MONTRER EN QUOI LA MISSION EST TRANSFORMATIVE



©Unsplash - Simon Lee



©Unsplash - Simon Lee

PORTRAIT DES RAPPORTS DE MISSION EN QUELQUES CHIFFRES

► SEULS **35%** PRÉSENTENT LE MODÈLE ÉCONOMIQUE OU A MINIMA AFFIRMENT LEUR VOLONTÉ DE LE TRANSFORMER

► TOUTES LES ENTREPRISES PRÉSENTENT LA COMPOSITION DE LEUR COMITÉ DE MISSION MAIS SEULES **39%** REVIENNENT SUR LE PROCESSUS DE NOMINATION

► LA MAJORITÉ DES ENTREPRISES DÉTAILLENT LES EXPERTISES (**86%**) ET LES TRAVAUX RÉALISÉS PAR LE COMITÉ (**93%**)

► SEULES **25%** DÉCLARENT FORMER LES MEMBRES DU COMITÉ AUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE.

RECOMMANDATION N°1 PROJETER LA MISSION DANS LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Au commencement de la Société à Mission, et donc du rapport de mission, il y a la raison d'être et la mission de l'entreprise (cette dernière étant définie par la Loi Pacte comme la combinaison entre la raison d'être et les objectifs statutaires). A la fois inspirante et connectée au *business*, c'est une boussole qui donne une direction et oriente les décisions pour placer l'impact au cœur du modèle d'activité.

La mission amène l'entreprise à se questionner en profondeur : comment lier puis rendre indissociables création de valeur et impact ? Comment (re)penser *sourcing*, production, distribution, usage des produits pour créer une valeur à la fois financière et environnementale, sociale, sociétale ? Des questionnements qui doivent transparaître dans le rapport de mission.

Par exemple, dans son premier rapport de mission, Le Slip Français explique les transformations nécessaires sur sa chaîne de valeur pour atteindre l'un de ses objectifs statutaires.

A la différence de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et du futur Rapport de durabilité, il ne suffit pas de décrire les activités actuelles de l'entreprise et leur impact sociétal ou environnemental existant. Le rapport de mission doit faire état des écarts avec la mission, présenter la trajectoire de mise en cohérence des activités : quel sera le *business model* de l'entreprise demain ? Quels sont les points d'acupuncture à activer tout au long de la chaîne de valeur pour se rapprocher de la mission ? Quels sont les dilemmes principaux à résoudre ?

« Il faut montrer comment le statut de Société à Mission bouge de fond en comble l'entreprise, comment ça révolutionne le business model. »

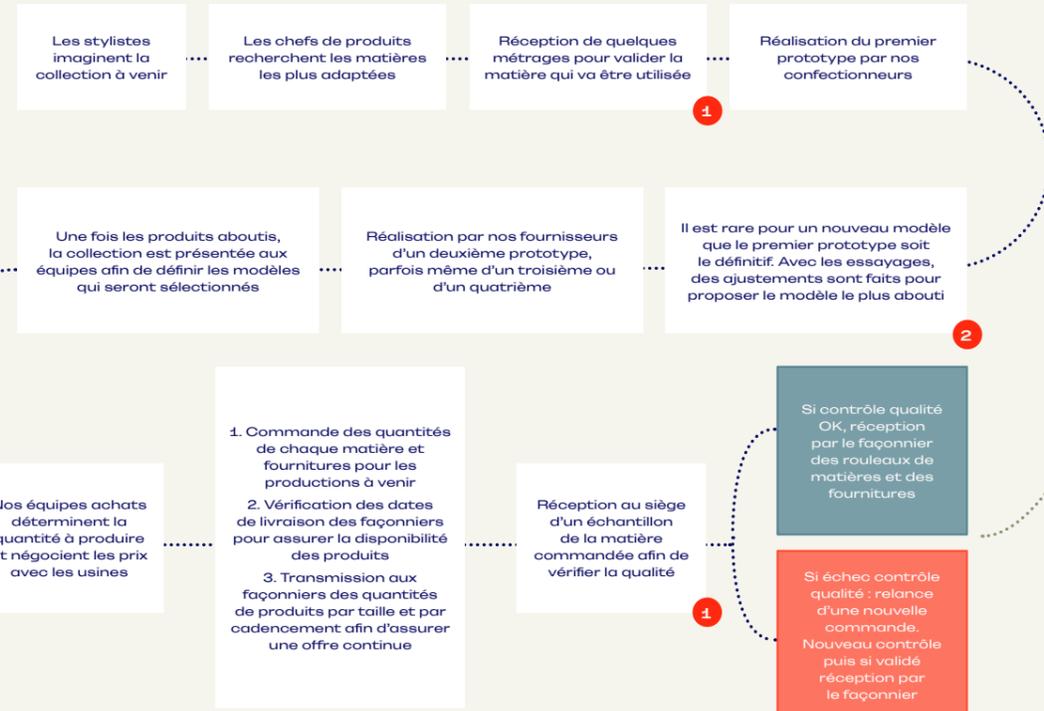
GILLES MIRIEU DE LABARRE,
Chargé de mission à la Direction Générale du Trésor

LE SLIP FRANÇAIS EXPLIQUE LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES SUR SA CHAÎNE DE VALEUR POUR ATTEINDRE L'UN DE SES OBJECTIFS STATUTAIRES

OBJECTIF #1 RETRACER LE CYCLE DE VIE DE NOS PRODUITS

- Zone d'optimisation du cycle de vie
- Zone d'amélioration continue du cycle de vie
- Perte matière identifiée

1 - CONCEPTION



RECOMMANDATION N°2

EXPLICITER L'ARTICULATION DU COMITÉ DE MISSION AVEC LA GOUVERNANCE

« Si on veut faire bouger les lignes sur la Société à Mission, il faut également faire bouger les lignes sur la gouvernance. »



AUDE ROUYER

Head of HR,
CSR & Culture, Mirova

La crédibilité de la démarche de Société à Mission dépend pour beaucoup du rôle et de la composition du comité de mission. Si le comité constitue une obligation pour toute Société à Mission, son contour exact est peu encadré par la loi, tant dans sa composition que dans ses prérogatives ou encore dans la charge de travail induite pour ses membres.

La place qui lui est accordée dans le rapport de mission dit beaucoup de l'ambition de l'entreprise et du niveau de challenge qu'elle accepte de se fixer. Quel est le profil des membres du comité et pourquoi ont-ils été choisis, avec quelles expertises particulières utiles à l'entreprise ? Quel rôle est dévolu au comité - suivi de la mission, selon une interprétation restrictive de la loi, ou également réflexion sur la pertinence des objectifs statutaires et des indicateurs retenus ?

Être Société à Mission, c'est insérer une nouvelle instance dans sa gouvernance, avec à la clé un vrai changement de paradigme pour les entreprises peu habituées au dialogue avec leurs parties prenantes. Il est donc essentiel de revenir dans le rapport de mission sur les conséquences en matière de gouvernance de l'entreprise : quels ponts et quelles modalités d'échange avec le Conseil d'administration et le Comex, à quel rythme ? Quels retours des opérationnels sur les impacts de la mission au quotidien ?

« Chez Chiesi, nous nous sommes dotés d'un comité Sustainability qui est le miroir opérationnel du comité de mission. Nous assurons une bonne articulation entre ces deux comités car la présidente du comité de mission est aussi la présidente de ce comité opérationnel. »

CAMILLE LEMAÎTRE,

Business Development & Sustainability
Director, Chiesi

« Le comité de mission du Groupe Rocher rend des comptes aux représentants (CA et CSE), aux salariés et aux actionnaires. Ces interactions permettent d'aborder les sujets de durabilité au sein des différentes instances de l'entreprise. »



BRIS ROCHER,

CEO du Groupe Rocher

CAMIF DÉTAILLE LE RÔLE DES DIFFÉRENTS ORGANES DE GOUVERNANCE DANS LA DÉFINITION ET LE PILOTAGE DE LA MISSION

	Comité stratégique	Cellule'OSE	Polygone	Point du mardi
	Composé des actionnaires de l'entreprise	Composée de : 4 collaborateurs 1 fournisseur 1 actionnaire 2 membres externes	Comité exécutif regroupant les 10 managers de Pôle	Réunion hebdomadaire collaborative qui regroupe l'ensemble des collaborateurs
Définition de la mission et des objectifs de mission	e	a	R	e
Feuille de route de mission	e	a	e	R
Définition de nos objectifs cibles à 2025	e	a	R	i
Définition des fiches action opérationnelle	i	e	a	R
Pilotage de la feuille de route	i	e	a	R
Élaboration du budget	a	i	R	e
Référencement nouveaux fournisseurs	-	i	a	R
Renoncements (Black Friday, grand import...)	e	a	R	e
Nouveaux modèles (offre 2nd vie, acquisition d'entreprise, ...)	a	e	R	i

Légende : **R** Ceux qui Réalisent **a** Ceux qui Animent et pilotent **e** Ceux qui sont Consultés **i** Ceux qui sont Informés

RECOMMANDATION N°3

VALORISER LA MISE EN COHÉRENCE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

On l'a dit précédemment : toute Société à Mission doit idéalement être guidée par sa mission. Ce n'est possible qu'à condition d'intégrer pleinement celle-ci aux prises de décisions. En ce sens, le rapport de mission doit montrer comment la mission « irrigue » l'entreprise et ses choix, des plus stratégiques aux plus opérationnels ; et si ce n'est pas le cas, comment les membres du comité de mission peuvent challenger l'entreprise sur ce sujet.

Cela suppose par exemple la prise en compte progressive des objectifs statutaires dans les objectifs et la rémunération variable des dirigeants, du management, voire de l'ensemble du personnel – en explicitant le lien avec la mission. Chez Faguo, chaque salarié compte un objectif annuel en matière de réduction des émissions de CO₂, engagement au cœur de la mission de l'entreprise.

La prise en compte des objectifs statutaires dans les critères d'investissement illustre la cohérence des choix en matière d'innovation et de développement ; leur intégration dans le scorecard de l'entreprise garantit un pilotage commun de la performance et de l'impact. C'est le choix de la MAIF, qui a intégré des indicateurs de suivi de la mission dans son reporting stratégique.

2.2 MONTRER QUE LA TRANSFORMATION EST EN COURS, MAIS RAPPELER QU'ELLE PREND (TOUJOURS) DU TEMPS



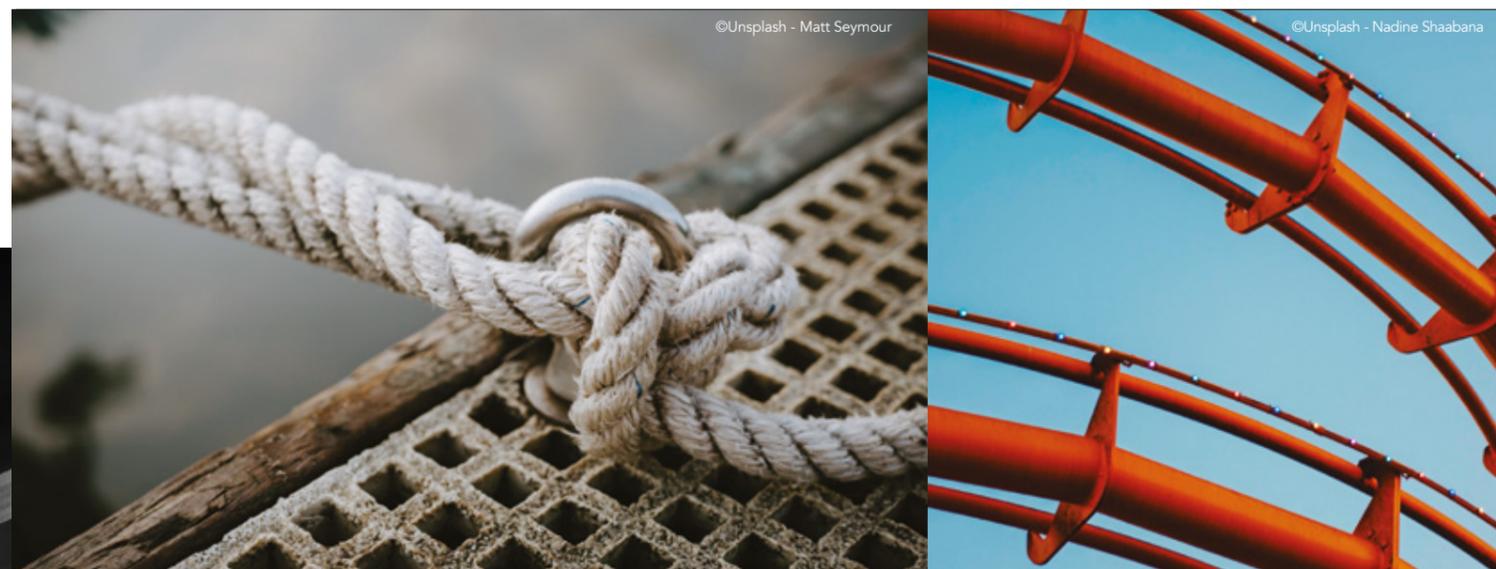
©Unsplash - Jan Huber

PORTRAIT DES RAPPORTS DE MISSION EN QUELQUES CHIFFRES

► **86%**
DES OBJECTIFS PRÉSENTÉS PAR LES ENTREPRISES SONT DES OBJECTIFS DE COURT TERME

► **11%** SEULEMENT
DES ENTREPRISES ÉVOQUENT LA FORMATION DES SALARIÉS À LA MISSION DANS LEUR RAPPORT.

RECOMMANDATION N°4 VALORISER LES TRANSFORMATIONS DÉJÀ ENGAGÉES



©Unsplash - Matt Seymour

©Unsplash - Nadine Shaabana

Présenter une trajectoire de transformation ne suffit pas : la raison d'être doit très vite s'incarner dans des actions concrètes. Petits pas ou réelles inflexions, le rapport doit démontrer que la mission prend déjà effet. Quels sont les premiers impacts visibles du passage au statut de Société à Mission ? Quels enseignements l'entreprise en a-t-elle tirés dans l'immédiat ? La mission a-t-elle déjà amenée l'entreprise à renoncer à des pratiques qui existaient précédemment ou qui sont la règle sur son marché ? Au-delà des indicateurs, c'est un gage de crédibilité de la démarche que de montrer ce qui a changé et de rendre compte du processus de transformation.

C'est l'approche adoptée par Nuova Vista qui, dans son premier rapport de mission, détaille les premières transformations induites par le passage en Société à Mission concernant son modèle d'activité, sa stratégie ou encore sur sa culture d'entreprise.

Cela passe par la présentation des décisions stratégiques prises à l'aune de la raison d'être, en particulier concernant l'incompatibilité de certaines activités. A ce titre, le rapport de mission de Camif décrit bien les renoncements de l'entreprise pour rester alignée avec sa mission, notamment le boycott du *Black Friday* depuis 2017 et le choix de ne plus recourir au grand import depuis 2021.

« L'exercice nécessite de se projeter avec une vision sur du très long terme pour être sûr que les décisions court terme sont bien conformes à la trajectoire. »



ALEXIS MASSE,
Président du comité de mission de Mirova

« Le rapport de mission doit décrire la réalité du ou des modèles économiques de l'entreprise, mais aussi montrer comment la mission se décline BU par BU et comment celles-ci participent à la mission. »

BERTRAND VALIORGUE,
Professeur en stratégie et gouvernance d'entreprise à emlyon business school

RECOMMANDATION N°5 ÊTRE TRANSPARENT ET S'INSCRIRE DANS LE TEMPS LONG

NUOVA VISTA DÉTAILLE LES PREMIÈRES TRANSFORMATIONS INDUITES PAR LE PASSAGE À SOCIÉTÉ À MISSION

Les premiers changements opérés dans...



LA MANIÈRE DE PILOTER ET DE DÉCIDER

La mission a très vite été adoptée et vécue, par la dirigeante comme le reste de l'équipe, comme un contrat passé entre l'entreprise et la Société, qui oblige. Le travail de formalisation de la mission, collectif et sur un temps long, puis son inscription dans les statuts, ont naturellement conduit à cette posture partagée.

Les travaux collectifs autour de la déclinaison opérationnelle de la mission, enrichis par les interactions avec le comité de mission, n'ont fait que renforcer cette mise en tension volontaire.

Au fil des mois, et dans un contexte d'incertitudes liées à la crise sanitaire, la mission est devenue un repère structurant et une aide à la décision régulière pour l'équipe : l'organisation du collectif pendant la crise, la gestion des sollicitations pour des interventions externes, l'ajustement de l'accompagnement quotidien des clients, les modalités de recrutement, ...



L'AMBITION ET LA STRATÉGIE

Nuova Vista est positionné depuis l'origine sur les phases amont des questions liées à la responsabilité : les projets menés chez ses clients consistent à structurer des cadres d'engagement à travers l'élaboration d'une raison d'être ou d'une mission, la construction d'une politique de RSE, la structuration d'une stratégie d'impact et le design d'un 1^{er} cadre de mise en mouvement.

En cohérence avec sa mission, l'année 2020 a progressivement amené le cabinet à élargir son ambition pour se positionner également sur l'aval. En effet, amener ses clients à considérer leur contribution sociétale comme intrinsèque à la réussite et à la pérennité de leurs activités, mène naturellement à des enjeux d'activation : comment déployer, mobiliser, créer les conditions de la transformation ?

S'ouvre alors la perspective de nouvelles offres d'accompagnement, du renforcement des compétences des consultants sur ces dimensions ainsi que du rapprochement avec d'autres acteurs du conseil spécialistes des sujets de transformation.



LE MODÈLE D'ACTIVITÉ

Parce que c'est une condition du développement de son impact, l'équipe du cabinet s'est attachée à en décrypter le modèle, en miroir des standards du secteur du conseil. Cette analyse des taux jour moyens, du staffing, du chiffre d'affaires par consultant, des niveaux de salaires, de la rentabilité, ... a mis à jour des spécificités : par exemple, un temps dédié à la R&D de 16,5% vs 4-5% dans le secteur.

Ces constats ont ouvert un champ de réflexion collectif autour des clés d'arbitrage d'un « bon » modèle de conseil, de l'opportunité d'identifier de nouvelles sources de financement, d'imaginer un système de tarification différent, ...



L'ACCOMPAGNEMENT CLIENT

La mission est le nouveau prisme à travers lequel chaque consultant évalue et répond à la demande de son client. Concrètement, l'équipe a identifié 6 conditions d'engagement, en lien avec la mission, qui viennent désormais jaloner l'ensemble des dispositifs d'accompagnement du cabinet.

Cet ajustement progressif a plusieurs conséquences :

- Une façon de faire commune, parmi la diversité des accompagnements réalisés et des niveaux de prise en compte des enjeux sociétaux chez les clients, qui facilite le partage des retours d'expérience en interne et la montée en compétences de chacun ;
- La vision long terme de l'impact du cabinet, qui se traduit par l'élargissement de son positionnement à des offres aval, et par son intention de réaliser des bilans de trajectoire complémentaires avec les clients à + 1 an, voire + 2 ans.



LA CULTURE ET LE MANAGEMENT INTERNE

L'année 2020, qui a inauguré la mission statutaire et mis à l'épreuve l'activité via les turbulences liées à la crise sanitaire, a révélé toute la valeur du management holacratique et l'énergie collective qui le porte depuis 2017. Fondée sur l'horizontalité des rapports de pouvoir pour favoriser l'autonomie et la responsabilité de chaque consultant, l'holocratie telle que vécue et pratiquée au sein du cabinet a certainement contribué à une activation rapide de la mission.

Sens, alignement et exigence ont constitué la ligne de crête de l'année 2020 pour l'équipe Nuova Vista, avec des conséquences très factuelles :

- La mission comme objet collectif : la totalité des chantiers liés à la mission est discutée et mise en œuvre par le collectif. Cette prise de conscience a par exemple donné lieu à la révision du processus de recrutement (centré sur les valeurs), à la mise en place de l'actionnariat salarié et à la fixation d'une limite en matière d'écart de rémunération.
- La recherche permanente, par l'échange et le débat, du bon niveau entre autonomie et subsidiarité.



LES PARTENARIATS

L'intuition exprimée dès 2017 de l'opportunité d'un rapprochement avec un acteur du conseil en transformation a été confirmée par la formulation de la mission du cabinet 3 ans plus tard : faire de la contribution sociétale un « essentiel » nécessite de déployer, mobiliser, et créer les conditions de la transformation.

La rencontre d'un acteur du secteur, l'envie et la décision de travailler ensemble pour tester la compatibilité culturelle et la complémentarité des expertises interrogent le comité de mission dans l'éventualité d'un rapprochement effectif :

- Quel est l'endossement de la mission de Nuova Vista par cet acteur du conseil ?
- Le modèle de la société à mission est-il une cible pour cet acteur du conseil ?
- ...

Le rapport de mission doit refléter les questionnements, difficultés et dilemmes rencontrés par l'entreprise – ainsi que par son comité de mission. C'est un exercice de transparence, mais aussi d'humilité de la part de l'entreprise.

Être Société à Mission, c'est s'inscrire dans le temps long nécessaire à la transformation. Photographie en mouvement de cette transformation, le rapport de mission doit rendre compte de cette progressivité, expliquer les freins, poser clairement les choses quand les résultats ne sont pas encore satisfaisants – donner à voir les coulisses de la transformation. Une sincérité indispensable pour crédibiliser la démarche de Société à Mission.

« L'entreprise doit faire preuve d'humilité et s'inscrire dans un mouvement long, en expliquant que certaines choses vont prendre du temps. »



NATHALIE PALLADITCHEFF,
Présidente du comité de mission de Frey

« On ne s'attend pas à lire dès le premier rapport de mission des transformations fulgurantes. Il faut faire preuve de pragmatisme et montrer clairement quels sont les chantiers stratégiques qui vont occuper l'entreprise sur les prochaines années. »

BERTRAND VALIORGUE,
Professeur en stratégie et gouvernance d'entreprise à emlyon business school

RECOMMANDATION N°6 FAIRE DE LA MISSION UN ENJEU D'ACCULTURATION

Devenir Société à Mission ne se décrète pas et obtenir cette qualité juridique n'est pas anodin. L'alignement progressif des activités, de l'offre, de la gouvernance avec la mission implique et exige une profonde transformation culturelle de l'entreprise. L'acculturation aux enjeux de la mission est un prérequis, pour la direction, pour le management et, au-delà, pour l'ensemble des salariés, dont il convient de détailler le processus dans le rapport de mission. Cette acculturation sera évidemment facilitée par l'implication des salariés dans la réflexion en amont sur la mission de l'entreprise, ses objectifs statutaires et la feuille de route associée.

« Tous les collaborateurs doivent être engagés sur le sujet de la mission. S'ils ne se sentent pas pleinement investis, il y a un risque que la mission soit hors sol et ne se décline pas. »



EMERY JACQUILLAT,
Président de la Camif et de la Communauté des Entreprises à Mission

2.3 VEILLER À LA COMPLÉMENTARITÉ DES REGARDS ET DES OUTILS DE REPORTING



PORTRAIT DES RAPPORTS DE MISSION EN QUELQUES CHIFFRES



- ▶ **68%** DES RAPPORTS DE MISSION ANALYSÉS PROPOSENT DES PRISES DE PAROLES INDIVIDUELLES DES MEMBRES DU COMITÉ DE MISSION
- ▶ **40%** PRÉSENTENT DES PRISES DE PAROLE COLLÉGIALES.

RECOMMANDATION N°7 CLARIFIER ET SANCTUARISER LES PRISES DE PAROLE DU COMITÉ

Si la loi prévoit que le comité de mission présente un rapport annuel, c'est généralement l'entreprise qui rédige le document, en raison de la charge de travail associée. Le comité de mission est lui sollicité pour challenger, amender et valider le contenu final.

Pour résoudre cet impensé et éviter tout soupçon d'instrumentalisation du comité de mission, il importe de clairement distinguer dans le rapport les prises de parole de l'entreprise et celles du comité. C'est l'approche adoptée notamment par Nuova Vista, qui identifie les « inflexions » apportées par le comité de mission concernant l'avancement de la feuille de route.

Le rapport doit retranscrire la richesse des interactions entre le comité de mission et l'entreprise. Cela suppose de laisser une place conséquente à l'expression du comité de mission, de manière collective ou individuelle, sur ses conclusions générales ou, de manière plus précise, sur certains aspects de ses travaux.

« L'entreprise rédige une première version du rapport, mais le fin mot doit être donné par le comité de mission. »



ALEXIS MASSE,
Président du comité de mission de Mirova

MIROVA PRÉSENTE EN MIROIR LE POINT DE VUE DU COMITÉ DE MISSION ET DE L'ENTREPRISE SUR LE SUIVI DE LA MISSION

...vue par les membres du comité de mission

Constitué fin 2020, le comité de mission s'est depuis retrouvé à cinq reprises en réunions plénières, auxquelles se sont ajoutées plusieurs séances de travail intermédiaires.

Cette première année nous a permis de faire connaissance, de trouver notre positionnement et de définir une méthodologie de travail, chemin faisant. Mais, le trait d'union des premières réunions du comité de mission, c'est surtout la notion d'impact, qui sans être explicitement mentionnée dans la raison d'être de Mirova, en constitue le sens.

Impact des stratégies d'investissement, thème qui est venu nourrir nos discussions autour de la méthodologie d'analyse de Mirova, de la présentation du fonds de capital-investissement à impact en amont de son lancement, de la manière dont est construit l'analyse climatique des fonds et leur alignement avec l'accord de Paris.

Mais aussi impact de la politique de vote et d'engagement, au travers d'échanges portant sur la capacité à accompagner les entreprises en portefeuille dans l'accélération de leur transformation responsable, dans le cadre de l'affaire Orpea notamment.

Si le comité de mission joue son rôle de contrôle des engagements pris, il sera véritablement utile s'il sert d'aiguillon pour que Mirova améliore en permanence son impact positif, une tâche pour laquelle l'entreprise ne part pas de zéro, loin de là, mais qui mérite des efforts sans cesse recommencés. Tel est bien le rôle que nous nous donnons pour progresser ensemble vers la réalisation de sa mission.

...vue par Mirova

Au-delà du rôle fixé par la loi Pacte sur le suivi de la mise en œuvre de la mission, les membres du comité de mission jouent un rôle de guide et d'éclaircieur sur les sujets stratégiques de Mirova, afin d'enrichir les réflexions sur la contribution à l'intérêt collectif.

Le climat de confiance qui s'est rapidement et naturellement installé au sein du comité de mission a permis de partager en toute transparence aussi bien les avancées de Mirova que les questionnements et difficultés rencontrés.

Si les différentes réunions et séances de travail sont loin d'avoir permis d'épuiser l'ensemble des sujets, elles ont eu la vertu de soumettre les plus essentiels et prioritaires d'entre eux à un collectif d'experts fortement reconnus dans leur domaine, dont l'opinion est essentielle.

Les réunions du comité de mission ont été l'occasion de recueillir leurs avis éclairés sur les différents projets en cours et à venir, ainsi que sur les démarches méthodologiques (par exemple, la feuille de route climat) structurants pour la mission de Mirova.

La qualité des échanges et l'implication des membres a été l'un des ingrédients clés de la structuration des travaux de Mirova au cours de sa première année d'existence en tant que société à mission. La mise en place de cette nouvelle forme de gouvernance, bien qu'exigeante, permet d'en sortir grandi.

RECOMMANDATION N°8 CAPITALISER SUR LES TRAVAUX DE L'OTI

Auteur d'un avis motivé sur l'exécution de la mission joint au rapport de mission, l'OTI exerce un rôle de contrôle en appui du comité de mission. Pourtant, sa place reste aujourd'hui discrète dans les rapports de mission, alors même que son avis peut entrer en contradiction avec celui du comité de mission sur l'atteinte

d'un ou plusieurs objectifs statutaires. Pour la crédibilité du comité de mission, il importe donc que sa dernière relecture s'appuie sur l'avis de l'OTI. Plus globalement, le rapport de mission doit refléter une collaboration étroite entre comité de mission et OTI dans le contrôle de la mission.

VOICI QUELQUES PISTES DE COLLABORATION ENTRE COMITÉ DE MISSION ET OTI :

Pendant les travaux préparatoires :

- Consulter le comité de mission concernant le choix de l'OTI
- Organiser une réunion avec l'OTI et le comité de mission, en l'absence de l'entreprise, pour des questions de diligence particulière concernant certains indicateurs.

Dans le rapport :

- Présenter de manière transparente ces interactions entre comité de mission, entreprise et OTI
- Donner la parole à l'OTI (présentation de son appréciation générale et des axes de progrès identifiés) dans le corps du rapport de mission

- Intégrer un retour du comité de mission sur l'avis de l'OTI, notamment dans le cas où celui-ci a conclu la non-atteinte d'un ou plusieurs objectifs statutaires.

RECOMMANDATION N°9 OUVRIR LE RAPPORT À D'AUTRES POINTS DE VUE



Plus globalement, il peut être intéressant d'ouvrir le rapport de mission aux points de vue d'autres parties prenantes de l'entreprise, non représentées dans le comité de mission : fournisseurs, actionnaires, salariés ou encore clients. Cela permet de replacer l'entreprise dans son écosystème, de comprendre comment la trajectoire de l'entreprise est accueillie et quelles attentes, interrogations, voire frictions elle peut susciter. C'est aussi un moyen d'embarquer les partenaires les plus stratégiques dans un cheminement qui ne peut en aucun cas se faire tout seul.

« Le rapport du comité de mission est moins une analyse mécanique qu'une réflexion de nature plus stratégique sur la place de l'entreprise dans son écosystème et son environnement immédiat. »

GILLES MIRIEU DE LABARRE,
Chargé de mission à la Direction Générale du Trésor

RECOMMANDATION N°10 TRAVAILLER LA COMPLÉMENTARITÉ AVEC LES AUTRES EXERCICES DE REPORTING

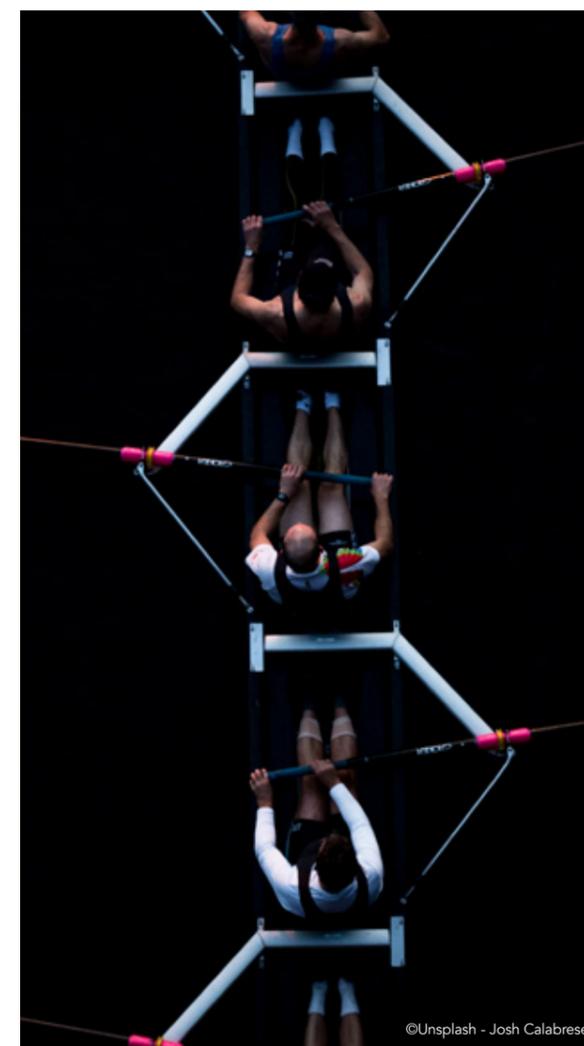
Pour les Sociétés à Mission soumises à des obligations de reporting RSE (DPEF aujourd'hui, Rapport de durabilité demain) ou publiant un rapport RSE volontaire, comment assurer la complémentarité entre tous les exercices ?

Lorsque la mission diffère de la politique RSE, les périmètres de reporting ne se recouvrent que partiellement : le rapport de mission se focalise sur la transformation du modèle d'affaires et les enjeux RSE les plus proches du cœur de métier, le rapport RSE y adjoint la dimension d'excellence opérationnelle et la transformation des pratiques quotidiennes. Mais c'est avant tout leur approche qui diverge : plutôt rétrospectif,

technique et détaillé, le rapport RSE prend le modèle d'affaires comme un point de départ ; prospectif, inspirant et synthétique, le rapport de mission prend la liberté de l'interroger et de le bousculer.

S'ils n'ont pas la même finalité et ne s'adressent pas aux mêmes publics, il n'en reste pas moins qu'il faut veiller à la cohérence globale des supports. La présence de doublons n'est pas gênante, car rares sont les publics qui éplucheront d'un œil attentif l'ensemble des documents. En revanche, il importe de clairement identifier ce qui relève de la mission, pour rendre lisible l'articulation entre les supports.

Surtout, la crédibilité de la démarche de Société à Mission suppose que la mission soit clairement affirmée et déclinée dans tous les exercices de reporting : elle ne peut, par définition, être centrale dans le rapport de mission et accessoire dans les autres supports.



« Tous ces documents ne s'adressent pas aux mêmes publics, mais il y a un travail de cohérence à faire dans l'interaction entre ces documents : il faut que le message soit le même partout. »



CÉDRIC LAVÉRIE,
Head of French Research,
Institutional Shareholder Services (ISS)

CONCLUSION



Le statut de Société à Mission est la résultante à la fois de l'intégration stratégique du développement durable et de la montée en puissance du dialogue avec les parties prenantes, deux tendances qui doivent se matérialiser dans le rapport de mission. D'abord en montrant que la contribution sociétale ne vit plus à côté de la conduite des affaires, mais est bien placée au cœur de la stratégie. Ensuite en consacrant l'ouverture de l'entreprise à ses parties prenantes, qui pour la première fois ont un droit de regard officiel (et public) sur la

stratégie, dans un rôle reconnu et attendu de *critical friend*.

Évidemment, ce ne sera possible qu'à la double condition que la mission soit véritablement transformative et que le comité de mission soit configuré pour nourrir et challenger la réflexion stratégique de l'entreprise. Si ces conditions sont remplies, le rapport de mission ne peut être un énième rapport. Il doit apporter au *reporting* le supplément d'âme que le statut de Société à Mission a apporté à la RSE.

REMERCIEMENTS



Nous remercions l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de la rédaction de cette note de position.

Leur temps et leurs contributions nous ont été très précieux.

Emery Jacquilat ,

Président de la Camif et de la Communauté des Entreprises à Mission

Cédric Lavérie,

Head of French Research, Institutional Shareholder Services (ISS)

Camille Lemaître,

Business Development & Sustainability Director, Chiesi France

Alexis Masse,

Président du comité de mission de Mirova

Gilles Mirieu de Labarre,

Chargé de mission, Direction générale du Trésor

Nathalie Palladitcheff,

Présidente du comité de mission de Frey

Bris Rocher,

Président du Groupe Rocher

Aude Rouyer,

Head of HR, CSR & Culture, Mirova

Bertrand Valiorgue,

Professeur en stratégie et gouvernance d'entreprise à emlyon business school

À PROPOS DE NOTRE ÉTUDE

Notre analyse et nos recommandations s'appuient également sur un benchmark des premiers rapports de mission. Au total, une trentaine de rapports ont été étudiés, publiés entre 2021 et 2023. Cet échantillon inclut les rapports des entreprises et comités de mission interrogés. Une quinzaine de critères ont été établis pour évaluer la retranscription dans le reporting de la dimension transformative de la mission : principaux contenus, répartition et modalités de prise de parole, horizons des objectifs fixés, etc.

Créée en 1993 par Élisabeth Laville, UTOPIES est la première agence indépendante et think-tank en France sur l'accompagnement des entreprises et des marques qui placent le développement durable au cœur de leur stratégie - et l'un des tout premiers dans le monde. Forte d'une soixantaine de consultants, UTOPIES a pour mission d'ouvrir de nouvelles voies en incitant les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de leur mission, de leur stratégie et de leur démarche d'innovation. L'agence est notamment reconnue pour ses travaux sur les stratégies de marques et sur l'innovation positive, mais aussi pour son expertise sur les études d'impact socio-économiques et l'économie locale. Soucieuse de s'appliquer à elle-même ce qu'elle recommande à ses clients, UTOPIES arrive en tête du Palmarès Great Place to Work à deux reprises, en 2019 et 2021, catégorie « entreprises de moins de 50 salariés ». L'agence a également été la première entreprise labellisée B Corp en France en 2014, et fut jusqu'en 2019 en charge du développement dans l'hexagone de cette certification internationale des entreprises engagées. L'équipe d'UTOPIES est présente à Paris, où se trouve son siège social historique, mais aussi à Bordeaux et Annecy, ainsi qu'à Sao Paulo et à Maurice, depuis quelques années.

WWW.UTOPIES.COM

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, Julie MARCEL, Anne CARMIER, Violette EDWARDS, Anouck BORG-OLIVIER

Création et mise en page : Michel BARRETEAU, Pamela KARAM