

Rapport de mission de la Communauté des Entreprises à Mission 2023

Bilan 2021-2023



SOMMAIRE

1. Edito	Page 3
Quel modèle de gouvernance pour la Communauté des Entreprises à Mission (CEM) en 2023 ?	
2. Modèle de mission 2022-23	Page 6
3. Conclusions du CEMCEM sur les axes de travail	Page 9
4. Quelle est l'utilité d'un comité de mission pour une association ?	Page 11
5. Postface - dialogue avec le comité scientifique	Page 13
6. Biographies des membres du CEMCEM	Page 16

1. Edito

Quel modèle de gouvernance pour la Communauté des Entreprises à Mission 2023 ?

Edito de Géraldine Hatchuel et Sébastien Parthenay

Co-présidents du Comité de mission de la Communauté des entreprises à mission



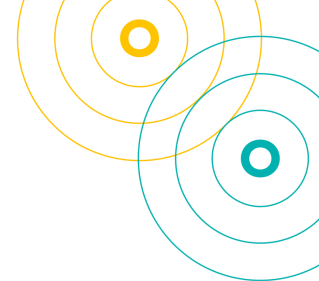
" Voilà déjà 2 ans que le 1er comité de mission (aussi appelé le CEMCEM) a été créé au sein de la CEM.

En tant qu'association, la Communauté n'avait nul besoin légal de se doter d'un tel organe de challenge bienveillant qu'est le Comité de Mission. Elle a pourtant fait le choix d'expérimenter en son sein cette discussion ouverte et de donner une place à ses membres (élus à l'assemblée générale de janvier 2021), puis à des personnalités qualifiées, pour nourrir la qualité et l'ouverture du débat.

En effet, comment la Communauté pouvait-elle ambitionner d'être une ressource incontournable sur le sujet des entreprises à mission sans mettre en place pour elle-même un comité de mission ? 2 ans après, quel bilan tirer d'un tel organe pour la communauté ?

Comme l'a justement évoqué Emery Jacquillat le 31 mars 2023 lors de la présentation du Baromètre de l'Observatoire des Sociétés à Mission à Bercy en présence de Madame la Ministre Olivia Grégoire, si la Communauté se veut le « phare » des entreprises à mission, son comité de mission pourrait s'illustrer métaphoriquement comme une « nuée de mouettes » qui vont et viennent entre la rive, le large, et le phare ... pour amener à la Communauté les signaux faibles et le regard critique bienveillant de ses membres issus de syndicats, de mouvement étudiants, d'experts méthodologiques et de la société civile...

(cf biographies dans le chapitre 6).

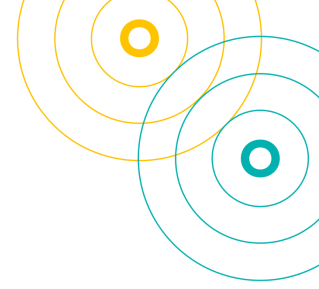


Seulement pour une association ayant peu de permanents, une grosse base de membres à animer, et plusieurs instances à coordonner dont le CA (conseil d'administration) et le CS (comité scientifique), un CM (comité de mission) peut sembler redondant.

Une fois le collectif créé et les personnalités qualifiées intégrées, le CEMCEM (nom donné au Comité de mission de la Communauté des entreprises à mission) a plusieurs fois changé de positionnement pour mieux nourrir la réflexion du CA et alimenter la direction générale. Par exemple : les réunions du CEMCEM ont été positionnées en amont des réunions de CA, se calant sur les actions portées par la Direction Générale et en présence de sa directrice puis de son directeur, pour porter sa réflexion au plus près des besoins de la Communauté.

Outre ces ajustements permettant au bureau, au CA et au CEMCEM de mieux travailler ensemble, ces deux années de travail ont permis d'aider la CEM à la mise en œuvre d'objectifs opérationnels et d'indicateurs (aide à la mesure de l'impact des missions de la Communauté mais aussi outil de visibilité dans le déploiement et la mise en œuvre des missions) tout en assurant le bon déploiement et suivi des missions de la Communauté.

Depuis février 2023, suite à la désignation d'Alain Schnapper à la Direction Générale de la Communauté, Géraldine Hatchuel et Sébastien Parthenay assurent la co-présidence par intérim, dans l'attente de la future assemblée générale de juin 2023 et pour continuer à représenter les membres devant le Conseil d'administration.



En juin, un nouveau Conseil d'Administration sera élu ainsi que de nouveaux membres du comité de mission CEMCEM. Si ce Comité de mission a constitué une première étape pour trouver sa place et être le garant des missions de la Communauté, le défi du prochain Comité de mission sera de maintenir un dialogue rapproché avec le CA et le CS pour continuer à consolider les fondamentaux du modèle de mission et à apporter un regard ouvert sur le monde. Avec la modification des conditions d'adhésion (ouverte uniquement aux personnes morales à l'exception des personnes physiques chercheurs) nous préconisons qu'il conviendra de veiller à conserver :

- la diversité des profils des membres du comité de mission (personnes physiques) qui permet d'avoir des regards différents et complémentaires.
- la représentation des différentes parties prenantes (syndicats, associations, coopératives, start-up, PME, société civile...).

Ce rapport de mission présente donc le résultat d'une nouvelle année d'itération sur le meilleur positionnement et modèle de dialogue entre les différents organes de gouvernance (bureau, CA, CS et comité de mission) pour continuer à porter l'exigence du modèle et la diversité des membres de la Communauté.

Merci à toutes et à tous pour votre lecture et votre confiance et nous renouvelons nos remerciements aux membres du Conseil d'Administration, au Bureau de la Communauté des Entreprises à mission, aux permanents, à Madame la Ministre, ainsi qu'à toutes et tous membres de cette belle communauté qui porte un projet collectif, fédérateur concentrant les énergies autour d'une vision claire et portée."

2. Modèle de mission 2022-2023

Les réalisations de la CEM en 2022 vous sont présentées sous la forme du modèle de mission, comprenant :

- 3 objectifs statutaires,
- 11 objectifs opérationnels,
- et les indicateurs : principales actions, preuves et réalisations 2022 permettant de faire état des actions menées par la CEM en 2022.

La date de production de ces éléments est le 15 mai 2023.

Bonne lecture !

1 Favoriser les échanges entre membres et confronter les pratiques dans un esprit d'ouverture

Objectifs opérationnels	Principales actions	Preuves	Réalisations 2022
Favoriser les échanges formels entre membres sur leurs pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser et animer les échanges collectifs formels 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de cercles, groupes de travail, rendez-vous de "Challenge de la mission" et ateliers 	<ul style="list-style-type: none"> 6 sessions de travail du cercle des managers de la mission 3 sessions de travail du cercle des OTI 2 sessions de travail du cercle de la santé et du médico-social 32 Challenge de la mission
Favoriser les échanges informels entre membres	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser les échanges informels (exemples : rencontres des aspirants, échanges lors des réunions de bienvenue, mise en relation entre membres sur des problématiques partagées...) 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre des occasions et points de contact 	<ul style="list-style-type: none"> Animation Slack Newsletter enrichie et diffusée mensuellement Soirée des membres (180 participants en 2022)
Assurer l'esprit d'ouverture par la variété des membres et des échanges avec des acteurs extérieurs à la CEM	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la diversité des membres lors de l'adhésion 	<ul style="list-style-type: none"> Taille, implantation, secteur, entreprises « en chemin » / SàM, dirigeants / chercheurs région 	<p>Parmi les membres de la CEM : 7% micro-entreprises, 24 % PME-50, 30% PME+50, 31% ETI, 50% Grandes Entreprises</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Créer des ponts / partenariats avec des collectifs / institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et qualité des partenariats 	<p>Grand Prix de la Good Economie, BPI France, Alumni For The Planet, Entrepreneurs d'Avenir, MEDEF, Synopia, Le Grand Défi, Produrable, Grand Prix de la marque engagée, Corporate for Change, Makesense, Convention des entreprises pour le climat (CEC), UEED, Mouvement Impact France. Etude en partenariat avec BVA Groupe. Partenariat avec le Conseil National des Greffiers des Tribunaux de Commerce dans le cadre du site de l'Observatoire des Sociétés à Mission.</p>



2 Instruire, documenter et approfondir avec exigence le modèle de l'entreprise à mission

Objectifs opérationnels	Principales actions	Preuves	Réalisations 2022
Enrichir mutuellement la recherche et la pratique	Animer des groupes mêlant chercheurs, praticiens et consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de chercheurs et d'entreprises impliqué(e)s dans la Recherche et le Développement • Nombre de cercles et groupes de travail et nombre de publications 	<ul style="list-style-type: none"> • Production de standards OTI • Rédaction et diffusion aux membres du document de référence "Principes et convictions de la CEM sur le modèle de la société à mission" • 2 groupes de travail finalisés et 3 en cours • Un groupe de travail en partenariat avec le FIR • 6 sessions de travail du cercle des managers de la mission • 3 sessions de travail du cercle des OTI • 2 sessions de travail du cercle de la santé et du médico-social
Contribuer à l'exigence du modèle	Amener des données pour alimenter des programmes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Observatoire des Sociétés à Mission (notamment ANR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec le Conseil National des Greffiers des Tribunaux de Commerce
Elaborer des standards / produire de la doctrine	Participer aux travaux de recherche de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de recherche auxquels la CEM a participé 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet OSMosis, financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Durée du projet de recherche : 36 mois, début du projet en décembre 2021. Partenaires du projet : six laboratoires de recherche et 2 partenaires industriels, Nombre de réunions en 2022 : 6 • Groupe de travail OTI dont les travaux ont été menés en lien avec les groupes de travail de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) et de l'AFNOR
Elaborer des standards / produire de la doctrine	Soumettre les travaux à la validation des chercheurs, à d'autres instances qui s'intéressent au sujet, et re-balayer nos convictions à intervalles réguliers	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement du conseil scientifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication du Conseil Scientifique à plusieurs étapes des Groupes de travail

3 Faire connaître et partager l'ambition et les réalités du modèle de l'Entreprise à Mission avec le plus grand nombre

Objectifs opérationnels	Principales actions	Preuves	Réalisations 2022
Donner à voir le développement de la société à mission en France	Développer l'Observatoire des Sociétés à Mission (OSAM)	Nombres de visites du site OSAM	<ul style="list-style-type: none"> Site OSAM : 71 902 vues de page 7074 visiteurs
		Qualité de la base de données OSAM	<ul style="list-style-type: none"> Base de données OSAM : veille, collecte d'informations et recensement de plus de 1600 entreprises en 2022, sociétés à mission et sociétés en chemin. Plus de 1000 sociétés à mission, à fin 2022, référencées. Près de 400 fiches d'informations qualitatives remplies par les sociétés à mission référencées
		Actions pour rendre attractifs le site et ses baromètres	<ul style="list-style-type: none"> Refonte graphique du site Webinaire de présentation des résultats du 5ème baromètre de l'OSAM (mars 2022) Création et diffusion à Produrable de nouvelles infographies du Baromètre OSAM actualisé à fin juin 2022 et avec un nouveau focus : les régions
Rendre accessibles nos travaux (dont déploiement outils)	Organiser des webinaires, publier nos travaux	Nombre de visites site CEM et sa page linkedin	<ul style="list-style-type: none"> Fréquentation site web CEM : 79 393 vues de page + 111% par rapport à l'année précédente 21 592 visiteurs - chiffre 2021 inaccessible en raison de la refonte 2min 12 de rétention sur le site de la CEM Abonnés LinkedIn : 13 788 abonnés au 31 décembre 2022 soit + 63% par rapport à 2021
		Nombre et qualité des publications / livrables	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat avec l'institut d'étude BVA autour de l'étude "Les Français et la société à mission" présentée en mai 2022 en présence de Madame la Ministre, Olivia Grégoire Publication « La société à mission : Quelles opportunités pour les investisseurs à impact ? », d'après les travaux du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR) en partenariat avec la CEM et la Chaire de la Théorie de l'Entreprise de Mines Paris Publication et webinaire de présentation du Groupe de Travail #7 de la CEM sur le thème : « Groupes et filiales : élaboration et activation de la mission au sein de groupes comprenant une ou plusieurs sociétés à mission ».
	Participer aux travaux de l'écosystème	Nombre de travaux de recherche auxquels la CEM a participé	<ul style="list-style-type: none"> Projet OSMosis, financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Durée du projet de recherche : 36 mois, début du projet en décembre 2021. Partenaires du projet : six laboratoires de recherche et 2 partenaires industriels, Nombre de réunions en 2022 : 6. Groupe de travail OTI dont les travaux ont été menés en lien avec les groupes de travail de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) et de l'AFNOR
Promouvoir un modèle d'entreprise contributive au bien commun	Développer une stratégie de communication externe auprès du plus grand nombre	Nombre et qualités des interventions et événements externes	<ul style="list-style-type: none"> 86 interventions soit plus de 7100 personnes touchées Lancement, avec le soutien de la Fondation Entreprendre, des modules vidéo "Entrepreneurs à mission" Conférence « Mission et RSE : quelle articulation pour créer de la valeur ? à Produrable Webinaire de présentation du 5ème Baromètre de l'OSAM
	Faire du plaidoyer en France et en Europe	Contacts établis avec institutionnels européens	
Augmenter le nombre d'acteurs en maîtrise du modèle et en capacité de le déployer	Former les dirigeants, entreprises, étudiants	Nombre de dirigeants et entreprises formé(e)s	<ul style="list-style-type: none"> En 2022, deux formations ont été assurées dont la première intitulée : "Leaders à mission" et la seconde : " Travailler avec son OTI". Soit au total 23 entreprises et 30 personnes.
	Déployer la CEM en région	Couverture régionale : nombre de régions où une dynamique de déploiement a été poursuivie ou lancée	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction et diffusion de la charte des ambassadeurs en région Pays-de-La Loire : réunions de codév Bretagne : réunions de travail avec les membres bretons et prise de parole à Social Change Rennes Auvergne-Rhône-Alpes : 1er événement de déploiement de la SAM et de la CEM en AURA ; plus de 80 participants Hauts-de-France : 1ère réunion informelle des membres du territoire en juin 2022

Lire aussi : le rapport d'activité 2022

3. Conclusions du CEMCEM sur les axes de travail

Depuis deux ans, le CEMCEM se réunit régulièrement (tous les quatre mois environ), de manière correctement assidue, toujours très engagée, et plus intensément aux moment-clés de la création du collectif et à l'heure d'écrire ce rapport (ainsi que le précédent). Tous et toutes issus de la Communauté et chacun avec des points de vue très différents, ils et elles ont contribué au regard de "challengeur bienveillant" garanti par la diversité de leurs parcours (Grand Groupe, fédération, syndicat, start-up, mouvement étudiant, indépendant, PME, ...).

Ils ont porté une réflexion de fond sur la mission de la CEM, sa manière d'adresser ses objectifs de mission, et sa gouvernance. Mais c'est avant tout une aventure humaine remarquable qui s'est déroulée entre le huis-clos de la Filature à la Fondation Entreprendre, en visioconférences, sur whatsapp, via des outils de travail numériques divers, et suite à une session de teambuilding fondatrice à la Story Room de Choregraphy.

A l'issue de ces deux premières années, et à la veille de l'Assemblée Générale extraordinaire et du renouvellement de sa gouvernance, les membres du CEMCEM souhaitent partager avec les membres de la Communauté une réflexion synthétique mais ouverte sur ce qu'ils et elles retiennent des principaux succès, points d'attention, et projet d'avenir pour la Communauté.

Parmi les succès à saluer, les « tops » reviennent à la bonne reconnaissance de l'association grâce à de nombreux facteurs combinés :

- les prises de parole nombreuses sur les événements, réseaux sociaux... avec une incarnation couronnée de succès portée par le président Emery Jacquillat,
- la création et les publications régulières des baromètres,
- le succès du site de l'Observatoire avec les SAM référencées,
- le partage du savoir avec la mise à disposition gratuite de guides de référence (résultats des groupes de travail, livres blancs...).

Le CEMCEM salue également le travail de construction et d'animation de la communauté réalisé par Anne Mollet puis par Alain Schnapper et son équipe avec l'aide de membres bénévoles : accueil des nouveaux membres, ateliers, webinaires etc... Le rythme et la diversité des échanges a permis de souder les acteurs lors de cette phase de lancement tant en Île-de-France qu'à l'occasion des premières animations régionales.

En ce qui concerne les points d'attention, le comité de mission relève :

- la nécessité d'une meilleure articulation entre le CA, le comité de mission et le comité scientifique.
- le manque de communication sur le changement de direction opéré fin 2022 et de transparence concernant le processus de remplacement de la directrice générale. Ex : pas d'appel à candidature ouvert ou communication dédiée.
- l'enjeu de maintenir une représentativité de toutes les tailles d'entreprise au sein de la Communauté et notamment des PME afin de refléter la diversité mais aussi la répartition quantitative des sociétés à mission en fonction de leur taille.
- l'importance de continuer à faire dialoguer les membres et les parties prenantes externes pour que l'association garde une bonne dynamique de gouvernance interne et d'ouverture aux enrichissements externes.

Pour l'avenir, outre les points d'attention, le Comité de mission suggère que la prochaine gouvernance approfondisse la question du positionnement même de la CEM afin de clarifier son ambition et ses objectifs. Plusieurs rôles sont possibles et la question de leur articulation est au cœur des enjeux d'avenir : association « de réflexion, de recherche et de promotion du modèle », organisation représentative des Sociétés à Mission avec tout ce que cela comporte d'enjeu de plaidoyer, et de positionnement dans l'écosystème des organisations patronales et associatives en pleine évolution,...

Des efforts devront également être faits pour maintenir les liens avec la recherche, le conseil scientifique et la diffusion des travaux des chercheurs.

Enfin, la structuration du niveau régional devra requérir une réelle vigilance tant pour la consolidation de la représentation et animation des SAM que pour l'accès aux instances et fonds régionaux.



4. Quelle est l'utilité d'un comité de mission pour une association ?

La pertinence de se doter d'une gouvernance à mission pour une association, en particulier lorsqu'on est la Communauté des Entreprises à mission, n'a pas vraiment fait de doute à la création de l'association, qui a mis en place un système d'élection de son comité de mission parmi les membres de sa Communauté pour constituer un laboratoire du modèle Sociés à Mission et continuer à être une source d'inspiration pour ses membres.

Mais qu'en est-il de l'utilité pour d'autres types d'associations ? Et quelles sont les difficultés ou freins susceptibles d'être rencontrés face à ce mode de gouvernance ?

Le CEMCEM souhaite ici tenter de tirer le bilan de deux années de gouvernance à mission pour la CEM pour éclairer le travail des prochains membres du comité de mission et d'en tirer des enseignements pour les associations qui seraient intéressées par le modèle d'association à mission

Se doter d'un comité de mission pour la CEM a été utile à plusieurs égards :

- il a permis d'expérimenter un exercice exigeant à l'échelle d'une association de plus de 300 membres mais d'une équipe de permanents réduite.

- il a offert un espace de réflexion qui pourra permettre à la CEM de se projeter sur ce que sera la SAM dans dix ans et de continuer d'inspirer ses membres.

- il a permis d'ouvrir sa gouvernance à des parties prenantes diverses (syndicats, associations, société civile, étudiants,...).


- il a permis d'expérimenter un dialogue et une critique bienveillante avec le CA, premiers témoins du suivi de l'action en l'absence d'un rapport OTI.

Ceci dit, il faut reconnaître qu'il a aussi généré plusieurs complexités de gestion :

- l'apparition d'une nouvelle instance de gouvernance au sein d'une association n'est jamais anodine. Il a été vital d'ajuster le calendrier du comité de mission avec celui du conseil d'administration, afin de permettre une coordination efficace entre les différents organes de gouvernance.

- Il a également été nécessaire de veiller à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement entre les séances CA et CEM et que l'orchestration de l'agenda soit claire.

- La création de cette nouvelle instance a nécessité un temps de rodage pour que les membres de l'instance puissent s'approprier leur rôle et comprendre les enjeux liés à la mission de l'association.



Pour autant, nous pensons que se doter d'une gouvernance à mission **pour toute association** est utile pour plusieurs raisons :

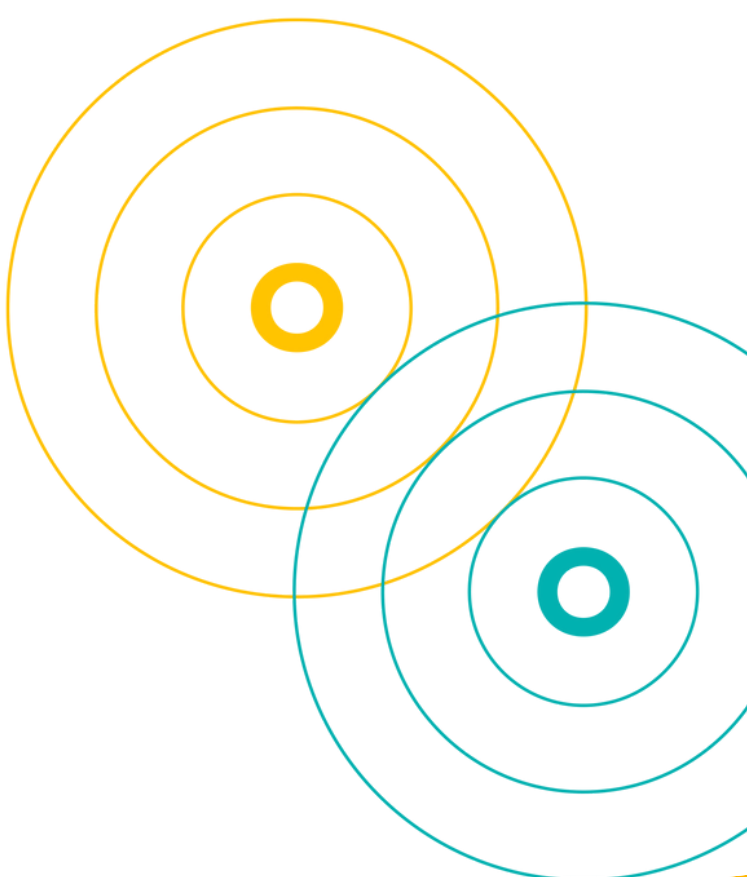
- elle permet de se doter, outre l'objet social et les valeurs de l'association, d'objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux dans les activités avec une gouvernance adaptée.

- elle permet de garantir que les actions de l'association soient en cohérence avec les objectifs fixés, et de s'assurer que tous les membres et employés de l'association travaillent dans le même sens.

- elle assure le suivi partagé de la gouvernance dans un monde associatif où les personnes impliquées sont généralement peu présentes au sein des instances de gouvernance (employés, bénéficiaires...).

- elle permet de crédibiliser l'action associative dans le temps grâce au regard suivi des parties prenantes externes.

En conclusion, il existe certaines difficultés liées à la mise en place d'un comité de mission mais une planification rigoureuse et une communication transparente entre les membres des instances et de l'association permettent de les dépasser aisément. En mettant en place des processus clairs et en établissant des objectifs réalistes, une association peut ainsi s'assurer que son comité de mission soit un succès et en tirer tous les bénéfices.



5. Postface

dialogue avec le comité scientifique

Rappel : Le conseil scientifique (CS) de la CEM, composé de chercheurs, a pour rôle de contribuer à la qualité scientifique des productions de la communauté, d'apporter des éclairages et des clés pour décrypter les débats autour de la Sàm ainsi que soutenir le développement d'une culture et d'une médiation scientifiques sur ces sujets.


**Dialogue avec Kevin Levillain,
président du comité scientifique de la Communauté**



Quelle est la vision du comité scientifique sur la mise en œuvre du modèle de mission de la CEM ?

- La CEM est née avec la volonté de maintenir un lien fort entre les praticiens qui expérimentent la nouvelle qualité juridique et la recherche scientifique, dont est issue la proposition initiale de société à mission. Pour le CS, la mission de la CEM est ainsi indiscutablement liée à la recherche, ce qui exige à la fois pour la CEM de rappeler que la volonté d'« exigence » dans la mise en œuvre de la Sàm doit s'appuyer sur le diagnostic scientifique, et de s'assurer que les discours véhiculés (événements, formations, productions écrites...) pérennisent cette ambition. Mais la CEM va plus loin : grâce à l'Observatoire des Sociétés à Mission notamment, mais aussi à l'organisation de groupes de travail dans lesquels les chercheurs sont systématiquement impliqués, elle permet aux chercheurs eux-mêmes d'accéder aux pratiques (récolte de données, mises en contact, etc.). Cela nourrit ainsi la dynamique scientifique, qui à son tour renforce la diffusion des bonnes pratiques par la CEM.

Ainsi, quel que soit le choix que fera l'association quant à son positionnement futur sur lequel le CEMCEM l'interroge (organe de réflexion, plaidoyer, représentation des Sàm...), il nous semble essentiel de préserver ce rapport étroit à la recherche.



Cet objectif de recherche vous semble-t-il avoir été atteint par la Communauté ? Quelles sont les pistes d'amélioration ?

- Jusqu'ici, les choix opérés par la CEM ont effectivement donné une large part à la recherche, en s'assurant de sa visibilité, et en impliquant les chercheurs. Le conseil scientifique a également joué son rôle, en proposant des améliorations de formulation de certains messages de la CEM, ainsi qu'en pointant des questions émergentes qui bénéficieraient d'un nouvel effort scientifique à mener. Pour le futur proche, trois grands chantiers nous semblent pertinents, et le CS souhaite y participer activement :

- 1- Renforcer la médiation scientifique entre le grand public, les praticiens et les chercheurs, afin de faciliter l'accès au contenu scientifique à tous les publics et soutenir l'effort de pédagogie nécessaire ;
- 2- Animer des événements qui permettent à la communauté académique travaillant sur la société à mission d'échanger, de partager questionnements et résultats, et d'augmenter ainsi la visibilité de ces recherches et soutenir les débats associés ;
- 3- Mettre en place une gouvernance des données récoltées par l'Observatoire associée à un programme de recherche prometteur pour attirer les efforts de recherche sur les questions clé, et apporter les matériaux les plus fiables possibles pour des processus scientifiques rigoureux.

Quelle a été la relation entre le comité scientifique et le CA ?

- Le CS n'a pas de relation directe avec le conseil d'administration. Nous ne l'avons jamais rencontré, quoique nous travaillons par ailleurs avec l'un de ses membres qui est chercheur. Le CS est une instance qui a été proposée par le CA pour assurer ces missions scientifiques, mais dont l'interlocuteur prioritaire est le bureau (et surtout la direction générale), qui peut également solliciter le regard du CS sur des questions particulières (contenu d'un texte publié, nouvelles propositions de régulation comme le rapport Rocher, ...)

Pour cela, le CS s'est doté de sa propre feuille de route, avec des objectifs pour l'année, et d'un mode de fonctionnement permettant l'échange avec les groupes de travail, et des réunions régulières, auxquelles est invitée la DG.



En quoi un comité de mission vous semble pertinent pour une association comme la CEM ?

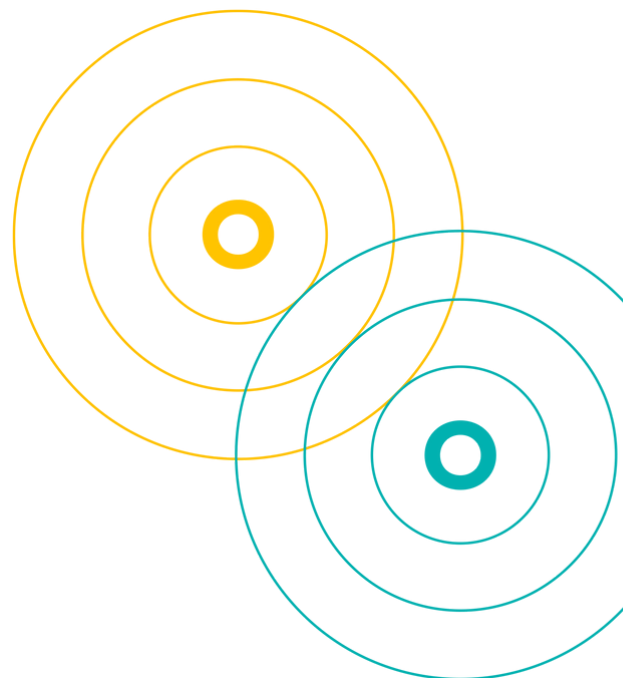
- Nous partageons les conclusions du CEMCEM à ce sujet. De surcroît, nous constatons qu'au cours de nos recherches, nous rencontrons de plus en plus d'organisations qui ne sont pas des sociétés commerciales (associations, groupements, syndicats, établissements publics...) et qui pourtant s'approprient le modèle de la SàM. Cela pose des questions nouvelles qu'il faut explorer : en quoi le diagnostic qui a conduit à la proposition de SàM s'applique à ces organismes ?

Quelles propriétés du modèle de la SàM faut-il appliquer et lesquelles seront contre-productives ?

Pour la CEM, il nous semble que le CA joue un rôle décisionnaire important : il n'est pas qu'un organe de « surveillance » de la DG. Dès lors, il est utile que le CEMCEM joue ce rôle, en évaluant les décisions du CA au regard de la mission. Le CEMCEM tient alors sa légitimité d'une part de l'expertise de ses membres au regard de la mission, et d'autre part de sa représentation de parties qui sont concernées par la mission (notamment les salariés de la CEM qui y contribuent) et qui ne sont pas présentes au CA. A ce titre, il ne fera donc pas « doublon » avec le CA.

Que pensez-vous à l'avenir d'interagir de manière plus régulière avec le comité de mission et de contribuer au rapport final ?

- Ce serait en effet très utile de renforcer les relations entre CEMCEM et CS. Le CS nous semble être un organe pertinent à interroger sur plusieurs des objectifs de la communauté. Il donnerait ainsi des éclairages au CEMCEM sur les aspects du lien de la CEM à la recherche. Le CS est d'ailleurs curieux de la part que le CEMCEM accorde à ces enjeux scientifiques ! Et pourquoi pas de continuer à étudier la CEM comme une de ces organisations pionnières qui expérimentent des formes originales de gouvernance pour la mission.



6.

Biographies des membres du CEMCEM

Qui sommes-nous ? Les membres du comité de mission se présentent :

Germain L'Hostis

est ingénieur économiste. Il est membre du pôle employeurs du collectif "Pour un réveil écologique" et travaille dans l'industrie chimique à la standardisation de la mesure d'impact à l'international pour l'industrie chimique. Très investi sur les différentes possibilités de transformer l'organisation des entreprises pour qu'elles deviennent des actrices toujours plus prégnantes de la transition écologique, il fait le pont entre diverses initiatives. Au sein du CEMCEM, il amène la vision et le mode de fonctionnement d'un collectif de « jeunes radicaux » et s'intéresse particulièrement à la possibilité de faire coopérer CEMCEM et CA-CEM comme un laboratoire du modèle de société à mission.

Sébastien Parthenay

est chargé de clientèle grands comptes chez WTW dans les domaines des Assurances de Personne, du Risque d'entreprise et du Capital Humain. Ancien de la MAIF, et dirigeant d'entreprise, il a de longue date été engagé sur l'enjeu de la raison d'être pour mobiliser les collaborateurs auprès des actionnaires et des dirigeants. Transmettre l'envie, l'énergie, la passion et la coopération est au cœur de sa vision du rôle et de l'intérêt d'un Comité de Mission. Le travail d'identification des KPI est également essentiel à ses yeux. A présent, il est co-président avec Géraldine Hatchuel depuis le mois de février et porte la voix du CEMCEM et des adhérents de la Communauté des entreprises à mission.

Géraldine Hatchuel

est fondatrice de la Chaire de design d'expérience Soignants et dirigeante de la start-up à mission Choregraphy (SOSE devenue entreprise à mission). Elle s'intéresse à la mise en mouvement, à la scénarisation, aux méthodes d'intelligence collective pour transformer les organisations. Membre fondatrice de la Communauté, elle a créé son comité de mission en 2018 et a pu transmettre son expérience du MI-CHO-KO au CEMCEM. Son éclairage se porte sur la création des conditions de la cohésion du comité, ses modalités d'échange, d'action et d'interaction avec les autres organes de gouvernance. Depuis février 2023 avec Sébastien Parthenay, elle est co-présidente du CEMCEM et porte la voix du CEMCEM au sein du CA.

Julia Sartre

est entrepreneure et coach d'associés. Convaincue que le "poisson pourrit par la tête", elle crée The Trusted Partner en 2020 pour aider les dirigeants associés à mieux fonctionner et à mieux communiquer entre eux, au bénéfice de l'entreprise et de ses parties prenantes internes et externes. Elle est attentive aux émotions et ressentis des équipes qu'elle accompagne, à la fluidité des échanges et de l'information et au niveau de collaboration. Au sein du CEMCEM, Julia est concentrée sur l'action et la structuration des activités du CEMCEM.



Patricia Lexcelent

a dirigé plusieurs organisations professionnelles dans l'industrie et les sociétés coopératives et participatives. Elle a souhaité apporter son expérience de déléguée générale de fédérations de PME et contribuer ainsi au développement de la CEM. Actuellement Déléguée Générale du Réseau Initiative France qui accompagne la création et reprise de plus de 20 000 TPE par an, elle entend promouvoir le statut de sociétés à mission dans le cadre des accompagnements à la transition écologique et sociétale.

Frédérique Lellouche

est directrice du Comité 21. Elle a d'abord travaillé dans des ONG internationales de protection des droits humains avant de rejoindre la CFDT. Dans ses différentes expériences, elle a cherché à identifier des leviers d'action et à créer des outils permettant aux parties prenantes de devenir acteurs des transformations. (ex: Plateforme nationale pour la RSE, rapports sur la place des salariés dans la société à mission) Pour Frédérique, le comité de mission est un lieu d'expérimentation, de partage et de passage de la théorie à la pratique qui permet un éclairage utile à la CEM.

Vincent Perrotin

est Directeur de l'Engagement et du Jeu Responsable du Groupe FDJ. Avant de rejoindre la Française des Jeux en 2015, il a travaillé à la Direction générale du Trésor du Ministère de l'économie et des finances où il a notamment été en charge des sujets de gouvernance d'entreprise et RSE. Très investi sur les questions liées à l'engagement et à la responsabilité des entreprises face aux défis environnementaux et sociétaux, il est également membre du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. Au sein du CEMCEM, il s'efforce d'apporter sa vision spécifique d'une entreprise cotée qui s'est dotée d'une raison d'être statutaire en parallèle de son introduction en bourse.

Nicolas MONOMAKHOFF

dirige un cabinet de conseil en transformation des organisations. Depuis plus de 20 ans, il accompagne ses clients sur le renforcement de leurs capacités stratégiques et de leurs pratiques managériales. Membre du Cercle de l'innovation de Dauphine, il a animé plusieurs thèses de recherche autour de l'engagement stratégique des collaborateurs et des méthodes de pilotage innovantes. Au sein du CEMCEM, Nicolas s'est impliqué dans l'évaluation de l'opérationnalisation des engagements de la CEM et dans la recherche d'une gouvernance transparente et équilibrée.



Transformer l'entreprise pour
transformer la société