



S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

# L'entreprise à mission, un projet collectif: **quelle place pour les salariés ?**

---

## INTRODUCTION

---

Les attentes vis-à-vis de l'entreprise en matière de transition écologique, de lutte contre le changement climatique et de justice sociale sont de plus en plus prégantes. Les questions autour de la finalité et la place de l'entreprise dans la société ont été relancées en 2019 avec la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise). Celle-ci a donné la possibilité pour les sociétés d'adopter la qualité de « société à mission », ce qui a suscité un fort enthousiasme. Ce sont, début juillet 2021, plus de 200 entreprises à mission qui sont recensées alors qu'elles étaient 88 fin 2020.<sup>1</sup>

En faisant le choix de prendre la qualité de société à mission, les entreprises affirment davantage un engagement sociétal à l'ensemble de leurs parties prenantes, et plus particulièrement à leurs parties constituantes que sont les salariés et les actionnaires.

Si la loi prévoit la façon dont les actionnaires sont associés au suivi de la mission (vote initial et présentation du rapport du comité de mission tous les ans, et de l'organisme tiers indépendant tous les deux ans), la place des salariés qui sont chargés de la mise en œuvre de la mission est peu définie. La loi stipule simplement qu'au moins un salarié doit siéger au comité de mission.

Quelle place pour les salariés et leurs représentants au sein des entreprises à mission ? Quel est leur rôle quant au suivi et à la mise en œuvre de la mission ? Comment analyser les premiers pas du comité de mission, nouvel organe de gouvernance ?

---

<sup>1</sup> [BAROMÈTRE DE L'OBSERVATOIRE](#), *Premier portrait des sociétés à mission*, janvier 2021

## SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| Remerciements .....  | 3         |
| <b>I - CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>A. La société à mission dans la loi, un cadre relativement souple .....</b>   | <b>5</b>  |
| Quelques rappels sur la loi PACTE .....  | 5         |
| Les « trois étages » de la loi PACTE .....   | 6         |
| <b>B. Une dynamique à l'œuvre autour de la société à mission .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>C. Quelques grands groupes porte-drapeaux de la société à mission .....</b>   | <b>8</b>  |
| Danone .....   | 8         |
| Groupe Rocher .....  | 8         |
| MAIF .....   | 9         |
| La Poste .....   | 9         |
| <b>II - LES SALARIÉS, ACTEURS CLÉS DE L'ENTREPRISE À MISSION .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>A. Les salariés sont présents dès l'origine de la société à mission .....</b>   | <b>10</b> |
| La mission pour fédérer les salariés .....   | 10        |
| La consultation des salariés est une étape clé<br>pour le passage vers l'entreprise à mission .....                          | 11        |
| <b>B. Les salariés, en attente d'engagements de la part de l'entreprise .....</b>  | <b>12</b> |
| Des salariés en quête de sens .....  | 12        |
| La société à mission comme levier d'action syndicale .....   | 13        |
| <b>C. Les salariés acteurs de la société à mission .....</b>   | <b>14</b> |
| Des salariés au cœur de la mission ? .....   | 14        |
| Les salariés attendent de la cohérence .....   | 15        |
| L'implication des salariés dans la mise en œuvre de la mission .....   | 16        |
| <b>III - LE COMITÉ DE MISSION,<br/>NOUVEL ORGANE DE DIALOGUE ET DE GOUVERNANCE .....</b>                                     | <b>17</b> |
| <b>A. Le comité de mission :<br/>indépendant et en articulation avec le conseil d'administration .....</b>                   | <b>17</b> |
| Le rôle du comité de mission .....   | 17        |
| Un lien fort avec le conseil d'administration .....  | 19        |
| À qui le comité de mission rend-il compte ? .....  | 21        |
| <b>B. La composition du comité de mission :<br/>des membres externes et une place essentielle des salariés .....</b>         | <b>22</b> |
| Qui sont les membres d'un comité de mission ? .....  | 22        |
| Les salariés sont des acteurs clés du comité de mission .....  | 22        |
| <b>C. L'interaction entre le comité de mission,<br/>les organisations syndicales et les représentants du personnel .....</b> | <b>25</b> |
| Avoir un représentant des salariés au comité de mission .....  | 25        |
| Être les garants du travail du comité de mission .....   | 26        |
| Le syndicalisme au sein de l'entreprise à mission : vers un syndicalisme sociétal ? .....                                    | 27        |
| <b>LES RECOMMANDATIONS DE LA CFTD CONCERNANT LA SOCIÉTÉ À MISSION .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>A. Définition de la mission .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>B. Composition du comité de mission .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>C. Les moyens alloués au comité de mission .....</b>  | <b>31</b> |
| <b>D. Le suivi de la mission .....</b>   | <b>32</b> |



---

## REMERCIEMENTS

---

Ce travail a été réalisé à partir d'entretiens avec des salariés et membres de la direction des entreprises étudiées, avec des acteurs syndicaux et des experts des questions liées à l'entreprise à mission (universitaires, consultants, etc.).

La grande majorité des entretiens réalisés avec les acteurs syndicaux a été effectuée avec des militants de la Cfdt. Ils ne représentent donc pas nécessairement la pluralité des points de vue du monde syndical.

L'étude s'appuie sur l'exemple des premières grandes entreprises qui ont adopté ce statut, et en particulier les groupes Rocher, Danone, MAIF et La Poste. Elle ne se limite pas à ces exemples puisque de nombreux acteurs d'autres entreprises ont été interrogés lors de la réalisation de ce travail.

### MERCI AUX PERSONNES SUIVANTES INTERVIEWÉES DANS LE CADRE DE CETTE ENQUÊTE.

#### DU GROUPE ROCHER :

- Marion Moulin, directrice de la communication du groupe Rocher.
- Serge Coyac, coordinateur Cfdt, groupe Rocher.
- Clarisse Jeanne, élue Cfdt, groupe Rocher.
- Bris Rocher, PDG de Rocher, pour ses réponses dans le cadre d'un webinaire organisé par la Communauté des entreprises à mission<sup>2</sup>.

#### DE LA MAIF :

- Frédéric Duflos, délégué syndical central de la MAIF.
- Clémence Lerondeau, salariée et membre du comité de mission de la MAIF.
- Sandra Person, administratrice salariée parrainée par la Cfdt, MAIF.
- Franck Carnero, Directeur Mission et Impact de la MAIF, dans le cadre d'un échange avec le Cercle des Managers de Mission (voir ci-dessous).

#### DE DANONE :

- Frédéric Boutebba, administrateur salarié parrainé par la Cfdt, Danone.
- Emna Lahmer, salariée au comité de mission de Danone (entretien réalisé par l'équipe du centre de gestion scientifique des Mines Paristech).
- Jean-Michel Severino, administrateur référent et membre du comité de mission de Danone.
- Matthias Vicherat, secrétaire général de Danone, pour ses réponses dans le cadre d'un webinaire organisé par la Communauté des entreprises à mission<sup>3</sup>.

#### AUTRES ACTEURS SYNDICAUX :

- Philippe Portier, secrétaire national de la Cfdt.
- Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la Cfdt Cadres entre 2009 et 2016.
- Christian Senectaire, administrateur salarié Cfdt de Sanofi.
- Hélène Deborde, secrétaire fédérale de la Fédération Générale Alimentaire (FGA) Cfdt.
- Laure Pelletier, secrétaire fédérale de la Fédération Banque Assurance (FBA) Cfdt.
- Sylvie Joseph et Stéphane Chevet, administrateurs salariés Cfdt de La Poste.
- José Belo, coordinateur Cfdt Engie.
- Antony Lalo, Cfdt Engie.
- Guy de Reals, élu CFTC, Air Liquide.

---

2 Les Débats de la SaM #1: "Société à mission: familiale ou cotée, ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre", 6 avril 2021, <https://www.entreprisesamission.com/2021/04/06/etalk-rocher-danone/>

3 Les Débats de la SaM #1: "Société à mission: familiale ou cotée, ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre", 6 avril 2021, <https://www.entreprisesamission.com/2021/04/06/etalk-rocher-danone/>



#### **EXPERTS EXTÉRIEURS ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE :**

- Jérémy Lévêque, doctorant au Centre de gestion scientifique, Mines ParisTech.
- Geneviève Féron, associée du cabinet Prophyl, experte des questions de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises).
- Nicolas Théry, président du Crédit Mutuel Alliance Fédérale.
- Philippe Joubert, administrateur de sociétés, fondateur et dirigeant de Earth on Board, expert des questions environnementales et de gouvernance.
- Claire Waysand, secrétaire générale, Engie.
- André Sobczak, directeur de recherche, Audencia Business School.
- Nicole Notat, co-rédactrice du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », février 2018, présidente du comité de mission de la MAIF, ex-secrétaire générale de la CFDT.
- Christophe Clerc, avocat et enseignant à Sciences Po Paris.
- Anne Mollet, directrice de la Communauté des Entreprises à Mission.
- Mathilde Despax, présidente de Gate 17, cabinet d'expertise pour les CSE (Comité Social et Economique) sur la transition écologique.
- Kevin Levillain et Blanche Segrestin, enseignants chercheurs, Centre de gestion scientifique, Mines Paristech.

#### **DEUX SÉANCES COLLECTIVES ONT ENRICHIS LES RÉFLEXIONS LIÉES À CE TRAVAIL. MERCI À :**

**La Communauté des Entreprises à mission pour l'échange avec le Cercle des Managers de mission, animé par Anatolie Virieux.** Il était composé de : Franck Carnero, Chief Mission Officer, MAIF ; Karen Massicot, Chief Mission Officer, Mirova ; Manon Créach, manager de la mission Nuova Vista ; Fanny Fouquet, consultante RH manager de la mission, LGP Conseil ; Victor Breillot, responsable RSE et manager de la mission, Novaxia ; Denis Thaeder, manager de la mission, Wakam ; Alexandra Fleury, responsable RSE et manager de la mission, Réalités ; Kelly Tinchon, chargé de Mission, Camif.

**Le réseau des administrateurs salariés de la CFDT qui a réalisé une matinée de travail sur le thème de l'entreprise à mission.** Merci à Sylvie Joseph, de La Poste, d'Antony Lalo d'Engie et de Frédéric Boutebba de Danone pour leur témoignage, et à tous les administrateurs qui ont apporté leur contribution dans le cadre de cet échange.

## I - CONTEXTE DE L'ÉTUDE

### A. LA SOCIÉTÉ À MISSION DANS LA LOI, UN CADRE RELATIVEMENT SOUPLE

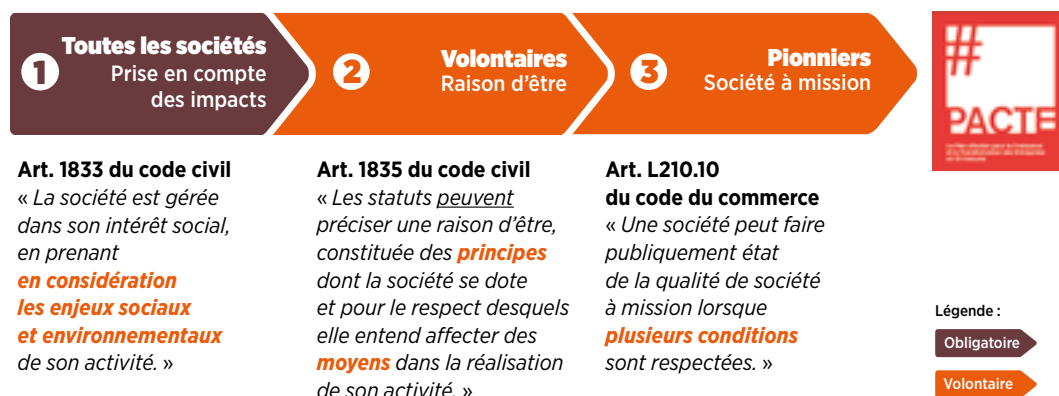
#### QUELQUES RAPPELS SUR LA LOI PACTE

Promulguée le 22 mai 2019, la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) avait pour vocation de faire évoluer les dispositifs légaux concernant les sociétés pour qu'elles prennent en compte leurs impacts sociétaux. Pour ce faire, elle a proposé trois modifications législatives :

- **La modification de l'article 1833 du Code civil** qui précise qu'une « société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » Cela s'impose à toutes les sociétés.
- **La possibilité pour les entreprises de se définir une raison d'être** qui peut être inscrite dans les statuts de la société. L'article 1835 du Code civil indique que la raison d'être est « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. » De nombreuses entreprises ont choisi de définir leur raison d'être (bien qu'elles n'aient pas toutes décidé de les inscrire dans leurs statuts). Par exemple, cela concerne plus de 60 % des entreprises du CAC 40<sup>4</sup>.
- La possibilité pour les entreprises d'adopter la qualité juridique de société à mission. Facultatif, ce modèle s'adresse aux entreprises désirant contribuer à l'intérêt général et à la résolution des grands défis environnementaux et sociaux.

La CFDT a déjà produit un argumentaire pour expliquer que la raison d'être est un objet de dialogue social, et que les salariés et organisations syndicales ont tout intérêt à se saisir de cet objet. Elle précise<sup>5</sup> : « Une raison d'être n'est pas un supplément d'âme : elle irrigue les décisions stratégiques, vertèbre la RSE, articule les engagements, leur donne une cohérence. Elle donne un cap commun : en cela, elle concerne chaque salarié. Elle doit pouvoir se retrouver dans les déclinaisons opérationnelles des activités de l'entreprise. »

Cette note se concentrera sur le troisième étage de la loi PACTE : la société à mission.



Source : Des enjeux et des hommes, Management & RSE.

4 <https://investir.lesechos.fr/investir-responsable/dossiers/une-raison-detre-pour-plus-de-la-moitie-des-groupes-du-cac-40/les-entreprises-du-cac-40-s-emparent-de-la-raison-d-etre-1939325.php>

5 Argumentaire de la CFDT, La raison d'être de l'entreprise : un objet de dialogue social, Avril 2021 [https://www.cfdt.fr/portail/outils/argumentaires/argumentaire-la-raison-d-etre-de-l-entreprise-un-objet-de-dialogue-social-srv1\\_1172031](https://www.cfdt.fr/portail/outils/argumentaires/argumentaire-la-raison-d-etre-de-l-entreprise-un-objet-de-dialogue-social-srv1_1172031)



## LES « TROIS ÉTAGES » DE LA LOI PACTE<sup>6</sup>

### La société à mission dans la loi

Concrètement, la qualité d'entreprise à mission repose sur 4 piliers, explicités dans l'article L210-10 du Code de commerce<sup>7</sup> :

- Les statuts de la société doivent préciser une **raison d'être**.
- Les statuts de la société doivent préciser **un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux** que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.
- L'entreprise, dans le cadre du suivi de l'exécution de sa mission, doit mettre en plus un **comité de mission**. Ce comité est « *chargé exclusivement du suivi de la mission* » : il comporte au moins un salarié et il présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Pour ce faire, il procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission.
- La poursuite des objectifs sociaux et environnementaux fait l'objet d'une vérification par un **OTI (Organisme tiers indépendant)**, tous les deux ans. Il en résulte un rapport joint au rapport du comité de mission.

L'adoption du statut d'entreprise à mission est impactant pour une société. En effet, les statuts précisent que l'entreprise, en plus de son objectif de profit, doit poursuivre une mission qui peut être sociale, environnementale ou scientifique. Le projet de loi précise que cette mission est « verrouillée » sur un objectif de long terme inscrit dans les statuts et qu'elle est opposable. Les engagements statutaires sont également contraignants et les parties prenantes de la société peuvent se retourner contre les dirigeants si ceux-ci ne sont pas tenus. Par ailleurs, un double niveau de contrôle est à l'œuvre avec un comité de mission, nouvel organe de gouvernance de l'entreprise, et un contrôle externe par l'OTI.

Si la loi pose un premier cadre pour définir l'entreprise à mission, celui-ci reste très large et laisse une marge de manœuvre importante concernant la mise en œuvre du dispositif. Les entreprises ont effectivement une grande liberté quant au choix de la mission, des objectifs associés et de la procédure pour les définir. La mise en place du comité de mission pose également particulièrement question : comment est-il nommé ? Qui doit le composer ? Qui est le salarié qui y siège ? Comment travaille-t-il ? Quel est son rôle ? Quelles doivent être ses interactions avec les organes de gouvernance et de dialogue existants ? Comment l'atteinte des objectifs est évaluée et mesurée ?

Bien que l'objet société à mission soit relativement jeune et que certains comités de mission soient au stade du lancement ou de définition de leur fonctionnement, il s'agit de partager quelques interrogations autour des premiers pas et du fonctionnement du comité de mission.

<sup>6</sup> Source: Des enjeux et des hommes, Management &RSE

<sup>7</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000038528238/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038528238/)



## B. UNE DYNAMIQUE À L'ŒUVRE AUTOUR DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

Un peu plus de deux ans après la loi PACTE, ce sont plus de 200 sociétés à mission qui sont référencées par l'Observatoire des sociétés à mission<sup>8</sup>. Bien que faible comparé au nombre de sociétés en France (environ 2 millions), ce nombre connaît une forte croissance (24 % au premier trimestre 2021). La Communauté des entreprises à mission, qui regroupe la majorité des sociétés ayant adopté cette qualité, espère que ce nombre atteindra 10 000 d'ici 2025.<sup>9</sup> Le profil des premières sociétés à mission est plutôt orienté vers des petites et moyennes entreprises. Au premier trimestre 2021, seulement 4% des sociétés à mission étaient des grands groupes et 9% des Entreprises de taille intermédiaire (ETI).<sup>10</sup>

Cette étude se concentre principalement sur les grandes entreprises, avec des activités à l'international et plusieurs milliers de salariés. Elles sont donc encore assez peu nombreuses, bien que de plus en plus de groupes annoncent adopter cette qualité : Danone, la seule du CAC 40, mais aussi La Poste, le groupe Rocher, la MAIF, le Crédit Mutuel Alliance Fédérale, etc. Par ailleurs, un certain nombre d'initiatives ont lieu dans des grandes entreprises où des organisations syndicales, ou des administrateurs salariés, portent la demande que leur entreprise adopte la qualité de société à mission. Cela a été le cas chez Engie, SNCF, Air Liquide ou encore Sanofi.

Enfin, si peu d'entreprises cotées ont passé le pas, plusieurs s'inspirent de ce modèle. Les entreprises qui ont défini leur raison d'être peuvent ainsi créer des comités de suivi de la raison d'être (dont l'appellation varie en fonction des entreprises). C'est en particulier le cas des entreprises publiques. Le ministre de l'Économie Bruno Le Maire a demandé à toutes les entreprises dont l'État est actionnaire de définir une raison d'être statutaire. Suzanne Kucharekova-Milko, secrétaire générale de l'Agence de participation de l'État, indique que cela doit être suivi d'actes : en particulier, la raison d'être doit être déclinée opérationnellement et prise en compte dans les choix stratégiques de l'entreprise. Certaines font le choix de devenir société à mission et d'autres peuvent opter pour des choix proches mais qui ne respectent pas ce cadre.<sup>11</sup>

Bien que les entreprises étudiées soient en majorité des grandes entreprises, il faut noter qu'un certain nombre des enseignements tirés peuvent être valables pour la totalité des entreprises à mission.

<sup>8</sup> <https://observatoire.entreprisesamission.com/> consulté le 05/07/2021.

<sup>9</sup> <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/entreprise-a-mission-le-portrait-robot-des-100-pionniers-149453.html>

<sup>10</sup> Deuxième baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission, mai 2021 <https://observatoire.entreprisesamission.com/les-barometres-de-lobservatoire-des-societes-a-mission>

<sup>11</sup> On peut par exemple penser à la FDJ qui s'est dotée d'une raison d'être, d'objectifs sociaux et environnementaux et d'un comité de parties prenantes. Il manque le contrôle par l'OTI et le rapport annuel du comité.



## C. QUELQUES GRANDS GROUPES PORTE-DRAPEAUX DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

Sont décrites ici les spécificités de quatre grandes entreprises qui ont pris à ce jour la qualité de société à mission, en partie à travers les expériences d'acteurs de ces entreprises.

### DANONE

Tout d'abord, Danone est la seule entreprise cotée à ce jour à être devenue entreprise à mission. Cette qualité a été adoptée très largement en Assemblée générale le 26 juin 2020 avec 99,42% d'approbation. C'est une des plus grandes entreprises mondiales du secteur de l'agroalimentaire, avec un chiffre d'affaires de plus de 23 milliards d'euros en 2020. Ses activités concernent la vente de produits laitiers ou d'origine végétale, d'eau minérale et de nutrition spécialisée/nutrition médicale.

Sa raison d'être est d'«*apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre*» et elle est accompagnée dans les statuts de quatre objectifs : un sur la santé et les pratiques alimentaires, un sur l'environnement (agriculture régénératrice et économie circulaire pour les emballages), et deux sur des aspects sociaux (impliquer les salariés dans l'entreprise et agir pour l'égalité des chances dans et hors de l'entreprise).

Le comité de mission de Danone s'est réuni pour la première fois en juillet 2020. Il comporte actuellement huit membres nommés par le conseil d'administration (ses statuts indiquent qu'il doit en comporter entre 6 et 12). Parmi ces membres, on compte un administrateur indépendant, Jean-Michel Severino, et une représentante des salariés, Emna Lahmer. Cette dernière a exercé des mandats de représentation au sein de Danone pour la Cfdt. Elle a été, entre 2016 et 2019, représentante du comité d'entreprise au conseil d'administration. Il faut également noter la présence au sein du comité de Ron Oswald, ancien secrétaire général de l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA), de 1997 à 2017, qui a été nommé début mai<sup>12</sup>.

Les autres membres du comité de mission sont des figures de grandes institutions internationales et des dirigeants d'entreprises ou de fondations. C'est un comité qui se distingue par une stature internationale avec des personnalités reconnues du commerce mondial. Il est présidé par Pascal Lamy (ancien directeur général de l'OMC).

L'ex-PDG Emmanuel Faber a été révoqué par son conseil d'administration en mars 2021 et les fonctions de président et de directeur général ont été dissociées. Bien que cela ne remette pas en cause la qualité d'entreprise à mission pour Danone, cela interroge sur le futur de l'entreprise et la place accordée à la mission dans la suite des activités.

### GROUPE ROCHER

Le Groupe Rocher a pris très rapidement la qualité d'entreprise à mission puisqu'il a annoncé cette évolution statutaire le 24 octobre 2019, avant la sortie des décrets d'application de la loi PACTE. C'est une entreprise du secteur des cosmétiques et du textile qui réalise un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros en 2019. Société anonyme à l'actionnariat très largement familial (plus de 98%), elle est dirigée par Bris Rocher, le petit-fils de Yves Rocher qui a été très longtemps président du groupe. Son histoire est très marquée par ce dernier, fondateur de l'entreprise en 1959 à La Gacilly, engagé pour la protection de la nature. On retrouve fortement cet aspect dans la mission et les objectifs du groupe.

---

12 <https://www.lsa-conso.fr/ron-oswald-rejoint-le-comite-de-mission-de-danone.380733>





La raison d'être du groupe est de «*reconnecter ses communautés à la nature*». Elle est accompagnée de 5 objectifs qui constituent tous des objectifs environnementaux. Deux sont très larges (promouvoir le lien entre ses communautés et la nature ; agir en faveur de la biodiversité sur ses territoires). Un troisième est très local : faire de La Gacilly l'emblème d'un écosystème vertueux. Enfin les deux derniers concernent davantage les activités du groupe : développer l'innovation frugale et des actions de consommation responsable et offrir des expériences de bien-être grâce aux bienfaits de la nature.

Le comité de mission comporte actuellement 8 membres. Il est composé de quatre personnes occupant des postes de direction dans le groupe et de quatre externes. Parmi eux, on compte 3 dirigeants d'entreprises (WEMEAN, My Little Paris et Système U) et un représentant d'ONG (la Ligue pour la protection des oiseaux). Le comité est présidé par une personne issue de l'interne, directeur d'une marque du groupe (Jean-David Schwartz, le CEO d'Arbonne).

### **MAIF**

La compagnie d'assurances MAIF est devenue entreprise à mission en juillet 2020. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros en 2019 et compte plus de 5 000 salariés. La société a une forme juridique particulière puisque c'est une mutuelle. Son conseil d'administration comporte donc 21 sociétaires élus et 3 représentants des salariés élus.

Sa raison d'être est très générale : «*Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous, MAIF, plaçons cette attention au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions.*»

Ses statuts comportent également 5 objectifs : vis-à-vis de ses sociétaires (placer l'intérêt de ses sociétaires au cœur de ses activités), de ses salariés (favoriser, par une attention sincère, l'épanouissement de ses acteurs internes au sein d'un collectif engagé) et de la société et de l'écologie (contribuer à la construction d'une société plus solidaire ; contribuer à la transition écologique ; promouvoir le développement de modèles d'entreprises engagées dans la recherche d'impacts positifs).

Son comité de mission est également un comité « mixte » avec cinq membres internes et cinq membres externes. Il y a cependant une diversité parmi le personnel interne : deux salariés, deux administrateurs sociétaires et un représentant de la direction générale. Les externes sont des universitaires ou des dirigeants d'ONG. Le comité est présidé par Nicole Notat (ex-secrétaire générale de la CFDT et ex-PDG de Vigeo). Le comité de mission de la MAIF dit se réunir 3 à 5 fois par an, au-delà des deux réunions par an minimum indiquées dans les statuts.

### **LA POSTE**

La Poste, entreprise du service public, a adopté la qualité de société à mission le 8 juin 2021. L'entreprise de 250 000 salariés est publique, avec deux actionnaires : l'État et la Caisse des dépôts et consignation (CDC). Elle a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 31,8 milliards d'euros.

Elle s'est dotée début 2021 de sa raison d'être : «*au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière.*»



Elle a souhaité compléter cet engagement en adoptant la qualité de société à mission et en prenant 4 engagements :

- contribuer au développement et à la cohésion des territoires ;
- favoriser l'inclusion sociale ;
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ;
- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

La Poste a fait un choix original pour son comité de mission, appelé Comité de parties prenantes puisqu'il est composé à peu près de la moitié de membres du conseil d'administration. Il comporte huit administrateurs, dont le PDG et deux administrateurs salariés. Il comporte en outre neuf membres externes. Ce sont des personnalités qualifiées : universitaires, membres de think-tanks, de l'économie sociale et solidaire (ESS) et dirigeants d'entreprises du e-commerce et du digital. Le comité prévoit de se réunir quatre fois par an.

---

## II - LES SALARIÉS, ACTEURS CLÉS DE L'ENTREPRISE À MISSION

---

### A. LES SALARIÉS SONT PRÉSENTS DÈS L'ORIGINE DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

#### LA MISSION POUR FÉDÉRER LES SALARIÉS

Les dirigeants des entreprises étudiées dans ce document indiquent que la motivation des salariés est un des éléments clés dans leur choix d'adopter ce nouveau statut.<sup>13</sup>

Bris Rocher rapporte que le fait que l'entreprise ait une mission est aussi important pour les consommateurs, qui y voient une réponse à leurs attentes, que pour les salariés qui identifient plus facilement une finalité à laquelle leur travail contribue. Il explique que la raison d'être est « *une raison d'y être pour les collaborateurs* ». Elle permet de mettre des mots sur le sens que l'on donne à son travail et permet également de donner une unité au groupe et à ses différentes filiales. Dans une entreprise internationale, il explique qu'il y a besoin d'objectifs communs pour fédérer les collaborateurs et que chacun doit sentir qu'il contribue à une mission commune.<sup>14</sup>

Matthias Vicherat, le secrétaire général de Danone, indique de son côté que définir une raison d'être et poursuivre un projet à la fois économique, social et environnemental, est un vrai moyen de fidéliser les collaborateurs. C'est une nécessité pour les salariés que chacun puisse définir le but ultime de son action et de donner du sens à ce qu'il fait au sein de l'entreprise. Il précise également que c'est une demande particulièrement forte chez les jeunes et un moyen d'attractivité de l'entreprise vis-à-vis des étudiants qui accordent de moins en moins d'importance au salaire d'embauche mais plus à la recherche d'un travail en adéquation avec leurs valeurs.

C'est également l'avis de Franck Carnero, le Directeur mission et impact de la MAIF. Il explique que le fait d'adopter le statut de société à mission a suscité une forte adhésion de la part des salariés et des sociétaires. C'est une démarche s'inscrivant dans la continuité des actions de la MAIF tout en marquant une réelle intensification. En tant que mutuelle,

---

<sup>13</sup> <https://www.entreprisesamission.com/2021/04/06/etalk-rocher-danone/>

<sup>14</sup> <https://www.entreprisesamission.com/2021/04/06/etalk-rocher-danone/>



c'est une particularité d'avoir des sociétaires comme partie constituante – au même titre que les salariés. Frédéric Duflos, délégué syndical central CFDT de l'entreprise explique comment s'est passée l'annonce de l'adoption de ce modèle: « *on nous a présenté en assemblée générale il y a un peu plus d'un an cette nouvelle orientation pour l'entreprise qui, en plus de garder le statut de mutuelle, voulait devenir entreprise à mission. [...] Toute une journée, on a eu des échanges sur cette orientation que nous avons accueillie très positivement. À la fin, on était tous debout, 1600 personnes, à applaudir pendant dix minutes, c'était très fort. Je suis fier d'appartenir à ce groupe.* »

## **LA CONSULTATION DES SALARIÉS EST UNE ÉTAPE CLÉ POUR LE PASSAGE VERS L'ENTREPRISE À MISSION**

Si les salariés sont incontournables dans un tel projet, le passage vers l'entreprise à mission résulte d'abord d'une volonté du dirigeant de l'entreprise. Les entreprises pionnières sont effectivement dirigées par des personnes qui affichent généralement une forte volonté de contribuer aux enjeux sociétaux et se rendent visibles sur ces thématiques. C'est évidemment le cas d'Emmanuel Faber chez Danone qui s'était fait le porte-voix d'un capitalisme responsable<sup>15</sup> avant son éviction, mais aussi Bris Rocher au sein du groupe Rocher, de Pascal Demurger au sein de la MAIF ou encore de Nicolas Théry au sein du Crédit Mutuel Alliance Fédérale. Le 2<sup>e</sup> baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission indique que, dans 96% des cas, l'évolution vers l'entreprise à mission résulte de la formalisation de la vision du dirigeant.<sup>16</sup>

Cela étant, le passage vers l'entreprise à mission ne peut pas uniquement être la déclinaison de la volonté des dirigeants: ils doivent bien entendu avoir leur mot à dire et être impliqués dans la définition de la mission et des objectifs associés. Cela est d'autant plus vrai que les dirigeants n'ont pas nécessairement vocation à rester longtemps à leur place alors que la mission, inscrite dans les statuts de l'entreprise, reste. L'exemple de Danone est à ce titre éloquent: le PDG qui a introduit cette démarche vers l'entreprise à mission, a été renvoyé par son conseil d'administration quelques mois plus tard. Or, le fait d'avoir inscrit la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux dans les statuts oblige la nouvelle direction à les poursuivre. Cela reste une identité importante pour le groupe et pour ses salariés. Le fait que la mission soit « verrouillée » (mission lock) et qu'elle ne change pas à chaque changement de dirigeant est d'ailleurs une de briques essentielles de la construction de la société à mission.<sup>17</sup>

La plupart des entreprises ont effectivement impliqué les salariés dans la démarche. La MAIF a envoyé un questionnaire à tous ses salariés et a organisé des ateliers avec quelques-uns. La Poste a mené une très large consultation auprès des siens, en les interrogeant y compris sur le plan stratégique. Le groupe a notamment posé des questions sur la société à mission, la raison d'être, etc. Au premier trimestre 2021, 48% des entreprises qui sont devenues sociétés à mission avaient réalisé une consultation, ou un processus de co-construction large, auprès de leurs salariés.<sup>18</sup> Elles sont également 58% à avoir consulté ou organisé des exercices de co-construction avec quelques salariés. Certaines ont d'ailleurs choisi d'inclure systématiquement des représentants du personnel dans ces groupes de travail, alors que d'autres ont décidé de les écarter ou de ne pas les choisir spécifiquement.

<sup>15</sup> <https://www.latribune.fr/economie/la-longue-marche-vers-un-capitalisme-responsable-885365.html>

<sup>16</sup> Deuxième baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission, mai 2021 <https://observatoire.entreprisesamission.com/les-barometres-de-lobservatoire-des-societes-a-mission>

<sup>17</sup> *Repenser les finalités de l'entreprise, La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien*, Kevin Levillain, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, 2014

<sup>18</sup> Deuxième baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission, mai 2021 <https://observatoire.entreprisesamission.com/les-barometres-de-lobservatoire-des-societes-a-mission>



Il y a donc une gradation de l'implication des salariés lors de la mise en place de la société à mission. Un certain nombre d'entre elles n'impliquent pas les salariés ou uniquement l'équipe dirigeante. Cela a, par exemple, été le cas au sein du groupe Rocher. D'autres font des consultations larges, sous forme d'enquêtes et de groupes de travail. C'est le cas de la MAIF. Ces consultations peuvent être indicatives ou être un réel processus de co-construction de la raison d'être intégrant plusieurs échanges. Par exemple, au sein de la Camif, il y a eu plusieurs allers-retours entre le comex, le comité de mission (qui préexistait) et des groupes de collaborateurs. Enfin, se pose la question de revenir vers les salariés une fois le travail consolidé, pour savoir si la raison d'être et les objectifs conviennent, et d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans le projet de la société à mission. Ce travail semble moins souvent mis en œuvre. C'est ce que déplore Sylvie Joseph, administratrice salariée du groupe La Poste: « *Malgré l'abondante concertation amont, il n'y a pas eu de retour vers les salariés pour savoir si le travail de synthèse est validé par le plus grand nombre. [...] Il y a un très grand décalage entre ce que porte le conseil d'administration dans cette logique d'entreprise à mission et ce que perçoivent les collaborateurs.* »

D'autres entreprises, au contraire, font le choix d'impliquer et de consulter les salariés à de nombreuses étapes du processus. Nicolas Théry, président du Crédit Mutuel Alliance Fédérale, précise que son entreprise a mené à la fois une consultation des instances représentatives du personnel, et une consultation directe de l'ensemble des salariés. Celle-ci a très bien fonctionné, avec 75 % de participation pour la définition de la raison d'être et des missions. Les commentaires ont été très nombreux, très convergents et riches, et ils ont fait substantiellement évoluer la formulation de la raison d'être et des objectifs associés. L'expérience a donc été renouvelée dans le cadre de la déclinaison des objectifs en 16 preuves à atteindre fin 2022, mais la participation a été moindre (35 %). Lors de cette seconde phase, les clients et des personnalités de la société civile ont aussi été consultés au côté des salariés (45 000) et des élus mutualistes (16 000).

Cette étape de co-construction semble importante aux yeux des salariés et correspond à l'esprit de la loi. C'est ce qu'explique Nicole Notat, co-rédactrice du rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif: « *La mission, c'est une boussole, un cap qui va guider les dirigeants dans les décisions stratégiques et opérationnelles. Pour arriver à cette écriture, la co-construction est très importante. Il faut s'appuyer sur les parties constituantes, les salariés et les actionnaires, mais aussi prendre en considération toutes les parties prenantes.* »

## **B. LES SALARIÉS, EN ATTENTE D'ENGAGEMENTS DE LA PART DE L'ENTREPRISE**

Même dans les entreprises qui ne sont pas devenues sociétés à mission, des salariés ou leurs représentants ont fait la demande que leur entreprise obtienne cette qualité. Cela traduit une demande de plus en plus forte de la part des salariés de travailler dans des entreprises plus engagées.

### **DES SALARIÉS EN QUÊTE DE SENS**

Un certain nombre d'enquêtes récentes montrent que les salariés attendent davantage de sens dans leur travail, et que leur organisation s'engage face aux grands enjeux sociétaux auxquels nous faisons face, en particulier la transition écologique. Une étude CSA pour



LinkedIn et l'ADEME<sup>19</sup> souligne que 78 % des salariés choisiraient, à offres équivalentes, de rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique, et que 42 % des salariés souhaiteraient, sur le long terme, changer de métier ou se reconvertir pour exercer un emploi plus en lien avec l'écologie. Les salariés ont par ailleurs la volonté d'être impliqué dans le projet de leur entreprise. C'est ce que révélait en 2017 l'enquête **Parlons Travail** menée par la CFDT auprès de plus de 200 000 salariés. 72 % des répondants voulaient participer davantage aux décisions qui affectent leur entreprise ou administration.

Cette attente est particulièrement importante chez les jeunes. Les entreprises, tout comme les organisations syndicales, estiment qu'elles doivent être attentives à ces évolutions sociétales. Guy de Reals, élu CFTC chez Air Liquide, constate que : *« de nombreux salariés à tous niveaux sont animés par des convictions personnelles fortes sans jusqu'ici s'autoriser à laisser ces convictions s'exprimer dans le cadre professionnel. On perçoit cependant une aspiration grandissante à aligner convictions personnelles et vie professionnelle. Cette aspiration est présente chez toutes les générations même si elle est plus apparente chez les millenials. »*.

Cela peut se traduire par la volonté de travailler dans une entreprise à mission et contribuer ainsi à l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux. C'est la question que s'est posée Guy de Reals en réalisant une enquête auprès de ses salariés sur l'intérêt d'Air Liquide de devenir une entreprise à mission. Cette étude, réalisée en 2018, soit avant que la loi PACTE n'entre en œuvre, a recueilli 127 réponses. 71 % des répondants ont considéré que leur entreprise pouvait devenir société à mission, bien qu'ils pensaient qu'elle ne cochant pas tous les critères pour le devenir.

## LA SOCIÉTÉ À MISSION COMME LEVIER D'ACTION SYNDICALE

Dans ce contexte, plusieurs organisations syndicales ont mené des initiatives pour que leur entreprise prenne la qualité de société à mission. Ces initiatives s'inscrivent généralement dans des contextes où l'entreprise définit un nouveau plan stratégique, ou dans le cas de restructuration ou de cession.

C'est le cas d'Engie, où c'est la CFDT qui demande que la société devienne société à mission. Le groupe est en train de se restructurer pour donner naissance à deux entreprises distinctes : Bright qui comporterait toute la partie des services et New Engie qui garderait les activités de production d'énergie. L'entreprise a défini une raison d'être en 2020, mais l'organisation syndicale considère que celle-ci n'a pas été suffisamment suivie d'actes. *« Nous avons découvert la raison d'être presque du jour au lendemain. Elle n'impacte pas le système, c'est un slogan »* pour José Belo, coordinateur CFDT chez Engie. L'équipe CFDT d'Engie, en demandant le passage d'Engie en société à mission, a souhaité un signal fort d'engagement de la part d'Engie dans la transition énergétique, tant en interne qu'en externe. Il y a, pour cette équipe, deux principaux bénéfices à devenir société à mission, comme ils l'expliquent dans un communiqué : *« la création de ce nouveau statut permettra aux salariés d'évoluer dans un Groupe dont l'ensemble des sociétés seront respectueuses des questions sociales et environnementales et de se préserver le plus possible des attaques des fonds rapaces »*. Elle a donc communiqué en interne, auprès de la direction de l'entreprise et des salariés, mais aussi en externe en allant voir des investisseurs ou en interpellant des décideurs politiques. Cette demande n'a pas abouti pour le moment, les dirigeants du groupe considérant qu'elle venait trop tôt. Mais Antony Lalo, élu CFDT chez Engie explique que cela a permis de faire avancer les réflexions sur ce sujet au sein de l'entreprise, et qu'ils ont plusieurs échos positifs sur le fait qu'Engie pourrait devenir société à mission en 2022.

<sup>19</sup> <https://www.csa.eu/fr/survey/linkedin-et-ademe-salaries-et-transition-ecolo>



Cette demande avait également été portée par Christian Senectaire, administrateur salarié chez Sanofi jusqu'en mai 2021. Son entreprise se sépare de sa branche productrice de principes actifs, vouée à devenir une nouvelle société baptisée Euroapi. Il considère que la future entreprise a tout à fait le profil pour devenir société à mission de par ses activités dans la santé, d'autant plus que le futur Directeur général pressenti était intéressé par la démarche. Finalement, celui-ci a été remplacé depuis et la demande n'aboutira donc pas. Christian Senectaire déplore que la volonté d'une maximisation des profits à court terme ait pris le dessus sur l'indépendance, la sécurité sanitaire et la pérennité à long terme de la nouvelle société. Que Sanofi n'ait ni défini de raison d'être, ni engagé une démarche vers la société à mission, a aussi engendré des réticences.

Ces initiatives ne sont pas uniquement portées par la Cfdt. Par exemple, l'UNSA Ferroviaire a aussi initié une action dans ce sens en septembre 2020, alors que la SNCF bâtissait son projet d'entreprise « Tous SNCF ». Pour cette organisation, le groupe pourrait poursuivre la mission suivante: « *assurer la mobilité pour tous, partout, dans le respect de la vie et de l'humanité* ». Elle explique dans une lettre à son PDG que cela permettrait de répondre aux attentes de toutes leurs parties prenantes, et que ce serait un tournant « *souhaité par [leurs] autorités, encouragé par [leurs] investisseurs, attendu par les salariés* ».

S'il est notable que plusieurs organisations syndicales portent ces demandes et s'engagent massivement sur ces sujets, tous les syndicats n'y sont pas favorables. Christian Senectaire explique, par exemple, qu'il a dû faire face à une opposition syndicale dans son entreprise par crainte des conséquences sur l'emploi.

## C. LES SALARIÉS ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

### DES SALARIÉS AU CŒUR DE LA MISSION ?

Si le chemin vers la société à mission doit associer les salariés, quelle place doivent-ils prendre en son sein ? Est-ce que la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux doivent les mentionner explicitement ? Il existe différents positionnements en fonction des entreprises. Certaines entreprises ont très clairement identifié les salariés comme étant au cœur du projet et ayant des objectifs les concernant directement. C'est, par exemple, le cas de Danone dont le troisième objectif est de « *construire le futur avec ses équipes: en s'appuyant sur son héritage unique en matière d'innovation sociale, donner à chacun de ses salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise tant au niveau local que global* ». Le quatrième objectif indique également la volonté d'agir « *pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise* ».

C'est également très présent dans la raison d'être de la MAIF qui veut « *placer une attention sincère à l'autre au cœur de chacun de ses engagements et chacune de ses actions* ». Son deuxième objectif place également le salarié au centre du projet de société à mission puisqu'il s'agit de « *favoriser, par une attention sincère, l'épanouissement de ses acteurs internes au sein d'un collectif engagé* ».

On s'aperçoit que cela peut avoir une importance particulière pour les salariés, et notamment leurs représentants. C'est, par exemple, ce que relève Frédéric Duflos, délégué syndical de la MAIF: « *Les objectifs sont beaucoup tournés vis-à-vis des sociétaires, et c'est important. Mais syndicalement on surveille et on va s'assurer que c'est le cas aussi pour les salariés de la boîte, notamment quand on parle d'épanouissement* ». Sandra Person, administratrice de la MAIF, sous étiquette Cfdt, explique également que « *[elle va] avoir une attention particulière sur ce qui est en lien avec l'interne, même si [elle va] regarder tout le reste parce que tout est lié* ».





Certains groupes, au contraire, ont fait le choix de ne pas inclure d'objectifs concernant directement les salariés et leur participation au projet d'entreprise dans leur mission et dans les objectifs. C'est le cas du groupe La Poste. Cela a été relativement mal perçu par les administrateurs salariés interrogés qui trouvent surprenant qu'une entreprise de services ne mette pas l'accent sur la place des collaborateurs. Ils ont réagi dans une newsletter envoyée à tous les salariés du groupe<sup>20</sup> : « *le Groupe La Poste, entreprise à mission dotée d'une raison d'être, doit également mettre l'accent sur sa première richesse, le capital humain de l'entreprise, les postières et les postiers du groupe* ». Il est par ailleurs notable que le groupe ait très peu communiqué sur l'adoption de ce nouveau statut. Plusieurs salariés du groupe ne sont pas au courant fin juin 2021 et Sylvie Joseph craint qu'il puisse y avoir « *un problème d'adhésion du collectif au projet* ».

Du côté du groupe Rocher, l'objectif de la mission est de reconnecter ses communautés à la nature. On peut considérer que les salariés font partie de ces communautés mais ils ne sont pas explicitement mentionnés dans les objectifs associés. Cela se ressent lors des échanges avec les salariés du groupe. Ils considèrent que ce passage vers l'entreprise à mission a eu un faible impact en interne, que c'est dans la continuité de la politique RSE de l'entreprise, mais que les salariés ne voient pas vraiment la différence. Ce n'est pas un sujet de débat en interne, ni pour les organisations syndicales, ni pour l'ensemble des salariés. Clarisse Jeanne, élue CFDT au CSE qui travaille sur la RSE pense que le contexte sanitaire de la période n'a pas aidé à une bonne assimilation de ce que voulait dire « *devenir entreprise à mission* ». Serge Coyac, coordinateur CFDT du groupe, considère que cette démarche s'inscrit dans la continuité de la politique environnementale du groupe, initiée de longue date. Il regrette que celle-ci ne s'accompagne pas d'une évolution vers davantage d'actionnariat salarié, pour mieux partager les richesses produites.

Ces quelques exemples laissent suggérer que le projet d'entreprise à mission implique davantage les collaborateurs quand ceux-ci sont clairement identifiés comme étant acteurs, et au cœur du projet. Cela peut se traduire par le fait que la démarche peut-être plus perçue comme tournée vers l'extérieur, ou à des niveaux stratégiques qui ne les concernent pas, plutôt que comme un projet collectif qui implique chacun. C'est l'avis d'André Sobczak, titulaire de la chaire Impact Positif à Audencia, et auteur du rapport Transformer durablement son modèle économique<sup>21</sup>. Il indique qu'une entreprise ne peut pas se transformer sans impliquer ses salariés. Il considère également que la bonne pratique serait que les statuts donnent une importance plus grande aux salariés dans la gouvernance.

## LES SALARIÉS ATTENDENT DE LA COHÉRENCE

Si le passage vers l'entreprise à mission semble perçu positivement par la plupart des salariés du groupe, ceux-ci restent généralement exigeants quant à sa mise en œuvre. Ils attendent que leur entreprise s'engage pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, et ce dans tous les aspects de sa stratégie.

Sylvie Joseph, administratrice salariée de La Poste, pointe par exemple certaines acquisitions d'entreprises de logistique qui ne permettent pas de respecter les engagements du groupe en termes de décarbonation. Plus spécifiquement, elle se demande pourquoi la cohérence avec la mission n'est pas soulevée au moment des questionnements préalables.

Ce sont également des attentes concernant le partage de la valeur jusqu'à maintenant éludé dans la plupart des sociétés à mission. En 2017, Prophil, le centre Society & Organizations

<sup>20</sup> [https://f3c.cfdt.fr/portail/f3c/secteurs-d-activites/activites-postales-et-financieres/entreprises/flash-info-des-administrateurs-parraines-par-la-cfdt-le-groupe-la-poste-entreprise-a-mission-coup-de-pub-ou-strategie-transformante-srv2\\_1183656](https://f3c.cfdt.fr/portail/f3c/secteurs-d-activites/activites-postales-et-financieres/entreprises/flash-info-des-administrateurs-parraines-par-la-cfdt-le-groupe-la-poste-entreprise-a-mission-coup-de-pub-ou-strategie-transformante-srv2_1183656)

<sup>21</sup> Chaire Impact Positif d'Audencia et Jean-Pierre Lamboley NAO Consulting, *Transformer durablement son modèle économique*, 2020



d'HEC et Viavoice mènent une enquête auprès de 623 dirigeants d'entreprise pour savoir si leur organisation pouvait devenir société à mission.<sup>22</sup> Parmi les 5 critères établis pour définir une entreprise à mission, un concernait l'engagement « à partager équitablement la valeur créée ». Ce point, qui n'est pas explicité dans la loi, est souligné par plusieurs salariés interrogés qui aimeraient que leur entreprise s'engage sur ce sujet. C'est aussi une motivation pour ceux qui souhaiteraient que leur entreprise obtienne cette qualité. Christian Senectaire, ancien administrateur salarié chez Sanofi, précise : « *il faut parler du partage de la valeur, de la redistribution des bénéfices au sein d'une société à mission, et ce dans une optique de long terme.* » Du côté d'Air Liquide, il est intéressant de noter que c'est le critère le moins respecté par l'entreprise selon ses salariés. 60 % répondent plutôt négativement à la question de la répartition des bénéfices de leur entreprise selon des règles connues de tous, équitables et proportionnelles à la réussite de l'entreprise. Ils pointent notamment une priorité donnée aux actionnaires.

C'est enfin dans les actes que les salariés s'attendent à voir des modifications. Au-delà des engagements affichés, le chemin vers l'entreprise à mission engage l'entreprise vis-à-vis de ses salariés qui souhaitent voir des changements concrets. « *On espère que ça changera du greenwashing donné à l'extérieur* », « *on est content de l'initiative, mais derrière on sera vigilants pour que ça ne reste pas de belles paroles* », « *je suis sceptique quand une entreprise affiche des engagements, il faut voir ce qu'il y a derrière* » sont des exemples entendus lors des échanges.

### **L'IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION**

Pour que la mission ne reste pas au stade des mots mais soit suivie de faits, elle doit être prise en compte dans les choix stratégiques de l'entreprise mais également au quotidien. En particulier, chacun peut devenir acteur de la mission à son échelle. Clémence Lerondeau, salariée membre du comité de mission de la MAIF, indique que c'est ce qui se fait dans son entreprise et qu'elle voit cela d'un œil positif. Elle explique : « *la mission a apporté un élément important puisqu'elle est devenue un guide pour les équipes. Avant de faire un projet, on se demande si ça correspond bien à la mission ou pas.* »

Outre la consultation initiale qui est largement conseillée par les acteurs concernés, une communication est nécessaire vis-à-vis des salariés, lors de sa mise en œuvre. C'est, par exemple, l'avis de Frédéric Boutebba, administrateur salarié de Danone, qui explique qu'une communication générale doit avoir lieu. Il rapporte que l'entreprise a organisé un tel échange : en juillet 2020, Emmanuel Faber, l'ex-PDG et Emna Lahmer, la représentante des salariés au comité de mission, ont défini l'entreprise à mission devant l'ensemble des salariés. Les entreprises doivent utiliser les réseaux sociaux, les affichages et profiter des prises de parole des dirigeants pour faire de la pédagogie autour du projet.

Elles peuvent également réinterroger les salariés dans le cadre des enquêtes annuelles et poser des questions sur la mise en œuvre de la mission. Les administrateurs salariés de Danone et La Poste expliquent que leur entreprise compte procéder ainsi. Elles peuvent aussi mettre en place des groupes de travail avec des salariés. Par exemple, chez Danone un groupe de 26 salariés peuvent alerter sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans la démarche.

Une autre pratique intéressante consiste à réutiliser les outils mis en place lors des consultations de la définition de la mission, dans le cadre de son suivi et de sa mise en œuvre. S'il est encore trop tôt pour que les entreprises réalisent ces nouvelles consultations, certaines y réfléchissent déjà. Franck Carnero de la MAIF explique que la mutuelle travaille actuellement sur la périodicité à laquelle ils reviendront vers les parties prenantes.

<sup>22</sup> <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2018/02/fr-resultats-sondage-prophil.pdf>





La mise en œuvre de la mission peut aussi passer par l'élaboration d'un certain nombre d'outils. Elle peut être inscrite - et les objectifs déclinés - dans la feuille de route des managers. La Poste devrait le faire pour 6 000 de ses managers. L'atteinte des objectifs peut aussi se refléter dans la rémunération variable des cadres, c'est le cas de l'entreprise Novaxia. De son côté, le groupe Réalité travaille à la mise en œuvre d'une fiche qui doit être remplie, avant le passage en conseil d'administration, pour chaque nouveau projet et qui doit indiquer la cohérence du projet avec la mission.

André Sobczak, titulaire de la chaire Impact Positif à Audencia, considère quant à lui que la priorité quand on veut transformer une entreprise durablement, c'est de former les salariés. Certes, des experts extérieurs et universitaires peuvent faire des recommandations intéressantes, mais ils ne connaissent pas nécessairement bien les actions de l'entreprise et son business model; alors qu'il est relativement facile de rendre autonomes les acteurs de l'entreprise, à tous les niveaux, pour qu'ils s'approprient ces sujets. Il indique d'ailleurs avoir co-formé des managers et des représentants du personnel d'une entreprise en Bretagne. Pour lui, cela a été très positif, tant pour les salariés élus qui ont découvert le potentiel associé à la RSE, que pour les managers qui ont pu comprendre certaines résistances des salariés.

---

### III - LE COMITÉ DE MISSION, NOUVEL ORGANE DE DIALOGUE ET DE GOUVERNANCE

---

#### A. LE COMITÉ DE MISSION : INDÉPENDANT ET EN ARTICULATION AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

##### LE RÔLE DU COMITÉ DE MISSION

Le comité de mission est régulièrement désigné comme un « *nouvel organe de gouvernance* ». Son articulation avec les organes de gouvernance existants et, en particulier, le conseil d'administration le cas échéant, fait donc l'objet de débats.

Certains considèrent que le comité de mission doit exercer un rôle tout à fait indépendant de celui du conseil d'administration. Il doit se contenter de vérifier que les engagements annoncés sont vérifiés. C'est cette fonction première qui est explicitée dans la loi : le comité de mission est chargé « *exclusivement du suivi de la mission* ». C'est l'avis de Nicole Notat : « *le rôle du comité [de mission] est de vérifier que l'entreprise est alignée dans le déploiement de ses promesses. Il doit être majoritairement externe et indépendant, et avoir la capacité de challenger* ». La plupart des comités de mission ont ainsi commencé ce travail de vérification en choisissant des indicateurs pour assurer le suivi de la mission. Cependant, le comité de mission peut aller au-delà et travailler sur les choix stratégiques de l'entreprise et sur la déclinaison opérationnelle de la mission. C'est ce qui est défendu par la communauté des entreprises à mission qui considère que le comité peut aller au-delà de l'évaluation de l'efficacité des actions passées par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux : il peut aussi réfléchir aux stratégies possibles pour atteindre au mieux la mission. Elle précise que le comité de mission doit « *fonder ses travaux sur un référentiel de déclinaison* ».



*opérationnelle de la mission et rendre tangibles et évaluables les objectifs statutaires*»<sup>23</sup>. Dans sa thèse, Kevin Levillain, professeur de gestion à Mines ParisTech, explique que la contribution à des enjeux sociétaux peut être une source d'innovation pour les entreprises<sup>24</sup>. Les nouvelles gouvernances liées à la mission, avec la mise en place de ce comité de mission, peuvent nourrir ces innovations. En ce sens, une part importante de la plus-value de ce comité ne réside pas uniquement dans l'évaluation mais dans l'exploration de voies nouvelles pour l'entreprise. Le regard extérieur et l'expertise de ses membres peuvent être utilisés à cet effet.

Même s'il semble que les premiers comités de mission dépassent leur simple rôle d'évaluateur, il est encore tôt pour dire où ils se situent entre ces deux modèles. En effet, les premiers comités ont moins d'un an et leurs membres expliquent qu'il faut du temps pour connaître l'entreprise, s'appropriier les différents éléments de la stratégie, etc. Une partie du temps des comités est consacrée ensuite au choix des indicateurs qui vont permettre d'évaluer la mission, et qui feront l'objet de vérifications de la part de l'OTI. C'est, par exemple, ce qu'a fait le comité de mission de Danone qui a défini, en avril 2021 dans son premier rapport de mission, 13 indicateurs clés pour suivre la mission. Jean-Michel Severino, administrateur de Danone et membre du comité de mission, explique que ce travail sur les indicateurs amène à questionner la stratégie de l'entreprise et soulève des questions très opérationnelles. Du côté de la MAIF, Clémence Lerondeau, une des deux salariées au comité de mission, rapporte que le comité de mission n'hésite pas à poser des questions qui challengent la direction et à remettre en perspective ce qu'on leur dit. Elle précise que le comité fait également des recommandations et met en place un suivi pour s'assurer de leur application. Stéphane Chevet, administrateur salarié de La Poste et membre de son comité de mission, précise qu'un des intérêts du comité de mission est d'aller chercher l'entreprise, et ses administrateurs, sur des questions qu'ils ne se posaient pas auparavant. *« Cela permet de sortir du cadre, de s'intéresser à d'autres questions que celles liées à la stratégie financière ou humaine. »*. Les équipes de la direction présentent des éléments au comité de mission qui ensuite les challenge, alerte ou propose des actions dans le cadre des projets. Le groupe Rocher estime que le comité de mission joue le rôle d'un *advisory board* qui aide à l'intégration de la mission dans l'ensemble des sujets de l'entreprise. C'est un organe extérieur qui aide et demande à l'entreprise de progresser dans l'accomplissement de sa mission.<sup>25</sup>

Pour réaliser au mieux sa mission, les membres du comité de mission doivent y consacrer un certain temps. Plusieurs des comités institués depuis la loi PACTE ont vu un turn-over important de leurs membres. C'est le cas de La Poste où Stéphane Chevet relève que *« certains membres ont démissionné, en disant qu'ils n'ont pas le temps »*. Du côté de Danone, sur les 9 membres initialement présents à l'été 2020, seuls 5 sont encore membres du comité de mission. Les 4 membres qui sont partis l'ont fait pour différentes raisons (personnelles, temps, ou désaccord avec les changements dans la gouvernance de Danone). Cela pose la question du recrutement et des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les membres du comité de mission s'impliquent. Certains considèrent que les membres du comité de mission devraient être rémunérés pour assurer au mieux leurs travaux<sup>26</sup>. Cela permettrait aussi de faire venir des acteurs qui n'ont pas beaucoup de moyens, comme ça

<sup>23</sup> *La communauté des entreprises à mission, Le comité de mission, Une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission*, février 2021 [https://www.entreprisesamission.com/wp-content/uploads/2021/03/GT4\\_CEM\\_Le-comite-de-mission-une-nouvelle-gouvernance-pour-stimuler-linnovation-des-societes-a-mission-compressé.pdf](https://www.entreprisesamission.com/wp-content/uploads/2021/03/GT4_CEM_Le-comite-de-mission-une-nouvelle-gouvernance-pour-stimuler-linnovation-des-societes-a-mission-compressé.pdf)

<sup>24</sup> *Les entreprises à mission: Formes, modèle et implications d'un engagement collectif*, Kevin Levillain, 2015

<sup>25</sup> Témoignage de Vincent Nida, Directeur Général adjoint du Groupe Rocher, le 12 février 2021 lors d'un webinar de la Communauté des entreprises à mission <https://www.entreprisesamission.com/2021/02/12/webinar-nouvelle-gouvernance/>

<sup>26</sup> Avis exprimés par plusieurs administrateurs salariés Cfdt lors de la séance prévue à cet effet.



peut être le cas des ONG. Cette rémunération pourrait prendre la forme de jetons de présence, comme c'est le cas pour les administrateurs salariés. C'est le choix fait par Danone : les membres du comité sont rémunérés<sup>27</sup>. La plupart des entreprises n'ont pas fait ce choix afin de garantir un maximum d'indépendance aux membres du comité. Dans ce cas, les membres sont généralement défrayés pour assurer leur participation et les frais de fonctionnement sont pris en charge par l'entreprise.

## UN LIEN FORT AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

En tant que nouvel organe de gouvernance, le lien que le comité de mission doit entretenir avec le conseil d'administration pose question. Selon le rapport de la communauté des entreprises à mission : le comité de mission doit permettre des « *liens entre les organes de gouvernance en place : conseil d'administration, comité exécutif, permettant l'intégration stratégique de la mission et une meilleure prise en compte opérationnelle de l'enjeu du partage de la valeur.* »<sup>28</sup>

Les deux organes, conseil d'administration et comité de mission, doivent contrôler les actions du management de l'entreprise. Le conseil d'administration doit s'assurer que la direction générale propose une stratégie compatible avec l'intérêt de l'entreprise et valider sa gestion. Le comité de mission évalue la prise en compte de la mission dans les actions de l'entreprise. Il paraît donc normal que les deux organes aient des liens forts.

Philippe Joubert, président de Earth on Board, expert des sujets environnementaux et de gouvernance, craint que la mise en place des comités de mission ne soit un moyen « d'externaliser, de sortir du board » les enjeux sociétaux, le comité de mission serait alors le seul à rendre compte de ces préoccupations auprès des actionnaires. Il considère donc que les deux organes doivent travailler ensemble et pense que plusieurs administrateurs devraient siéger au comité de mission. Cet avis est partagé par plusieurs administrateurs. C'est le cas de Benoit Ostertag, administrateur salarié de Renault qui pense que : « *le lien avec le conseil d'administration est très important. Un des objectifs du comité de mission doit être de s'assurer que la gouvernance va dans la bonne direction.* ». C'est aussi l'avis de Jean-Michel Severino, administrateur référent et membre du comité de mission de Danone : « *Le comité de mission est un lieu de débats très riches, y compris sur la stratégie du groupe, qu'on ne retrouve pas au conseil d'administration. Il peut lui apporter une nourriture précieuse. [...] À titre personnel, je trouve très intéressant d'être dans les deux instances. Le lien entre le conseil d'administration et le comité de mission est très important dans tous les cas, et une rencontre annuelle me paraît un minimum.* »

La plupart des grandes entreprises ont décidé de s'inscrire dans ce modèle et d'avoir un lien marqué entre le conseil d'administration et le comité de mission, notamment en nommant des administrateurs qui siègent dans les deux organes. C'est le cas de la MAIF puisqu'Annick Valette et Laurent Pertusa sont administrateurs élus par les représentants des sociétaires et siègent au comité de mission. Danone a fait également le choix d'avoir un administrateur indépendant qui siège au comité de mission. Il s'agit en ce moment de Jean-Michel Severino. C'est aussi le choix de La Poste qui a un nombre très important d'administrateurs au comité de mission composé de 17 membres, dont 8 administrateurs et 9 externes. Parmi les administrateurs qui siègent au comité de mission, on trouve deux administrateurs salariés, et le PDG du groupe, Philippe Wahl, qui préside par ailleurs le comité de mission.

<sup>27</sup> <https://www.entreprisesamission.com/2021/02/12/webinar-nouvelle-gouvernance/>

<sup>28</sup> *La communauté des entreprises à mission, Le comité de mission, Une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission*, février 2021 [https://www.entreprisesamission.com/wp-content/uploads/2021/03/GT4\\_CEM\\_Le-comite-de-mission-une-nouvelle-gouvernance-pour-stimuler-linnovation-des-societes-a-mission-compresse.pdf](https://www.entreprisesamission.com/wp-content/uploads/2021/03/GT4_CEM_Le-comite-de-mission-une-nouvelle-gouvernance-pour-stimuler-linnovation-des-societes-a-mission-compresse.pdf)



Sandra Person, administratrice salariée de la MAIF, voit également d'un bon œil d'avoir des administrateurs au comité de mission. Ce sont des représentants des sociétaires, ils ont donc une légitimité importante à siéger au comité. Mais cela permet également d'avoir des échanges informels sur le sujet, d'avoir des retours de leur part. Ils peuvent apporter des éléments complémentaires à ceux qui sont apportés par le management. Il y a eu la première année des présentations régulières du travail du comité de mission au conseil. Il est également prévu une présentation annuelle du rapport du comité de mission au conseil d'administration. Sandra Person estime que les deux instances ont un rôle complémentaire : « *Le comité de mission est utile car il nous apporte une expertise. Ils vont nous proposer des nouvelles actions à mettre en œuvre et vont apporter une nouvelle vision* ». Quant au conseil d'administration, il va « *faire en sorte que les choses soient faites, que ce ne soient pas que des paroles. [...] Nous, les administrateurs salariés, on va s'assurer qu'il y ait des réalisations derrière.* » Du côté de La Poste, Stéphane Chevet, administrateur salarié et membre du comité de mission, explique qu'ils ont fait le choix d'avoir des administrateurs salariés au sein de ce comité pour deux raisons. Tout d'abord parce qu'il fallait une légitimité dans la représentation des salariés. Or, ils sont les seuls à être élus par l'ensemble des salariés du groupe. Le comité a ensuite pour rôle « d'éclairer le conseil d'administration ». Les administrateurs sont surtout là pour poser des questions, pour prendre l'avis des membres externes du comité. Ils sont dans une situation « *d'écoute active* ».

Cependant, il s'agit de veiller à ce que le comité de mission garde son indépendance par rapport au conseil d'administration et que les deux organes soient bien distincts. Le comité de mission, pour assurer sa fonction de contrôle et d'évaluation, ne doit pas être un sous-comité du conseil d'administration. Un des risques serait que le rapport du comité de mission soit trop influencé par les administrateurs, et qu'il aille trop dans le sens du conseil d'administration. Les administrateurs ne doivent donc pas être trop nombreux, ni trop influents. Jean-Michel Severino considère que si les administrateurs sont très minoritaires au sein du comité, comme c'est le cas chez Danone, cela ne biaise pas le débat.

Cependant, les liens entre les deux organes peuvent aller au-delà de la présence d'administrateurs au sein du comité de mission. Par exemple, Danone dispose au sein du conseil d'administration d'un comité Engagement. Ce comité doit éclairer les travaux du Conseil en ce qui concerne le déploiement du plan d'action One Planet-One Health de Danone et il dialogue avec les salariés de Danone et leurs représentants. Il est prévu qu'il travaille avec le comité de mission. Le règlement intérieur du conseil d'administration précise en effet que « *le Comité Engagement peut communiquer au Comité de Mission ses travaux et ses conclusions portant sur les objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux faisant l'objet du suivi du Comité de Mission. Réciproquement, le Comité de Mission communique au Comité Engagement ses travaux et conclusions afin de lui permettre d'accomplir ses propres missions à la lumière des avis et des éclairages du Comité de Mission.* »<sup>29</sup> Frédéric Boutebba, administrateur salarié de Danone, précise : « *À tout moment, les administrateurs peuvent se mettre en relation avec le comité de mission et inversement. [...] Il y a également des liens entre les personnes : Emmanuel Faber était en lien régulier avec le président du comité de mission, le président du Comité Engagement l'est également.* »

Si le lien peut être fait relativement naturellement pour les conseils d'administrations disposant d'un comité RSE (ou avec une fonction similaire), les administrateurs salariés insistent sur le fait qu'il ne faut pas se limiter à ce sous-comité du conseil d'administration mais que la mission doit bien faire partie de l'ensemble des travaux du conseil. Plusieurs sont favorables à des échanges réguliers entre les deux instances. Certains précisent que des échanges peuvent avoir lieu dans le cadre de comités spécialisés du conseil, ou en plénière. Des entreprises ont d'ailleurs prévu d'avoir des relations régulières entre le comité de mission et les organes de gouvernance. C'est le cas du Crédit Mutuel Alliance Fédérale :

<sup>29</sup> Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Danone, 14 décembre 2020, <https://www.danone.com/fr/investor-relations/governance/by-laws-rules-of-procedure.html>



pour son président Nicolas Théry, le comité de mission devra rendre compte au conseil stratégique, un organe stratégique de la mutuelle qui est composé à 75 % des représentants des sociétaires et 25 % des représentants des salariés. Il indique qu'une ou deux réunions annuelles entre les instances sont à prévoir.

### À QUI LE COMITÉ DE MISSION REND-IL COMPTE ?

En définissant une mission, une entreprise prend des engagements envers l'ensemble de ses parties prenantes. Or la loi stipule que le comité de mission doit communiquer chaque année son rapport à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société, généralement en assemblée générale. Dans le cas d'une entreprise cotée, cela signifie qu'une communication doit donc a minima être adressée aux actionnaires. Cela est d'ailleurs relativement notable quand on lit l'un des premiers rapports de comité de mission publié à ce jour, à savoir celui de Danone. Pascal Lamy, le président du comité, s'adresse aux actionnaires (« vous actionnaires ») et parle de « **rapport aux actionnaires** ». <sup>30</sup>

Cette réalité est critiquée par plusieurs personnes. C'est le cas de Philippe Joubert, il considère que le comité de mission devrait répondre au conseil d'administration directement, car c'est le conseil d'administration qui gouverne l'entreprise et pas l'assemblée générale des actionnaires. Alors que cette forme nouvelle de société devrait accorder au sein de la gouvernance plus d'importance aux aspects sociaux et environnementaux par rapport aux sujets financiers, rendre uniquement compte aux actionnaires peut poser question. Cela inscrit l'entreprise dans une vision de suprématie actionnariale, ce qui est peu compatible avec l'universalité des engagements affichés par la mission. Une administratrice salariée de la CFDT relève d'ailleurs ce point : « *le travail du comité de mission porte notamment sur un rapport. Celui-ci ne doit pas uniquement être présenté aux actionnaires. Il doit être présenté au conseil d'administration et au CSE. Le CSE devrait d'ailleurs pouvoir s'exprimer au sein du rapport pour donner son avis. Ce rapport doit également être largement diffusé aux salariés qui doivent en prendre connaissance.* »

Par ailleurs, la diffusion large du rapport aux salariés pourrait combler des lacunes qui existent dans certaines entreprises. En effet, aujourd'hui, le comité de mission est vu comme un organe de gouvernance à haut niveau dans l'entreprise mais semble paradoxalement peu connu/diffusé parmi les salariés. C'est l'avis de Clarisse Jeanne, du groupe Rocher, qui pense que les salariés ne savent pas qu'il existe ou qui le compose. Un lien plus important pourrait également être tissé avec l'organisation de rencontres périodiques entre les salariés et le comité de mission, lors desquelles ceux-ci pourraient s'exprimer sur leur vision et poser leurs questions. Plusieurs entreprises organisent déjà des rencontres et discussions sur la mission avec leurs salariés : par exemple, chaque semestre pour le groupe Réalité (500 salariés), bien que l'échange ne concerne pas uniquement la mission. Ou un vendredi par mois au sein du groupe Wakam (150 salariés), où est organisé un free day, une journée pour permettre aux salariés de faire « un pas de côté » : conférences d'intervenants extérieurs, discussion sur la mission, etc. Ces différentes interventions peuvent faire intervenir des membres du comité de mission.

30 <https://integrated-annual-report-2020.danone.com/wp-content/uploads/Rapport-comite-de-mission-FR.pdf>



## B. LA COMPOSITION DU COMITÉ DE MISSION : DES MEMBRES EXTERNES ET UNE PLACE ESSENTIELLE DES SALARIÉS

### QUI SONT LES MEMBRES D'UN COMITÉ DE MISSION ?

Savoir qui compose un comité de mission est une question qui ne semble pas tout à fait tranchée aujourd'hui. La loi stipule que les comités de mission doivent comporter au moins un salarié, mais ne donne pas de précisions supplémentaires. Le comité a-t-il vocation à être composé majoritairement de membres externes ou internes à l'entreprise ? Est-ce qu'il faut constituer un comité de parties prenantes – qui soit donc représentatif de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise – avec des bénéficiaires, des fournisseurs, des sous-traitants, des partenaires commerciaux, des riverains ou des représentants des territoires ? Ou faut-il un comité d'expertise, avec des universitaires, des représentants d'ONG ou de think-tank, et d'autres dirigeants d'entreprise ?

Pour la Communauté des entreprises à mission<sup>31</sup>, le comité doit tout d'abord être majoritairement composé de membres externes. Le comité doit s'ouvrir à des profils variés, complémentaires, et aux expertises pertinentes au regard de la mission (et notamment de ses objectifs sociaux et environnementaux). Nicole Notat confirme que c'est effectivement dans l'esprit de la loi PACTE d'intégrer surtout des membres externes et que chacune des personnalités qui le compose puisse apporter son expertise.

Le baromètre des entreprises à mission<sup>32</sup> indique que les entreprises ont pour le moment fait le choix à la fois d'experts ou chercheurs (dans 53 % des entreprises), de représentants de la société civile (33 % des comités), mais aussi des parties prenantes (dans 45 % des comités se trouvent des clients, dans 23 % des fournisseurs). Il faut tout de même noter que 21 % des entreprises n'ont aucun membre externe. Dans le cas des grandes entreprises étudiées dans ce rapport, un grand nombre des membres externes sont des experts ou des personnalités reconnues.

Quelques points d'attention sont signalés par les salariés. Un premier risque serait que le comité de mission reste dans une forme d'entre-soi, avec peu de possibilité d'exercer un regard critique du fait d'une nomination par la direction. Avoir uniquement des personnes qui font partie du réseau du dirigeant peut nuire au travail de surveillance et de contrôle effectué par le comité de mission. C'est déjà une critique avancée pour les conseils d'administration.<sup>33</sup> Les interlocuteurs insistent également beaucoup sur l'indépendance du comité de mission et précisent que sa diversité est un enjeu important. Ils indiquent qu'ils doivent avoir une parole très libre afin de pouvoir challenger la direction. Avoir un comité composé de personnes externes, qui n'ont pas de compte à rendre à l'entreprise, est ainsi mis en avant.

### LES SALARIÉS SONT DES ACTEURS CLÉS DU COMITÉ DE MISSION

En obligeant une représentation des salariés dans le comité de mission, la loi reconnaît le caractère incontournable de leur présence. En effet, ils connaissent bien leur entreprise, peuvent apporter des connaissances fines sur son fonctionnement interne et apporter un

---

<sup>31</sup> La communauté des entreprises à mission, Le comité de mission, Une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission, février 2021 [https://www.entreprisesamission.com/wp-content/uploads/2021/03/GT4\\_CEM\\_Le-comite-de-mission-une-nouvelle-gouvernance-pour-stimuler-linnovation-des-societes-a-mission-comprese.pdf](https://www.entreprisesamission.com/wp-content/uploads/2021/03/GT4_CEM_Le-comite-de-mission-une-nouvelle-gouvernance-pour-stimuler-linnovation-des-societes-a-mission-comprese.pdf)

<sup>32</sup> Deuxième baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission, mai 2021 <https://observatoire.entreprisesamission.com/les-barometres-de-lobservatoire-des-societes-a-mission>

<sup>33</sup> Voir par exemple: Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise, Nathalie Del Vecchio, Revue française de gestion, 2010





éclairage spécifique aux discussions. Mais de nombreuses questions demeurent quant au choix de ces salariés. Combien doit-il y en avoir? Comment sont-ils choisis? Quel profil doivent-ils avoir? Comment rendent-ils compte en interne? De quels moyens disposent-ils?

### **Il existe au moins trois types de profil choisis:**

- des membres du top management qui ont des connaissances fines de la stratégie de l'entreprise;
- des salariés du middle management. Ils peuvent être choisis par le conseil d'administration ou la direction générale parce qu'ils ont déjà eu des liens, parce qu'ils ont déjà travaillé ensemble ou qu'ils sont dans des départements particulièrement importants pour la mission; Il est également possible de faire appel au volontariat pour que les salariés qui le désirent expliquent leur volonté de contribuer à la mission de l'entreprise;
- des représentants du personnel, qui ont (ou ont eu) un mandat de représentation.

On peut ajouter à ces trois catégories la présence de salariés qui ont davantage vocation à assurer les modalités pratiques et administratives du comité (prise de notes, préparation des séances, distribution de la parole, etc.). C'est le cas particulièrement dans les petites entreprises qui n'ont pas nécessairement les moyens d'assurer un secrétariat pour le comité.

Le point le plus important, souligné par les membres de la direction comme par les salariés, c'est que la personne choisie pour intégrer le comité ait une appétence pour le sujet, une volonté de travailler sur l'objet de la mission et l'impact de l'entreprise et une légitimité pour s'exprimer.

Dans l'esprit de la loi, il semble important que les salariés ne soient pas uniquement des représentants de la direction. Pour Geneviève Ferone, qui accompagne plusieurs entreprises à mission et qui a mené une enquête en amont de la loi PACTE, les membres de la direction générale devraient être invités au comité de mission, soit de manière permanente, soit en fonction de l'ordre du jour, mais ils ne devraient pas en être membres à part entière. Son objectif est en effet d'aiguiller la stratégie, mais également d'apporter un regard critique et de challenger les pratiques actuelles au sein de l'entreprise. Un membre du top management adoptera davantage une posture défensive vis-à-vis des pratiques dirigeantes existantes: sa voix pourrait être moins libre que celle d'un salarié qui ne travaille pas au quotidien avec la direction générale. C'est aussi l'avis de Nicolas Théry, Président du Crédit Mutuel Alliance Fédérale: *« le comité de mission n'est pas une réunion de travail sur la RSE. Je serais éventuellement invité au comité, mais pas membre. Les salariés qui y siègent sont des représentants de la communauté des salariés. »*

Les arguments ne manquent pas pour privilégier la présence de salariés plus représentatifs de l'ensemble des collaborateurs du groupe: ils ont une bonne connaissance du terrain et de l'entreprise, ils peuvent être explicitement mentionnés par les objectifs statutaires associés à la mission et ont donc une pertinence particulière à s'exprimer dessus. Enfin, la mission et l'atteinte des objectifs n'ont pas vocation à rester à des niveaux stratégiques mais elles doivent bien se décliner dans l'ensemble des activités de l'entreprise, et être appliquées et suivies par tous les salariés. En ce sens, les salariés peuvent être un relais entre les discussions et recommandations du comité de mission et l'ensemble des salariés.

Dans certaines entreprises, les salariés présents au comité de mission ont prévu de communiquer ou d'échanger avec le reste des salariés. C'est le cas de Danone où Frédéric Boutebba, administrateur salarié de l'entreprise, précise que le comité prévoit de communiquer avec Emna Lahmer, représentante des salariés au comité de mission, sur la place de la mission dans l'entreprise. Clémence Lerondeau, salariée au comité de gestion de la MAIF, explique de son côté qu'elle peut parfois recevoir des mails de la part de collègues pour évoquer des sujets liés à la mission, bien qu'il n'y ait pas de dispositif formel prévu pour cela. Être une interface entre le comité de mission et les salariés est également un rôle assumé par Marine Astorg, product owner chez WeMaintainmon, dans une interview dans



Les Échos : « *mon job va être de faire le lien, de s'assurer que tout le monde comprend pourquoi on fait ça, et d'engager des actions ensuite. Et puis, c'est aussi dans les deux sens : de recueillir les recommandations des salariés* »<sup>34</sup>.

Pour Benoit Ostertag, administrateur salarié de Renault, permettre aux salariés de s'exprimer sur l'atteinte des objectifs de la mission est important. « *Si on veut que la raison d'être soit acceptée et vécue par le salarié sur le terrain, il faudra aussi par cohérence s'assurer que le salarié ne vit pas de contradiction entre la raison d'être et les décisions prises, tant du point de vue opérationnel qu'éthique. Il faut donc que remontent ces contradictions : les salariés en comité peuvent en être un des acteurs, mais réfléchir à quels peuvent être les autres modes de remontée ou d'alerte.* » Il pointe par exemple « *les décisions qui sont faites au nom du rendement financier maximal et au détriment du social ou de l'environnement* ». Si la seule présence du salarié au comité de mission ne suffit pas pour s'assurer d'une cohérence entre la mission et le terrain, et que des réflexions peuvent s'ouvrir sur des dispositifs de remontée d'information, celui-ci peut tout de même assurer ce lien avec des salariés.

La présence des salariés apporte aussi un point de vue complémentaire à celui du management sur les actions menées par l'entreprise. C'est un point de vue qui est souvent mis en avant au sein des conseils d'administration sur la plus-value des administrateurs salariés.<sup>35</sup> Un salarié explique, par exemple, qu'il peut combattre « *le greenwashing de leur employeur* » en expliquant la réalité de ce qu'il y a derrière, de ce qu'ils voient en interne. Ils expliquent que les membres externes dans le comité de mission ne sauront pas percevoir cela.

Pour mener à bien ce travail, il est toutefois indispensable de disposer du temps nécessaire. Frédéric Duflos, délégué syndical CFDT du groupe MAIF, considère que les salariés « *n'ont pas assez de moyens et d'heures pour travailler les dossiers* ». En effet, avoir des heures dédiées permettrait de pouvoir bien préparer les réunions (par la lecture des dossiers, etc.), mais également de rencontrer des salariés du groupe, des représentants du personnel ou des directeurs. La loi prévoit que le comité « *procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission* ». Cela peut donc tout à fait entrer dans le cadre du mandat du comité, et a fortiori du salarié de ce comité, d'effectuer un travail d'investigation autour de la mission. Emna Lahmer, salariée au comité de mission de Danone, précise que les réunions officielles du comité de mission sont complétées par des sessions de travail et des échanges en « *one to one* » avec les experts de Danone, pour creuser des sujets spécifiques. Outre l'enjeu de temps nécessaire au travail lié au suivi de l'exécution de la mission, une autre difficulté pour le salarié présent au comité de mission est liée à sa posture. Il faut pouvoir apporter un regard critique sur la stratégie de son entreprise. Cela ne semble pas être une difficulté pour les porteurs de mandats syndicaux qui ont l'habitude d'être dans des postures de négociation ou de confrontation avec leur direction, et qui bénéficient par ailleurs d'une protection. Ce n'est pas nécessairement le cas des autres salariés, et plus encore membres du top management qui sont dans un lien de subordination direct avec le dirigeant de l'entreprise. Clémence Lerondeau explique, par exemple, qu'elle est probablement plus timorée que les membres externes du comité car « *intimidée* » par la présence du directeur général. C'est pourquoi, les salariés présents au comité de mission pourraient bénéficier d'une protection au même titre que les salariés porteurs d'un mandat syndical. Philippe Portier, secrétaire national de la CFDT, indique en effet que la subordination est moins forte dans le cas des représentants du personnel. Et, si les salariés n'ont pour le moment pas eu de difficultés particulières, il pourrait y avoir des difficultés s'ils ont un désaccord important avec leur direction.

<sup>34</sup> <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/salarie-dans-une-entreprise-a-mission-est-ce-vraiment-different-1316268>

<sup>35</sup> Le rapport Notat Senard (2018) souligne par exemple : « *les salariés dans les conseils apportent une contribution précieuse par leur compréhension de l'intérieur, leur connaissance des métiers, de l'histoire de l'entreprise et par leur attachement à sa continuité.* »





## C. L'INTERACTION ENTRE LE COMITÉ DE MISSION, LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

### AVOIR UN REPRÉSENTANT DES SALARIÉS AU COMITÉ DE MISSION

On peut se poser la question de l'intérêt d'avoir un représentant du personnel élu qui siège au comité de mission. La loi précise bien que le comité de mission est distinct des organes sociaux de la société et, en ce sens, qu'il n'a pas vocation à devenir un lieu de revendication des salariés et à dupliquer les CSE ou comité de groupe. En revanche, parmi le ou les salariés qui siègent au comité de mission, il est possible d'avoir un représentant syndical, c'est une question qui s'est posée dans les entreprises.

Une des craintes des directions est liée à la posture des organisations syndicales qui peuvent être très critiques vis-à-vis des actions menées par la direction et qui ne partagent pas nécessairement leur vision. Les directions ne veulent pas s'associer avec des syndicats qui ne seraient pas dans une attitude constructive. C'est arrivé à la MAIF, où la direction a lancé un appel à candidature avec une ouverture de poste pour deux salariés au comité de mission, mais dont elle a finalement exclu les partenaires sociaux. Ceux-ci ont été associés au choix des salariés lors d'une réunion. Ils ont sélectionné avec la direction quatre profils, puis le directeur général, Pascal Demurger, a fait le choix final. Franck Carnero, le Chief Mission Officer de la MAIF, considère que l'esprit du comité de mission est d'avoir des représentants des parties prenantes avec une vision la plus large possible sur les enjeux sociaux et environnementaux. Ainsi pour la représentation des salariés, ils ont ouvert les candidatures à l'ensemble des salariés et pas uniquement aux représentants du personnel : *« On ne veut pas limiter cette représentation uniquement à des sujets de revendication des salariés puisque des instances de dialogue social existent déjà et fonctionnent bien »*. Pour Clémence Lerondeau, qui a été sélectionnée pour faire partie du comité, les deux possibilités (avec ou sans représentant des salariés) présentent des avantages. Si les élus ont une vision plus complète de la vie de l'entreprise, elle trouve intéressant de faire varier les porte-paroles et les points de vue dans les instances.

D'autres entreprises ont fait le choix d'avoir un salarié porteur de mandat syndical. C'est le cas du Crédit Mutuel qui propose aux organisations majoritaires de nommer ses trois salariés au comité de mission. Nicolas Théry, le président, indique : *« ça me paraît évidemment nécessaire que ce soient des représentants des salariés, choisis par les organisations syndicales majoritaires. L'entreprise à mission a une vocation interne et externe. On est donc attachés au tripartisme : avec des représentants des salariés, des sociétaires et des indépendants. »*

Emna Lahmer a siégé trois ans et demi au conseil d'administration de Danone. Ce dernier lui a ensuite proposé de se joindre au comité de mission nouvellement créé. Elle connaît donc bien les sujets stratégiques de l'entreprise. Le comité de mission est un organe indépendant dont les membres ont été choisis pour partager leurs expériences et leurs expertises en toute transparence. Emna Lahmer considère qu'il est important que le comité de mission ait une forte capacité à challenger, avec de vraies ambitions pour faire changer les lignes. Si ce n'était pas le cas, le comité ne serait que dans la communication et la simple « posture », alors que l'objectif est d'avoir un réel impact. Elle souligne qu'elle ne travaille pas beaucoup avec les organisations syndicales pour le moment, mais elle considère que les connaissances acquises au conseil d'administration et au comité social et économique de l'entreprise lui sont assurément d'une aide précieuse pour ses travaux.

Ce positionnement différent des représentants du personnel est effectivement un argument mis en avant par les organisations syndicales. Laure Pelletier, secrétaire nationale de la



fédération Banque et Assurance de la CFDT, explique que les élus syndicaux ont généralement une vision plus globale et plus collective des activités de l'entreprise. Ils ont l'habitude de prendre de la hauteur, de ne pas parler pour eux depuis leur poste de travail, mais d'exprimer un point de vue collectif. Ce sont des personnes qui ont l'habitude de la délibération et du dialogue. Ce caractère collectif est mis en avant par Jean-Paul Bouchet: *« Bien représenter, suppose de bien écouter, bien observer, bien comprendre et analyser. Et c'est là toute la force d'un collectif organisé, qui dispose de personnes formées, peut s'appuyer sur des expertises plurielles, pour nourrir la controverse, le débat contradictoire, la confrontation des rationalités (ou des logiques) et par la voie du dialogue et de la négociation collective, rechercher des compromis durables. »*

Autre argument mis en avant par Laure Pelletier: quand on choisit d'être une société à mission, l'intérêt est d'associer les salariés pour qu'ils puissent tous participer à l'accomplissement de la mission. Si les représentants du personnel sont associés, ils pourront œuvrer pour la mission, ils auront envie, depuis leur place, de communiquer et défendre les objectifs que se fixe l'entreprise. Ce sont des acteurs qui disposent déjà de moyens de communication et de concertation auprès des salariés, et cela peut profiter au travail sur la mission et les engagements sociaux et environnementaux. Enfin les organisations syndicales, au sein de leur confédération ou leurs fédérations, disposent de moyens pour accompagner et former leurs adhérents. Ils ont une expertise sur les sujets environnementaux, sociaux, liés à la RSE, qui peut aider le salarié lors de ses travaux avec le comité de mission. C'est l'avis de Jean-Paul Bouchet, ancien Secrétaire général de la CFDT Cadres: *« Nier cette démocratie représentative est peu efficace. On doit faire confiance à des élus, des représentants du salarié, porteurs d'un mandat électif, qui ont l'appui d'une organisation syndicale possédant une capacité de prospection stratégique. Ne pas inclure ces acteurs, c'est se priver d'une expertise, d'un acteur clé d'une délibération collective. »*

Enfin, les militants syndicaux peuvent aller au-delà des revendications pour la défense des salariés et peuvent représenter plus largement: *« À la CFDT, on n'est pas seulement des représentants de ceux du dedans, aussi de ceux de la périphérie. Toutes les petites entreprises, les artisans, les experts de haut vol, toutes ces parties prenantes qui ne sont pas internes mais qui ont leur mot à dire. »* explique Jean-Paul Bouchet.

Quant à la crainte d'avoir des salariés ancrés dans une posture revendicative, elle rejoint celle exprimée lors de l'ouverture des conseils d'administration aux salariés. Quelques années après la généralisation de la présence des salariés dans les conseils (depuis la loi du 14 juin 2013), le bilan semble pourtant positif.<sup>36</sup>

## ÊTRE LES GARANTS DU TRAVAIL DU COMITÉ DE MISSION

Le rôle que peuvent jouer les organisations syndicales peut aller au-delà de la présence d'un ou quelques membres siégeant au comité de mission.

En effet, le passage vers l'entreprise à mission fait intervenir pour le moment deux acteurs: la direction de l'entreprise et les actionnaires. La première réalise tout le travail de concertation, définition de la mission, choix du comité de mission et de l'OTI, alors que les seconds confirment en votant en assemblée générale. Or, le comité de mission a un travail de contrôle de la bonne exécution de la mission et doit, en ce sens, être le plus indépendant possible: les salariés peuvent en être garants. Philippe Portier, secrétaire national à la CFDT, considère qu'un des risques importants dans la situation actuelle est d'avoir des entreprises qui ne respectent pas leur mission, avec un comité de mission qui reste silencieux. Cela pourrait exposer l'entreprise à des actions juridiques. Christophe Clerc, avocat à Descartes

<sup>36</sup> *La gouvernance salariale: contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise*, Xavier Hollandts et Nicolas Aubert, 2019, <https://journals.openedition.org/fcs/3256>



Law et expert des sujets de codétermination, explique : *« Les salariés sont, structurellement, la seule force sur laquelle on peut compter pour faire respecter les engagements pris. Ceux d'entre eux qui sont impliqués dans la mission ne veulent pas mentir à tout le monde en cautionnant une forme de « mission washing », ils ont envie d'y croire. Il faut donc qu'ils puissent contrôler substantiellement le comité de mission. Cela ne veut pas dire qu'il ne doive y avoir que des salariés au comité de mission, mais ceux-ci doivent disposer d'un pouvoir significatif de désignation et de révocation de leurs membres. »*

Les salariés pourraient ainsi être associés au choix des membres du comité de mission, qu'ils soient externes ou internes. Cette demande est a fortiori plébiscitée pour le choix des salariés siégeant au comité de mission. Au vu de la subordination dans l'entreprise, leur nomination ne devrait pas seulement faire intervenir la direction de l'entreprise. Les modalités de leur nomination restent à déterminer. Cela pourrait être réalisé dans le cadre d'élections. Ils pourraient également être nommés par les organisations syndicales représentatives ou choisis par le CSE (ou comité de groupe), comme le sont les administrateurs salariés. Les salariés pourraient également choisir des membres externes, les syndicats étant proches de plusieurs associations qui œuvrent sur des enjeux environnementaux et sociaux, ces alliances pourraient se matérialiser dans les entreprises et en participant à des comités de mission.

Au-delà du choix des membres du comité de mission, les membres des organisations syndicales souhaitent être davantage associés au suivi de la mission. Cela passe par des rencontres, ou des audits, avec le comité de mission ou l'OTI. C'est tout à fait possible : la loi précise que le comité de mission *« procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission »*. Il peut donc interroger les organisations syndicales.

Jean-Michel Severino, administrateur référent de Danone et membre du comité de mission, est favorable au renforcement des liens entre représentants du personnel et comité de mission. Dans les grandes entreprises, il souhaiterait que le comité de mission rapporte directement aux représentants du personnel.

Même si les équipes syndicales se sont aujourd'hui peu emparées des enjeux liés à la mission dans les entreprises concernées, la situation pourrait évoluer. Les équipes déplorent un manque de temps pour s'emparer de l'objet de la mission et des réflexions sur les objectifs sociaux et environnementaux qui y sont associés. L'actualité, la crise de la Covid-19 avec tous les bouleversements qu'elle induit sont bien sûr beaucoup pointées du doigt. Les nombreux sujets dont sont responsables les délégués syndicaux, entre les négociations avec la direction, les communications et les campagnes auprès du personnel, prennent du temps. Cependant, se fait jour une véritable volonté d'accompagner le changement vers des pratiques plus responsables chez les élus syndicaux. Frédéric Duflos, délégué syndical de la MAIF, explique qu'il trouverait pertinent d'avoir des temps d'échange avec les salariés au comité de mission. Il a souhaité participer également à cette démarche sociétale en créant un partenariat avec une association qu'ils ont financée et avec qui ils organisent des temps d'échange. Les équipes CFDT de Danone souhaitent relayer le travail du comité de mission. Elles se posent également la question de savoir comment nourrir de leur côté les réflexions du comité de mission.

### **LE SYNDICALISME AU SEIN DE L'ENTREPRISE À MISSION : VERS UN SYNDICALISME SOCIÉTAL ?**

De longue date, la CFDT appelle à une démocratisation de l'entreprise. Cela signifie que les salariés et leurs représentants n'ont pas uniquement vocation à s'exprimer sur leurs conditions de travail et les plans sociaux, mais également sur les orientations de l'entreprise et sur ses impacts. C'est le sens de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises.



Le CSE a pour mission « *d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production* » (art.L.2312-8, Code du travail). Il peut donc donner son avis sur la mission, et notamment dans le cadre des avis consultatifs qu'il donne annuellement sur les orientations stratégiques de l'entreprise<sup>37</sup>. Il peut dire si celles-ci sont compatibles avec la mission ou comment les amender, le cas échéant. Faire référence à la mission peut être un moyen efficace pour les salariés de demander à l'entreprise une cohérence entre les objectifs annoncés et les actes. Cet avis est transmis au conseil d'administration qui doit y répondre. Celui-ci pourrait également être transmis au comité de mission. Les administrateurs salariés peuvent se saisir pleinement de la mission pour la porter dans les décisions du conseil d'administration.

L'entreprise à mission peut être un moyen d'aller plus loin en portant les démarches sociétales dans l'ensemble des lieux de dialogue. C'est l'avis de Jean-Paul Bouchet, ancien secrétaire général de la CFDT Cadres, qui explique: « *Une démarche "vers l'entreprise à mission" me semble être une formidable opportunité pour réinventer le dialogue professionnel, le dialogue social et le dialogue sociétal. Une réinvention par et au service de la mission. [...] La raison d'être des élus ne se limite pas à la défense des salariés, mais bien à questionner les systèmes, les organisations qui génèrent des situations à risque, à problème, à tension, voire à souffrance. [...]* »

Philippe Portier, secrétaire national à la CFDT, considère que les rangs des syndicats vont de plus en plus être enrichis par des salariés qui sont convaincus qu'il faut accélérer la transition écologique. Aujourd'hui, il n'est pas toujours simple pour les représentants du personnel qui veulent se positionner sur les questions sociétales et environnementales de le faire. La direction peut refuser en affirmant que ce n'est pas le sujet. « *Cela dépend beaucoup du climat social*, précise Mathilde Despax, présidente de Gate 17<sup>38</sup>. *C'est très dur de travailler sur les questions environnementales quand on est dans une entreprise où il y a beaucoup de problèmes sociaux.* » Cependant, grâce à la loi Climat et Résilience de 2021 qui fait entrer les questions environnementales dans les CSE<sup>39</sup>, les syndicats vont avoir davantage de possibilités de s'emparer de ces questions.

Au niveau national, les syndicats font des alliances avec des associations environnementales et sociales. La CFDT a lancé avec d'autres organisations **le Pacte de Pouvoir de Vivre**<sup>40</sup>, qui regroupe aujourd'hui 66 organisations. La CGT et Greenpeace ont été à l'initiative de Plus jamais ça<sup>41</sup>, un regroupement de 33 organisations. Ces alliances au niveau national vont pouvoir se décliner dans les entreprises et des premières initiatives ont vu le jour<sup>42</sup>. L'entreprise à mission et notamment le comité de mission peuvent être un endroit pour décliner ces coopérations dans les entreprises.

C'est à la fois aux organisations syndicales dans les entreprises de prendre des initiatives pour devenir des actrices incontournables, mais également aux directions de s'engager pleinement en donnant plus de pouvoir aux salariés et à leurs représentants. C'est une attente des salariés. C'est également une nécessité pour une entreprise en prise avec la société.

<sup>37</sup> Art.L.2 312-24 du Code du travail

<sup>38</sup> Un cabinet d'expertise pour les CSE sur les questions environnementales.

<sup>39</sup> <https://www.formation-dialogue-social.com/9575/loi-climat-et-cse-le-projet-instaure-linformation-consultation-sur-lenvironnement>

<sup>40</sup> <https://www.pactedupouvoirdevivre.fr/les-organisations-signataires/>

<sup>41</sup> <https://plus-jamais.org/2020/09/20/qui-sommes-nous/>

<sup>42</sup> Voir par exemple le rapport sur l'industrie automobile par la CFDT et la FNH: <https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2021-06/tt-rapport-automobile-juin-2021.pdf>



# LES RECOMMANDATIONS DE LA CFDT CONCERNANT LA SOCIÉTÉ À MISSION

## A. DÉFINITION DE LA MISSION

### **1. LA MISSION DOIT REFLÉTER LES ENJEUX DE L'ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE DE L'ENTREPRISE AU REGARD DES ODD.**

La raison d'être et les objectifs doivent prendre en compte les différents Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Pour embarquer les salariés, les objectifs doivent également identifier les salariés comme acteurs incontournables de la mise en œuvre de la mission.

### **2. LA RAISON D'ÊTRE ET LES OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX SONT LE FRUIT D'UN PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION AVEC LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE, ET EN PARTICULIER LES SALARIÉS ET LES ORGANISATIONS SYNDICALES OU LEURS REPRÉSENTANTS DANS L'ENTREPRISE.**

Co-construire avec les parties prenantes implique des échanges à plusieurs étapes de la mise en place de la société à mission. Il s'agit d'aller au-delà d'une consultation préalable sans retour vers les parties prenantes. Les salariés, partie constituante de l'entreprise, sont particulièrement associés.

### **3. UN ACCORD DE MÉTHODE EST SIGNÉ AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES REPRÉSENTATIVES POUR PILOTER LA MISSION DE LA DÉFINITION À SA MISE EN ŒUVRE.**

Cela permet de définir en amont du processus la façon dont les salariés et les autres parties prenantes seront associés à la définition et au suivi de la mission.

### **4. LE PROJET DE SOCIÉTÉ À MISSION EST SOUMIS À AVIS CONFORME DU CSE (ET/OU DU COMITÉ DE GROUPE ET/OU COMITÉ EUROPÉEN DANS LE CAS D'ENTREPRISES INTERNATIONALES).**

Afin de s'assurer que le projet d'entreprise à mission soit mis en œuvre de manière concertée avec les salariés, ce dernier devrait faire l'objet d'un avis conforme du CSE. La mission est un projet collectif, elle doit faire l'objet d'une co-construction et ne pas être une simple décision unilatérale de la direction. *A minima*, une consultation qui prévoit un aller-retour entre le conseil d'administration et le CSE est à prévoir.

## B. COMPOSITION DU COMITÉ DE MISSION

Le comité de mission, ou à défaut le référent de mission pour les entreprises de moins de 50 salariés, est « chargé du suivi de l'exécution de la mission » (art. L210-10, Code du commerce). Son rôle est de questionner les actions et la stratégie de l'entreprise au regard de la mission. Il doit être force de proposition pour améliorer les pratiques au sein de l'entreprise et envisager de nouvelles voies à explorer. Sa fonction ne doit pas se limiter à une



simple vérification d'indicateurs. Le caractère collégial du comité de mission doit être privilégié à la mise en place d'un référent de mission (pour les entreprises concernées). En effet, la capacité d'avoir un regard critique vient en partie du collectif.

Les membres du comité de mission sont majoritairement des acteurs externes à l'entreprise (au moins 50%). Ils apportent un regard « sociétal » sur les activités et la stratégie de l'entreprise. Ils peuvent être des représentants de parties prenantes (fournisseurs, bénéficiaires, représentant des territoires, etc.) ou choisis pour leur expertise (universitaires, représentants d'ONG ou de think-tanks, de syndicats nationaux ou internationaux, etc.). Une diversité est à rechercher et en particulier un équilibre dans la proportion entre les femmes et les hommes. Les membres du comité de mission sont tenus à un devoir de réserve pour les informations par nature confidentielle et présentées comme telles.

#### **5. LA NOMINATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE MISSION FAIT INTERVENIR LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE.**

Les membres ne sont pas exclusivement choisis par le dirigeant. Cela renforce l'indépendance du comité de mission vis-à-vis de la direction générale et lui permet de réaliser au mieux son travail de suivi. Le comité de mission doit être un lieu ouvert et représentatif d'une certaine diversité. Varier les modes de nomination des membres permet d'éviter également les risques de « mission-washing » ou « greenwashing ».

Une des pistes dans ce but serait que 50% des membres soient désignés par les salariés et 50% choisis par le conseil d'administration. Les salariés ne choisissent pas uniquement des salariés mais choisissent également des membres externes.

#### **6. LES MEMBRES EXTERNES DU COMITÉ DE MISSION SONT CHOISIS POUR LEUR CAPACITÉ À CHALLENGER ET APPORTER UN REGARD CRITIQUE SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE. LEUR COMPÉTENCE EN LIEN AVEC LES ENGAGEMENTS EST UN CRITÈRE CLÉ.**

Dans son travail de suivi, le comité de mission doit pouvoir challenger et notamment pointer du doigt les points faibles. La finalité du comité est de questionner les actions et la stratégie de l'entreprise au regard de la mission. Pour cela, il doit être le lieu d'exercice d'un débat contradictoire et une pluralité de points de vue doit pouvoir s'exprimer. Une trop grande proximité des membres externes du comité avec la direction peut être un risque à cet égard. De même, avoir trop d'intérêts dans l'entreprise peut limiter l'expression d'un avis critique sur la stratégie.

Les règles de prévention des conflits d'intérêts suivies par les administrateurs s'appliquent également aux membres du comité de mission.

#### **7. LES SALARIÉS SONT ASSOCIÉS AU CHOIX DU OU DES SALARIÉS AU COMITÉ DE MISSION.**

Les salariés apportent un point de vue complémentaire à celui de la direction, qui prend en compte les réalités du terrain ou des conditions de travail des salariés. Avoir un ou plusieurs membres des organisations syndicales permet d'avoir des membres du comité qui connaissent le travail et la réalité de l'entreprise au quotidien, et qui ont par ailleurs une expérience de la représentation. Ils peuvent en outre s'assurer que l'activité de l'entreprise suive le cap défini par la mission.

Les salariés peuvent choisir des salariés qui ne sont pas membres des syndicats mais qui ont un intérêt ou une expertise particulière sur les sujets liés à la mission.





Le(s) salarié(s) au comité de mission peuvent, par exemple, être choisis par le CSE, le comité de groupe ou comité européen, élus par les salariés ou désignés en fonction de la représentativité.

#### **8. LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE N'EST PAS MEMBRE DU COMITÉ DE MISSION MAIS EST INVITÉE AUX RÉUNIONS DU COMITÉ.**

Le comité de mission doit évaluer la mise en œuvre de la mission par la direction de l'entreprise. Celle-ci ne doit donc pas être membre du comité, mais doit y être invitée pour lui rendre compte et répondre à ses questionnements. Cela signifie que le comité doit pouvoir se réunir en l'absence de la direction, et que le rapport du comité ne doit pas être signé par celle-ci.

Cela permet de garantir une liberté de parole au sein du comité de mission, même si celui-ci dialogue avec la direction générale.

#### **9. UN OU PLUSIEURS ADMINISTRATEURS SIÈGENT AU COMITÉ DE MISSION POUR S'ASSURER QUE LE TRAVAIL LIÉ À LA MISSION NOURRIT LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE.**

Un lien fort existe entre le conseil d'administration et le comité de mission qui ne peut pas avoir lieu uniquement via l'invitation du PDG à échanger avec lui. Le comité de mission peut aller au-delà du simple rôle d'évaluation des actions passées : il peut, dans un dialogue avec le conseil d'administration, nourrir la stratégie au regard de la mission.

Avoir des administrateurs au sein du comité de mission est un des moyens d'assurer une connexion entre les deux lieux de gouvernance. Pour autant, ce lien ne peut tenir seulement à leur présence<sup>43</sup>. Les administrateurs choisis peuvent être membres des comités du conseil adéquats (comité de la RSE, de la stratégie, des investissements). Ils peuvent être des administrateurs salariés ou indépendants.

Les membres du conseil d'administration doivent cependant rester largement minoritaires au sein du comité de mission. Sa présidence est assurée par un acteur extérieur.

De même que pour la direction, il est possible d'inviter des administrateurs à des réunions du comité sans que ceux-ci y siègent.

### **C. LES MOYENS ALLOUÉS AU COMITÉ DE MISSION**

#### **10. LE COMITÉ DE MISSION SE RÉUNIT DE MANIÈRE RÉGULIÈRE.**

Le comité doit se voir suffisamment souvent pour appréhender au mieux la stratégie et les actions de l'entreprise. Un nombre trop faible de rencontres nuirait à la qualité du travail de suivi de la mission. Cela nécessite de se voir plus de 3 fois par an.

Au-delà de ces rencontres en plénières, en présence de la direction exécutive de l'entreprise, le comité peut se réunir de manière informelle, se retrouver pour des séminaires de travail, se répartir en groupes thématiques, etc.

---

<sup>43</sup> Voir les recommandations 16, 18, 19



### **11. LES MEMBRES DU COMITÉ DE MISSION SONT ÉLUS POUR UN MANDAT SUFFISAMMENT LONG.**

Bien connaître l'entreprise et s'approprier sa stratégie peut prendre un certain temps: une durée minimale de participation au comité semble nécessaire. Ce mandat peut coïncider avec celui des membres du conseil d'administration.

### **12. UN BUDGET DE FONCTIONNEMENT EST DISPONIBLE POUR PERMETTRE AU COMITÉ DE MISSION D'EXERCER SON RÔLE.**

Les frais engagés par le comité pour son fonctionnement doivent être pris en charge par l'entreprise.

Un budget spécifique pérenne est prévu pour réaliser des études ou enquêtes plus approfondies. Disposer d'un budget renforce l'indépendance du comité et lui permet d'exercer au mieux son travail.

### **13. LES MEMBRES DU COMITÉ DE MISSION SONT DÉFRAYÉS POUR LEUR PARTICIPATION.**

Afin d'exercer pleinement leur rôle, les membres du comité de mission doivent être assidus. Ses membres doivent donc être défrayés pour leur participation.

Une rémunération peut également être souhaitable pour ne pas exclure un certain nombre d'acteurs qui pourraient avoir une expertise utile, mais qui en pratique renonceraient à participer faute de moyens (en particulier les associations). Prévoir une rémunération permettrait aux membres de consacrer plus de temps aux travaux du comité qui gagneraient ainsi en qualité.

### **14. LE(S) SALARIÉ(S) QUI SIÈGE(NT) AU COMITÉ DE MISSION DISPOSENT DE JOURS DE DÉLÉGATION ET BÉNÉFICIENT DE PROTECTION.**

Les dispositions prises pour les salariés au comité de mission sont similaires à celles des administrateurs salariés.

## **D. LE SUIVI DE LA MISSION**

### **15. UNE PRÉSENTATION ANNUELLE DU TRAVAIL DU COMITÉ DE MISSION EST ORGANISÉE POUR L'ENSEMBLE DES SALARIÉS. LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION EST ACCESSIBLE EN LIGNE.**

Le rapport du comité de mission est envoyé à l'ensemble des salariés en amont de la réunion. Il est également disponible en ligne pour l'ensemble des parties prenantes (tout comme l'est la Déclaration de performance extra-financière). Il s'agit d'un temps fort du suivi de la mission, un moment d'ouverture et de partage pour rendre compte et débattre avec les salariés. Les destinataires finaux du rapport du comité de mission ne sont pas seulement les actionnaires.





## **16. UN ÉCHANGE RÉGULIER EST ORGANISÉ ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE COMITÉ DE MISSION.**

Une réunion annuelle ou biannuelle a lieu entre les deux instances. Des échanges plus réguliers ont lieu entre les présidents des deux instances (à hauteur de 3 ou 4 fois par an, par exemple). Le conseil d'administration est tenu au courant des réunions du comité de mission. Inversement, le comité de mission peut connaître l'agenda du conseil d'administration.

Par ailleurs, des mécanismes d'alerte, ou de navette, sont prévus pour que le comité de mission puisse faire remonter certaines informations importantes au conseil d'administration. Le comité de mission peut notamment prévenir le conseil d'administration s'il a relevé des éléments importants dans le cadre de son travail. Enfin, une présentation du rapport annuel du comité de mission est réalisée devant le conseil d'administration chaque année.

## **17. LE CSE ÉCHANGE RÉGULIÈREMENT AVEC LE COMITÉ DE MISSION.**

Un échange annuel a lieu entre les deux comités. Le CSE peut également solliciter ou communiquer avec le comité de mission pour des sujets liés au suivi de la mission. Les échanges ont vocation à nourrir les réflexions du comité de mission via les apports du CSE et à informer le CSE de ses travaux.

Le comité de mission devrait pouvoir être alerté par les organisations syndicales ou par les salariés de tout écart perçu entre la mission et sa mise en œuvre sur le terrain.

## **18. L'OTI AUDITIONNE LE CSE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION PUIS ORGANISE UNE RESTITUTION DE SON RAPPORT.**

L'arrêté du 27 mai 2021 précisant le rôle de l'OTI indique qu'il «*procède à toute autre diligence qu'il estime nécessaire à l'exercice de sa mission, y compris, s'il y a lieu, par des vérifications sur site au sein de la société ou, avec leur accord, des entités concernées par un ou plusieurs objectifs* [statutaire] »<sup>44</sup>.

## **19. LE CSE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DISPOSENT D'UNE PAGE DANS LE RAPPORT DU COMITÉ DE MISSION POUR DONNER LEUR AVIS SUR CELUI-CI.**

## **20. LA BDESE<sup>45</sup> EST ENRICHIE DES INFORMATIONS CONCERNANT LE SUIVI DE L'EXÉCUTION DE LA MISSION AVEC LES INDICATEURS PERTINENTS.**

---

<sup>44</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043546955>

<sup>45</sup> Base de données économiques, sociales et environnementales