

LES **GROUPES DE TRAVAIL**



LA SOCIÉTÉ À MISSION, RÉUSSIR LES 100 JOURS ET AU-DELÀ

Mettre la mission au cœur de l'activité et concrétiser
la transformation de l'entreprise par la mission

SOMMAIRE

<u>PRÉAMBULE</u>	3
<u>LES CONTRIBUTEURS</u>	4
<u>INTRODUCTION</u>	6

CHANTIER 1

<u>GOUVERNER LA MISSION</u>	8
1.A SITUATION VISÉE AU BOUT D'UN AN	9
1.B LES ACTIONS À COURT TERME ET À 1 AN	9
1.C LES QUESTIONS CLÉS À TRAITER	9
1.D BONNES PRATIQUES	11
TÉMOIGNAGES	11

CHANTIER 2

<u>ALIGNER STRATÉGIE ET MISSION</u>	13
2.A SITUATION VISÉE AU BOUT D'UN AN	14
2.B LES ACTIONS À COURT TERME ET À 1 AN	14
2.C LES QUESTIONS CLÉS À TRAITER	14
2.D BONNES PRATIQUES	15
TÉMOIGNAGES	15

CHANTIER 3

<u>ENGAGER LES PARTIES PRENANTES</u>	16
3.A SITUATION VISÉE AU BOUT D'UN AN	17
3.B LES ACTIONS À COURT TERME ET À 1 AN	17
3.C LES QUESTIONS CLÉS À TRAITER	19
3.D BONNES PRATIQUES	19
TÉMOIGNAGES	20

CHANTIER 4

<u>PASSER À L'ACTION POUR TRANSFORMER</u>	22
4.A SITUATION VISÉE AU BOUT D'UN AN	23
4.B LES ACTIONS À COURT TERME ET À 1 AN	23
4.C LES QUESTIONS CLÉS À TRAITER	24
4.D BONNES PRATIQUES	24
TÉMOIGNAGES	25

<u>CONCLUSION</u>	29
--------------------------	-----------

<u>ANNEXE</u>	31
----------------------	-----------

La Communauté des Entreprises à Mission	31
---	----

PRÉAMBULE

Ce groupe de travail s'est tenu en 2020, dans l'année du décret d'application du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission, et au cours du premier semestre 2021.

Le faible recul dont nous disposons imposera de revenir sur le sujet à l'avenir et de remobiliser des groupes de travail pour enrichir ce livrable, qui ne doit être considéré que comme une première ébauche d'un savoir à nourrir collectivement.

CONTRI- BUTEURS

BENOÎT BRIATTE

PRÉSIDENT, MGP

MISSION DE LA MGP (MUTUELLE À MISSION DEPUIS LE 10/09/2020) :

Favoriser la sérénité de toutes celles et tous ceux qui concourent à la sécurité des personnes et des biens, ainsi que de leur entourage, en étant la mutuelle qui s'engage avec force, dans une démarche de protection durable et de progrès, et intervient quotidiennement à leur côté, avec des solutions spécifiques, adaptées à l'évolution du monde auquel ils appartiennent.

Dans le cadre de son activité, la MGP se donne pour mission de poursuivre les objectifs sociaux et environnementaux suivants :

- Servir ses adhérents et leurs ayants droit, membres de la communauté MGP, avec une préoccupation permanente de qualité de service et une recherche de solutions répondant à leurs besoins particuliers de protection tout au long de leur vie, en prenant en considération les évolutions sociétales et environnementales
- S'engager pour une société plus respectueuse et plus solidaire
- Porter une attention particulière à son empreinte environnementale.

NICOLAS ROHR

CO-FONDATEUR, FAGUO

MISSION DE FAGUO (SOCIÉTÉ À MISSION DEPUIS LE 20/01/2020) :

« La Société existe pour engager nos générations contre le dérèglement climatique. La Société entend également générer un impact social, sociétal et environnemental positif et significatif dans l'exercice de ses activités. »

En particulier, les objectifs sociaux et environnementaux que la Société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, sont les suivants :

- Mesurer ses émissions de CO2
- Réduire ses émissions de CO2

- Compenser ses émissions de CO2 par la plantation d'arbre
- Être transparent sur la vie du produit
- Accompagner ses clients finaux à adopter des habitudes et mode d'habillement sains.

HÉLÈNE N'DIAYE

DIRECTRICE GÉNÉRALE, MAIF VIE

RENAUD HUARD

CHIEF MISSION OFFICER, MAIF VIE

MISSION DE MAIF VIE (SOCIÉTÉ À MISSION DEPUIS LE 17/06/2021) :

« Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions. MAIF VIE se donne pour mission de poursuivre les objectifs sociaux et environnementaux suivants :

- Placer l'intérêt de ses adhérents au cœur de ses activités ;
- Favoriser l'épanouissement de ses acteurs internes par une attention sincère au sein d'un collectif engagé ;
- Contribuer à la construction d'une société plus solidaire à travers ses activités ;
- Contribuer à la transition écologique à travers ses activités ;
- Promouvoir le développement de modèles d'entreprises engagées dans la recherche d'impacts positifs.

MIREILLE LIZOT

DIRECTRICE DES ENGAGEMENTS ET DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE, COMPAGNIE LEA NATURE

MISSION DE LA COMPAGNIE LÉA NATURE (SOCIÉTÉ À MISSION DEPUIS LE 15/10/2019) :

Proposer des produits sains, naturels et biologiques respectueux de la santé de l'Homme et de la nature, accessibles au plus grand nombre et

favoriser les économies locales, dans le domaine de l'alimentation, de la santé, de l'hygiène beauté et des produits pour la maison ; et s'assurer de son indépendance pour garantir la pérennité de sa mission, de ses implantations locales, de ses emplois et de son développement.

Proposer, par l'intermédiaire de filiales qu'elle contrôle, des produits naturels principalement certifiés bio contribuant à préserver la santé de l'Homme, en utilisant des ressources naturelles renouvelables sans porter atteinte à la biodiversité. Nous nous engageons à :

- Mesurer et limiter l'impact de nos activités sur le climat par les actions suivantes : développement du sourcing et des filières bio locales, construction d'unités de production en France, optimisation de nos consommations énergétiques, optimisation des modes de transport et des flux.
- Faciliter l'accès pour nos collaborateurs à des véhicules électriques sans émission de CO2.
- Soutenir les ONG de protection de l'environnement par le biais du 1% for the Planet, sensibiliser l'opinion publique par l'intermédiaire de la Fondation Léa Nature / Jardin BiO sur le lien santé-environnement.

LAURENCE PEYRAUT

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE FRANCE, DANONE

BÉRANGÈRE GOLLIET

DIRECTRICE TRANSFORMATION, DANONE

MISSION DE DANONE (SOCIÉTÉ À MISSION DEPUIS LE 26/06/2020)

Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre

- Améliorer la santé, grâce à un portefeuille de produits plus sains, à des marques qui encouragent de meilleurs choix nutritionnels, et à la promotion de meilleures pratiques alimentaires, au niveau local
- Préserver la planète et renouveler ses ressources, en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, sur l'ensemble de son écosystème, afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique ;
- 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
- Promouvoir une croissance inclusive, en agissant pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de son écosystème et en développant des produits du quotidien accessibles au plus grand nombre.

DAVID-EMMANUEL VIVOT

SENIOR PARTNER, KEA & PARTNERS

MISSION DE KÉA & PARTNERS (SOCIÉTÉ À MISSION DEPUIS LE 09/03/2020) :

Notre raison d'être est d'entreprendre les transformations pour une économie souhaitable.

Entrepreneurs dans les métiers de conseil aux dirigeants et acteurs du développement singulier de leurs entreprises, nous sommes engagés dans la transformation stratégique, culturelle et technologique de nos clients.

Porteurs d'une vision responsable de l'entreprise et des filières, nous co-construisons à leurs côtés leur réussite durable alliant performance et contribution au commun.

Pour faire vivre notre raison d'être, nous poursuivons 3 objectifs

- Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance économique et contribution au commun
- Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable
- Permettre à chaque collaborateur d'être entrepreneur d'un monde en mutation

LES CHERCHEURS ET CONSEILS

KEVIN LEVILLAIN

ENSEIGNANT-CHERCHEUR DE LA CHAIRE THÉORIE DE L'ENTREPRISE À MINES PARISTECH, PSL UNIVERSITÉ
PRÉSIDENT DU CONSEIL SCIENTIFIQUE DE LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

ALAIN SCHNAPPER

PRÉSIDENT-FONDATEUR GOUVERNANCE RESPONSABLE
VICE-PRÉSIDENT DE LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

SOLÈNE CROGUENEC

CONSULTANTE KEA & PARTNERS

CHLOÉ LENORMAND

CONSULTANTE KEA & PARTNERS

DAVID-EMMANUEL VIVOT

SENIOR PARTNER KEA & PARTNERS

ODILE BRONDY

DIRIGEANTE OFB CONSEIL

INTRO - DUCTION

Deux ans après le vote de la loi Pacte, les entreprises qui ont acquis la qualité de société à mission sont de plus en plus nombreuses à se confronter à la question du passage à l'action et à la transformation des pratiques de l'entreprise. C'est pourquoi des dirigeants regroupés au sein de la Communauté des Entreprises à Mission ont décidé d'échanger leur (encore brève) expérience des premiers mois qui suivent la modification des statuts en assemblée générale et l'inscription au greffe du tribunal de commerce. Les entreprises ayant contribué à ce groupe de travail avaient acquis la qualité de société à mission, l'objet de ce travail n'a donc pas porté sur « comment devenir société à mission ? » mais sur « comment faire vivre la société à mission ? ».

L'acquisition de la qualité de société à mission est le début d'un processus de transformation de l'entreprise. Chaque entreprise est unique, et l'étape de la société à mission arrive à un moment particulier de son histoire. Pour certaines, cela semble s'inscrire dans une forme de continuité avec les transformations des années passées ; pour d'autres au contraire, la qualité de société à mission

symbolise une étape, sinon en rupture, en tout cas en forte inflexion avec les trajectoires précédentes. La manière dont l'entreprise a mené son processus de construction de sa raison d'être et de ses objectifs (sa mission) n'est pas non plus sans conséquence sur la façon dont elle doit aborder les étapes suivantes. Par exemple, si la mission a été co-construite dans une démarche large impliquant de nombreux acteurs dans l'entreprise et dans son écosystème, il est certain que la question de l'appropriation de la mission par le corps social se posera très différemment du cas d'une entreprise qui aurait adopté une démarche impliquant moins de partenaires.

Il ne peut donc être question ici de réunir un certain nombre de recettes qui fonctionneraient dans toutes les circonstances et pour toutes les entreprises. Cependant, les témoignages des participants au groupe de travail permettent de faire ressortir des questionnements communs et des enjeux partagés. Ces enjeux permettent d'identifier des chantiers relativement génériques que les entreprises doivent mener, non seulement dans les « 100 premiers jours » mais aussi dans la première année, et au-delà. ●●●

L'enjeu de la première année est de commencer à concrétiser la transformation de l'entreprise par la mission, c'est-à-dire à faire visiblement évoluer les processus stratégiques, managériaux et opérationnels et à engager des projets de transformation pour que l'entreprise soit sur le chemin de sa mission. Pratiquement, il s'agit de faire en sorte qu'au bout d'un an, à la question « comment l'entreprise met en œuvre sa mission ? » chacun dans l'entreprise, et même dans l'écosystème, ait une partie de la réponse.

L'objectif de cette synthèse est de décrire les principaux chantiers à lancer dès la première année du passage en société à mission. Chaque démarche de transformation en société à mission étant singulière, les chantiers que nous avons identifiés doivent être traités de manière spécifique et adaptée à chaque situation. La présentation qui suit constitue un premier recueil de recommandations ou de bonnes pratiques qu'il conviendra à chacun d'adapter à son contexte. Les chantiers seront présentés comme des actions à mettre en place pour atteindre une situation visée à un an en soulignant les étapes à réaliser, les questions à traiter, les difficultés à surmonter, et parfois quelques bonnes pratiques génériques. Pour chaque chantier, nous avons cherché à identifier des actions à lancer avec des effets visibles rapidement (« *quick wins* ») et d'autres, plus en profondeur, dont les effets seront perçus à plus long terme. Parmi les témoignages partagés au sein du groupe de travail, il ressort quatre grands chantiers à lancer en parallèle :

- **CHANTIER 1 - Gouverner la mission :** installer une gouvernance spécifique de la mission articulée avec les organes de gouvernance de l'entreprise. Exemples : installation du comité de mission, gouvernance opérationnelle et institutionnelle de la mission, désignation du manager de la mission.
- **CHANTIER 2 - Aligner stratégie et mission :** opérationnaliser la mission en élaborant des plans stratégiques contributifs à la mission (raison d'être et objectifs). Exemple : actualisation des plans et feuilles de route stratégiques.
- **CHANTIER 3 – Engager les parties prenantes :** incarner la mission, mettre en mouvement les parties prenantes internes et externes (en premier lieu les collaborateurs de l'entreprise), favoriser l'appropriation de chacun au service du passage à l'action. Exemple : événement collectif de partage et de dialogue.
- **CHANTIER 4 - Passer à l'action pour transformer :** identifier les actions emblématiques et de fond à lancer en priorité. Exemple : déclinaison des objectifs statutaires en objectifs opérationnels par service ou business unit.

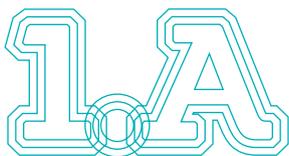
Ces chantiers ne sont pas exclusifs les uns des autres dans la mesure où les actions à lancer peuvent contribuer à plusieurs d'entre eux, il faut les considérer comme une structure (et non une séquence) permettant de recenser et prioriser les actions utiles.

**Bonne lecture !
Les membres du groupe de travail**

CHANTIER 1

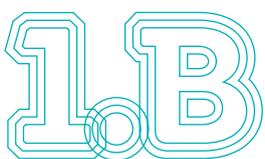
GOVERNER LA MISSION

Ce chantier consiste à installer les organes de gouvernance de la mission et à les rendre pleinement opérationnels.



SITUATION VISÉE AU BOUT D'UN AN

Un an après la modification des statuts, la loi impose que le comité de mission remette son rapport à l'assemblée générale. Pour cela, le comité de mission doit être parfaitement opérationnel. Cela caractérise un état de transformation minimale pour être conforme aux exigences de la qualité de société à mission. Selon les choix des entreprises, le comité de mission peut être complété par un comité éthique, ou des comités de mission de filiales, etc... La situation visée est donc d'avoir l'ensemble du dispositif opérationnel, s'appuyant sur une bonne appropriation des enjeux de leurs tâches par les membres des différents comités.



LES ACTIONS À COURT TERME ET À 1 AN

1.B.1 PILOTER LA TRANSFORMATION

L'acquisition de la qualité de société à mission est une étape dans un chemin de transformation. Il semble souhaitable de **piloter la transformation** en tant que telle. Parmi les formes de pilotage envisageables de cette transformation - à choisir en fonction des moyens et des pratiques de chaque entreprise - le groupe de travail a évoqué la possibilité de créer un poste dédié, en nommant un manager de la mission en charge de piloter le projet de transformation, ou de confier cette tâche à une fonction existante (direction RSE, de la qualité ou RH par exemple) ou à un organe existant (CODIR). L'entreprise pourra s'appuyer ou non sur des ressources externes. Il faut être attentif à ce que l'obtention de la qualité de société à mission ne soit pas un point d'arrivée mais une étape, qui nécessite ensuite d'être pilotée dans le temps. Le pilotage de la transformation (au sens

chef de projet) ne se substitue évidemment pas au leadership de la direction générale.

Le dirigeant pourra responsabiliser à la fois des ressources en central (ou transversales), chargées d'impulser, animer et piloter les initiatives, et des ressources au sein des équipes, en charge de l'opérationnel et de la mise en œuvre des initiatives.

Au-delà des moyens et ressources engagés pour mener ces actions, l'enjeu sera de les faire vivre dans le temps et de les animer (voir Chantier 4), par exemple en nommant des chefs de projet ou en mettant en place des rituels de suivi.

1.B.2 CRÉER LES ORGANES DE GOUVERNANCE DE LA MISSION

Pour le comité de mission, la première année paraîtra sans doute courte ! Il faut en effet choisir et recruter les membres, créer un collectif, acculturer les membres externes aux particularités et aux enjeux de l'entreprise, leur donner les moyens de s'approprier la mission, prendre connaissance de la feuille de route, élaborer avec les équipes de l'entreprise le référentiel qui leur permettra de donner un avis ou au moins valider les propositions des équipes de l'entreprise, se forger un avis et rédiger un rapport. L'une des clés de la compréhension de son rôle par le comité de mission semble être de connaître les enjeux de l'entreprise concernée, en particulier pour les membres externes qui peuvent avoir une expertise éloignée du cœur de métier de l'entreprise dont ils vont suivre la mission.

Pour les entreprises qui choisissent de compléter le comité de mission par des dispositifs complémentaires comme des comités éthiques ou des comités de mission par filiale, par business unit, ou par entité, il faut sans tarder constituer et faire fonctionner ces diverses instances pour qu'elles puissent jouer leur rôle rapidement.



LES QUESTIONS CLÉ À TRAITER

L'introduction d'un nouveau dispositif au sein de la gouvernance entraîne la nécessité de procéder à un certain nombre d'ajustements et de répondre à plusieurs questions assez fondamentales, parmi lesquelles le groupe de travail a retenu les suivantes.

1.C.1 COMMENT ARTICULER SON COMITÉ DE MISSION AVEC LES ORGANES DE GOUVERNANCE ET DE PILOTAGE ?

La mission donne un cadre à l'entreprise et en particulier à la stratégie. Sans être déterministe (la mission n'impose pas une seule stratégie), elle donne à la fois un cadre à sa définition, elle oblige à intégrer des objectifs que les outils classiques de la réflexion stratégique prennent difficilement en compte, etc. Concrètement, le comité de mission est susceptible de formuler ce que le groupe de travail de la Communauté des Entreprises à Mission sur l'évaluation de la société à mission a défini comme un « questionnement stratégique » en interrogeant la direction générale sur la pertinence de ses choix, ou éventuellement sur les objectifs opérationnels.

Le conseil d'administration, quand il existe, organe exécutif et responsable juridiquement de la stratégie, pourra donc voir cette stratégie questionnée par le comité de mission. La loi, qui impose au conseil d'administration de tenir compte de la raison d'être dans ses décisions, a anticipé d'une certaine manière cette difficulté. Néanmoins, dans la pratique, il est souhaitable que le mode d'interaction entre comité de mission et conseil d'administration soit réfléchi à l'avance et clarifié. Par exemple, la présentation par le comité de mission de son rapport annuel avant sa présentation en assemblée générale semble nécessaire même si elle oblige à rappeler que le comité de mission, selon la loi, est indépendant du conseil d'administration. Cette présentation doit être vue comme le recueil d'un avis et non pas une validation par le conseil d'administration.

1.C.2 COMMENT INSTALLER LE JUSTE POSITIONNEMENT DU COMITÉ DE MISSION PAR RAPPORT À UN COMITÉ DE PARTIES PRENANTES ?

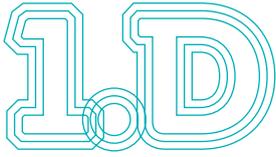
Nourries par des travaux préalables sur la RSE, certaines entreprises ont constitué des comités de parties prenantes avec un souci d'exhaustivité : l'objectif étant que ce comité soit représentatif de l'ensemble des parties prenantes, il peut éventuellement compter un nombre élevé d'acteurs. La définition classique des parties prenantes (« tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » sans parler de l'environnement naturel) peut conduire à une certaine inflation. De plus, un comité des parties

prenantes est le plus souvent sollicité pour réagir à des propositions de l'entreprise (au nom de ce que chacun représente individuellement) davantage que pour élaborer une conviction collective traduite par un rapport unique. Enfin, la logique de constitution d'un comité de mission est la réunion - en plus d'au moins un salarié (sauf pour les mutuelles et unions) - des personnes qualifiées et pertinentes par rapport à la mission propre de l'entreprise, sans rechercher l'exhaustivité de la représentation (y compris pour prendre en compte par exemple des objectifs liés à de l'innovation, pas nécessairement représentés par les parties prenantes actuelles).

L'évaluation par le comité de mission peut (et même « doit », selon les recommandations de la Communauté des Entreprises à Mission) être faite à 2 niveaux : 1) évaluation de l'efficacité et 2) questionnement stratégique. Ces deux niveaux sont complémentaires mais, dans la pratique, différents. En particulier, l'évaluation de niveau 1 conduit à un travail d'élaboration des outils de vérification des objectifs statutaires mais surtout opérationnels, en lien avec les acteurs de l'entreprise, qui doit être précis, complet, analytique et qui peut parfois se révéler un peu austère. Suivant la personnalité des membres qui composent le comité de mission, l'activité de niveau 2, plus synthétique, stratégique et intuitive pourra paraître plus séduisante. Il faudra s'assurer d'un équilibre entre les participants pour que le questionnement stratégique s'appuie sur une base solide d'évaluation de l'efficacité du fonctionnement actuel. À défaut, le risque serait d'avoir une production du comité de mission un peu « hors sol » et déconnectée de la réalité opérationnelle de l'entreprise. En ce sens, la participation du ou des salariés est essentielle.

1.C.3 QUELLE ARTICULATION ENTRE LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL ET LE PILOTAGE DE LA MISSION ?

Cette question soulève le risque d'un dispositif de pilotage de la mission différent du pilotage opérationnel de l'entreprise. Cela pourrait générer des dissonances, des incohérences ou des doublons. Inversement, la prise en compte dans les pratiques de management ne se fera pas spontanément, et devra être pilotée et encouragée par le management soit avec des personnes en charge d'accompagner le déploiement de la mission (manager de la mission), soit par la ligne hiérarchique habituelle.



BONNES PRATIQUES

1.D.1 CONSTRUIRE LE COMITÉ DE MISSION COMME UN COLLECTIF

Le comité de mission est un organe de gouvernance de la mission. Il est notamment tenu de rendre un rapport qui exprime un avis élaboré et porté par le collectif que constitue ce comité. Il est donc indispensable de travailler pour qu'il soit plus qu'un assemblage de personnalités qualifiées par rapport aux objectifs de la mission. Cela passe, dès les premiers mois, par un travail d'appropriation des enjeux de l'entreprise sur la base de présentations par des opérationnels, d'entretiens ou de visites de site. Il ne faut pas négliger le temps nécessaire pour s'acculturer aux enjeux de l'entreprise. Le choix du président devrait prendre en compte la capacité de la personne à faciliter la constitution de ce collectif et à l'entretenir.

1.D.2 FAIRE TRAVAILLER LE COMITÉ DE MISSION SUR SON POSITIONNEMENT ET SUR LES DISPOSITIFS D'ÉVALUATION

Pour faire émerger ce collectif du comité de mission, le groupe de travail recommande de lui soumettre rapidement une demande de proposition sur son fonctionnement interne et surtout avec les autres organes de gouvernance de l'entreprise. Ces propositions seront l'occasion d'échanges avec le CA (quand il y en a un) et la direction générale, ce qui permettra de construire les bases d'un dialogue constructif et exigeant.

Il faut mobiliser le comité de mission sur son objectif propre de production d'un rapport, qui doit s'appuyer sur l'élaboration du référentiel de performance. Le rapport peut suivant les cas être validé par le comité de mission sur la base des propositions des opérationnels ou au contraire être élaboré par le comité de mission lui-même (sans oublier toutes les possibilités intermédiaires : propositions des opérationnels complétées par le comité de mission, par exemple). Il reste essentiel d'assurer l'indépendance du comité de mission, par exemple en encourageant des moments d'échanges propres aux membres du comité hors des présentations organisées par le management de l'entreprise. Parmi les thèmes à traiter rapidement, apparaît aussi le choix de l'Organisme Tiers

Indépendant (OTI) dans lequel le groupe de travail recommande d'impliquer fortement le comité de mission (ou au moins son Président).



TÉMOIGNAGE

GOVERNANCE OPÉRATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DE LA MISSION MAIF VIE

MAIF Vie a rapidement installé une double gouvernance « Mission ».

- 1. Une gouvernance opérationnelle « Mission »** visant à articuler le pilotage de la transformation et l'animation de la dynamique collective.
- 2. Une gouvernance institutionnelle « Mission »** visant à garantir la cohérence de la démarche MAIF Vie avec celle du groupe MAIF, à valoriser les spécificités de MAIF Vie, à impulser les travaux du comité de mission.

Intégré aux instances existantes, la **gouvernance opérationnelle « Mission »** repose notamment sur des dispositifs de coordination entre le CMO (Chief Mission Officer), le CDG (Comité de Direction Générale) et l'équipe « Mission », une revue de portefeuille projets contributifs régulière avec les porteurs des différents métiers, une sacralisation de temps d'animation de la dynamique par équipe sous la responsabilité du management intermédiaire, un binôme CMO/Communication pour assurer le déploiement de la communication de la Mission en lien avec la stratégie MAIF VIE ●



TÉMOIGNAGE

PUBLICATION DE L'UN DES PREMIERS RAPPORTS DE MISSION DANONE

Danone compte parmi les premières sociétés à mission à avoir publié son rapport de mission. Dans cet exercice nouveau et co-construit avec le comité de mission, Danone a combiné pédagogie et transparence en publiant quatre natures d'informations :

1. Éléments pédagogiques sur la nouvelle qualité de société à mission en droit français
2. Fondamentaux du dispositif de la Mission de Danone : raison d'être et objectifs, comité de mission, organisme tiers indépendant
3. Retour du comité de mission sur son installation et les travaux sur sa première année d'activité : détail du parcours d'induction, réunions du comité de mission, les indicateurs de performance pour la 1ère année
4. Aperçu des vérifications à venir ●





TÉMOIGNAGE

RÉSONNANCE ENTRE COMITÉ ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE DE LA MISSION COMPAGNIE LÉA NATURE

Organe garant des valeurs de Léa Nature, le comité éthique a été créé en 2000 à l'initiative du PDG du Groupe, Charles Kloboukoff.

Cette instance a un pouvoir consultatif et émet un avis éthique sur des décisions stratégiques ou des problématiques remontées par les collaborateurs. Le comité RSE donne les orientations sur la stratégie RSE et suit le déploiement des engagements.

Avec le passage en société à mission, le rôle des comités éthique et RSE est encore amplifié. Ils permettront notamment de faire remonter les propositions du comité de mission, de manager les contradictions internes et de définir de nouveaux indicateurs RSE ●



CHANTIER 2

ALIGNER STRATÉGIE ET MISSION

L'objectif de ce chantier est de faire évoluer la réflexion stratégique dans le cadre défini par la mission. Il s'agit donc d'identifier les implications stratégiques de la mission et de les prendre en compte.

2.A

SITUATION VISÉE AU BOUT D'UN AN

L'objectif est que l'entreprise ait mis en cohérence sa feuille de route stratégique avec les objectifs de la mission : des actions sont lancées, d'autres arrêtées ou amendées et peuvent concerner toutes les dimensions de la stratégie (évolution de l'offre, nouvelles activités, nouveaux marchés, nouveaux domaines d'innovation à explorer...).

2.B

LES ACTIONS À COURT TERME ET À 1 AN

2.B.1 À COURT TERME, IDENTIFIER LES IMPACTS DE LA MISSION SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Les actions doivent naturellement tenir compte de la structure et de l'organisation des entreprises. La démarche ne peut pas être la même dans une PME ou un groupe organisé par métier, par géographie, avec ou sans filiale, etc... Cependant, dans tous les cas, une revue de portefeuille des projets stratégiques pour en analyser l'adéquation avec les objectifs de la mission est nécessaire. Dans certaines entreprises, ce sont les feuilles de route stratégiques des différentes entités qu'il faudra questionner : les actions retenues contribuent-elles à l'atteinte des objectifs ? Sont-elles suffisantes ? Doivent-elles être modifiées pour mieux y répondre ? Peut-on identifier des actions qui vont contribuer à l'ensemble des objectifs ?

2.B.2 À UN AN, ACTUALISER LE PLAN STRATÉGIQUE À L'AUNE DE LA MISSION

Ce travail s'appuiera sur la déclinaison des objectifs statutaires en objectifs opérationnels qui, suivant l'organisation de l'entreprise, pourront être élaborés à la fois en « *top down* » (comment traduire pour mon entité les objectifs statutaires en objectifs opérationnels ?) et en « *bottom up* » (comment les objectifs opérationnels associés

aux actions déjà lancées ou proposées contribuent-ils aux objectifs statutaires ?). Ce travail sur les objectifs opérationnels constitue une bonne approche pour aligner la stratégie avec la mission.

2.C

LES QUESTIONS CLÉS À TRAITER

2.C.1 COMMENT LES OBJECTIFS MODIFIENT-ILS LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES : QUE FAUT-IL CONTINUER, ARRÊTER ET AJOUTER ?

L'élaboration de la mission a été l'occasion de formuler ce qui constitue les objectifs essentiels de l'entreprise. Cet effort est susceptible d'enrichir la démarche stratégique dont l'une des caractéristiques est de choisir comment affecter les ressources et les efforts de l'entreprise. Passer les actions en cours au crible des questions (qui peuvent sembler simplistes) ci-dessus est un outil simple d'alignement pouvant être utilisé à tous les niveaux de l'entreprise.

2.C.2 COMMENT FAIRE DE LA MISSION UN CATALYSEUR D'INNOVATION ET DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ?

L'un des enjeux de la gouvernance de la mission est de protéger la capacité de l'entreprise à se projeter dans le temps long et, en particulier, à protéger ses capacités d'innovation. Plus généralement, la dimension transformatrice de la mission doit être prise en compte pour nourrir la réflexion stratégique. Pour les entreprises pour lesquelles l'acquisition de la qualité de société à mission s'inscrit dans une forme de continuité, ce souci de l'innovation et de la transformation peut être difficile à concrétiser : lutter contre la perception selon laquelle « on le fait déjà, la mission ne fait que concrétiser des pratiques existantes » pourra parfois se révéler compliqué.

2.C.3 QUELLES IMPLICATIONS DES OBJECTIFS SUR L'OFFRE, LA CHAÎNE DE VALEUR, L'ORGANISATION, ETC... ?

Les implications de la mission sur le *business model* constituent un champ d'exploration important. Il s'agit de se demander, pour chaque élément constituant et pour l'ensemble, en quoi

il est compatible, contributif ou incohérent avec elle. Cela peut par exemple concerner le chiffre d'affaires ou la marge mais aussi l'offre, la *supply chain*, la maîtrise des risques, etc...



BONNES PRATIQUES

Les recommandations du groupe de travail s'inscrivent dans la vision portée par la Communauté des Entreprises à Mission qui consiste à formuler des objectifs opérationnels et un référentiel en lien avec les objectifs statutaires. L'importance de cette déclinaison (à la fois top-down et bottom-up comme évoqué ci-dessus) ne saurait être sous-estimée : c'est en effet là que se joue l'opérationnalisation de la mission, y compris à un horizon stratégique. Une démarche organisée semble nécessaire, à la fois pour répartir des plans stratégiques et autres feuilles de route existant(e)s, favoriser les propositions et les initiatives, et s'appuyer sur la mission pour ouvrir de nouveaux champs d'innovation et de transformation.

TÉMOIGNAGE

UNE ACTUALISATION DES FEUILLES DE ROUTE STRATÉGIQUES DES BUSINESS UNITS

DANONE

En lien avec sa raison d'être, Danone a défini des objectifs stratégiques alignés sur les objectifs de développement durable des Nations Unies à horizon 2030, qui traduisent le modèle d'entreprise, le modèle de marque et la place centrale que Danone accorde à la confiance pour créer de la valeur durable sur le long terme.

Parmi ces objectifs stratégiques se trouvent les objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

Danone a mis en place une feuille de route Danone 2025 proposant un cadre commun pour les plans stratégiques de chaque Business Unit. L'objectif est d'opérationnaliser et de décliner les quatre objectifs de la mission dans chacune des activités de l'entreprise ●



TÉMOIGNAGE

UN ALIGNEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE ET DE LA MISSION

MGP

La MGP a structuré son évolution autour de valeurs mutualistes et de plans stratégiques aux objectifs et moyens clairement identifiés. Dès 2017, elle a développé dans son plan stratégique sa « vocation » en se définissant comme la mutuelle spécialiste des besoins des forces de sécurité et de leur famille, présente à chaque étape de leur vie professionnelle et personnelle grâce à des services spécifiques.

À la faveur de la loi Pacte introduisant un cadre novateur, la MGP a choisi de poser sa raison d'être comme socle de son nouveau plan stratégique H24 (2020-2024) qui a acté l'évolution de la MGP en mutuelle à mission. Les orientations et principes du plan H24 constituent un guide et ont un effet amplificateur pour la déclinaison opérationnelle de la mission ●



TÉMOIGNAGE

UNE CHARTE D'ENGAGEMENT DES SENIOR PARTNERS

KEA & PARTNERS

L'engagement individuel des Senior Partners à porter les 3 objectifs sociaux et environnementaux de la mission est matérialisé dans une « Charte d'engagement ». Ainsi, pour contribuer à l'objectif 1 de la mission (Guider les dirigeants vers une réussite durable alliant performance économique et contribution au commun), chaque Senior Partner s'engage sur deux principes :

- Projeter une ambition singulière pour chaque dirigeant et entreprise qu'il accompagne, en matière de transformation responsable. Pour ce faire, il interpelle systématiquement ses équipes et ses interlocuteurs clients sur ce thème.
- S'investir dans un processus d'apprentissage continu, de façon à monter en compétences sur les champs de la transformation responsable ●



CHANTIER 3

ENGAGER LES PARTIES PRENANTES

La société à mission permettant de créer à la fois de la valeur pour l'entreprise et pour ses parties prenantes, il est important de la faire vivre au travers d'un projet collectif. Ainsi, l'objectif de ce chantier est d'impliquer les parties prenantes dans leur ensemble (internes et externes) et de les engager dans la transformation de l'entreprise, afin de les rendre actrices de la mission. L'entreprise aura à la fois besoin de l'implication de ses collaborateurs dans la mission, et de la compréhension et l'adhésion de ses clients et fournisseurs au nouveau positionnement.



SITUATION VISÉE AU BOUT D'UN AN

Un an après la modification des statuts, l'enjeu est d'avoir créé une dynamique collective réelle et pérenne avec les parties prenantes, et notamment l'ensemble des collaborateurs. L'objectif à long terme est de les accompagner pour leur permettre de franchir quatre marches :

- Connaissance
- Compréhension
- Adhésion
- Action

L'enjeu de la première année est de parvenir à mobiliser les « premiers cercles » et notamment le top management, le management intermédiaire et les principaux alliés sur le terrain. Ainsi, au bout d'un an, la situation visée est à minima celle décrite par le schéma ci-dessous.



LES ACTIONS À COURT TERME ET À 1 AN

Dans un premier temps à court terme :

3.B.1 CÉLÉBRER LE PASSAGE À LA SOCIÉTÉ À MISSION ET LUI DONNER DU SENS COMME ÉTAPE D'UN CHEMINEMENT

La modification des statuts pour obtenir la qualité de société à mission est généralement une fête et une source de fierté pour l'entreprise et ses

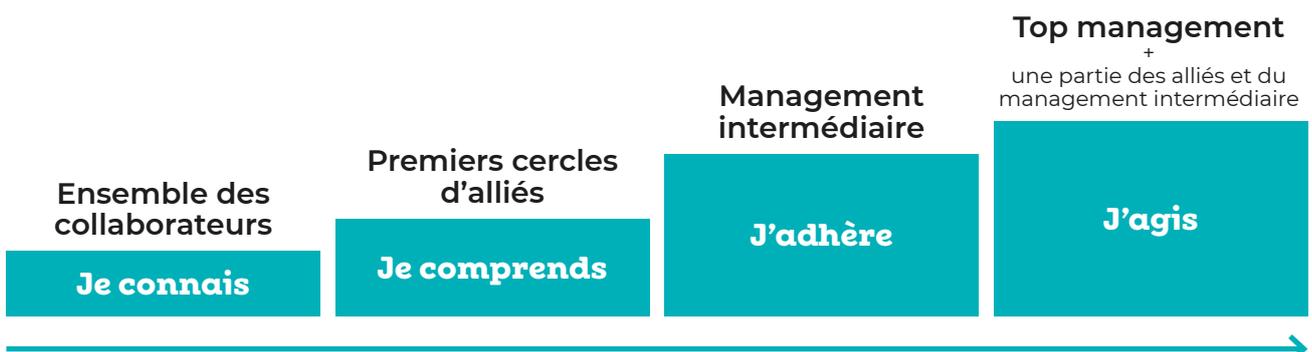
dirigeants, car elle marque un virage positif. Partager cette fierté avec les parties prenantes (internes voire externes) de l'entreprise, par exemple au travers d'un événement dédié, permettra de célébrer le passage en société à mission tout en explicitant les raisons et le cheminement derrière ce changement, et en fédérant l'ensemble de l'entreprise autour du projet.

3.B.2 EXPLICITER LE CHEMIN QU'IL RESTE À PARCOURIR

Au cours de la première année d'une société à mission, une tension peut naître de l'écart observé entre intentions affichées et maturité réelle de l'entreprise. Pour désamorcer cette tension et embarquer l'ensemble des parties prenantes, il est essentiel que l'équipe dirigeante, à l'initiative du projet, prenne en compte deux types de besoins :

- **Un besoin de pédagogie** sur ce que recouvre la société à mission : ce que c'est et ce que ce n'est pas, ce sur quoi l'entreprise s'est engagée et le sens de cet engagement, ce que cela va changer pour les collaborateurs dans leur quotidien et leur pratique du métier. Il est essentiel également que les dirigeants rappellent que la société à mission est un chemin, une progression justifiant l'écart entre la cible et la réalité actuelle, et répondent avec transparence et humilité aux interrogations des parties prenantes.
- **Un besoin de dialogue** entre les dirigeants et les parties prenantes internes, pour questionner, comprendre et identifier les freins, les potentielles contradictions générées par la mission, et les besoins de transformation plus profonds tels qu'un changement de rôle pour certains managers ou une évolution de certaines pratiques métiers.

Pour mettre en place les conditions du dialogue et s'assurer que le sens de la mission est compris par tous, l'entreprise peut par exemple organiser des ateliers d'alignement, des séquences de témoignages et de questions réponses (« *top down* » et « *bottom up* »)... Mais également des consultations ou des plateformes d'idées pour se nourrir des retours et propositions du terrain (« *bottom up* »).



Puis au cours de la première année :

3.B.3 ALIGNER LES OBJECTIFS INDIVIDUELS AVEC LES OBJECTIFS DE LA MISSION

Les engagements associés aux nouveaux statuts de l'entreprise vont amener à modifier les manières de faire ou les activités d'un certain nombre de directions ou de métiers. Il est donc nécessaire de s'assurer que les objectifs individuels et collectifs des managers et des équipes soient alignés avec les engagements liés à la mission.

Cela concerne en premier lieu l'équipe de direction et le management qui, progressivement, devront porter les objectifs de la mission parmi l'ensemble de leurs objectifs. Avec deux vertus principales :

- Montrer l'importance du sujet en l'intégrant à la feuille de route du top management
- Donner l'exemple et ainsi libérer et encourager l'action.

Par ailleurs, aligner les objectifs individuels avec ceux de la mission éveillera l'intérêt des collaborateurs, au-delà de la simple envie de participer à la transformation de l'entreprise. Il est par exemple possible d'intégrer des critères en lien avec la mission dans les évaluations individuelles, de mettre en avant et valoriser les initiatives, d'intégrer les objectifs de la société à mission à un plan d'action individuel ou par direction...

3.B.4 DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES ET ÉLABORER UN PLAN D'ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE DES CLIENTS

Si l'engagement des parties prenantes passe à court terme nécessairement par un focus interne, le dialogue avec les interlocuteurs externes n'est pas à négliger : la relation client et/ou l'offre peuvent en effet être amenées à évoluer dans le cadre de la mission, et l'entreprise a besoin de l'adhésion et de l'implication de ses fournisseurs et clients pour mener à bien sa transformation. La clef est donc de les faire monter en compréhension sur les enjeux liés à la nouvelle mission : ce que la société fera ou ne fera plus demain, comment cela impactera son offre, etc.

Cette montée en conscience peut passer par une communication ciblée (*live*, questions réponses) ou l'organisation de workshops participatifs, qui seront également l'occasion de solliciter les propositions d'action des parties prenantes externes. Pour les engager et les impliquer fortement dans le projet de transformation de l'entreprise, le groupe de travail recommande également d'élaborer un plan d'engagement spécifique des clients ainsi qu'une charte de bonnes pratiques partagées avec fournisseurs et partenaires.

3.B.5 MONTRER DES PREUVES TANGIBLES DE L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le top management, en raison de sa posture, aura un impact important sur le sens et l'importance qu'il donne aux enjeux de la société à mission. Pour démontrer un engagement fort dans le projet, il sera essentiel d'avoir recours à la fois à des éléments symboliques et à des éléments plus tangibles, cohérents les uns par rapport aux autres. Par exemple :

- **Éléments symboliques et de posture** : part de voix dans les communications et discours du top management, présence et implication directe du dirigeant dans les réunions liées à la société à mission, mode de management cohérent avec la mission, incarnation et animation des engagements pris...
- **Éléments tangibles** : moyens alloués (ressources matérielles et humaines), mise à jour du plan stratégique, évolution des façons de faire, priorisation des sujets en lien avec la mission...

3.B.6 FAIRE DE LA PÉDAGOGIE SUR LE RÔLE SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE

Enfin, l'engagement des collaborateurs sur le long terme pourra être motivé et favorisé par les formations déployées par l'entreprise, vecteur clé pour permettre au plus grand nombre de passer de la connaissance du projet à sa compréhension, puis à son adhésion et à l'action (voir schéma p. 17).

Lors de la première année notamment, le besoin en formation sera important pour faire monter en compétences et acculturer les collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux poursuivis par l'entreprise, ainsi que pour fournir les clefs de compréhension de la qualité de société à mission et de ce qu'elle recouvre. Les équipes sont en effet des ambassadeurs essentiels du projet et de la mission, au même titre que l'équipe dirigeante.

Parmi les formations pertinentes à déployer au sein de l'entreprise, on peut citer celles ayant pour objectif d'explicitier les caractéristiques et attendus d'une société à mission, des formations spécifiques à l'entreprise dans le cas d'une évolution des modes de management, des façons de travailler ou des outils à utiliser, ainsi que toute formation ou atelier de sensibilisation aux enjeux sociaux et environnementaux.

Il s'agira également de veiller à poursuivre la formation au-delà de la première année, par exemple à l'aide d'un plan de formation piloté, pour s'assurer que 100% des collaborateurs possèdent un niveau de compréhension minimal des enjeux de la société à mission, ou pour développer des compétences plus pointues afin d'y répondre.



LES QUESTIONS CLÉS À TRAITER

3.C.1 COMMENT ÉQUILIBRER COMMUNICATION ET MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS ?

Un écueil à éviter après l'obtention des statuts est de mettre une focalisation trop importante sur la communication, au détriment des actions concrètes et autres preuves d'un engagement réel de la société à mission. Bien que l'on manque naturellement de preuves nombreuses lors de la première année, il est possible et important de démontrer la profondeur de la démarche mise en œuvre à travers les premiers efforts enclenchés pour traduire les engagements en plan d'action et la posture du top management.

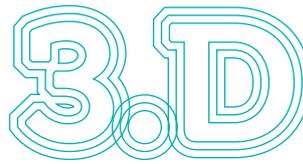
3.C.2 COMMENT ALIGNER LES SYSTÈMES DE RECONNAISSANCE DES MANAGERS AVEC LES OBJECTIFS DE LA MISSION ?

Si la première année d'une société à mission représente une phase de construction dans laquelle on peut manquer de précision sur le contenu exact des actions à mener pour atteindre les engagements, il existe un enjeu à faire évoluer le système de reconnaissance et les objectifs du management. Il s'agit en effet d'un levier incitatif puissant pour consacrer du temps au projet de transformation s'inscrivant dans le cadre de la société à mission, et d'en faire une priorité qui guide les actions des managers et de leur direction. La deuxième année permettra quant à elle de préciser les objectifs métiers à atteindre pour servir la mission de l'entreprise.

3.C.3 QUEL NIVEAU D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES EXTERNES (FOURNISSEURS, PARTENAIRES...) AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE ?

Au cours de la première année, la tentation peut être forte de focaliser les efforts d'engagement et d'implication sur les parties prenantes internes (management et salariés). Or l'entreprise a également besoin des parties prenantes externes

pour se transformer, notamment de l'engagement de ses fournisseurs et l'adhésion des clients envers la mission. De plus, l'embarquement des parties prenantes externes peut représenter un levier fort de mobilisation en interne, de prise de conscience et d'incitation à rejoindre un projet collectif. Il est donc essentiel d'y consacrer du temps dès la première année, et de commencer à les impliquer en s'assurant à minima de leur adhésion, voire en les sollicitant sur l'identification des actions à mener (consultation, atelier...).



BONNES PRATIQUES

Pour embarquer efficacement le plus grand nombre de personnes au cours de la première année de la société à mission, quelques bonnes pratiques sont à mettre en œuvre :

- **Éviter « l'effet tunnel »** : si la première année reste une phase de réflexion, il est essentiel de présenter des éléments concrets pour éviter tout effet de déception pour les parties prenantes internes et externes en comparaison avec l'ambition affichée. Cela passe notamment par une communication ciblée sur les premières actions enclenchées (encarts dédiés au sujet société à mission dans les newsletters internes, points d'avancement systématiques dans les réunions de communication globales...)
- **Rester humble et assumer les difficultés** : l'entreprise n'ayant au départ que peu de recul sur la société à mission, il est naturel que le rythme de la transformation soit progressif, au fur et à mesure que les parties prenantes montent en conscience et que les objectifs se précisent. L'équipe dirigeante ne doit pas craindre de partager les fiertés comme les difficultés de cette transformation, à travers une communication transparente et une affirmation du droit à l'erreur qui permet d'avancer.
- **Impliquer au maximum et le plus tôt possible les collaborateurs** : le passage à la qualité de société à mission est une aventure collective. L'entreprise doit donc créer les conditions d'un dialogue avec les collaborateurs dès le début du projet de transformation, et les associer en encourageant notamment leurs initiatives allant dans le sens de la mission. Les collaborateurs seront en effet les premiers ambassadeurs de la mission.



TÉMOIGNAGE

ÉVÉNEMENT « MISSION EN ACTION » MAIF VIE

À l'issue de la démarche de co-construction de ses objectifs statutaires, MAIF VIE a organisé un événement digital ouvert à l'ensemble de ses collaborateurs "Mission en action". L'objectif était double :

- Embarquer tous les collaborateurs dans la transformation de MAIF VIE.
- Lancer une démarche d'appropriation et de mise en mouvement par équipe.

Pour cela, l'événement a été construit autour de séquences permettant à chacun des collaborateurs de se sentir impliqué par la démarche :

- Présentation des objectifs statutaires pour se les approprier avec pédagogie.
- Témoignage de collaborateurs MAIF VIE ayant participé aux différentes réflexions pour leur permettre de s'identifier aux travaux.
- Témoignage inspirant d'une autre société à mission en chemin, qui plus est issue du même territoire régional, pour une meilleure projection des collaborateurs.
- Lancement d'une déclinaison de la mission au sein de chacune des entités pour une meilleure visualisation de leur contribution future (individuelle et collective) à celle-ci. ●



TÉMOIGNAGE

FORMATION DE 100% DES COLLABORATEURS AU MODÈLE DE LA SOCIÉTÉ À MISSION ET À LA TRANSFORMATION RESPONSABLE KEA & PARTNERS

Le cabinet a généralisé un cycle annuel de formations à la transformation responsable et au modèle de société à mission auprès de 100% des collaborateurs. Il s'adresse aux consultants et aux fonctions support.

Les premiers modules de formations ont porté en particulier sur les marqueurs de la société à mission et le Kea Positive Impact Canvas® (KPIC®), modèle propriétaire d'analyse d'impact utilisé par les équipes sur 100% des contrats.

Les collaborateurs sont progressivement formés aux 9 champs d'action du Kea Positive Impact Canvas® : raison d'être contributive, gouvernance partagée, écosystème intégré, performance globale, modèle opérationnel à impact positif, modèles de croissance et innovations durables, leadership responsable, épanouissement au travail et autonomie, culture écologique et sociale ●



TÉMOIGNAGE

ATELIERS PARTIES PRENANTES MAIF VIE

Afin de partager ses convictions en matière de territoires d'engagement, et de co-construire avec ses différentes parties prenantes ses futurs objectifs sociaux et environnementaux, MAIF VIE a organisé plusieurs ateliers thématiques avec ses principales parties prenantes, tant internes qu'externes. L'objectif était de les acculturer aux grands enjeux sociétaux du moment, en construisant le lien avec les activités de MAIF VIE, de partager et challenger des propositions d'objectifs sociaux et environnementaux pour MAIF VIE, et enfin d'identifier avec elles les leviers à explorer pour décliner ces objectifs au travers de territoires d'engagement adaptés aux activités de MAIF VIE.

Ces ateliers ont permis de recueillir de nombreuses pistes d'actions, et d'embarquer les parties prenantes ci-dessous :

- Le management intermédiaire de MAIF VIE (hiérarchique et projet) ;
- Des collaborateurs ;
- Des jeunes alternants, pour leur regard neuf en tant que futur jeune actif (sous un axe "salarié") mais aussi représentant des générations futures (sous un axe "consommateur") ;
- Des acteurs majeurs des réseaux de distribution des produits de MAIF VIE ;
- Des partenaires / interlocuteurs clés dans la gestion des actifs de MAIF VIE ;
- Des sociétaires-adhérents, "clients" finaux des produits MAIF VIE ●



TÉMOIGNAGE

WORKSHOP GLOBAL D'ALIGNEMENT FAGUO

FAGUO a choisi de réunir l'ensemble de ses collaborateurs dans un objectif d'alignement général, à tous les niveaux hiérarchiques.

Il s'agissait d'un workshop d'une journée pour affiner la raison d'être en rapport direct avec le cœur de métier de l'entreprise, ainsi que ses engagements ●



TÉMOIGNAGE

CHALLENGE « LES MEILLEURES IDÉES ENGAGÉES » LÉA NATURE

Léa Nature a réalisé une enquête à l'occasion de ses 25 ans, pendant 1 mois ½, auprès de l'ensemble de ses collaborateurs pour recenser leurs meilleures idées engagées.

Un jury de pré-sélection et de sélection a été nommé, et une remise de prix organisée pour récompenser les 47 salariés ayant proposé 141 idées retenues.

Léa Nature prévoit de réitérer cette enquête tous les 2 ans, en structurant et simplifiant par l'usage d'une plateforme dédiée pour remonter et suivre les idées ●

TÉMOIGNAGE

UN MODULE DE FORMATION POUR INTENSIFIER LA DYNAMIQUE VERTUEUSE MGP

La qualité de mutuelle à mission a été une évolution naturelle pour la MGP. La raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux définis statutairement traduisant l'ADN de la mutuelle, la mission est par essence au cœur des réalisations opérationnelles et de l'engagement quotidien des collaborateurs.

Un module de formation spécifique à destination de l'ensemble des collaborateurs va rappeler le chemin parcouru et ouvrir les perspectives portées par la qualité de mutuelle à mission, de façon à rendre encore plus prégnante la dynamique vertueuse déjà présente ●

TÉMOIGNAGE

PLAN D'ENGAGEMENT INTERNE FRANCE DANONE

Consultation annuelle "One Voice" auprès des Danoners

Elle permet de nourrir les plans stratégiques et les actions prioritaires à mettre en œuvre.

Plan de communication ajusté

Un dispositif complet pour informer et embarquer l'ensemble des collaborateurs : des rdv Live France et Live par business unit pour faire vivre la mission, une newsletter interne France pour présenter les projets sur les 4 engagements...



2020 ONE VOICE – CE QUE NOUS DISENT LES DANONERS SUR LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

CBU: FRANCE REGION: FRANCE WBU: CROSS-ENTITES Taux de participation: 60% Nombre de volontaires qui ont contribué: 144

1 Selon les Danoners, dans quel(s) domaine(s) avons-nous le plus progressé l'année dernière ?

Sélection d'1 objectif parmi les 9 (top 3) & identification des réalisations qui nous rendent fiers



- **PACKAGING** : Alternative au plastique à usage unique (fontaine evian), Consigne (Loop).
- **EMPREINTE ENERGIE, CARBONE & EAU** : Carbone neutre & séquestration du CO2. Réduction consommation d'eau et d'énergie, Valorisation des déchets : Recyclage nourettes et résines, Développement du ferroviaire & Logistique retour.
- **STRATÉGIE INNOVATION PRODUITS** : Eco-conception Nouvelles gammes végétales, Grands formats, Continuer les partenariats avec des agriculteurs bio, Circuits courts, Simplification liste d'ingrédients (Clean&Clear), Utilisation de matières premières locales (Fruits d'ici, « Sauvez Williams », Récoltes Bio)
- **(RE)CERTIFICATIONS** : B-Corp 2020 Volvic, Blédina en avance sur la roadmap
- **DOUBLE PROJET JOINDRE L'ACTION A LA PAROLE** : "Entreprise à Mission", OPOH, Concrétisation de nos engagements via : accompagnement des agriculteurs locaux, bien-être et engagement des salariés, RPET, agriculture régénératrice.
- **ALLER AU-DELA DE LA CERTIFICATION** : Communication en interne et externe, besoin de plus d'actions concrètes type : "Sauvez Williams"...
- **INNOVATIONS DURABLES** : Lancement des gammes BIO, Accompagnement de nos agriculteurs dans la conversion bio, Nouveaux segments apéritif, végétal, et Vrac, Evian+, 100%rppt, Projets MARVEL/ODIN
- **BUSINESS DANS LE CONTEXTE COVID** : Engagement des salariés, Maintien performance & productivité
- **CROISSANCE** : Amélioration de la rentabilité, Retour à la croissance, Gagner de la PDM, Assurer la pérennité de notre entreprise, Suivi de la performance, Partage des objectifs

2 Selon les Danoners, et dans le contexte Covid actuel, où est-il le plus urgent d'accélérer ?

Sélection d'1 objectif par modèle



3 Selon les Danoners, laquelle de nos marques devrions-nous mettre en avant pour faire valoir notre mission ?

Marques les plus citées

Top 10/100 des marques les plus citées : Evian (+790) – Danone (+690 : marque Corporate et EDP) – Blédina (+540) – Volvic – Les 2 Vaches – Alpro – Activia – Danette – Laboratoires Gallia – Nutricia

4 Selon les Danoners, comment continuer à progresser ensemble ?

Pour le Top 3 des objectifs, quel est notre enjeu et que pourrions-nous faire concrètement ?

- **RATIONALISATION DE NOS SKUS & INNOVATION** : Rationaliser et simplifier le portefeuille et investir sur des segments durables et rentables. Augmenter la gamme "gourmands", Nouvelles consommations (vrac, e-commerce), Pas de lancement avec packs non recyclables, Produits liés à la saisonnalité, Nouveaux marchés : petites enseignes, lait de chèvre.
- **MANIERES DE TRAVAILLER** : Organisation + agile et transversale (X géographie /Business), Partager les compétences, Faire confiance aux équipes pour prendre les décisions, Plus d'entrepreneuriat, Synergies entre les business/usines (rationaliser coûts inter-usines)/Supply, Optimiser les lignes de prod et la gestion des matières 1ères, Plus local, Priorisation / Process de décision + décisions audacieuses
- **EQUILIBRE ENTRE OPOH ET PROFIT** : Prouver que OPOH peut générer de la croissance, Identifier des partenaires externes qui croient en OPOH, Continuer de mettre en action notre stratégie OPOH, progresser sur le recyclage et la naturalité, Aller plus loin pour distancer nos concurrents sur le sourcing local & suppression des étiquettes
- **PACKAGING** : Matériaux (investir dans des start ups), Accélérer vers le 100% recyclé et recyclable, Réduire/Supprimer les emballages inutiles (pick up...), Modèle rupturiste (vrac / pots), Gros formats pour tout/Stop mini-formats, Fontaines, Contenants consignés / compostables, Limiter les déchets non recyclables, Investir dans les centres de tri pour les yaourts
- **ETRE PLUS LOCAL** : Faire des partenariats & soutenir les producteurs et acteurs locaux et l'agriculture régénératrice, Eviter les routes Supply complexes, être transparent sur l'origine des produits, proposer une gamme de produits locaux, S'engager dans l'écosystème local (écoles, mairies)
- **EMPREINTE CARBONE** : Poursuivre les améliorations en cours. Réduire le transport avec des prod et des fournisseurs locaux, Green Good & Fair IT, 100% voitures électriques ou hybrides, Stop Export hors Europe, Upgrader l'outil industriel, Traitement des rejets aqueux et atmosphériques.
- **ORGANISATION & SIMPLIFICATION** : Orga moins hiérarchique, Management bottom-up, Décentralisation (redonner la main au local vs global et être à l'écoute du terrain)
- **FAIRE CROISSANCE AUX ÉQUIPES** : Responsabilisation, autonomie
- **EXPÉRIMENTATION/INNOVATION/AGILITÉ** : Être plus agile, Expérimenter, Favoriser une culture de l'innovation
- **PEOPLE ENGAGEMENT** : Redonner du sens

CHANTIER 4

PASSER À L'ACTION POUR TRANSFORMER

Ce chantier consiste à rapidement démontrer des preuves de l'engagement de l'entreprise et ainsi passer d'une déclaration d'intention, traduite dans la mission, à des actions visibles, symboliques et engageant le plus grand nombre.

Ces actions auront plusieurs vertus :

- Donner du sens au-delà des discours et expliciter concrètement aux parties prenantes, et notamment aux salariés, l'opérationnalisation des engagements ;
- Développer un lien de confiance avec l'ensemble des parties prenantes en démontrant par des actes la profondeur de l'engagement de l'entreprise et de ses dirigeants ;
- Impliquer plus largement et fortement les parties prenantes à travers le passage à l'action et la valorisation des actions contributrices à la mission ;
- Enclencher la transformation de l'entreprise au service de sa mission.



SITUATION VISÉE AU BOUT D'UN AN

L'enjeu de la première année sera d'avoir enclenché la dynamique de passage à l'action en cohérence avec la nouvelle mission, et de faire état de premières actions concrètes y contribuant. Après un premier temps dédié à l'identification des transformations profondes à mener dans le cadre des orientations de la société à mission, il s'agit donc à la fois de lancer les projets de fond et de mettre en œuvre des « *quick wins* », tout en captant au fil de l'eau ceux qui émergent et les initiatives contribuant aux objectifs de la mission. Au-delà de leur mise en œuvre, ces initiatives doivent être valorisées et rendues visibles au sein de l'entreprise, comme autant de preuves concrètes de la nouvelle mission de l'entreprise.



LES ACTIONS À COURT TERME ET À 1 AN

Dans un premier temps, à court terme :

4.B.1 RECENSER LES INITIATIVES EXISTANTES ET LES VALORISER

Le changement des statuts pour acquérir la qualité de société à mission représente généralement une étape dans un processus de mutation profonde déjà en cours au sein de l'entreprise. Il s'agit donc dans un premier temps de capitaliser sur l'existant et de **réaliser un état des lieux complet des projets et initiatives déjà en cours** et allant dans le sens de la mission.

La démarche de captation de ces projets et initiatives pourra **être plus ou moins participative et être l'occasion d'impliquer les équipes dès le départ**, par exemple en demandant à chaque responsable de service de recenser les actions en cours sur son périmètre et de proposer des initiatives pour aller plus loin. Cet état des lieux permettra également **de prendre du recul sur les projets déjà en cours dans l'entreprise**, en identifiant les manques et inflexions à mener ou au contraire en valorisant et accélérant les sujets

qui contribuent à l'atteinte des objectifs définis, ce qui permettra de démontrer que la dynamique est déjà enclenchée.

4.B.2 IDENTIFIER DES ACTIONS À EFFET RAPIDE OU SYMBOLIQUES QUI MOBILISENT LARGEMENT EN INTERNE

Le passage société à mission nécessite bien sûr des réformes de fond, mais il existe un enjeu à désamorcer la tension qui peut se créer à l'observation de l'écart entre intention affichée et maturité actuelle de l'entreprise (la mission constituant généralement une vision à 5-10 ans). Pour cette raison, les « *quick wins* » sont nécessaires pour démontrer que l'entreprise commence ou accélère ses efforts pour réduire cet écart, dès la modification des statuts.

Afin d'impliquer le plus grand nombre et de doter de sens et d'impact les actions à mener, il s'agit également de libérer la prise d'initiative en interne et d'identifier les actions opérationnelles qui mettent les collaborateurs au cœur de l'action. De fait, comme dans toute transformation culturelle, plus les collaborateurs sont mis à contribution, plus ils peuvent s'approprier la mission et se transformer au service de celle-ci.

Ainsi, MAIF VIE a organisé avec ses parties prenantes des ateliers thématiques pour se questionner et définir avec eux les leviers d'action à explorer, Kea & Partners a proposé à ses collaborateurs de devenir Coach Impact pour guider les équipes dans l'analyse d'impact de leurs projets...

4.B.3 DÉGAGER DES RESSOURCES POUR MENER À BIEN CES ACTIONS ET LES ANIMER

Comme toute transformation, celle qui accompagne le passage à la qualité de société à mission nécessite à la fois un pilotage et une énergie continue dans la durée. Et de fait, plus cette transformation se révèle ambitieuse, plus il est essentiel d'y consacrer des ressources.

Ces ressources peuvent être de différente nature :

- Temps alloué à chaque département pour qu'il se mette en mouvement et contribue à la mission ;
- Budget prévu pour initier de nouveaux projets ou pour mener et piloter les initiatives.

La première année, il est possible que ces ressources n'aient pas été budgétées : il s'agira d'arbitrer à court terme pour dégager les ressources nécessaires, avant que les plans d'action ne soient réintégrés dans les cycles budgétaires les années suivantes.

Puis au cours de la première année :

4.B.4 METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE FEED-BACK ET DE CAPTATION DES SIGNAUX FAIBLES DES BESOINS DE TRANSFORMATION

Afin de mener à bien le plan de transformation, de le nourrir et le faire évoluer à mesure que l'entreprise gagne en maturité sur les enjeux de sa mission, les dirigeants ont tout intérêt à capter les remontées et signaux faibles des équipes mais également du comité de mission ou des clients, qui peuvent apporter leur regard sur les actions déjà lancées.

L'entreprise peut également solliciter des propositions d'action auprès de l'ensemble des salariés (y compris le management) au travers de différents moyens : dispositifs d'écoute, consultations et questionnaires, plateformes d'idées, ateliers, management... Les besoins ainsi captés pourront ensuite être adressés et intégrés dans le plan de transformation de l'entreprise.

4.B.5 PRIORISER LES TRANSFORMATIONS PROFONDES À MENER ET SÉCURISER LEUR EXÉCUTION

Au cours de la première année, il existe pour l'entreprise un enjeu fort à recenser les différents impacts de sa nouvelle mission (offre, *business model*, modes de management, *supply chain*...), afin de pouvoir déterminer les transformations à mener en priorité pour atteindre ses objectifs. Cela passe nécessairement par un travail de prise de recul et d'analyse d'impact avec le management et les équipes, puis par la définition d'une feuille de route. Celle-ci aura notamment pour objectif de prioriser certaines transformations profondes en prenant en compte le temps court et le temps long, et ainsi de répartir l'énergie et les moyens investis sur le long terme. La feuille de route pourra être co-construite avec les différents métiers, services et business units pour opérationnaliser les actions et prendre en compte les spécificités de chacun.

Par ailleurs, le projet de transformation d'une entreprise ayant obtenu la qualité de société à mission se doit d'être piloté, au même titre que toute transformation, afin de sécuriser la bonne mise en œuvre des actions qui en découlent. Il s'agit de favoriser un pilotage opérationnel s'appuyant sur des KPI associés à des objectifs tant qualitatifs que quantitatifs, un rétroplanning, la mise en place d'un tableau de bord (par exemple par objectif), des outils d'analyse et de questionnement (par exemple : carte de transformation par métier, grille de questionnement) ...



LES QUESTIONS CLÉS À TRAITER

4.C.1 QUELS MARQUEURS SYMBOLIQUES METTRE EN ŒUVRE AU COURS DE LA PREMIÈRE ANNÉE ?

La première année d'une société à mission passe très vite, et il y a un intérêt à montrer que l'entreprise agit concrètement et parvient à ses objectifs. Pour cette raison, et afin de développer la confiance des parties prenantes dans la réalisation de la mission, l'entreprise doit identifier des *quick wins*, simples et rapides à mettre en place. Ceux-ci peuvent s'incarner dans des actions symboliques mais puissantes pour démontrer l'engagement de l'entreprise (par exemple, la fermeture du site web de la CAMIF le jour du Black Friday) ou encore dans une communication qui donne du sens (par exemple, l'explicitation en plénière ou lors de Q&A de la façon dont la mission s'incarne dans la vie quotidienne de l'entreprise et du dirigeant).

4.C.2 COMMENT NE PAS SE LIMITER À DES ACTIONS ANECDOTIQUES ?

Si les *quick wins* permettent d'enclencher une dynamique d'action rapide, des transformations profondes de l'entreprise doivent également être prises en compte, comme l'évolution du *business model*, de l'offre, des manières de produire ou encore de la culture de l'entreprise. En parallèle des actions *quick wins*, ces changements de long terme doivent intégrer une feuille de route priorisée et un vrai plan de transformation de l'entreprise.



BONNES PRATIQUES

Le passage à l'action, qu'il prenne la forme de *quick wins* ou de transformations profondes, n'est pas sans écueil. Voici quelques recommandations pour les éviter :

- **Admettre de ne pas avoir toutes les réponses dès le départ, et se remettre en question**

régulièrement : au fil de l'eau, l'entreprise va gagner en maturité et les leviers de transformation et solutions émergeront au fur et à mesure

- **Réaliser un vrai travail d'alignement de la gouvernance en amont** afin de prendre les meilleures décisions face à des choix structurants pour l'entreprise (ex : évolution de l'offre, du , réduction de l'impact environnemental...)
- **Impliquer chaque niveau hiérarchique de l'entreprise** : l'objectif étant de mener parallèlement des actions répondant aux champs stratégiques, tactiques et opérationnels
- **Trouver le bon équilibre entre la mise en œuvre d'actions rapides démontrant la dynamique de l'entreprise et le lancement d'actions de fond ayant un impact fort à plus long terme** : l'entreprise et ses dirigeants ne doivent pas céder à la tentation de ne lancer que des *quick wins* et de tomber dans le « *mission washing* »
- **Privilégier aussi la stratégie « des petits pas »** : admettre que la transformation de l'entreprise n'advient pas en quelques mois mais représente un processus de long terme, un chemin.



TÉMOIGNAGE

UNE ANALYSE D'IMPACT RITUALISÉE SUR 100% DES PROJETS AVEC DES COACHS IMPACT INTERNES KEA & PARTNERS

Kea & Partners vise un impact de nature indirecte auprès de ses clients sur 100% de ses contrats. À cet égard, l'objectif 1 de sa mission est de **Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable en alliant performance économique et contribution au commun.**

Le cabinet est convaincu que c'est en menant des projets variés, y compris sur des leviers traditionnels de stratégie et de transformation, auprès de dirigeants, entreprises et filières à faible maturité sur les enjeux de responsabilité que les consultants auront l'impact indirect le plus significatif. Cet impact indirect de Kea & Partners se traduit notamment via un effort d'interpellation systématique de ses clients :

- Chaque équipe projet se réunit lors d'un rituel « analyse d'impact projet » ;
- La mesure d'impact est réalisée avec le Kea Positive Impact Canvas® (KPIC®), modèle propriétaire du cabinet ;
- Pour accompagner les collaborateurs, des binômes de coachs Impact « Senior Partner/consultant » sont mobilisés auprès de chaque équipe projet ●



TÉMOIGNAGE

UN PLAN D'ENGAGEMENT À 3 ANS PAR MÉTIER LÉA NATURE

Pour passer à l'action et se transformer, la Compagnie Léa Nature a instauré un plan d'engagements RSE 2020-2022 adossé aux 5 objectifs statutaires de sa mission.

Ce plan d'engagement est décliné en plan d'actions pour l'ensemble des services de Léa Nature, et signé par le Président qui « *s'engage à veiller à l'allocation des moyens et ressources nécessaires et délègue le déploiement de cette politique et le pilotage des indicateurs à l'ensemble des Directeurs, ainsi que le suivi de l'amélioration continue à l'Assurance Qualité Groupe.* »

Au-delà de ce plan d'engagement, des objectifs business ont été formulés pour chaque objectif de la mission.

[Voir tableau page suivante ●](#)



TÉMOIGNAGE

ALIGNEMENT ENTRE PILOTAGE OPÉRATIONNEL ET KPIS DE LA MISSION DANONE

Un pilotage des objectifs extra financiers sur les 5 piliers stratégiques : planète, santé, collaborateurs, croissance inclusive, BCorp.

[Voir tableau page suivante ●](#)



TÉMOIGNAGE

UN TABLEAU DE BORD POUR PILOTER SES OBJECTIFS STATUTAIRES FAGUO

Pour amorcer la réalisation de ses engagements et le suivi des actions afférentes, FAGUO a rapidement mis en place un tableau de bord de pilotage par objectif statutaire.

L'objectif est de créer une dynamique sur chaque objectif statutaire, en précisant pour chacun d'entre eux : les intentions, des objectifs chiffrés mis à jour suite au premier comité de mission, un rétroplanning de réalisation, le pilote.

Parmi les pilotes, on compte des responsables des fonctions métiers et/ou transverses ainsi que le directeur général.

[Voir tableau p. 28 ●](#)





TÉMOIGNAGE

UNE CARTE DE TRANSFORMATION MÉTIERS ET UN ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DANS L'ACTION

MAIF VIE

Carte de transformation des métiers

Pour chacun de ses cinq objectifs, MAIF VIE a répertorié sur une carte de transformation les projets et actions contributifs à sa mission :

- Les projets existants issus de sa feuille de route stratégique 2021, complétés par des actions de type *quick-win* pouvant également être mises en œuvre dès 2021.
- Les projets à lancer pour aller plus loin sur ses cinq champs d'engagement, positionnés sur une échelle de temps en fonction de l'estimation de la date probable de mise en œuvre.

Après une première priorisation en fonction de leur potentiel d'impact, le recensement des nouveaux projets a été réalisé selon plusieurs critères :

- Le classement par typologie de travaux : mise en œuvre rapide du projet possible, approfondissement de la cible à réaliser, conduite d'une étude d'opportunité / faisabilité.
- Le positionnement dans le temps, soit parce que certains prérequis doivent être acquis avant de permettre leur mise en œuvre, soit parce que la capacité à faire (ressources humaines) nécessaire n'est pas immédiatement disponible.

Engagement des collaborateurs dans l'action

Pour permettre à ses collaborateurs de passer à l'action, MAIF VIE a mis en place :

- Un dispositif de formation pour aider les collaborateurs à comprendre comment agir et contribuer aux objectifs de la mission
- Un dispositif d'évaluation dans lequel chaque collaborateur se positionne sur l'un des 5 objectifs sur lequel il peut agir ●





ALIGNEMENT ENTRE PILOTAGE OPÉRATIONNEL ET KPIS DE LA MISSION DANONE

2021 KPIs selection overview

	Landing 2020	Target 2021	Already tracked	Already disclosed
<ul style="list-style-type: none"> Volume of healthy categories (=can be consumed daily) (%) Volumes sold without added sugar (%) Volumes sold with Front of Pack Labeling (%) Volumes compliant with internal sugar target (%) 	90%	90%	X	X
	82%	80%	X	X
	96%	>96%	X	X
	93%	95%	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Climate change : CO2 volume reduction Full scope like for like vs. previous year (%) Regenerative Agriculture : % volume of key ingredients directly sourced having started the transition towards Reg Ag Circular economy : packaging reusable, recyclable or compostable (%) 	-4.6%	-3%	X	X
	10%	15%	new	-
	81%	84%	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Sustainable engagement level of Danone's people above peers (One Voice/DPS consultation) Inclusive transformation : <ul style="list-style-type: none"> Gender pay gap (in point) Future Skills program deployment (% of CBUs with eligible people that have proposed the programme) 	above peers		X	X
	3%	<3pt	X	-
<ul style="list-style-type: none"> Access to safe drinking water : Nb of people daily reached in M Responsible Sourcing & Supply chain due diligence and Human Rights : Supplier registration and Self Assessment (%) 	9M	10M	X	X
	93%	98%	X	-
<ul style="list-style-type: none"> Be certified as a B Corp Company (% of NS B Corp certified) 	49%	60%	X	X



UN PLAN D'ENGAGEMENT À 3 ANS PAR MÉTIER LÉA NATURE



NOTRE RAISON D'ÊTRE :

Proposer des produits sains, naturels et biologiques respectueux de la santé de l'homme et de la nature, accessibles au plus grand nombre et favoriser les économies locales ; dans le domaine de l'alimentation, de la santé, de l'hygiène beauté et des produits pour la maison ; et s'assurer de son indépendance pour garantir la pérennité de notre mission, de nos implantations locales, de nos emplois et de notre développement



FILIÈRES AGRICOLES BIO

- Faire autoriser par le gouvernement le don de matériel pour soutenir le développement des filières bio locales
- Mettre en place des initiatives pour soutenir la conversion en AB
- Structurer les filières bio en investissant 5% du bénéfice net
- Continuer de construire des usines françaises pour offrir des dédouanés aux filières locales

RESSOURCES EN EAU

- Développer une gamme de produits cosmétiques solides (sans eau)
- Mesurer et réduire les consommations d'eau de la nouvelle usine cosmétique (Léa S) en optimisant les cycles de process

RÉDUCTION DU PLASTIQUE D'ORIGINE FOSSILE

- Réduire le tonnage de plastique d'emballages d'origine pétrochimique
- Poursuivre la réduction du film plastique de pastéurisation utilisé en logistique et en production

PRÉSERVATION DE LA NATURE ET DE LA BIODIVERSITÉ

- Reverse 1% du CA Des marques bio pour la planète (reforestation, agriculture écologique, biodiversité)
- Poursuivre les labellisations refuges LPO sur nos sites (aides préservation de la biodiversité)

Modèles agricoles respectueux de la biodiversité : continuer d'augmenter la part du bio en CA et évoluer vers le bio de plus en plus vertueux (variétés adaptées au terroir, origines endémiques...)

DES CHARTES EXIGENTES

- Garanties éthiques alimentaires**
- Charte Clean Label :**
 - Adresser :
 - Notre intention : faire de bons produits bio sans arômes ajoutés
 - 1. Priorité : aromatiser sans arômes
 - > Substituer tous les arômes naturels d'agrumes et de menthe par des extraits ou huiles essentielles bio
 - 2. Substituer les arômes naturels bio par les aromatisants fruits et vanille (car ne produisant pas d'huiles essentielles)
 - 3. Utiliser les arômes naturels non bio par dérogation pour prioriser le goût (si aucune solution technique n'existe en bio) en garantissant pour objectif « 100% d'arôme bio »
 - * Tenté à jour une liste de substances sujettes à controverses pour travailler sur leur substitution
 - Assurer la transformation de nos gammes santé vers 100% d'ingrédients bio et 100% d'origine végétale (hors produits de la ruche)
 - Charte Santé :** Développer notre offre de produits bio avec allégations santé
 - Charte nutrition Jardin Bio :**
 - Sucre et sel :
 - * Reformulation de recettes avec réduction de sucre ou sel
 - * Développement de l'offre avec allégations (réduit ou sans)
 - * Afficher le nutriceur sur les produits et augmenter la part de l'offre en nutriceur A et B à 75%
 - bio garanties cosmétiques**
 - Anticiper la suppression de certaines substances décriées de nos listes d'ingrédients dans nos produits cosmétiques et soins de la maison
 - Mesurer les émissions de polluants de nos parfums d'ambiance et soins de la maison et adapter les conseils d'utilisation pour garantir un air intérieur sain
 - Garantir un étiquage transparent et pédagogique en expliquant une liste INCI sur nos packaging et/ou sur nos sites internet
 - Réaliser des tests auprès des consommateurs pour comparer objectivement nos innovations aux produits concurrents
 - Aviser au minimum 17% du budget RD cosmétique aux tests d'innocuité



Pour tenir ces engagements, le soussigné Charles KLOBOUKOFF, m'engage à veiller à l'allocation des moyens et ressources nécessaires et délègue le déploiement de cette politique et le pilotage des indicateurs à l'ensemble des Directeurs, ainsi que le suivi de l'amélioration continue à l'Assurance Qualité Groupe.

Plan d'engagements RSE 2020-2022

ÉCO-CONCEPTION DES EMBALLAGES

- Réduction d'emballages :**
 - Améliorer l'ajustement des étuis carton des produits cosmétiques
 - Réduire le grammage des étuis carton en alimentaire (notamment les tartines)
 - Développer nos volumes de produits vendus en vrac
- Recyclabilité :**
 - Augmenter la part de nos références alimentaires en emballage 100% recyclable et/ou compostable et atteindre 100% des contenants cosmétiques recyclables
 - Développer les emballages en mono-matériau pour améliorer leur tri (notamment flacons, tubes et styropack)
- Plastique recyclé :**
 - Augmenter le tonnage d'emballages en PET 100% recyclé
 - Développer les emballages cosmétiques en PP recyclé et/ou PE recyclé
- Enfin de vie :**
 - Banier les composants d'emballages perturbateurs de tri au recyclage



Développer le commerce équitable

- Offre produits : atteindre 25% du catalogue Jardin Bio et Solbio avec matières équitables (tendre vers 50% en 2025)
- Adhats + ETHIQUE : systématiser / développer les achats de matières premières équitables (Nord-Nord et Nord-Sud)

Pérenniser la relation client

- Assurer un taux de service client de 96%
- Mesurer une enquête satisfaction client chaque année
- Réduire les taux de réclamations
- Garantir une prise en charge des réclamations sous 1 semaine et réduire nos délais de traitement de 2 jours
- Rédiger et déployer une charte éthique commerciale

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

- Maintenir l'évaluation RSE ECOCERT 26000 niveau excellence et la certification Engagement Climat (Paris)
- Définir notre stratégie carbone basée sur 3 piliers : réduction, contribution et décarbonation carbone
- Réaliser un bilan carbone complet tous les 3 ans et des mesures tous les ans
- Mettre en place un outil de reporting extra-financier (RSE) en lien avec la mission d'entreprise
- Garantir la conformité de nos activités aux exigences légales (dont RGPD)

CITOYENS, GÉNÉRATIONS FUTURES ET ONG

- Contribuer avec notre Fondation
- Mettre les événements annuels de sensibilisation :
 - * En local : Journée Environnement et Festival Notes en Vert
 - * Opinion publique : Interpellation avec des campagnes engagées en faveur d'une cause d'intérêt général tous les ans
- Lancer un appel à projets tous les 2 ans et soutenir les ONG travaillant sur le lien santé-environnement

Sensibiliser nos distributeurs et consommateurs

- Organiser tous les ans une opération promotionnelle en magasin pour valoriser nos engagements dans chaque réseau de distribution
- Organiser un forum consommateur récurrent

Soutenir le tissu associatif local

- Maintenir le mécénat solidaire santé-enfance-précarité
- Soutenir les associations culturelles et clubs sportifs locaux

SANTÉ, SÉCURITÉ DES SALARIÉS ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- Promouvoir et assurer la Santé et Sécurité au Travail
- Réduire le taux de fréquence global à 40 complétant le nombre d'accidents de travail avec et sans arrêt pour les titulaires et intérimaires des activités de production et logistique (moyenne Compagnies Léa Nature)

ÉNERGIE, REJETS ET DÉCHETS

- Optimiser nos consommations énergétiques**
 - Piloter les indicateurs de suivi énergétiques (électricité et gaz) : kWh / t fabriqué pour la production et kWh / t pour les entrepôts
 - Réduire nos consommations électriques sur le site logistique de Léa 2
- Maitriser nos rejets industriels**
 - Adapter la station de traitement par biologie des eaux industrielles de Léa 3 pour accompagner l'augmentation des volumes rejétés (niveau capacitaire et qualité)
 - Diminuer nos déchets
 - Réduire la part des DIB par rapport au flux global en diminuant les pertes, en améliorant le tri et développant des filières de recyclage et de valorisation
 - Focus déchets organiques : réduire les déchets à la source, réorienter en priorité vers les filières antispas locales (recyclage animal, compostage, banque alimentaire, épicerie solidaire...)



ORIGINES ET CIRCUITS COURTS

- Adhats + DE PROXIMITÉ : augmenter le nombre et la part de matières origine France
- Fabriquer en France : plus de 95% de nos produits cosmétiques et plus de 75% de nos produits alimentaires
- Développer le nouveau label OFG « Origine France Garantie » sur nos produits

TRANSPORTS ET DÉPLACEMENTS

- Optimiser nos flux**
 - Garantir un taux de remplissage des camions de 80% (réception produits fins)
 - Suivre annuellement le nombre de « camions vides » grâce aux expéditions en double planifier
 - Optimiser les rotations d'enlèvement des déchets par la mise en place de compacteurs (Léa 1 et 3)
- Substituer le diesel**
 - Initier la livraison des petites surfaces des grandes métropoles en véhicules propres
 - Mettre en place une navette propre pour les transferts en Charente Maritime
 - Supprimer les voitures diesel (flotte commerciale) d'ici 2021 et faciliter l'accès pour les collaborateurs à des véhicules électriques

Développer durablement les compétences

- Réaliser 100% des dialogues sécurité auprès des titulaires (COV/CD) et intérimaires longues durées et 1 rendez-vous « 1h d'heure sécurité » par mois
- Mettre en place un programme de prévention des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) : analyse de risques, études ergonomiques...
- Surveiller l'évolution de la classification des matières premières cosmétiques pour garantir l'absence de matières CMR1 (Cancérogène Mutagène Reprotoxique) dans nos ateliers
- Développer durablement les compétences**
 - Consacrer au minimum 2% de la masse salariale au plan de formation en privilégiant les qualifications professionnelles et en structurant les référentiels de compétences sur des métiers clés
 - Déployer les Work Force Planning à 3 ans
 - Favoriser l'inclusion du handicap en recrutant en CDI chaque année du personnel en situation de handicap

Entretien du climat social et améliorer l'égalité de vie au travail

- Maintenir le salaire de base mensuel minimum égal au SMIC +6% pour tous les CDI
- Renouveler l'enquête de satisfaction des collaborateurs, suivi d'un plan de progrès
- Former les managers au management bienveillant
- Déployer une charte du télétravail et de la déconnexion
- Optimiser un mode de pratiques des dons de jours de congés / RTT entre salariés



Charles KLOBOUKOFF
Président Directeur Général Groupe Léa Nature



UN TABLEAU DE BORD POUR PILOTER SES OBJECTIFS STATUTAIRES

FAGUO

	ENGAGEMENTS	INTENTIONS	OBJECTIFS (MAJ suite au premier comité de mission)	TIMING	PILOTE
1	Mesurer nos émissions de CO2	Comprendre que toute activité émet du CO2 et apprécier les niveaux d'émissions pour aider au discernement	Réaliser un bilan carbone (scopes 1 à 3) sur l'exercice 2020 avec mise à jour tous les 4 ans et pilotage/révision tous les 2 ans Intégration de Science-Based Targets	décembre 2020	Nico
			Réaliser un bilan carbone de 100% des pièces FAGUO (à la référence et non au sku) + ACV de 3 produits représentatifs	décembre 2020	Nico
2	Réduire nos émissions de CO2	S'aligner avec les objectifs globaux des Accords de Paris (1,5°C) et maintenir notre trajectoire de neutralité carbone à 2050	Attribuer un objectif annuel par salarié d'une action aidant à réduire leurs émissions de CO2 sur leur périmètre de travail	février 2020	Clémence
			Atteindre 80% de produits intégrant au moins 30% de matières recyclées dès 2020 (poids total du produit textile ; par partie pour les chaussures et sacs)	janvier 2021	Irene
3	Compenser l'ensemble de nos émissions de CO2	Maintenir notre trajectoire de neutralité carbone à 2050 et être pédagogue sur le rôle clé de l'arbre en tant que puits de carbone	Planter un arbre pour chaque produit FAGUO fabriqué en 2020	décembre 2020	Nico
			Organiser une visite publique de forêt FAGUO à proximité de Nantes (objectif pédagogique de 100 personnes + session live sur les réseaux sociaux)	mai 2021	Romain
4	Accompagner nos clients (et au delà) vers des habitudes et des modes d'habillement sains	Permettre à nos clients (et au delà) de devenir des acteurs du changement	Déploiement d'une campagne de sensibilisation en boutique permettant à nos clients de comprendre comment Faguo réduit ses émissions et comment chacun peut en faire de même (matières recyclées, réparation, seconde main, recyclage, énergies renouvelables, compensation, etc) 2 options à évaluer : label interne ou label existant "Point de Vente responsable"	janvier 2021	Caroline
			> Questionner annuellement nos clients sur leur compréhension de leurs propres émissions de GES > Donner des clés d'actions facilement activable pour celles et ceux qui souhaitent changer leurs habitudes de consommation (Ex. Chill for Earth) > Calculer les quantités de CO2 évités (ex. Suppression Email)	octobre 2020	Romain
5	Etre transparent sur l'ensemble du cycle de vie de nos produits	Rien n'est tabou chez FAGUO. La confiance et la proximité avec nos clients facilitent le changement de comportement	Raconter les succès et limites de notre collaboration avec nos produits (composition, fabrication, distribution, fin de vie) et modèle d'affaire (audit BCorp, logique de prix juste, reconduction des collections, transparence sur les déstockage, etc.)	01/06/2021 (déjà bien avancé)	Romain
			Afficher l'impact carbone sur 100% des produits de la collection S21 (QR Code)	janvier 2021	Irene



CONCLUSION

La modification des statuts pour adopter la qualité de société à mission est une étape exigeante et fondatrice, permettant à l'entreprise de défendre ses valeurs et de protéger et ancrer la manière dont elle souhaite contribuer à la société. Mais bien souvent, cette étape n'est que la première d'un chemin de transformation, alimenté par les attentes des parties prenantes vis-à-vis des engagements pris, et les enjeux d'innovation que ceux-ci soulèvent.

Pour s'assurer de bien répondre à la mission, les actions à mener peuvent s'enclencher dès les premiers jours suivant l'assemblée générale. Bien sûr, ce processus est à suivre sur le long terme, d'autant qu'il vise à mobiliser une variété de parties prenantes, et il n'est pas question d'espérer avoir répondu à tous les engagements de la mission dès la première année ! De plus, chaque entreprise, par les choix d'objectifs très spécifiques qu'elle aura réalisés, doit adopter son propre chemin de transformation.

Dans ce livrable, nous avons proposé quelques grands principes pour construire, dès les 100 premiers jours de la société à mission, un plan à court, moyen et long terme, en menant 4 chantiers en parallèle : gouverner la mission, aligner stratégie et mission, engager les parties prenantes, et lancer les premières actions de transformation.

Un an après la date de modification des statuts, la situation idéale de la société à mission se décrirait ainsi :

- Le comité de mission vient de rendre son premier rapport à l'occasion de l'assemblée générale. Son rôle et son fonctionnement sont clairs autant

pour ses propres membres que pour ceux des autres organes de gouvernance de l'entreprise. Peut-être des relais internes, animateurs de la mission ou des différents objectifs statutaires, ont-ils été identifiés pour établir le lien entre la gouvernance et le pilotage de l'activité.

- Ce premier rapport explique les premières actions engagées par l'entreprise pour être en capacité de répondre à ses objectifs statutaires, et convaincre ainsi l'organisme tiers indépendant de sa sincérité.
- La feuille de route stratégique a été définie de manière à s'aligner sur les engagements de la mission, et des objectifs opérationnels clairs à court et moyen terme en sont dérivés. Les éventuels enjeux de transformation profonde sont ainsi identifiés, mais plusieurs actions rapides et symboliques ont aussi été réalisées.
- La direction ne s'est pas lancée seule dans cet engagement : elle a réussi à créer une dynamique collective avec ses collaborateurs et ses parties prenantes, en ne visant pas seulement à leur faire connaître l'engagement de l'entreprise, mais en commençant à construire avec elles, et de façon pérenne, les moyens de les mettre en capacité d'agir au service de la mission collective.
- Enfin, au-delà de leur mise en œuvre, les premières initiatives ont été valorisées et rendues visibles au sein de l'entreprise, comme autant de preuves concrètes de cette mission. Ces premières actions ont permis d'activer un changement d'état d'esprit et une prise de conscience par les collaborateurs du nouveau rôle que l'entreprise souhaite jouer dans la Société.

Atteindre cette situation en un an seulement est un objectif idéal et d'une grande ambition, qui ne saurait être requis par les organismes tiers indépendants qui réaliseront leurs premières vérifications.

Notre groupe de travail est cependant convaincu que c'est bien cette ambition qu'il faut viser dans les premières années qui suivent la modification statutaire : il y a trop à perdre à choisir de réduire la mission au suivi d'une performance extra-financière avec les outils existants. L'expérience des membres du groupe démontre que même dans les entreprises convaincues d'avoir été "à mission" de longue date, le processus d'élaboration de la mission a permis d'identifier de forts leviers pour orienter la performance de l'entreprise vers la contribution espérée.

À l'issue de nos travaux, de nombreuses questions restent toutefois ouvertes ! Le travail du groupe pourrait être avantageusement relancé d'ici un à deux ans, avec une attention particulière sur les points suivants :

- Comment concevoir suffisamment tôt l'équilibre entre un engagement de long terme qui peine à produire des preuves tangibles immédiates, et des KPI de court terme qui risqueraient de dévoyer la mission ? Le choix de l'OTI paraît à ce titre crucial pour accompagner l'entreprise dans

ce chemin de crête et éviter d'étouffer les aspirations les plus innovantes.

- Comment faire monter efficacement le comité de mission en compétences, tout en préservant l'indépendance nécessaire à son suivi efficace ? Le choix d'articulation entre le comité et les autres organes de gouvernance (conseil d'administration, présidence, direction générale, assemblée générale) est très important, et la première année constitue souvent un régime un peu dérogatoire, tant rédiger le premier rapport de mission peut paraître exigeant pour des membres qui découvrent cette nouvelle fonction...
- Comment gérer les outils et les espaces d'exploration et de dialogue au sein de l'entreprise autour des nouveaux dilemmes créés par la mission dans la prise de décision quotidienne ?
- Enfin, comment entretenir sur le long terme la dynamique de mission, une fois les premières émulations passées ? En particulier, comment réagir aux premiers rapports du comité de mission et de l'OTI ?

La Communauté des Entreprises à Mission s'attachera à suivre l'évolution des pratiques, l'année 2022 révélera à coup sûr des expérimentations inspirantes mais peut-être aussi son lot d'exemples moins pertinents. Il s'agit dès à présent de continuer à les partager pour préserver l'exigence de la qualité de société à mission !

ANNEXE

LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

VERS UN MODÈLE D'ENTREPRISE QUI CONTRIBUE ACTIVEMENT AU BIEN COMMUN

De plus en plus d'entrepreneurs, en France et dans le monde, ambitionnent de relever, à travers l'entreprise, des défis environnementaux, sociaux, scientifiques et partagent la conviction que l'entreprise moderne ne se réduit pas au partage des bénéfices dans l'intérêt commun des actionnaires : elle est aussi contributrice au bien commun. Ainsi, l'entreprise à raison d'être ou la société à mission apparaissent comme une solution concrète pour cesser d'opposer profitabilité de l'entreprise et poursuite d'une finalité sociétale, de rétablir la confiance entre les Français et leurs entreprises, et de montrer que la finalité d'une entreprise ne se limite pas à maximiser son profit.

La reconnaissance dans la loi Pacte de la qualité de société à mission crée les conditions de développement de cette transformation en France. Dans ce cadre, La Communauté des Entreprises à Mission, association loi 1901 créée le 20 décembre 2018, fédère des entreprises de toutes tailles, en chemin vers la définition d'une raison d'être ou l'adoption de la qualité de société à mission, mais aussi des personnes physiques qui souhaitent s'engager pour transformer le capitalisme et repenser la place de l'entreprise au sein de la Société.

Retrouvez toutes les informations concernant l'association sur : www.entreprisesamission.com.

LA MISSION DE LA COMMUNAUTÉ

RAISON D'ÊTRE

Nous, Communauté d'Entrepreneurs, de Dirigeants, de Chercheurs, d'Experts, d'Actionnaires, et de Salariés, sommes convaincus que la Société à Mission constitue une innovation qui apporte à l'entreprise des capacités essentielles à sa performance et à sa résilience. Parce qu'elle met au cœur de son modèle la résolution des défis sociaux et environnementaux du XXIème siècle, la société à mission contribue activement au bien commun.

Avec exigence, nous partageons nos expériences et savoir-faire de la Société à Mission, enrichissons collectivement ce modèle, et unissons nos efforts pour mobiliser, convaincre, et soutenir son déploiement en France et son rayonnement en Europe.

OBJECTIFS

- Favoriser les échanges entre pairs dans un esprit d'ouverture
- Contribuer à instruire, documenter et approfondir le modèle de la société à mission
- Partager ce nouveau modèle avec le plus grand nombre
- Défendre une vision exigeante de la mission en participant à l'élaboration de standards
- Enrichir mutuellement la recherche et la pratique
- Cultiver la diversité des membres de la communauté
- Prouver la synergie entre performances sociale, environnementale et économique
- Éclairer l'application de la loi par le débat et l'analyse rigoureuse

LES PRINCIPES DES GROUPES DE TRAVAIL

Chaque groupe de travail est constitué à l'initiative de membres qui souhaitent explorer des problématiques précises. Des conseils, membres également, viennent faciliter les échanges et la production du livrable. Enfin, des chercheurs sont invités à éclairer les débats.

Ces groupes de travail répondent à 3 objectifs :

- S'inspirer entre pairs et créer du lien entre dirigeants de sociétés à mission ou d'entreprises en chemin ;
- Formaliser un point de vue, un retour d'expérience sur un enjeu délimité ;
- Partager cet éclairage sous forme de livrable rédigé, à destination des membres de la Communauté, et au-delà à l'ensemble des acteurs publics et privés intéressés par le sujet.

Les livrables de groupes de travail doivent être approuvés par le Conseil Scientifique de la Communauté des Entreprises à Mission.



Transformer l'entreprise pour
transformer la société