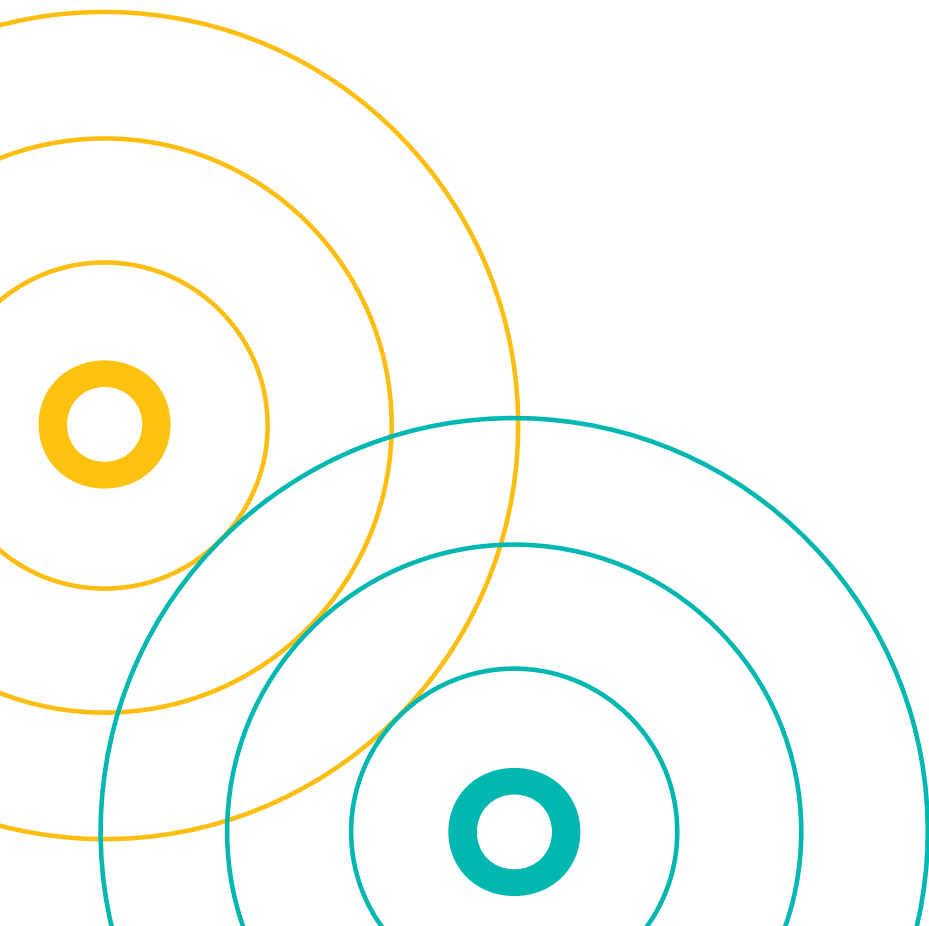


# LES SOCIÉTÉS À MISSION SUIVI DE LA LOI PACTE

**ANNEXE**

DEUXIÈME RAPPORT DU COMITÉ DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE LA LOI PACTE



**Ces travaux ont été réalisés pour le compte  
du Comité Impacte, piloté par France Stratégie.**

## TABLE DES MATIERES

Module 1 : « Recensement de l'ensemble des sociétés à mission constituées entre le 23 mai 2019 et le 23 mai 2021. » .....	5
Méthodologie.....	6
Le processus de déclaration de société à mission aux greffes des tribunaux de commerce.....	7
Une croissance rapide du nombre de sociétés à mission .....	8
Une distribution territoriale équilibrée.....	9
Une grande diversité de taille d'entreprises.....	9
La prédominance des services parmi les secteurs d'activité.....	10
Des entreprises plutôt jeunes.....	11
La forme juridique de l'entreprise : la prépondérance des SAS/SASU.....	12
Les dirigeants et fondateurs majoritaires dans l'actionnariat.....	13
Une complémentarité entre la société à mission et les dispositifs d'évaluation RSE.....	13
Module 2 : « L'analyse textuelle des raisons d'être, des objectifs fixés et des moyens déployés ».....	14
Méthodologie.....	15
Raison d'être et objectifs statutaires : un enrichissement mutuel de la société à mission .....	17
Les raisons d'être traitent effectivement des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.....	17
Des enjeux sociaux très bien représentés dans les objectifs des entreprises.....	19
Des objectifs environnementaux plutôt globaux .....	21

Les objectifs statutaires sont des engagements qui devront être déclinés en objectifs opérationnels.....	22
Les liens entre les aspirations des raisons d'être, les objectifs factuels et les activités des sociétés à mission .....	22
Exemples de raisons d'être aspirationnelles assorties d'objectifs factuels.....	23
Exemples de raisons d'être et d'objectifs privilégiant l'activité de l'entreprise....	24
L'absence de temporalité dans la mission .....	25
Des parties prenantes identifiées par une minorité d'entreprises.....	26
Les moyens déployés pour faire vivre la mission .....	26
Module 3 : « Les entretiens pour identifier la motivation et les transformations effectives des sociétés à mission. ».....	28
Methodologie.....	29
Les motivations du passage en société à mission.....	31
Des entreprises qui n'ont pas attendu la loi pour s'engager.....	31
La qualité de société à mission donne de la légitimité aux engagements.....	31
Un élément de différenciation et une fierté d'appartenance.....	32
La formulation de la mission .....	32
Un temps de réflexion variable pour formuler la mission .....	32
Les acteurs impliqués dans la démarche : l'interne avant tout .....	33
Les parties prenantes externes encore insuffisamment impliquées.....	33
Les actionnaires : des acteurs clés à sensibiliser.....	34
Évaluation et contrôle de la mission .....	35
Des objectifs opérationnels prudents.....	35
Une complémentarité entre labels et société à mission .....	36

Une grande diversité dans la composition et le rôle des comités de mission .	36
L'Organisme Tiers Indépendant : encore beaucoup d'interrogations .....	37
Transformations observables.....	38
Un outil d'alignement de l'identité et un guide pour la stratégie.....	39
Un nouvel engagement avec les salariés.....	39
... Et leurs représentants.....	40
Vers la performance globale de l'entreprise .....	40
Une transformation de la gouvernance à terme .....	41

## **Module 1 : « Recensement de l'ensemble des sociétés à mission constituées entre le 23 mai 2019 et le 23 mai 2021. »**

Ce module caractérise par leur taille, leur secteur, leur localisation, et autres dimensions, l'ensemble des entreprises recensées par la Communauté des Entreprises à Mission jusqu'au 23 mai 2021.

## Méthodologie

Les sociétés à mission ont été identifiées sur la base d'une veille quotidienne, de la remontée d'informations des membres de la Communauté des Entreprises à Mission et de Mines ParisTech ainsi que par les entreprises elles-mêmes qui partagent les informations avec la Communauté des Entreprises à mission.

174 sociétés à mission ont été recensées entre la promulgation de la loi PACTE (le 22 mai 2019) et le 23 mai 2021. Seules les entreprises ayant effectivement voté leur changement statutaire ont été prises en compte dans l'étude et tous les documents statutaires ont été vérifiés. Les informations collectées permettent de préciser les raisons d'être, ainsi que les objectifs statutaires fixés par l'ensemble des entreprises. Un questionnaire auto-administré a été envoyé à l'ensemble de ces entreprises entre le 27 octobre 2020 et le 23 mai 2021 par la Communauté des Entreprises à Mission. Celui-ci a pour but de collecter des informations complémentaires concernant, entre autres, les déterminants dans la formulation de la société à mission, la composition du comité de mission, les labels complémentaires, les effets attendus par l'adoption de cette qualité, la composition de l'actionnariat, le nombre de salariés, etc. Globalement, 138 sociétés ont répondu au questionnaire, 129 intégralement et les autres de façon partielle.

Les données collectées sont présentées dans le Tableau 1 et incluent pour chaque entreprise : le secteur d'activité, la région d'implantation, le numéro de SIREN, la forme juridique, l'année de création de l'entreprise, la taille de l'entreprise, la date ou la période du vote pour le changement du statut. Les informations concernant la raison d'être statutaire et les objectifs statutaires sont présentées dans le Tableau 2.

## **Le processus de déclaration de société à mission aux greffes des tribunaux de commerce**

Pendant la période d'étude, la Communauté des Entreprises à Mission a interrogé quelques entreprises sur le processus d'inscription des statuts modifiés aux greffes des tribunaux de commerce afin de connaître le degré de difficulté rencontré. Une majorité d'entreprises a fait part de démarches simples et rapides.

Certaines difficultés ont toutefois été rencontrées durant les premiers mois : les greffes manquaient d'informations sur le sujet, ce qui a provoqué une incapacité à répondre aux demandes spécifiques des entreprises.

Le problème est d'autant plus marqué dans les régions où la qualité de « société à mission » est encore peu développée. A titre d'exemple, des entreprises ignoraient qu'au-delà du dépôt des nouveaux statuts, il était nécessaire de déclarer la qualité de société à mission en remplissant un CERFA spécifique, sans quoi, cela n'apparaissait pas sur le Kbis.

Par ailleurs, il a été remarqué que la mention de la qualité de « société à mission » sur les Kbis pouvait être quelque peu aléatoire. Pour un certain nombre d'entreprises, elle apparaît dans la rubrique « forme juridique », tandis que pour d'autres entreprises, elle se trouve dans « observations et renseignements complémentaires ». Pour certaines d'entre elles, la qualité est mentionnée dans les deux rubriques.

Globalement, on constate que l'information sur la société à mission et son cheminement n'est pas homogénéisée et coordonnée sur l'ensemble des tribunaux de commerce.



## Une croissance rapide du nombre de sociétés à mission

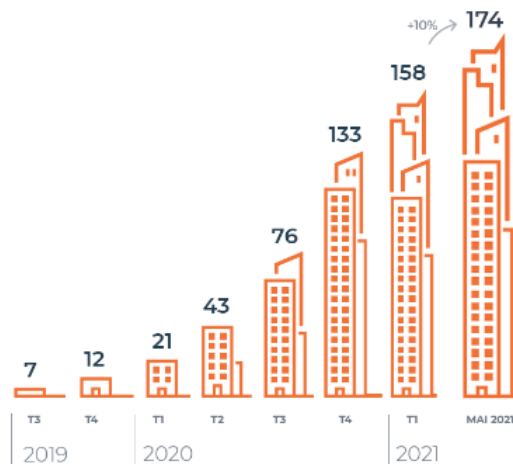


Figure 1 : Evolution des sociétés à mission

Si la qualité de société à mission existe depuis le 22 mai 2019 (date de promulgation de la loi PACTE), le mouvement a réellement débuté en 2020 pour deux raisons majeures :

- Le décret d'application de la loi a été publié le 2 janvier 2020 ;

Le changement statutaire est le fruit d'une démarche exigeante, qui demande un temps de travail, de maturation et de validation en moyenne compris entre 6 et 24 mois selon la taille, l'actionnariat et le secteur d'activité des entreprises.

Le nombre de sociétés à mission progresse rapidement pour atteindre 174 entreprises en mai 2021. La croissance exceptionnelle observée au T4 2020 (+75%), s'explique notamment par la tenue de nombreuses assemblées générales en décembre 2020 (plus d'une quinzaine entre le 15 et le 31 décembre). A fin mai 2021, environ 244 200 collaborateurs sont concernés par la mission.

## Une distribution territoriale équilibrée

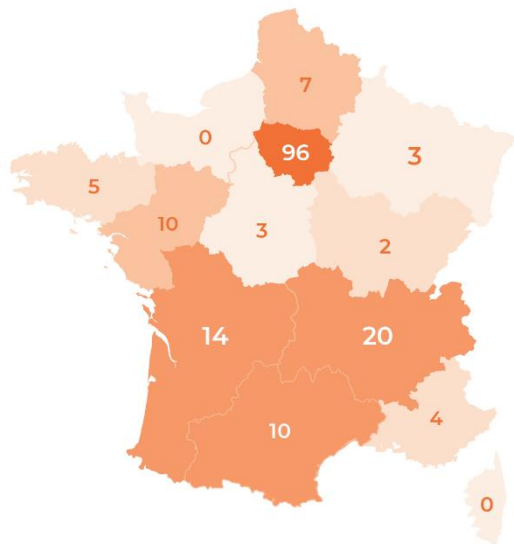


Figure 2 : Distribution régionale des Sociétés à Mission

Si les sociétés à mission sont toujours majoritairement implantées en Île-de-France, avec près de 55 % d'entre elles, on assiste à un rééquilibrage territorial.

En 2020, les entreprises en régions ne représentaient que 38 % des sociétés à mission, la situation s'inverse en de ce début 2021 ; 59% des entreprises qui ont effectué leur changement statutaire entre janvier et fin mai 2021 sont implantées en régions.

## Une grande diversité de taille d'entreprises

La distribution des tailles des sociétés à mission reflète celle du tissu des entreprises françaises.

Les entreprises de moins de 50 salariés, précurseurs de la société à mission, occupent toujours une place prépondérante avec 68% des sociétés à mission en France.

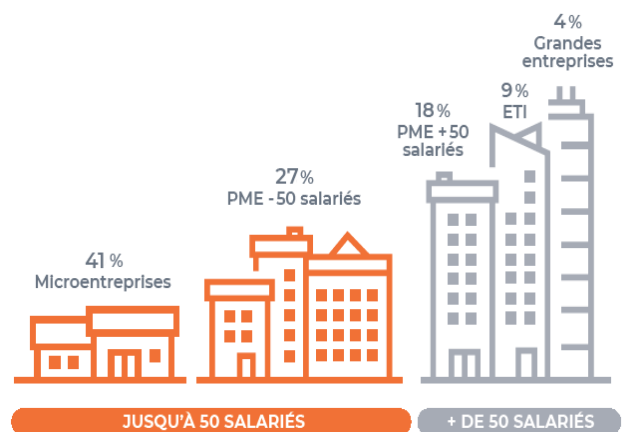


Figure 3 : Taille des sociétés à mission

Parallèlement, la part des ETI et grandes entreprises se renforce de façon significative depuis 2021. Si elles constituaient 10 % des entreprises devenues à

mission à fin décembre 2020, elles concentrent 22% de celles ayant fait leur changement statutaire entre janvier et fin mai 2021. Ce type d'entreprise représente désormais 13% de l'ensemble des sociétés à mission en France. Ce décalage dans le temps est probablement lié à un processus de prise de décision plus long dans ces entreprises, mais la dynamique est bien confirmée.

## La prédominance des services parmi les secteurs d'activité



**Figure 4 : Répartition des sociétés à mission selon le secteur d'activité**

La société à mission est un modèle d'entreprise qui transcende les secteurs d'activité : 82 % relèvent des services, 10% du commerce et 8% de l'industrie.

Parmi les activités de services, le secteur du conseil est largement représenté (37 entreprises), suivi par les activités financières et d'assurances (20 entreprises).

Les sociétés de conseil et les activités financières convaincues ou intéressées par le modèle, ont été les premières à se transformer et à adopter cette qualité avant de proposer un accompagnement à leurs clients. Il s'agit ici pour elles de se montrer exemplaires et d'apparaître comme précurseurs. Une analyse plus fine des activités des entreprises permet de dégager certaines tendances parmi les sociétés à mission : la finance/assurance et le conseil en stratégie d'impact sont les deux activités les plus représentées. Sur les 20 entreprises dans la finance/assurance, 10 relèvent du secteur de l'investissement.

Le secteur de la Tech fait partie des précurseurs avec 18 sociétés à mission. L'immobilier et le BTP sont aussi très présents avec 14 entreprises. Le commerce alimentaire, l'industrie agroalimentaire et l'enseignement-formation sont exæquo

avec 12 entreprises. Les services aux entreprises (expertise comptable, centrale d'achat...) font aussi partie des organisations dans le peloton de tête avec 9 entreprises.

## Des entreprises plutôt jeunes

Les entreprises ayant adopté la qualité de société à mission sont plutôt jeunes: 40 % ont été créées entre 2010 et 2019, et 21% sont nées à mission, c'est-à-dire après 2020 et directement dans le cadre d'application de la loi PACTE. Les entreprises datant d'avant 2000 transformées en sociétés à mission constituent 21 % du total, dont certaines ont été créées au XIXe siècle.



Les sociétés « nées à mission » entre 2019 et 2021 sont assez représentatives de l'ensemble des sociétés à mission :

**Figure 5 : Date de création des sociétés à mission**

- Elles comptent toutes moins de 50 salariés, et sont très majoritairement (à 85 %) des entreprises de moins de 10 salariés. Ce qui semble logique pour des sociétés d'à peine 2 ans.
- Ce sont à 93% des SAS/SASU. Cette surreprésentation suit la tendance des statuts des entreprises nouvellement créées, qui adoptent très majoritairement ce statut (63 % en 2019).
- 74% d'entre elles sont implantées en Île-de-France.

Si les entreprises de plus de 10 ans sont moins représentées, cela tient probablement à ce que la culture d'entreprise et les schémas d'organisation sont

beaucoup plus ancrés et plus longs à transformer. S'engager dans le processus de société à mission peut s'avérer plus complexe et plus long pour elles.

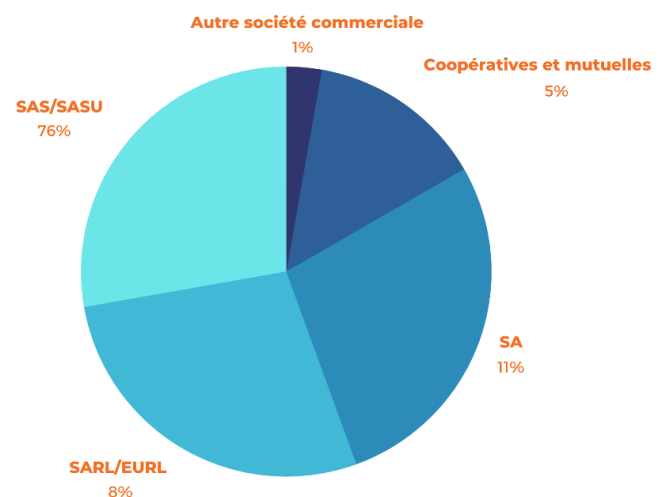
Les grandes entreprises et celles de tailles intermédiaires qui se sont saisies du sujet de l'entreprise à mission sont celles qui ont une démarche RSE déjà structurée.

## La forme juridique de l'entreprise : la prépondérance des SAS/SASU

Les sociétés à mission ont des statuts juridiques très divers, mais sont, en très grande majorité, des SAS/SASU (76%).

Si l'on compare cette composition à celle de l'ensemble des entreprises françaises, il ressort, de façon très frappante, que le statut juridique des sociétés à mission est extrêmement atypique au niveau national :

- Les SA et les SAS/SASU sont fortement surreprésentées.
- Les mutuelles et coopératives sont, elles aussi, en proportion plus forte parmi les sociétés à mission, reflet de la complémentarité entre ces statuts relevant de l'ESS et les fondamentaux de l'entreprise à mission.
- Les SARL/EURL sont fortement sous-représentées : ces sociétés, très nombreuses parmi les entreprises en France, n'ont pour le moment pas franchi le pas, ni investi le champ des sociétés à mission. Très prisées par les



**Figure 6 : Forme juridique des sociétés à mission**

artisans par exemple, les SARL/EURL semblent moins concernées par le sujet des sociétés à mission et ne constituent probablement pas un enjeu majeur dans l'immédiat.

## Les dirigeants et fondateurs majoritaires dans l'actionnariat

Parmi les 129 entreprises qui ont communiqué les informations concernant la structure de leur actionnariat, il apparaît que pour 61% d'entre elles, l'actionnaire majoritaire est le fondateur/dirigeant. Cette proportion atteint 81% lorsqu'on inclut les fondateurs/dirigeants présents avec une participation minoritaire. Pour 13 entreprises, l'actionnariat principal est familial et pour 21 entreprises il s'agit d'une holding. Près de 33% des entreprises répondantes déclarent avoir mis en place un système d'actionnariat salarié. A fin mai 2021, 4 sociétés à mission sont des entreprises cotées.

## Une complémentarité entre la société à mission et les dispositifs d'évaluation RSE

Un certain nombre d'entreprises trouvent une complémentarité entre le modèle de la société à mission (dispositif de gouvernance transformatif) et des dispositifs d'évaluation RSE (de type certification B Corp, Lucie ou Positive Workplace). En France, parmi les 174 sociétés à mission, 23 entreprises à mission sont labellisées B Corp (13%) et 15 d'entre elles sont en cours de labellisation.



Figure 7 : Complémentarité entre société à mission et labels

## **Module 2 : « L'analyse textuelle des raisons d'être, des objectifs fixés et des moyens déployés »**

Ce module vise à étudier les raisons d'être, les objectifs statutaires, ainsi que les moyens déployés par le biais d'une analyse textuelle des éléments inscrits dans les statuts des sociétés à mission.

## Méthodologie

L'analyse des raisons d'être et des objectifs statutaires de 120 entreprises parmi celles recensées dans le Module 1 a été faite selon la grille d'analyse ci-dessous. Des sous-critères tels que des enjeux sociaux uniquement internes à l'entreprise ou plutôt sociétaux, des enjeux environnementaux généraux ou spécifiques, des enjeux économiques centrés sur l'aspect financier de l'activité de l'entreprise ou en lien spécifique à l'emploi, ont été ajoutés afin de donner une granularité additionnelle à l'étude globale. Une analyse concernant les moyens déployés a été conduite sur les 96 entreprises ayant répondu au questionnaire envoyé par la Communauté des Entreprises à Mission (cf. méthodologie Module 1).

Raison d'être	Objectifs	Moyens déployés
Enjeux économiques	Enjeux économiques	Référent de mission
Enjeux sociaux	Enjeux sociaux	ou comité de mission
Enjeux environnementaux	Enjeux environnementaux	
Enjeux de gouvernance et relations avec les parties prenantes	Enjeux de gouvernance/parties prenantes	Composition du comité de mission (dont parties prenantes externes)
Raison d'être ciblée sur l'activité de l'entreprise	Objectifs mesurables / quantifiés	
Pouvoir aspirationnel de la Raison d'être	Objectifs factuels si raison d'être aspirationnelle	



	(complémentarité entre raison d'être et objectifs)	Fréquence des réunions de comité de mission
--	---	---

## Raison d'être et objectifs statutaires : un enrichissement mutuel de la société à mission

Raison d'être et objectifs statutaires répondent simultanément à deux questions : quelle est la singularité de l'entreprise ? Et quelle contribution à la résolution des grands enjeux sociaux et environnementaux s'engage-t-elle à apporter dans les années à venir ?

Trouver la juste formulation pour les sociétés à mission passe par la complémentarité entre la raison d'être et les objectifs statutaires qui y sont associés : une complémentarité entre le « pourquoi » l'entreprise existe (sa raison d'être), et comment elle réalise ses engagements sociaux et environnementaux (ses objectifs statutaires). Il s'agit en quelque sorte de combiner le « pourquoi » et le « pour quoi ».

## Les raisons d'être traitent effectivement des enjeux économiques, sociaux et environnementaux

> Les raisons d'être incluent dans la quasi-totalité (80 % d'entre elles) des **enjeux économiques** directement en lien avec les activités de l'entreprise, permettant ainsi d'alimenter une vision étendue de la mission :

- « *Faire du commerce un accélérateur de la transition environnementale.* » (Frey) ;
- « *Notre activité économique promeut le transfert de compétence et l'accompagnement dédié de nos clients pour la réalisation effective des objectifs d'adaptation à l'environnement économique, social et écologique.* » (Canovia) ;

- « *Accompagner ces entreprises innovantes pour déployer leur mission cœur de leur modèle économique.* » (Citizen Capital) ;

> Les entreprises qui, dans leur raison d'être, font référence à des **enjeux liés à l'emploi** sont en revanche rares ; seulement 16 sociétés à mission sur les 120 analysées en font une référence explicite. Les objectifs relatifs à l'emploi sont principalement déclinés dans la valorisation des métiers du secteur d'activité de l'entreprise et/ou associés aux territoires en particulier :

- « *Fort de cette vocation, nous nous engageons à créer, structurer et promouvoir « l'intelligence agricole et alimentaire » dans tous nos métiers et tout au long de la chaîne de valeur (aux échelles locale, régionale, nationale et internationale), en liant le respect du vivant et de la terre aux besoins de ceux qui la cultivent et de ceux qui s'en nourrissent, pour obtenir une triple performance : économique, sociale et environnementale.* » (Invivo Group) ;
- « *En permettant aux agriculteurs d'être rémunérés pour leur contribution à l'environnement, et aux acteurs économiques de réduire leur empreinte carbone...* » (CO<sup>2</sup>Responsables) ;
- « *...de contribuer à l'attractivité et au développement économique responsable de son territoire.* » (Tours Evénements).

> Les raisons d'être intégrant un **prisme social** sont très fréquentes. 92% des entreprises en parlent :

- « *Humaniser l'accompagnement des personnes* » (Alenvi) ;
- « *Promouvoir la réussite scolaire, sociale et professionnelle du plus grand nombre, en veillant tout particulièrement aux personnes subissant des discriminations de toute nature (sociale, culturelle, géographique...) en privilégiant le développement des compétences et des expériences professionnelles.* (Tenzing) ;

- « *Contribuer à améliorer la qualité de vie des populations urbaines en agissant contre l'impact carbone, en proposant des solutions urbaines d'adaptation au changement climatique* » (Abeillus) ;
- « *Agir pour un monde du travail respectueux du développement humain* » (LGP Conseil).

> Les **enjeux environnementaux** inscrits dans la raison d'être sont présents dans la moitié des raisons d'être, et systématiquement combinés aux enjeux sociaux :

- « *Proposer des produits et services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète* » (Camif) ;
- « *Inspirer et inciter un comportement durable (éco-responsable et social)* » (Noma Editions) ;
- « *Nous appliquons et encourageons les meilleures pratiques environnementales, dans une démarche éthique et collaborative* » (Elcimai).

Cela tient probablement au fait que la plupart des premières sociétés à mission étaient déjà fortement engagées sur des thèmes sociaux et environnementaux avant la loi PACTE.

## **Des enjeux sociaux très bien représentés dans les objectifs des entreprises**

> 3/4 des entreprises inscrivent dans les objectifs statutaires des **enjeux sociaux très globaux** :

- « *Mettre le meilleur des technologies au service de l'humain.* » (Colombus Consulting) ;

- « *Avoir conscience de son rôle et ses impacts sociaux et sociétaux pour contribuer à un développement solidaire* » (Laboratoire Science et Nature) ;
- « *Mettre la qualité de vie et l'humain au centre de nos priorités* » (Cabinet de Saint Front).

> Les **enjeux sociaux internes** à l'entreprise sont pratiquement absents dans les raisons d'être, mais sont déclinés dans les objectifs statutaires. 38% des sociétés s'engagent explicitement auprès de leurs collaborateurs :

- « *Lutter contre toute forme de discrimination, de harcèlement, de racisme et d'inégalités sous toutes ses formes...* » (Anaïk) ;
- « *Accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle...* » (Groupe Cheval) ;
- « *Développer avec nos équipes les conditions pour entretenir une dynamique collective et favoriser l'inclusion professionnelle.* » (Vivalto Santé).

> La **qualité de vie des salariés** dans l'entreprise est aussi très fréquemment mise en avant dans les objectifs statutaires :

- « *Entretenir un haut niveau d'épanouissement des équipes, dans une entreprise accueillante et inclusive.* » (B Side) ;
- « *Bâtir un projet commun exaltant en étant attentif au bien-être, à l'équilibre et à la qualité de vie au travail de tous les collaborateurs, et s'inscrire dans une démarche sociale et solidaire.* » (PATYKA Cosmetics) ;
- « *Agir ensemble pour le développement et le bien-être de tous les collaborateurs ainsi que pour la diversité et l'inclusion* » (Chiesi) ;
- « *Donner à Janus France le visage humain, social et responsable, qui permette à ses salariés d'associer leur bien-être individuel et collectif avec l'accomplissement de la raison d'être.* » (Janus France).

## Des objectifs environnementaux plutôt globaux

> Plus de la moitié des entreprises inscrivent des **enjeux environnementaux globaux** dans leur mission :

- « *Ensemble, retrouver le chemin de la nature* » (Botanic) ;
- « *Permettre à chacun de vivre pleinement des expériences sans laisser d'autres empreintes que celles de ses pas.* » (Aigle International) ;
- « *Concevoir et développer des applications numériques qui permettent de mieux prendre soin des femmes et des hommes tout en préservant la planète* ». (Norsys).

> Seule une petite partie des entreprises définit des **enjeux environnementaux liés à des thématiques plus spécifiques** tels que le carbone (22%), la biodiversité (12%), les ressources naturelles (13%) et l'économie circulaire (13%).

- « (...) *Pour répondre à l'urgence écologique et accélérer les transformations qui s'imposent, la Société veut engager et accompagner les acteurs économiques à produire, distribuer et consommer en préservant notre planète, ses ressources, la biodiversité et le climat. Ceci est sa raison d'être (...)* » (CITEO) ;
- « *Préserver la planète et renouveler ses ressources, en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, sur l'ensemble de son écosystème, afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique* » (Danone) ;
- « *Proposer, par l'intermédiaire de filiales qu'elle contrôle, des produits naturels principalement certifiés bio contribuant à préserver la santé de l'Homme, en utilisant des ressources naturelles renouvelables sans porter*

*atteinte à la biodiversité. Nous nous engageons à mesurer et limiter l'impact de nos activités sur le climat par les actions suivantes : développement du sourcing et des filières bio locales, construction d'unités de production en France, optimisation de nos consommations énergétiques, optimisation des modes de transport et des flux. » (Léa Nature).*

## **Les objectifs statutaires sont des engagements qui devront être déclinés en objectifs opérationnels**

Les objectifs statutaires des sociétés à mission impliquent souvent un champ d'action large, que ce soit au niveau de l'environnement, de la société, ou de l'économie. Cela reflète l'idée que la mission doit dépasser le cadre strict de l'activité de l'entreprise.

De ce fait, la portée des objectifs statutaires s'avère souvent large. Ils doivent s'accompagner, comme l'impose la loi, d'une transposition opérationnelle, avec l'établissement d'indicateurs de suivi et de ressources dédiées. Ces engagements opérationnels peuvent, a contrario, évoluer sur une période plus courte, en fonction de l'avancée concrète de l'entreprise.

Notre analyse ne nous permet pas d'évaluer la réalité des plans d'action mis en œuvre par les sociétés à mission.

## **Les liens entre les aspirations des raisons d'être, les objectifs factuels et les activités des sociétés à mission**

Les résultats de l'analyse des missions des entreprises ayant effectué leur changement statutaire permettent de les classer en deux grandes catégories :

celles ayant fait le choix d'une raison d'être aspirationnelle assortie d'objectifs factuels et celles ayant privilégié une raison d'être et des objectifs très orientés sur l'activité de l'entreprise. Rares sont les entreprises qui ont décliné des objectifs déconnectés de leur cœur d'activité.

Cela illustre la pertinence de la qualité de société à mission qui permet à la fois d'embrasser toute l'ambition transformative de l'entreprise et de la décliner en actions concrètes de long terme.

## Exemples de raisons d'être aspirationnelles assorties d'objectifs factuels

ChooseMyCompany définit une raison d'être vaste – « *Améliorer la relation au travail.* » et ses objectifs statutaires apportent faits et mesurabilité : « *la mesure du ressenti des salariés, des étudiants et des candidats à travers des enquêtes sur mesure, ou modélisées (HappyIndex@AtWork, HappyTrainees, Agile, WorkAnywhere, WorkPlace, Impact, Parents, HappyCandidates...), l'accompagnement de ses clients dans l'interprétation des data et la mise en place de plans d'actions rapides et mesurables, ...* »

Klesia S.A., dont la raison d'être est très large – « *Garantir un avenir serein et contribuer à la qualité de vie pour tous* » –, se donne des objectifs très concrets : « *Soutenir des actions en faveur de l'Humain et plus spécifiquement dans les domaines du Handicap et de la Diversité* » et « *Développer nos Investissements responsables (ISR) dans le cadre d'une performance durable* » pour « *garantir un avenir serein et contribuer à la qualité de vie pour tous.* »

La raison d'être de NCO Conseil combine dans sa mission une raison d'être aspirationnelle – « *Transformer les pratiques immobilières pour un impact positif sur les hommes et leur environnement* » et des objectifs pragmatiques tels que :



« *Accompagner les directions immobilières pour réaliser des projets à haute performance environnementale et sociale* » et « *Consacrer 1 % de nos bénéfices à une association œuvrant pour le renforcement de la santé et du bien-être dans les bâtiments* ».

## Exemples de raisons d'être et d'objectifs privilégiant l'activité de l'entreprise

La raison d'être d'OpenClassroom est de « *rendre l'éducation accessible* », qui reflète bien l'activité de l'entreprise. A cette raison d'être des objectifs concrets sont associés - « *améliorer et faciliter l'employabilité et l'insertion professionnelle de toutes et tous, par l'intermédiaire de l'éducation et de la formation initiale, continue et en alternance* » et « *Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie...* »

Sycomore Asset Management adopte une raison d'être traduisant son activité – « *Nous investissons pour construire une économie plus durable et plus inclusive, et générer des impacts positifs pour toutes nos parties prenantes. Notre mission : rendre l'investissement plus humain.* » -, en harmonie avec des objectifs pragmatiques - « *Mesurer et améliorer la contribution environnementale et sociétale de ses investissements* » et « *Poursuivre le développement de son offre d'investissement socialement responsable visant à générer des impacts positifs, alliant sens et performance.* »

La raison d'être de Vitanovae est très ancrée dans le secteur de l'habitat - « *Apporter au plus grand nombre les clés d'un habitat partagé, ouvert sur son quartier et éco-responsable.* » - tout comme ses objectifs - « *Création de logements partagés à prix abordables ;* » ou « *Création d'un habitat éco-responsable.* » ou « *Création de lieux ouverts, insérés dans les territoires et au service de leurs habitants* ».

## L'absence de temporalité dans la mission

Le corpus de la mission (raison d'être + objectifs statutaires) est une grille d'arbitrage de long terme, dans laquelle vient s'inscrire la stratégie de l'entreprise élaborée dans un horizon de 3 à 5 ans.

C'est pour cela que les raisons d'être et les objectifs intègrent rarement une dimension temporelle, ce qui peut se comprendre puisqu'elles doivent s'inscrire dans la durée. La modification des statuts est un processus compliqué et lourd et les entreprises privilégient donc des raisons d'être assez intemporelles.

C'est seulement lorsque les objectifs statutaires s'appuient sur des ODD qu'une temporalité à horizon 2030 devient explicite. Néanmoins, moins de 1% des entreprises en parlent.

- *« Agir avec éthique et défendre l'intégrité physique et morale des personnes : refuser tout comportement ou parole portant atteinte aux droits, à la santé et la dignité de chaque individu (ODD 3) » (Grenoble Ecole de Management)*
- *« Augmenter le taux de produits « riches en protéines » et « source de protéines » jusqu'à 80% de notre volume d'ici 2030 » (Sabarot Wassner)*

Il est toutefois certain que des objectifs opérationnels intégrant la dimension temporelle dans leur définition seront nécessaires au travail efficace des OTI et à l'évaluation des objectifs fixés. En leurs absences, il paraît délicat d'anticiper sur quelles bases les OTI pourront s'appuyer pour établir leurs conclusions.

## Des parties prenantes identifiées par une minorité d'entreprises

Les parties prenantes sont citées dans la raison d'être et les objectifs des sociétés à mission dans seulement la moitié des cas étudiés :

- « *S'engager dans la durée, prendre soin de nos parties prenantes et les accompagner dans leur développement - promouvoir un comportement éthique et éco-responsable dans notre action quotidienne* » (Erilia)
- « *Faire avancer le mouvement des entreprises à impact positif, et l'ensemble des parties prenantes de la Société* » (Utopies)
- « *Proposer des produits de qualité en ayant le moins d'impact possible sur l'environnement et encourager nos collaborateurs, nos clients et nos assurés à promouvoir un modèle de croissance durable, créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, et respectueux de l'environnement.* » (Green Santé)

## Les moyens déployés pour faire vivre la mission

Seulement 75% des entreprises ont communiqué des informations concernant leur comité de mission et parmi elles nous pouvons observer que, pour 20 % d'entre elles, le comité de mission est encore en cours de définition.

Outre les membres internes (représentant des salariés obligatoires et autres membres internes), 79% déclarent vouloir constituer leur comité de mission en s'appuyant sur des membres externes à l'entreprise.

Les acteurs présents dans les comités de mission des sociétés analysées sont les suivants (plusieurs réponses possibles) :



**Figure 8 : Composition des comités de mission**

La loi prévoit un mode de gouvernance de mission allégé pour les entreprises de moins de 50 salariés, avec le recours à un référent de mission. Néanmoins 73% d'entre elles ont opté volontairement pour la mise en place d'un comité de mission.

Parmi les entreprises analysées, la moitié de celles ayant fait le choix d'un comité de mission ont pu donner des éléments précis sur sa constitution. La taille de ce nouvel organe de gouvernance est très variable selon les entreprises, allant de trois à vingt-quatre personnes, avec une moyenne à sept membres.

## **Module 3 : « Les entretiens pour identifier la motivation et les transformations effectives des sociétés à mission. »**

Cette section présente les retours des entretiens qualitatifs menés avec les premières sociétés à mission. Un échantillon représentatif, composé de dirigeants d'entreprises, de responsables RSE, de chief mission officers ou tout autre acteur clé de la transformation de la société en société à mission, a été interrogé. L'objectif était d'identifier les motivations, la formulation et l'inscription statutaire et les transformations effectives ou attendues de la mission par les entreprises interrogées.

## Méthodologie

Le panel comprend des entreprises allant de startups aux grandes entreprises, dans une variété de secteurs (y compris conseil, finance, services aux entreprises, commerce ...), faisant partie de l'ESS ou non, des sociétés mutualistes ou cotées, d'âges variés, et se considérant comme ayant une mission historique contribuant à l'intérêt général.

Les entretiens ont été conduits en respectant les critères d'échantillonnage présentés suivants :

- 30 entretiens qualitatifs avec 7 directeurs généraux, 6 fondateurs, 6 dirigeants d'entreprises, 5 présidents, 3 chief mission officers, 1 directeur de la communication, 2 directeurs de l'impact, 1 président du comité de mission et 1 directeur RSE, ont été réalisés entre le 22 février et le 1er juillet 2021.
- Taille des entreprises : 4 microentreprises, 4 PME (-50 salariés), 9 PME (+50 salariés), 9 ETI et 4 grandes entreprises.
- Secteurs d'activités : 4 dans le conseil, 6 dans la finance, 2 dans l'informatique, 4 dans d'autres activités de service, 2 dans l'immobilier, 2 dans l'enseignement, 4 dans le commerce et 6 dans l'industrie.
- Répartition géographique : 14 en île de France et 16 dans les autres régions.
- Date de création des entreprises : 3 nées à mission, 9 entre 2010 et 2019, 4 entre 2000 et 2009 et 14 créées avant 2000.
- 3 entreprises sont issues de l'économie sociale et solidaire, 7 sont déjà labellisées B Corp et 5 d'entre elles sont en cours de labélisation ou réfléchissent à la labellisation B Corp.

L'ensemble des entretiens a été mené par des professionnels et chercheurs encadrés par l'équipe de Mines ParisTech et la Communauté des Entreprises à Mission. Les entretiens (1h00 à 1h30), ont été conduits sur la base du guide d'entretien du projet.

Les réponses au guide d'entretien démontrent une très large variété des expériences et des conceptions. Cette synthèse présente quelques points de convergence et de différence sur 4 sujets : les motivations du passage en société à mission, le dispositif de formulation de la mission, les dispositifs d'évaluation, et les transformations observables générées par le changement statutaire.

## Les motivations du passage en société à mission

### Des entreprises qui n'ont pas attendu la loi pour s'engager

Pour la plupart des entreprises, le passage en société à mission correspond à un engagement préexistant très marqué. L'adoption de la qualité est vécue comme évolution « naturelle », et faisant partie de l'ADN de l'entreprise. Le cadre juridique est à ce titre bienvenu et offre l'occasion d'ancrer cet engagement de manière publique : il s'agit de « graver dans le marbre » des convictions déjà partagées et qui dépassent la communication.

L'enjeu de la transformation de l'entreprise à travers l'inscription statutaire apparaît peu à ce stade : il s'agit moins, sur le plan de la motivation initiale, de transformer que d'ancrer la spécificité d'un modèle déjà éprouvé. C'est évidemment d'autant plus vrai pour celles qui se créent « à mission » (startups) et pour les entreprises pionnières la plupart du temps. La qualité de société à mission répond ainsi aux besoins d'une entreprise dont la vocation est d'avoir un impact positif sur la société.

Dans le cas des mutuelles ou des coopératives, la société à mission a permis aux entreprises de clarifier les enjeux sociaux ou environnementaux auxquels elles souhaitent contribuer. En outre, cette démarche rend les engagements envers les sociétaires et la société encore plus transparents.

### La qualité de société à mission donne de la légitimité aux engagements

Le passage en société à mission a été choisi par la majorité des personnes interviewées pour « donner un nom » à des engagements préexistants.

Quatre postures (parfois combinées) se dégagent :

- Un renforcement de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de l'externe et un partage avec les parties prenantes internes (salariés et managers notamment) pour apporter de la cohérence, voire susciter l'engagement d'autres acteurs de l'écosystème ;



- Un engagement politique très marqué : certaines se disent « missionnaires » et ont par exemple pour ambition de contribuer à « réparer » l'impact négatif des activités économiques ;
- Une transformation de l'engagement préexistant en valeur « marketing » au travers de la visibilité que procure la qualité de société à mission ;
- Pour les cabinets de conseil, expérimenter cette transformation leur permet d'accompagner au mieux leurs clients qui souhaiteront adopter la qualité.

### Un élément de différenciation et une fierté d'appartenance

Pour plusieurs entreprises interrogées, devenir société à mission et redonner du sens à l'entreprise a permis de développer l'engagement des collaborateurs et la marque employeur. Adopter cette qualité peut être une opportunité dans le cadre de démarches commerciales BtoB, bien que ce modèle soit encore peu connu. Ce manque de notoriété constitue une déception partagée par l'ensemble des personnes interviewées, bien que le modèle soit plus connu depuis le passage de Danone en société à mission.

La sincérité de l'exercice de formulation et d'adoption de la qualité de société à mission est partagée par tous. Ce sentiment est accompagné par une certaine fierté d'être l'un des précurseurs de ce modèle qui prend une ampleur certaine.

### La formulation de la mission

#### Un temps de réflexion variable pour formuler la mission

Pour les entreprises pionnières qui ont adopté la qualité de société à mission, la formulation de la raison d'être et des objectifs statutaires associés a été plus ou moins longue, allant de quelques jours (pour certaines entreprises nées à mission) à deux années pour d'autres. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer : la taille de l'entreprise, son modèle de gouvernance ou encore une démarche plus ou moins collaborative.

## Les acteurs impliqués dans la démarche : l'interne avant tout

Les dirigeants, qu'ils soient fondateurs ou non, sont quasiment toujours à l'origine de l'impulsion de la démarche de société à mission. Cette démarche impose d'avoir le leadership nécessaire pour impulser et soutenir dans la durée un dispositif exigeant et transformant de l'ensemble de l'entreprise.

Dans la majorité des cas, la formulation de la mission est pilotée par le(s) dirigeants, souvent avec un groupe de travail resserré. Les salariés sont impliqués selon des méthodes variées et à des moments différents.

Dans certains cas extrêmes, le fondateur peut conduire en autonomie totale le processus de formulation de la raison d'être et des objectifs statutaires et ne communiquer auprès de ses salariés qu'après le changement statutaire. Ce cas de figure est notamment rencontré dans les startups. A l'opposé, des entreprises adoptent une démarche collaborative impliquant l'ensemble de leurs collaborateurs très en amont, afin de les rendre acteurs du dispositif et de développer leur engagement.

Dans les structures plus complexes et de plus grande taille, les salariés ont été interrogés via des enquêtes afin de définir la raison d'être et les objectifs sur lesquels l'entreprise devait s'engager. La même approche consultative a été utilisée pour définir le référentiel opérationnel de la mission.

Le recours à un cabinet de conseil est minoritaire, ce qui s'explique certainement par la grande proportion de micro-entreprises et de PME parmi les sociétés à mission à ce jour.

## Les parties prenantes externes encore insuffisamment impliquées

Parmi les entreprises interviewées, rares sont celles à avoir impliqué des parties prenantes externes dans la rédaction de la mission (raison d'être et objectifs).

Celles ayant intégré les parties prenantes externes dès le début du projet considèrent que cette co-construction donne de la vigueur à la mission et au projet collectif de l'entreprise.

Si les parties prenantes n'ont généralement pas été consultées lors de la rédaction de la mission, elles sont explicitement mentionnées par les engagements pris par les entreprises et intégrées dans leurs comités de mission. Il serait utile d'étudier plus systématiquement les différences entre les parties prenantes concernées par l'activité (notamment usagers, bénéficiaires, ...) et celles envers qui les engagements sont pris (salariés, clients directs). A ce stade, elles ne coïncident pas nécessairement.

### Les actionnaires : des acteurs clés à sensibiliser

Si les actionnaires sont parfois présentés comme susceptibles de ne pas comprendre l'enjeu des engagements pris ou à prendre par l'entreprise, la nécessaire adoption de la mission en assemblée générale a parfois exigé de revoir la formulation pour la rendre « acceptable » du point de vue des actionnaires.

Les personnes interviewées s'accordent à dire qu'il faut parfois beaucoup de temps et d'efforts pour convaincre. Elles le présentent même comme « surhumain » si l'actionnariat est dispersé. La démarche est jugée plus facile en présence d'un fondateur actionnaire ou d'un actionnariat familial.

Pour les entreprises mutualistes et coopératives, la qualité de société à mission leur semble particulièrement adaptée et complémentaire de leurs statuts. Elle permet d'ancrer les forts engagements de ces entreprises en termes de gouvernance, en y adjoignant des engagements environnementaux et sociaux, leur permettant ainsi reprendre un temps d'avance.

## Évaluation et contrôle de la mission

Un constat général émerge : à l'exception des plus grandes entreprises, les modalités de contrôle et d'évaluation relèvent d'un futur très peu défini. La question est mise à l'agenda, mais sans dispositif structuré. S'il est trop tôt à ce stade pour fournir un retour d'expérience exhaustif, certains points ont été identifiés : des objectifs opérationnels prudents, une complémentarité entre labels et société à mission, la définition du rôle et de la composition du comité de mission et le rôle de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI).

### Des objectifs opérationnels prudents

Globalement, les objectifs sociaux et environnementaux définis sont jugés ambitieux par les personnes interrogées, qui expliquent cependant s'être donné une marge temporelle importante dans la déclinaison des objectifs opérationnels afin de tenir compte d'imprévus. En conséquence, certains objectifs ont été atteints plus tôt que prévu.

En l'absence à ce stade de méthode d'objectivation systématique de la formulation des engagements, ceux-ci ont souvent été jugés relativement descriptifs par les interviewés, parfois très liés aux objectifs opérationnels de l'entreprise, déjà au cœur de la stratégie.

La plupart des personnes interviewées positionnent explicitement les engagements pris par rapport aux enjeux de responsabilité sociale et environnementale spécifiques à l'activité de l'entreprise. Ainsi, les engagements décrivent des objectifs connectés à la réalité de l'activité de l'entreprise (cf. exemples de raisons d'être et objectifs privilégiant l'activité de l'entreprise – Module 2)

Par ailleurs, le passage en société à mission a parfois suscité certaines réticences de la part des conseillers juridiques de l'entreprise, qui estiment que les risques associés à l'opposabilité de la mission ne sont pas encore maîtrisés.

## Une complémentarité entre labels et société à mission

Certaines entreprises interrogées font appel à des labels en complément de la qualité de société à mission pour véhiculer et asseoir leurs engagements. C'est notamment le cas de la certification B Corp, dispositif d'évaluation RSE particulièrement exigeant. Il y a cependant peu de confusion entre ces différentes approches, qui se placent à des niveaux et des champs différents de l'entreprise : la qualité de société à mission est considérée comme une boussole sur le long terme, propre à chaque entreprise, et impliquant le plus haut niveau de l'entreprise. B Corp est une démarche exigeante et contraignante, impulsant de vrais changements de pratiques pour les équipes opérationnelles. La liberté associée à la formulation de la mission (sa singularité) et à la gouvernance de la mission (composition du comité de mission) est louée et présentée comme complémentaire aux labels. La certification B Corp possède une notoriété plus importante que la société à mission, notamment à l'international, et est souvent adoptée par des entreprises ayant des filiales à l'étranger.

## Une grande diversité dans la composition et le rôle des comités de mission

Il n'y a pas un modèle unique de composition de comité à mission, ce dernier reflétant l'identité et l'ambition de chaque entreprise, ainsi que la singularité de sa mission.

Le choix de ses membres et la définition de son rôle restent un exercice complexe, comme la formulation de la raison d'être et des objectifs. Cet exercice, très attendu et crucial, prend du temps et est d'ailleurs encore en cours dans certaines entreprises interviewées. Des entreprises envisagent aussi d'adapter sa composition au fur et à mesure de l'évolution de la mission.

Le comité de mission revêt des configurations variables :

- Uniquement des salariés ;

- Composition presque uniquement d'externes (notamment experts) avec une présence de la direction qui représente les salariés, présente les résultats sans toutefois participer à l'évaluation de la mission ;
- Présence d'associés fondateurs qui s'arrogent le droit de trancher les débats en dernier recours.

Souvent, les dirigeants font partie du comité de mission, ou sont invités permanents aux réunions. La fréquence des comités de mission est également variable : chaque trimestre, ou une à deux fois par an. Un défraiement est prévu par certaines entreprises mais il n'est pas systématique.

On peut notamment remarquer la présence fréquente d'experts et de chercheurs, ainsi que de clients et d'actionnaires. De même, on note la présence d'un administrateur dans certains comités, notamment dans le but de faire le lien avec le conseil d'administration de l'entreprise.

Si pour les entreprises de moins de 50 salariés, la loi exige uniquement la présence d'un salarié référent, nombre de petites structures adoptent un comité de mission élargi qui intègre des parties prenantes externes. L'intérêt d'être challengé est toujours reconnu, de même que de se doter d'un comité de mission, qui apparaît souvent l'un des points les plus positifs de cette innovation juridique.

En effet, si la définition de la mission s'élabore essentiellement en interne, la composition du comité de mission fait la part belle à l'externe : 4 entreprises sur 5 ont intégré au moins une partie prenante externe dans la gouvernance de la mission.

### L'Organisme Tiers Indépendant : encore beaucoup d'interrogations

L'Organisme Tiers Indépendant est considéré comme positif en tant qu'entité externe qui vérifie l'alignement entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre et ce, tout en garantissant la neutralité des recommandations du comité de mission afin d'éviter les controverses dans le déploiement de la mission.

En absence, au moment des entretiens, de l'arrêté définissant les contours de la vérification de la part de l'OTI, les interviewés étaient plutôt dans l'expectative. Nombre d'entreprises considèrent d'ailleurs encore cette étape comme conceptuelle et ne se sont pas encore projetées dans l'exercice.

Globalement, les dirigeants d'ETI et grandes entreprises contactés n'ont pas manifesté d'inquiétude quant à l'intervention de l'OTI. Cela peut s'expliquer par le fait que les outils et la méthodologie pour mesurer la progression de la mission ont souvent été identifiés et les entreprises connaissent déjà les étapes d'un processus de certification et d'évaluation. Néanmoins, elles expriment le souhait d'accéder à une diversité d'organismes de vérification accrédités capables de comprendre leurs enjeux.

La capacité des OTI à intégrer une évaluation qualitative de la mission, et ainsi éviter l'écueil d'une normativité qui s'éloignerait de l'esprit de la loi PACTE, est une source d'incertitude qui a été relevé à plusieurs reprises.

Un dialogue constructif avec l'OTI est attendu, de même qu'un coût adapté à toutes les tailles d'entreprise. En effet, la question du coût de l'OTI inquiète les dirigeants de micro-entreprises et petites PME, qui le considère comme un élément dissuasif.

## **Transformations observables**

Modèle émergent, la société à mission recouvre de nombreux sujets dont un certain nombre, comme l'opposabilité juridique, ne sont pas encore pleinement intégrés par l'ensemble des entreprises qui l'expérimentent. De façon générale, les transformations engendrées par le changement des statuts ne sont pas encore très visibles au sein des entreprises, comme dans ses relations avec ses parties prenantes, la démarche n'en étant qu'à ses débuts. Cependant plusieurs points communs émergent des entretiens.

## Un outil d'alignement de l'identité et un guide pour la stratégie

L'enjeu de formulation d'une mission dans les statuts de l'entreprise implique de mener un travail d'explicitation du projet collectif qui doit nécessairement « aller au bout » (par rapport aux initiatives déjà menées et qui peuvent ne pas déboucher ou ne pas avoir d'effet). De ce fait, les personnes interrogées présentent la mission comme un outil d'alignement important, qui rend certains éléments implicites explicites, discutés et partagés par tous. Cet exercice permet parfois de prendre des engagements plus ambitieux que ceux initialement imaginés et sont souvent reconnus comme un vrai support dans la prise de décisions.

Le travail mené conduit ainsi à une forme de « révision » de l'identité des entreprises qui pousse à les repositionner dans leur écosystème, et parfois à prioriser différemment leurs activités. La mission de l'entreprise devient ainsi la boussole qui indique le nord, elle donne le cap, le cadre et le sens pour que tous puissent s'inscrire dans l'action quotidienne.

Dans les entreprises interrogées, la mission repositionne le rôle du dirigeant au centre de l'engagement. Elle renforce le leadership du dirigeant qui se voit dépositaire de la mission (en plus d'en avoir été à l'origine), et qui utilise la mission pour communiquer sur son engagement individuel. La mission permet aussi, de l'avis des dirigeants interviewés, de pérenniser et de stabiliser le cap donné en cas de changement de gouvernance. Cette interaction complexe entre un engagement statutaire (donc par nature dépersonnalisé) et le positionnement du dirigeant sera à étudier plus avant.

## Un nouvel engagement avec les salariés...

De façon plus ou moins nuancée, le passage à société à mission a très souvent été bien accueilli par les collaborateurs de l'entreprise.

L'appropriation des engagements est un enjeu reconnu comme très important pour le succès de la mission. Différentes solutions ont été mobilisées par les



entreprises suite au changement des statuts ; une entreprise a par exemple décidé d'organiser des ateliers avec tous les salariés répartis en petits groupes pour s'assurer de la compréhension de la mission par tous. Une autre a rédigé une lettre de délégation de responsabilité adressée à l'ensemble des cadres dirigeants pour assurer que la mission relève de la responsabilité de tous les top managers.

### ... Et leurs représentants

Pour les entreprises incluant un comité social économique (CSE), l'instance a été sollicitée dans le processus de formulation de la mission avec différents degrés. Néanmoins, les représentants du CSE sont encore rarement inclus dans le comité de mission.

Pour les entreprises, il est clair que le comité de mission est une instance différente et complémentaire du CSE dans ses relations avec le Conseil d'Administration et/ou la direction de l'entreprise. Par essence, le comité de mission est ouvert sur son écosystème et son rôle va au-delà de la logique salariés-dirigeants et de la relation de travail.

La relation avec le CSE peut être plus complexe quand l'entreprise fait partie d'une unité économique et sociale (UES). Les interactions entre le comité de mission et le CSE restent encore à définir.

### Vers la performance globale de l'entreprise

Du point de vue de l'évaluation de la performance, la transformation en société à mission n'est pas interprétée comme un frein, mais plutôt comme un accélérateur de la performance de l'entreprise. S'il existe une forte continuité avec les engagements RSE préexistants, la mission est toutefois perçue distinctement d'une politique RSE traditionnelle, car elle interroge l'utilité et la singularité de l'entreprise, et intègre des objectifs sociaux et environnementaux dans les statuts, donnant un caractère irréversible à l'engagement de l'entreprise.

Pour les ETI et les grandes entreprises, le contrôle de la mission incorporera en bonne partie les outils de notation extra-financière, notamment liés aux ODD, qui sont reliés à la mission formulée, et qui reprennent des méthodes déjà existantes.

Passer à une triple comptabilité ou à une comptabilité globale permettrait d'analyser une performance étendue, et non limitée au capital financier. La comptabilité étant une façon de reporter et de rendre compte, l'analyse de la seule performance économique est jugée trop restrictive par certains.

### Une transformation de la gouvernance à terme

Les entreprises ne font pas état d'une transformation de gouvernance, bien qu'elles perçoivent son évolution à terme. Un temps « d'imprégnation » de la mission dans l'entreprise est nécessaire avant d'apercevoir des changements tangibles.

Pour certaines, le comité de mission est, ou devient, un organe interne de la gouvernance de l'entreprise doté d'un règlement intérieur, qui permet de rééquilibrer la gouvernance. Pour d'autres, le comité de mission reste un organe de contrôle ou de consultation extérieur à l'entreprise.

L'articulation entre le comité de mission et les autres instances de gouvernance, notamment le Conseil d'Administration, est un point de discussion fréquent dans les entreprises. Un autre point soulevé par les interviewés est le droit d'accès du comité de mission aux informations de l'entreprise et à leur confidentialité.

Des questions restent donc en suspens : comment s'assurer que le comité de mission limite son rôle aux engagements inscrits dans les statuts ? Comment le mobiliser pour contrebalancer le point de vue du Conseil d'Administration ? Inversement, comment s'assurer que le comité de mission n'ira pas trop loin sur les choix stratégiques pris par l'entreprise ? Et comment s'assurer d'un dialogue avec les salariés ?