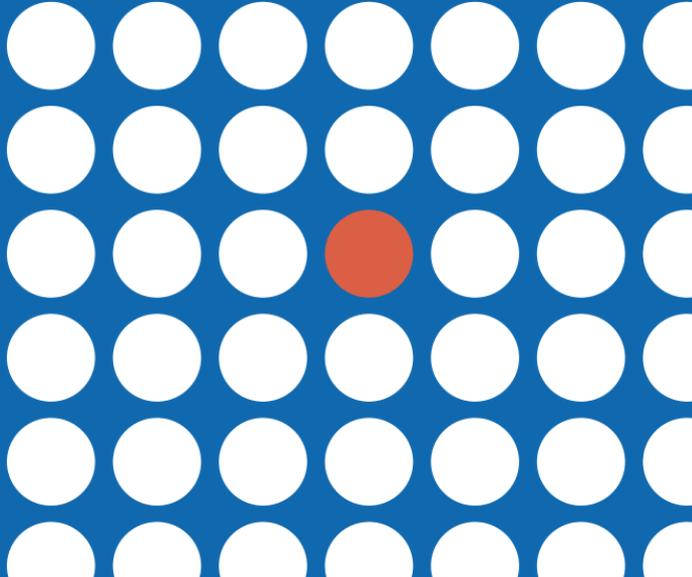


Quelle gouvernance pour faire de la CSRD plus qu'un *reporting*?

Préface d'Armand Hatchuel

Juillet 2024

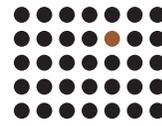


RECTO

VERSO

L'autre vision du conseil

Quelle gouvernance pour faire de la CSRD plus qu'un *reporting*?



TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

Juillet 2024

Remerciements ●

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Antoine Simionesco et Kazem Tabrizi pour leurs précieuses explications et leur relecture attentive lors de la rédaction de ce livre blanc.

Leur expertise et leur engagement ont grandement contribué à la qualité et à la rigueur de ce document.



● Préface d'Armand Hatchuel
Professeur émérite *Mines ParisTech*, CGS-I3, PSL Université

En 2024, les entreprises éligibles à la CSRD devront remettre un nouveau rapport annuel extrafinancier, qui suit les directives indiquées par l'Union européenne. Celles-ci imposent un cadre d'indicateurs qui veut refléter la durabilité des activités d'une entreprise pour elle-même et pour tous ses impacts. La panoplie des indicateurs proposés couvre un très large spectre de questions sociales et environnementales. Face à la lourdeur du dispositif, aux difficultés de mesure, voire à la fragilité de certains indicateurs, on peut légitimement craindre que beaucoup d'entreprises ne se limitent à un rapport « conforme » et à des plans de progrès minimalistes. Ce danger est inhérent à tous les dispositifs de reporting imposés de l'extérieur et qui ne correspondent pas à des enjeux ou des engagements véritables de l'entreprise. Mais peut-on se permettre collectivement que l'effort d'étude et de suivi exigé par la CSRD reste sans efficacité ? Non, car au-delà même des coûts d'un tel reporting, il s'agit de questions aussi existentielles que celles des droits humains, du climat, des sols, de l'eau, ou de la biodiversité.

Pour éviter cette dérive les chercheurs du cabinet *Tenzing* montrent la voie à suivre. Ils proposent de transformer une multitude d'indicateurs imposés en une gouvernance ajustée, créative et responsable, dans laquelle l'entreprise se sent sincèrement engagée. Et cette voie, ils la connaissent bien eux-mêmes, puisqu'il s'agit d'adopter le modèle de gouvernance des sociétés à mission, qui permet d'éviter une CSRD de pure conformité et favorisera une CSRD réinterprétée et dynamisée par les objectifs

et les dispositifs de contrôle interne et externe d'une mission. Leur rapport éclaire de façon précise les enjeux de cette transformation, ainsi que ses étapes organisationnelles et pratiques.

Pour les entreprises qui ont un cadre de gouvernance classique, l'étude de ce rapport sera précieuse car comment ne pas saturer leur conseil d'administration avec un reporting sur la durabilité qui multiplierait les dilemmes, les priorités à fixer et les problèmes à régler? Elles découvriront alors que la gouvernance à mission n'est pas seulement une réaction à la financiarisation excessive de l'entreprise, mais aussi et surtout, une gouvernance adaptée à un monde où la performance est inévitablement multiple et où l'entreprise doit choisir son chemin de responsabilité.

Pour les entreprises qui sont déjà «à mission», elles seront particulièrement sensibles à l'idée que leur gouvernance est un atout pour tirer le meilleur parti de la CSRD. Elles trouveront aussi dans cette recherche de bonnes raisons de penser que «la CSRD ne rend pas inutile la mission» contrairement à ce que certains ont pu – trop hâtivement – croire. Bien au contraire, c'est la pratique collective de la mission, qui permet de donner une valeur à la CSRD et de ne pas sombrer sous une avalanche d'indicateurs.

De façon plus générale, on peut dire que l'arrivée imposée de la CSRD, donne raison à la loi Pacte française. La construction d'une entreprise responsable de ses enjeux sociaux et environnementaux ne pouvait pas se limiter à l'extension d'un reporting aussi pertinent soit-il. Il fallait préparer les entreprises à formuler des engagements qui correspondent à leurs visions et à leurs valeurs. Il fallait aussi qu'elles se dotent d'une gouvernance qui organisent une mise en œuvre contrôlée de ces engagements. Le rapport des chercheurs de *Tenzing* devrait connaître une large diffusion car il pourrait éviter que le remède CSRD ne s'accompagne d'une épidémie d'effets indésirables. Il peut aussi servir d'introduction originale à la gouvernance «à mission». ●

● Executive Summary

- La CSRD est un cadre comptable normatif de *reporting* extra-financier, qui peut être mobilisé avec plus ou moins de profondeur, par les dirigeants, pour façonner leur stratégie: ils peuvent en effet se contenter de «cocher des cases» pour déclarer leurs impacts et formuler des plans d'action répondant à des engagements minima. Mais la CSRD peut aussi devenir un outil qui alimente les réflexions stratégiques, si tant est qu'elle soit associée à une gouvernance adaptée.

- Les entreprises qui souhaitent tirer profit de cet exercice de *reporting* devront traiter la problématique d'intégration des sujets de durabilité dans leur stratégie d'entreprise: comment concevoir des plans d'action qui tiennent compte des compétences propres de mon entreprise et des interdépendances entre sujets de durabilité que j'observe à travers mon activité et celle de ma chaîne de valeur? Ces sujets soulèvent de potentiels défis que l'entreprise est appelée à relever en mobilisant ses capacités d'innovation.

- Les dirigeants seront invités à concevoir des systèmes de gouvernance adaptés au contrôle des stratégies d'innovation suscitées par la CSRD. Or, la gouvernance à mission, qui correspond à 1) la formalisation d'un cadre d'engagements et 2) la constitution d'un Comité sur les problématiques d'engagements, peut constituer un rouage essentiel de la mécanique d'apprentissage relative à l'intégration des sujets de durabilité dans la stratégie d'entreprise.

- Afin de ne pas ajouter des contraintes à des contraintes, nous expliquons par ailleurs sous quelles conditions il est possible pour les entreprises adoptant la qualité de société à mission de rédiger un rapport unique de « durabilité-mission » qui permette de répondre aux exigences de *reporting* de la CSRD et de garantir le suivi, par le Comité de Mission, du cadre d'engagements. ●

Sommaire

- Introduction : quels enjeux de gouvernance pour la CSRD ?
 - 1. La CSRD, un exercice inédit, qui appelle une gouvernance nouvelle
 - 1.1 La CSRD, un cadre comptable normatif de *reporting* extra-financier
 - 1.2 Enjeu n°1 : Gérer les interdépendances entre sujets de durabilité
 - 1.3 Enjeu n°2 : Gérer la dynamique des sujets de durabilité
 - 2. La gouvernance à mission pour construire des stratégies répondant aux enjeux de durabilité
 - 2.1 La gouvernance à mission, quèsaco ?
 - 2.2 Un cadre d'engagements pour guider la stratégie face aux enjeux de durabilité
 - 2.3 Un Comité pour éclairer et instruire les enjeux d'innovation
 - 2.4 Focus sur les sociétés à mission : quels ajustements face à la CSRD ?
 - 3. La rédaction des rapports de mission et de durabilité : modalités d'intégration pour un rapport unique
 - 3.1 Spécificités du Rapport du Comité de mission *vs.* Rapport de durabilité
 - 3.2 Traduction « simple » des engagements de mission dans le rapport de durabilité
 - 3.3 Pour aller plus loin : quelles conditions pour un Rapport unique de « durabilité-mission » ?
 - Conclusion générale

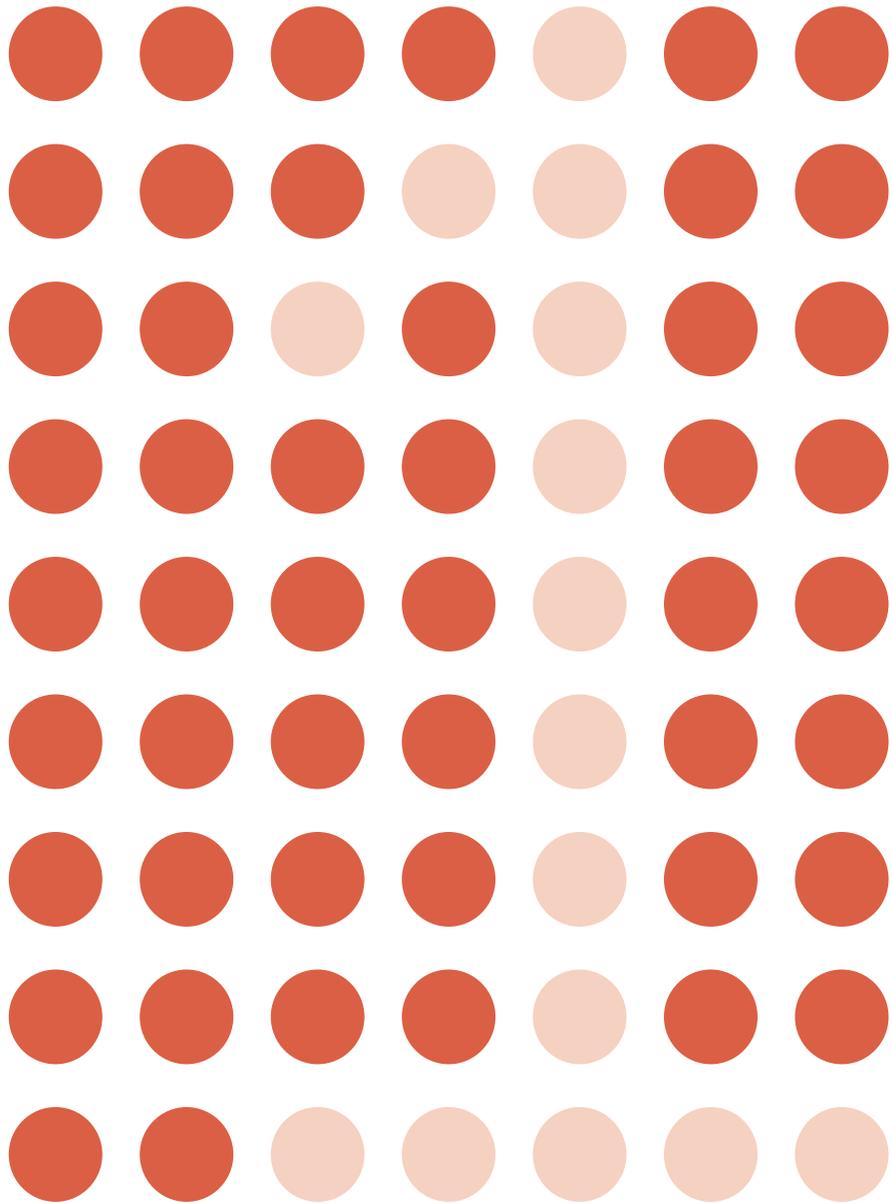
Introduction ●

- Quels enjeux de gouvernance pour la CSRD ?

Alors que les normes de durabilité et la responsabilité sociale des entreprises se renforcent, ce livre blanc s'adresse aux dirigeants et aux entreprises – qu'elles soient à mission ou non – désireux de formuler des stratégies globales de durabilité à la fois ambitieuses et cohérentes sur le long terme. Nous nous adressons ici aux leaders de projets de transformations durables qui font face aux injonctions contradictoires générées par le caractère interdépendant des enjeux de durabilité qu'ils doivent piloter. Pour ceux-là, se pose la question d'un cadre de gouvernance à même de se saisir au mieux des normes de *reporting* extra-financier et d'adopter de nouvelles logiques de gestion, afin de surmonter les dilemmes suscités par la réponse aux défis de durabilité.

Ce document ne vise pas à fournir un guide exhaustif des modalités précises de mise en œuvre de la Directive européenne sur la double matérialité et le rapport de durabilité des entreprises (CSRD) ni des détails de la gouvernance d'une société à mission. Plutôt, il se propose d'aider les dirigeants à poser les jalons d'une gouvernance en mesure de soutenir des stratégies solides, qui se fondent sur les capacités d'apprentissage propres à l'entreprise pour mieux répondre aux enjeux de durabilité qui s'avèrent matériels pour elle, recensés par les experts de la CSRD.

Au-delà de son caractère théorique, ce livre blanc offre des conseils pratiques et opérationnels. Il propose ainsi de mobiliser les modalités d'une Gouvernance à Mission pour construire



La CSRD,
un exercice
inédit,
qui appelle une
gouvernance
nouvelle

● La mise en œuvre de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en tant que cadre comptable normatif constitue un exercice de transparence et de captation de données conséquent, nécessitant une forme de gouvernance capable de guider des enjeux stratégiques spécifiques. Comme nous allons le voir, parmi ces enjeux, deux grands défis se démarquent. Premièrement, il est impératif de tenir compte des interdépendances entre les divers sujets de durabilité. Deuxièmement, il faut prendre en considération le caractère dynamique et évolutif des enjeux de durabilité. Cette double exigence invite une révision en profondeur des pratiques de gestion, appelant alors une gouvernance spécifique, notamment capable de tenir compte des capacités d'innovation des entreprises. ● ● ●

La CSRD, un cadre comptable normatif de reporting extra-financier ●

- L'esprit de la CSRD : intégrer le reporting extra-financier au reporting financier

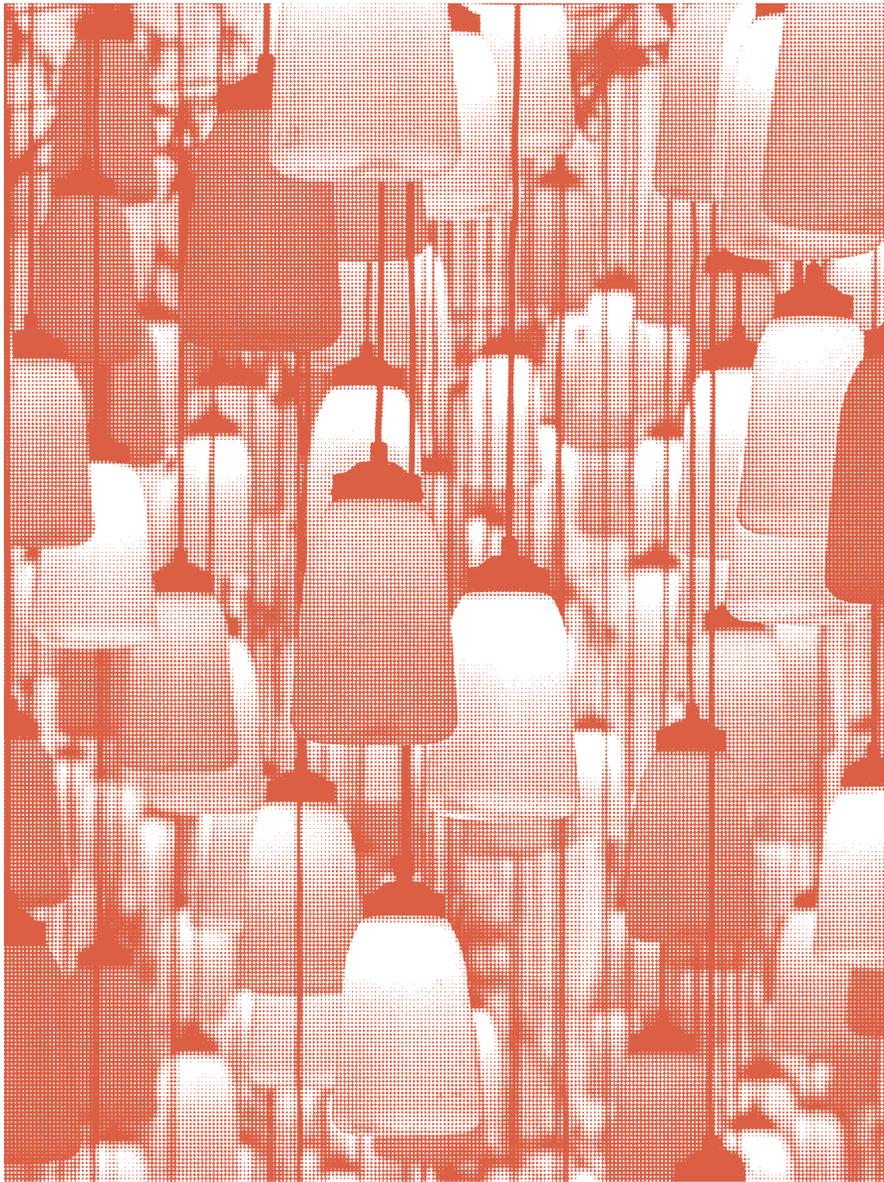
La *Corporate Social Responsibility Directive* (Directive sur la Responsabilité Sociale des Entreprises) est une directive de l'Union Européenne exigeant un « rapport de durabilité » visant à remplacer, renforcer et standardiser les obligations actuelles de reporting extra-financier. Elle demande aux entreprises d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans l'évaluation de leurs activités et de leurs interactions avec les parties prenantes, notamment à travers l'exercice de double matérialité. Elle est mise en application depuis cette année 2024. Cette directive impose aux grandes entreprises européennes de rendre des comptes sur des aspects tels que leur impact environnemental, social, incluant les droits de l'homme, et de gouvernance, dans leurs opérations et la chaîne de valeur de leur production, au regard de normes de durabilité (ESRS)¹. Elle s'applique à une part importante d'entreprises, notamment en France, par rapport à l'ancienne DPEF².

La CSRD, permet, par rapport à la DPEF, de comparer les entreprises entre elles sur des dimensions et des indicateurs similaires, pour générer de la confiance collective. Le rapport de

.....

1. AMF, « Le reporting de durabilité CSRD : se préparer aux nouvelles obligations », publié le 7 février 2024,

2. La CSRD concerne toutes les sociétés cotées sur le marché Européen (PME incluses), les entreprises au-dessus de 2 des 3 seuils suivants : 250 salariés – 40 M € de CA – 20 M € de bilan, et les entreprises non-européennes dont les filiales font + de 150 M € de CA dans l'UE



durabilité, exigé par la CSRD, doit être intégré au rapport de gestion de l'entreprise. De cette façon, il garantit une transparence sur les impacts établis et connus des entreprises, conduisant de fait à une prise de conscience inévitable de la façon dont elles interagissent avec leurs écosystèmes. Par ailleurs, si la CSRD oblige les entreprises à s'engager sur des objectifs et des plans d'action sans sanctionner leur réalisation, elles sont tenues d'expliquer les écarts d'une année à l'autre sur les objectifs annoncés.

« Elle garantit une transparence sur les impacts établis et connus des entreprises, conduisant de fait à une prise de conscience inévitable de la façon dont elles interagissent avec leurs écosystèmes »

La CSRD vise à aligner les dimensions financière et extra-financière de l'activité de l'entreprise, sur base du respect de principes comptables; elle génère ainsi des logiques de gestion potentiellement nouvelles pour les dirigeants qui souhaitent réellement mener des stratégies qui intègrent des sujets de durabilité. Elle met au même plan, en effet, les impacts sur l'environnement de l'entreprise, et les risques et opportunités financières générés par ces impacts.

Néanmoins, cet alignement, loin d'être évident, suppose des ajustements stratégiques de la part des dirigeants. ●

● Les enjeux soulevés par l'intégration des sujets de durabilité dans la stratégie de l'entreprise

La CSRD, à travers les bilans annuels qu'elle exige auprès des entreprises, demande de décrire des plans d'actions pour chaque «ESRS», c'est-à-dire chaque grand «sujet» de durabilité qui s'avère matériel pour elles, et d'en assurer le suivi – sans qu'il y ait une quelconque sanction d'absence de mise en œuvre. Or, ces plans d'action, qui traduisent pour partie sa stratégie, inscrivent nécessairement l'entreprise dans une dynamique, qui représente deux grands enjeux.

● Les plans d'actions, de façon plus ou moins évidente et explicite, ont des répercussions sur d'autres enjeux de durabilité. Comment conduire un «simple» changement de composition d'un produit sans penser aux fournisseurs des composants précédents, dont l'activité pourrait se trouver gravement menacée par des stratégies de décarbonation massive de leur principal acheteur? Comment décider l'arrêt d'une production d'un bien trop polluant comme, par exemple, le gaz naturel, sans penser aux licenciements de travailleurs dont les seules compétences portent sur ce procédé de production? Se pose ici la question

de la cohérence entre les différents plans d'action qui déclinent la stratégie de l'entreprise et qui appellent la mobilisation des capacités d'innovation des entreprises.

● Par ailleurs, ces plans ne sont exprimés que sur des sujets de durabilité déjà identifiés par la norme – mais certaines entreprises ont des capacités d'innovation à même de faire advenir des sujets de durabilité inédits, pour elles-mêmes et pour d'autres entreprises qui adopteront leurs innovations. Se pose donc ici la question de la robustesse de la stratégie de l'entreprise, qui doit prendre en compte le caractère dynamique des sujets de durabilité. ● ● ●



Enjeu n°1 : Gérer les interdépendances entre sujets de durabilité ●

- Identifier les tensions entre les sujets de durabilité

La CSRD oblige les entreprises à avoir un regard global sur leurs enjeux sociaux et environnementaux, et les invite, ce faisant, à prendre en compte la façon dont elles interagissent avec leur « milieu ». Par exemple, les efforts de décarbonation soulèvent eux-mêmes de nouveaux enjeux de durabilité, propre à leurs actifs, compétences et à la nature de leurs activités.

→ **Exemple:** Pour l'entreprise *Danone*, les efforts de décarbonation (ESRS E1) amènent un nouveau sujet de durabilité, qui sera « matériel » à un temps $t+1$, celui de la solidarité envers les éleveurs laitiers (ESRS S2) – que l'on pourrait délaissier à travers la production de produits végétaliens. L'entreprise s'est en effet engagée dans la commercialisation de nouvelles gammes de produits à base de lait d'avoine, comme l'atteste l'inauguration de son site de production de Villecomtal-sur-Arros.⁴

Il arrive que les relations entre sujets de durabilité produisent des tensions. Il y a « tension », ou « dilemme » lorsqu'un plan d'action sur un sujet de durabilité risque d'augmenter la matérialité d'impact sur un autre sujet de durabilité ou sur la

.....

4. *Danone* inaugure son nouveau site de production de boissons d'origine végétale à Villecomtal-sur-Arros en France, développant ainsi un nouveau modèle de production et de nouvelles compétences pour s'adapter aux attentes des consommateurs, publié le 12 février 2024

matérialité financière de l'entreprise. Les tensions désignent ainsi les antagonismes :

1. Entre un sujet de durabilité et la dimension business de l'entreprise.

Par exemple, pour une société gestionnaire d'une plateforme aéroportuaire, il peut y avoir un antagonisme entre sa réponse au changement climatique, qui passe par une réduction du maillage de destinations proposées, et son chiffre d'affaires. À cette contradiction s'ajoute la problématique d'attractivité du territoire, potentiellement menacée par de telles réductions, qui explique aussi les réticences à une réglementation croissante des vols⁵.

2. Entre plusieurs sujets de durabilité.

Par exemple, pour un acteur de l'industrie, arrêter la production d'un bien néfaste pour l'environnement, à un temps donné, provoque nécessairement la suppression d'emplois en son sein⁶.

La CSRD reconnaît l'existence de ces interdépendances, et le fait que les plans d'actions peuvent alors répondre à deux dimensions de durabilité en même temps.

Mais, même en ayant conscience de ces interdépendances et de ces potentielles tensions, il est complexe d'établir des stratégies qui conjuguent des objectifs portant sur la réduction ou la maximisation d'impacts de différente nature. Le risque est

.....

5. *Le Monde*, « L'interdiction des vols intérieurs courts en France, une mesure vidée de sa substance », publié le 24 mai 2023,

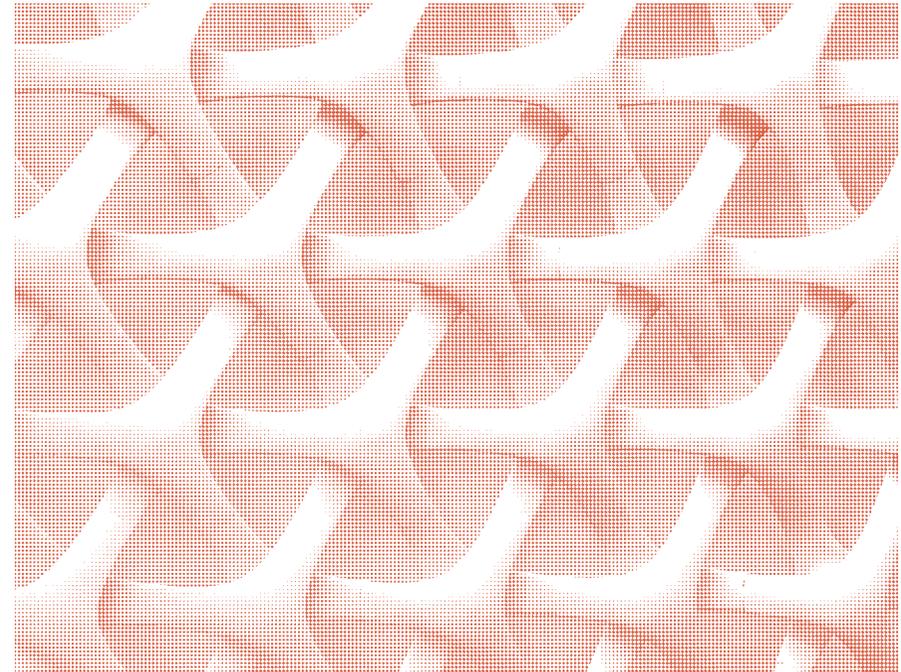
6. *France Info*, « Italie : les employés d'une usine polluante veulent la maintenir ouverte », publié le 12 décembre 2018,

7. "Due to the interdependency between impacts on people and the environment, risks and opportunities, a single policy may apply to several material sustainability matters, including matters addressed by more than one topical ESRS" (*CSRD Delegated Act*, AR. 20, p. 56)

alors de se retrouver face à une juxtaposition de plans d'actions qui peuvent produire des incohérences et se révéler non-optimaux du point de vue des ambitions communiquées. ●

● Le risque de repli sur des arbitrages

En effet, lorsqu'il y a des répercussions d'un sujet de durabilité sur la matérialité d'un autre, les entreprises auront tendance à effectuer des « arbitrages » c'est-à-dire à justifier une prise de décision qui vise à prioriser la maximisation d'un impact positif (ou la minimisation d'un impact négatif) d'un sujet sur un



autre. L'assimilation des choix stratégiques en matière de durabilité à de nécessaires renoncements est une idée très répandue. Si, dans une certaine mesure, des arbitrages se révéleront inévitables, les entreprises peuvent envisager des états du monde futur où les deux impacts positifs pourraient cohabiter.

La conjonction des sujets de durabilité doit en effet appeler l'invention de nouveaux dispositifs (produits, services, organisation, système de solidarité, etc) qui permettent d'améliorer l'impact sur deux dimensions à la fois. Une fois ces interdépendances qualifiées, il est essentiel d'orienter les stratégies de R&D, d'innovation, d'évolution des métiers vers la génération de solutions inédites qui peuvent permettre de rester responsables au regard de différents sujets matériels. L'objectif est de réorienter ces efforts vers la résolution de ces tensions.

Cependant, face aux interdépendances et potentielles contra-

→ **Exemple:** *La Poste* s'est retrouvée en tension face à l'injonction, d'une part, de respecter ses obligations de service public en matière de distribution du courrier (6j/7), et d'autre part, d'assurer une rentabilité globale de ses activités. La création du service *RecyGo*, de collecte de déchets (papier dans un premier temps) des bureaux des petites et moyennes entreprises, sous la forme d'une logistique inversée, vient répondre à cette double obligation, en mobilisant les facteurs sur de nouvelles tâches et en optimisant l'utilisation des actifs déjà mobilisés.

ditions, ces efforts d'innovation ne sont pas spontanés et doivent être pilotés, afin de limiter les arbitrages et de maintenir une cohérence de la stratégie de durabilité. ● ● ●

Enjeux stratégiques	Risques de gestion associés
Gérer les interdépendances entre sujets	Repli sur des logiques d'arbitrages et manque de cohérence

« Il est essentiel d'orienter les stratégies de R&D, d'innovation, d'évolution des métiers vers la génération de solutions inédites qui peuvent permettre de rester responsables au regard de différents sujets matériels. »

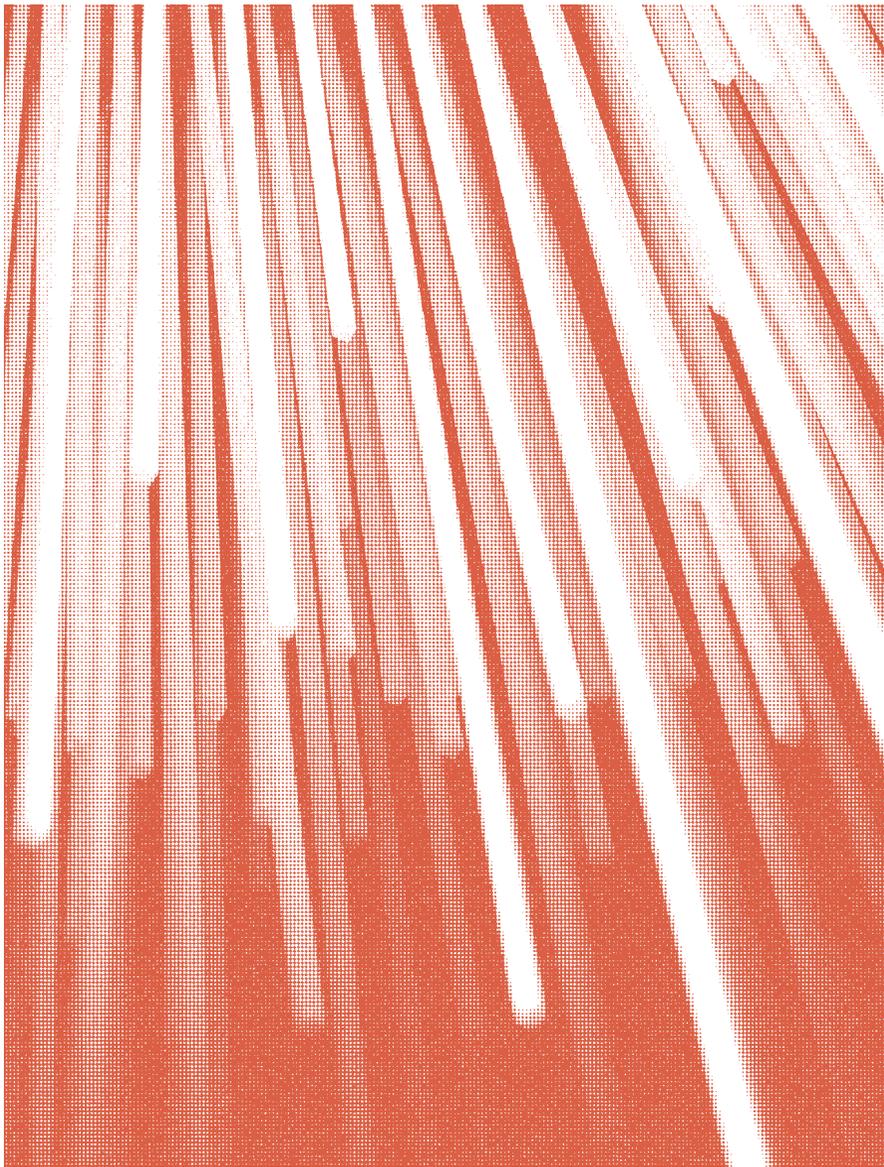
Enjeu n°2 : Gérer la dynamique des sujets de durabilité ●

● Les entreprises vont en effet faire face à une restructuration continue des connaissances portant sur les sujets de durabilité : il lui faut alors anticiper la redéfinition potentielle de certains sujets et l'arrivée de nouveaux sujets « matériels » à part entière. ●

● Anticiper la requalification continue des impacts « connus »

La matérialité d'impact, notamment, vise à rendre compte de l'impact socio-environnemental de l'entreprise. Pas seulement d'un point de vue quantitatif sur des échelles données : rappelons que l'intérêt du travail de matérialité n'est pas de flécher les financements des investisseurs dans une approche purement financiarisée de la société, mais bien, à travers l'analyse des impacts en question, de donner les moyens aux dirigeants, mais aussi aux dispositifs institutionnels, d'accompagner les transitions sociales et/ou environnementales devant orienter les investisseurs vers les entreprises les plus durables, en comparant les rapports de durabilité. Pour ce faire, il faut donc des descripteurs de la nature des impacts en question et des méthodologies de calcul de ces impacts. Ces deux éléments sont toutefois soumis à des évolutions potentielles.

En effet, l'Union Européenne peut elle-même enrichir, d'année en année, le contenu des normes. D'une part, de nouvelles



normes sectorielles seront publiées d'ici juin 2026⁸. D'autre part, si on considère que les connaissances scientifiques vont progresser sur les sujets de durabilité, il n'est pas impossible que la CSRD introduise continuellement de nouveaux sujets de durabilité et de nouvelles méthodologies. Des connaissances complémentaires, portant par exemple sur l'état des écosystèmes et les conditions de leur régénération, pourraient faire advenir de nouvelles exigences sur la qualification et la mesure de l'impact de l'entreprise sur ses écosystèmes. Le recueil de données portant ces impacts implique nécessairement la mise en place de dispositifs d'observation, qui peuvent, de façon inattendue, révéler des phénomènes encore inconnus sur ces interactions entre l'entreprise et ses écosystèmes – phénomènes qu'il conviendra alors de qualifier à l'avenir. ●

● **Rendre des comptes sur des impacts inédits, encore inconnus**

D'autre part, si on prend en considération le caractère inédit des biens et services proposés par une entreprise, on comprend que la nature de l'impact sur un sujet de durabilité va nécessairement évoluer au cours du temps. En effet, l'entreprise innove constamment, produisant ainsi des impacts sociaux ou environnementaux qui ne seront pas encore « descriptibles », à un temps donné, par la grille ESRS proposés par la CSRD. Si l'entreprise prend l'exercice de double matérialité au sérieux, elle doit alors rendre des comptes sur les sujets de durabilité générés par ses propres inventions.

.....
8. AMF, « Le reporting de durabilité CSRD : se préparer aux nouvelles obligations », publié le 7 février 2024

Prenons deux exemples: celui de l'IA générative et celui des OGM nouvelle génération. Notons premièrement que ces deux innovations peuvent se révéler prometteuses pour générer des impacts positifs sur des sujets de durabilité établis: l'IA générative permet par exemple des exploits en matière de modélisation environnementale, à travers la création de simulations précises et réalistes des écosystèmes⁹; les OGM nouvelles générations permettent de développer des cultures plus productives, mieux adaptées au réchauffement climatique¹⁰. Mais ces nouveaux biens et services peuvent aussi générer d'autres impacts, potentiellement problématiques, encore difficilement descriptibles.

→ **Exemple:** Une entreprise travaillant dans le domaine des semences peut concevoir et commercialiser des OGM nouvelle génération, issus des nouvelles techniques génomiques. Elle peut se contenter de décrire les sujets matériels sous l'angle des items fournis par la CSRD. Mais il est indéniable que ces technologies vont produire sur les systèmes vivants des impacts qui dépassent les questions de «l'état des espèces», leur taille et leur risque d'extinction, aujourd'hui listés dans l'ESRS E4. Les effets de ces nouvelles technologies en matière environnementale et sanitaire sont à surveiller de près, comme le souligne un rapport d'expertise de l'ANSES de janvier 2024¹¹. Or, l'entreprise conceptrice n'est-elle pas la mieux placée pour exercer cette surveillance?

.....

9. *Sciara*, « L'IA Générative au Service de l'Écologie », publié le 3 avril 2024

10. *Le Monde*, « La Commission européenne veut déréguler les "nouveaux OGM" », publié le 5 juillet 2023

11. *ANSES* (2024). « Risques et enjeux socio-économiques liés aux plantes NTG. Avis de l'Anses, Rapport d'expertise collective »

→ **Exemple:** Une entreprise générant des usages de l'IA, doit exprimer, à travers sa double matérialité, les risques générés par son produit, qui sont de différentes natures: psychologiques, sociétales, etc. Les entreprises qui, elles-mêmes, conçoivent les langages d'intelligence artificielle, puisqu'elles sont celles qui détiennent les connaissances sur ces innovations – connaissances qu'elles ont elles-mêmes développées! – sont donc les mieux placées pour anticiper les usages de l'IA et les effets que peuvent produire leurs propres langages. ●

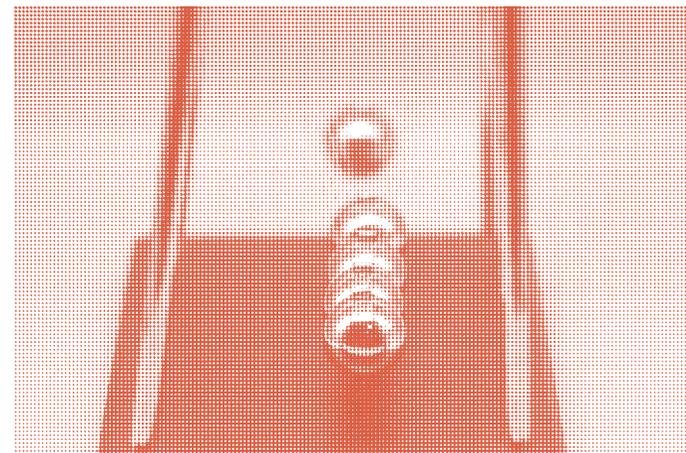
	«Objet» d'innovation	Potentiel sujet de matérialité inédit
Société agrochimique (ex : <i>Bayer</i>)	OGM nouvelles générations	Perturbation des écosystèmes / Risque sanitaire
Société informatique (ex : <i>Mistral AI</i>)	Langage (LLM) d'IA générative	Risques psychosociaux (santé mentale des usagers) Risques de sécurité des travailleurs (modification des organisations du travail)

- Le risque de s'en remettre exclusivement à la réglementation

Rappelons le cadre de la double matérialité : pour les impacts négatifs potentiels, la matérialité est basée sur la gravité et la probabilité de l'impact. La gravité elle-même est définie selon trois critères : (a) l'ampleur ; (b) la portée ; et (c) le caractère irréversible de l'impact. Mais comment qualifier des impacts dont on ne connaît aucune caractéristique ? Sur quelles connaissances s'appuyer pour exprimer la gravité et la probabilité de l'impact de l'IA sur la santé mentale ? ou sur la suppression d'emplois, la baisse des niveaux de vie ? Si ces impacts ne sont pas encore descriptibles, l'entreprise peut-elle pourtant s'exempter d'un *reporting* extra-financier sur ces innovations ?

Bien entendu, ces entreprises peuvent faire le choix d'attendre que la réglementation se penche sur ces innovations, une fois qu'elles « existent », et qu'elles sont commercialisées. Mais il est indéniable que les descripteurs de certains impacts potentiels ne peuvent être parfois investigués que par les entreprises qui les génèrent (particulièrement lorsqu'ils concernent des biens en rupture). L'entreprise peut alors choisir d'être transparente sur les apprentissages sous-jacents à ces innovations, et, à travers l'exercice de double matérialité, d'exprimer les interactions entre les objets qu'elle conçoit et les autres parties de son environnement : dans une perspective « inside-out », peut-on renseigner les observations de l'introduction, par l'entreprise, d'un nouvel algorithme dans son milieu socio-environnemental ? Comment ce milieu se saisit-il et interagit-il avec ces nouveaux services, avec ces nouvelles technologies ?

→ Si nous reprenons les exemples ci-dessus, la société agrochimique peut décrire, dans la section dédiée du rapport de durabilité son état de l'art sur l'impact de telles technologies sur le fonctionnement des écosystèmes vivants.



Le risque ici concerne les entreprises dont les capacités d'innovation peuvent produire des impacts globaux et systémiques (et pour lesquelles, nous le verrons, la gouvernance à mission serait encore plus essentielle). Mais les autres entreprises sont également concernées : ces nouvelles technologies interrogent leur propre durabilité, car elles sont amenées à intégrer des nouveaux usages au sein de leurs propres secteurs, révolutionnant potentiellement leurs métiers.

→ **Exemple :** Au sein de l'industrie du cinéma, la grève des scénaristes pour faire valoir leurs droits face à la vague de l'intelligence artificielle est révélatrice des tensions générées par l'arrivée de telles technologies, et de leur impact potentiel sur le renouvellement – souhaitable ? – des pratiques du métier de *screenwriter*¹².

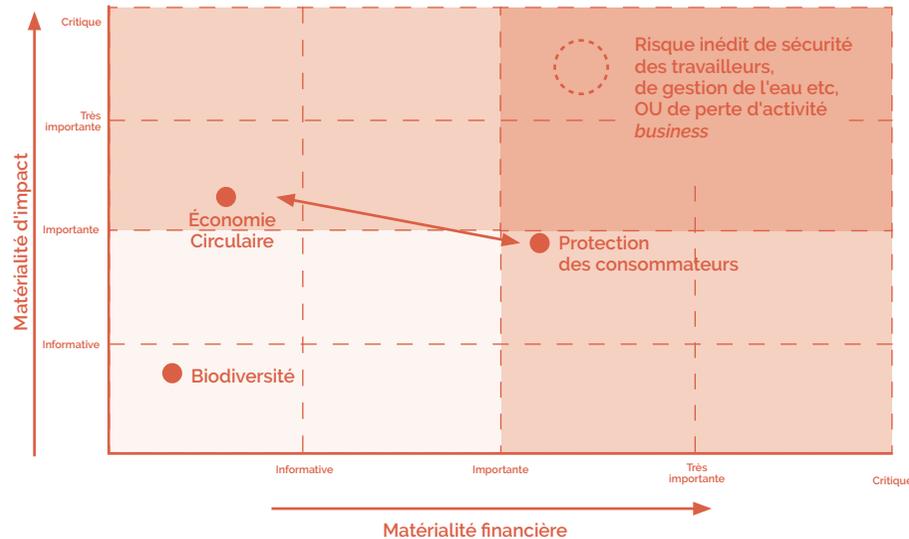
.....

12. *Courrier international*, « Analyse. Les scénaristes en grève à Hollywood s'inquiètent de l'IA, mais proposent des solutions », publié le 17 mai 2023

Bien sûr, toute entreprise peut choisir d'attendre une forme de réglementation sur les sujets inédits, et les évolutions du contenu des normes de la CSRD. Mais pour que ces normes soient régénérées de la façon la plus dynamique possible, le régulateur n'a-t-il pas besoin d'être instruit au regard de la nature des nouveaux impacts recensés, et de la façon dont ils vont interagir avec d'autres sujets de durabilité? Par nature, la réglementation se conçoit une fois les usages répandus et les dégâts constatés. Rendre compte, à travers la CSRD, d'impacts potentiellement nouveaux, en cours d'instruction par les entreprises elles-mêmes, pourrait permettre de réduire le délai entre innovation et réglementation.

1. Observer et qualifier les interdépendances (actuelles et futures) entre les sujets

2. Anticiper les sujets de matérialité inédits, qui naissent d'innovations technologiques



Alors si toutes ces entreprises choisissent la transparence, une question plus fondamentale se pose: comment s'assurer, au moment même de leur conception, du caractère «durable» d'un nouveau dispositif, produit, service? ●

Enjeux stratégiques	Risques de gestion associés
Gérer les interdépendances entre sujets	Repli sur des logiques d'arbitrages et manque de cohérence
Gérer la dynamique des sujets	Attente de réglementation et manque de robustesse

« Comment s'assurer, au moment même de leur conception, du caractère "durable" d'un nouveau dispositif, produit, service ? »



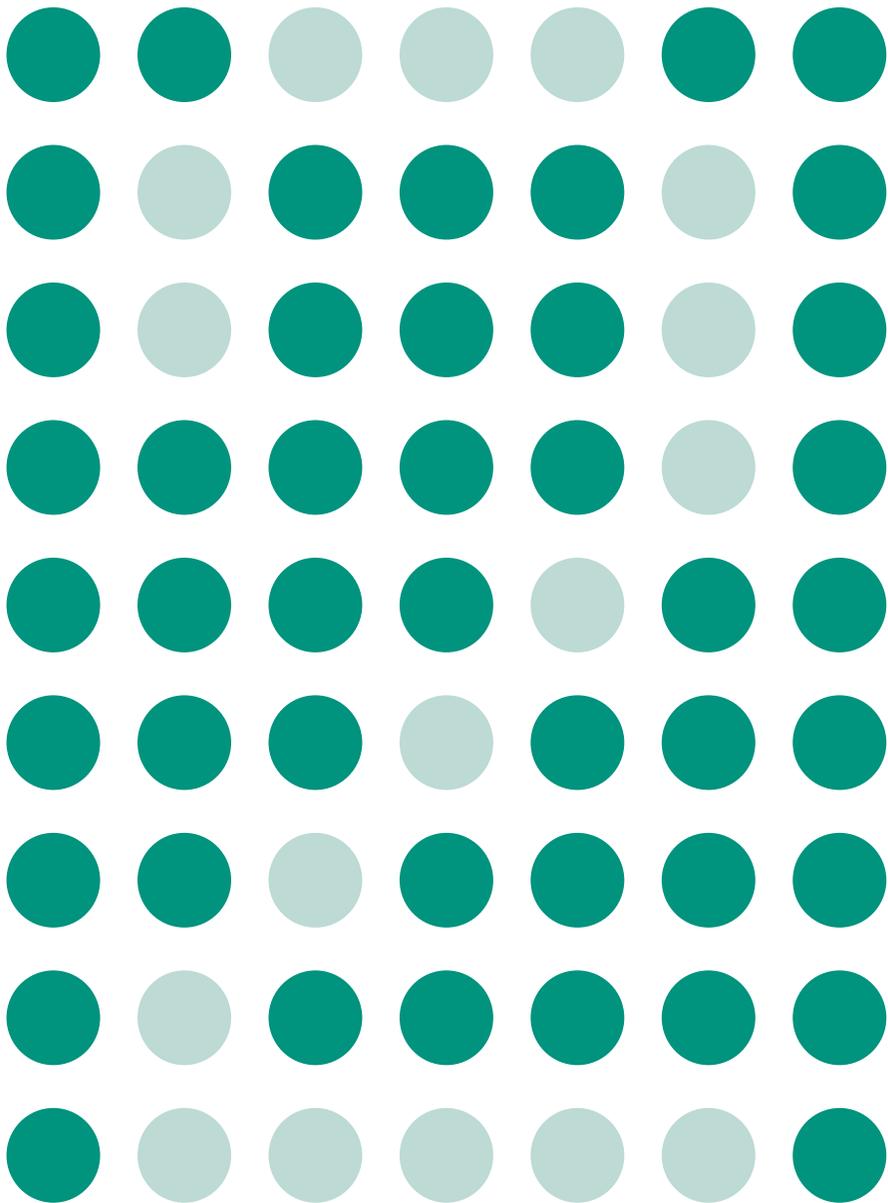
En conclusion de cette partie, la CSRD invite les entreprises à instaurer des dynamiques d'apprentissage qui doivent relever deux grands enjeux : (a) assurer une gestion des interdépendances entre les sujets de durabilité et (b) assurer une gestion du caractère évolutif des sujets de durabilité. L'enjeu est alors pour elles d'ajuster leur gouvernance pour contrôler la pertinence des stratégies au regard de ces deux défis.

Or, ces enjeux renvoient à la capacité d'innovation des entreprises, c'est-à-dire leur capacité à produire de nouvelles connaissances et de nouveaux concepts portant sur les enjeux de durabilité. Notons que cette exigence de production peut s'inscrire dans un temps plus long que ne nécessite la correction des externalités négatives issues des interdépendances entre sujets de durabilité.

La logique d'arbitrage, si elle est dommageable à long terme, comme une forme de renoncement à l'innovation durable, peut s'avérer nécessaire, voire l'unique voie possible à court ou moyen terme, pour résoudre cette autre tension : le décalage entre les rythmes de gestion d'une entreprise et le temps long de l'innovation.

Pourront alors coexister deux situations en apparence antinomiques et peu cohérentes : la mise en place d'arbitrages de manière transitoire, et la recherche

de solutions innovantes à même de les remettre en cause sur le long terme, si l'entreprise, à ce moment, y trouve son intérêt, soit en termes *business*, soit en termes de durabilité. Seule la mise en place d'un système de gouvernance adapté peut permettre de lever ces contradictions et faciliter la construction de stratégies ambitieuses et cohérentes au regard des enjeux de durabilité. ○ ○ ○



La gouvernance
à mission pour
construire
des stratégies
répondant
aux enjeux
de durabilité

La gouvernance à mission, quèsaco? ●

- Nous avons vu que la CSRD appelle un ajustement de la gouvernance des entreprises, qui tient notamment compte de ses capacités d'innovation.

Dans cette partie nous explorons la façon dont une Gouvernance à Mission (qu'elle soit entérinée juridiquement ou non) peut :

- Assurer un changement des normes de gestion, en plaçant les enjeux de durabilité au cœur du réacteur de l'entreprise.
- Aider à construire des stratégies globales et cohérentes, qui tiennent compte de la façon unique dont l'entreprise interagit avec son écosystème.
- Optimiser la façon dont les capacités propres des entreprises (y compris d'innovation) sont mises au service des sujets de durabilité. ●

- L'entreprise à mission, un phénomène récent

La loi Pacte de 2019 a introduit une nouvelle qualité juridique, celle de « société à mission ». Dans ce cadre, la mission désigne « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité » (Art. L.210-10 du *Code de Commerce*). Mais d'où vient cette innovation juridique ?

En réalité, le cadre français de l'entreprise à mission, lui, s'est construit sur une première analyse de la création de nouveaux statuts juridiques aux États-Unis, notamment celui de la Flexible Purpose Corporation. Cette analyse a permis de caractériser le modèle sous-jacent de l'«entreprise à mission» : il s'agit d'une entreprise dont les associés stipulent, dans leur contrat de société, une mission sociale, scientifique ou environnementale qu'ils assignent à l'entreprise (Levillain¹, 2015, Segrestin et al², 2015).

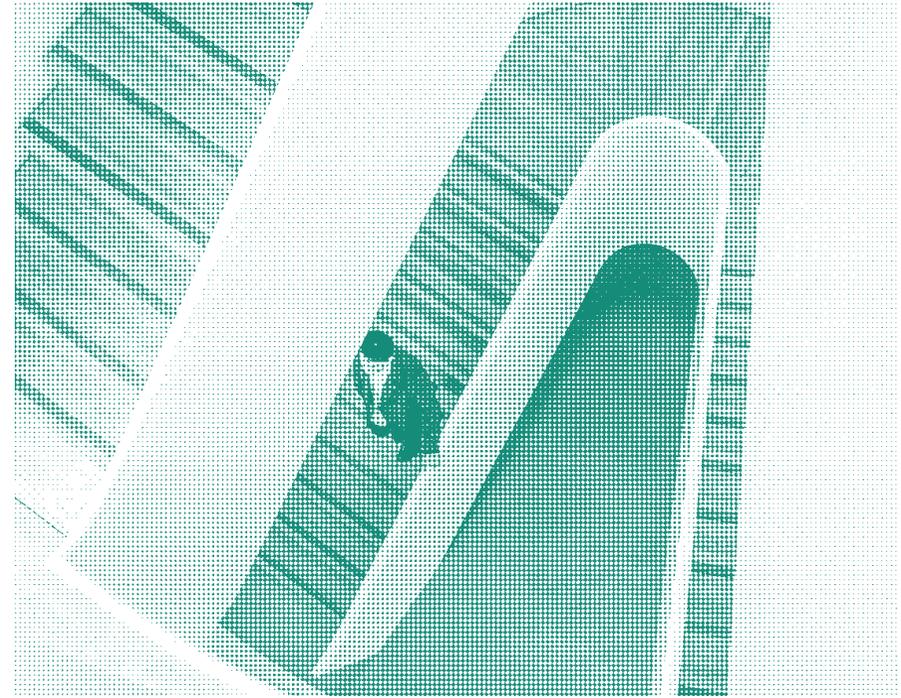
Dans une qualité juridique de société à mission, cette finalité s'ajoute (et ne s'oppose pas) à l'objectif de création du profit. L'étude de cas empiriques (Levillain, 2015) permet de montrer que la mission peut désigner un but qui n'est pas atteignable dans l'état des connaissances actuelles, mais au contraire un «inconnu désirable» qui engage l'entreprise dans une dynamique d'innovation. Le dispositif de gouvernance permet alors d'associer innovation et responsabilité.

Or, comme nous l'avons vu, la gestion de la dynamique de durabilité génère des enjeux d'innovation d'ampleur (réinvention des modèles d'affaires, régénération des compétences, transformation des procédés industriels, réorganisation du travail, etc.) pour les entreprises. Ici, la gouvernance à Mission, précisément parce qu'elle se fonde sur une compréhension des régimes d'innovation de l'entreprise, peut permettre de concevoir des espaces de décision nouveaux et se révèle donc particulièrement utile pour piloter ces enjeux. ●

.....

1. Levillain, K. (2015). « Les entreprises à mission: Formes, modèle et implications d'un engagement collectif » (Thèse de doctorat, *École Nationale Supérieure des Mines de Paris*).

2. Segrestin, B., Levillain, K., Stéphane, V., & Hatchuel, A. (2015). « La "Société à Objet Social Étendu": un nouveau statut pour l'entreprise », *Presse des Mines*



● La Mission pour penser la façon dont l'entreprise transforme son environnement

La gouvernance à mission se fonde sur un renouvellement de la représentation des entreprises, en les définissant non plus comme des fonctions de production, mais avant tout comme des dispositifs de « création collective », tirés par des enjeux de conception d'objets nouveaux³. Cette théorie de l'Entreprise,

.....

3. Hatchuel, A., Goutaland, A., & Lévêque, J. (2021). « Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel: les enjeux sociaux et académiques » *Revue Sociétal*, 1.

proposée par Hatchuel et Segrestin (2012)⁴, avait d'ailleurs été reprise par le Rapport Notat-Sénard (2018), qui avait préfiguré l'arrivée du statut de société à mission : « Une entreprise se crée seulement si elle répond à un besoin spécifique et elle perdure seulement si elle maintient une dynamique d'invention, d'innovation et de création collective. » (p. 4).

Selon Hatchuel (2021), cette théorie vise à reconnaître la nature singulière de l'entreprise, qui, depuis la fin du XIX^e siècle « régénère l'espace des connaissances, des procédés, des biens, des usages, et plus généralement de tout ce qui produit la vie quotidienne » (p.45). Dans ce cadre, l'entreprise n'est plus considérée comme un simple acteur économique à la recherche de maximisation de son profit; mais elle occupe, de par sa capacité d'innovation, une place civilisationnelle et sociétale, sans régime de responsabilité associé. Ce cadre théorique vise ainsi à comprendre comment l'entreprise façonne son environnement, et produit des impacts sur les différentes composantes de son écosystème, qui sont propres aux nouveaux usages qu'elle introduit dans la société. ●

● La Gouvernance à Mission pour générer de nouveaux espaces de décision

En réponse à cette analyse, la société à mission vise à offrir une nouvelle norme de gestion qui donne un cadre de responsabilité à l'entreprise face au monde qu'elle impacte. En rendant possible l'expression d'un engagement envers des futurs communs désirables, la mission doit aider les entreprises à protéger leurs capacités à mener des efforts d'exploration de façon

.....

4. Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). « Refonder l'entreprise ». *Seuil*.

à répondre aux défis à relever en matière de durabilité⁵. Plus précisément, pour Levillain (2017)⁶, la formulation d'une mission est particulièrement utile pour identifier les conditions de réalisation d'un projet qui revêt une part d'inconnu dans l'étendue des savoirs actuels. La mission sert en effet à explorer des problèmes complexes, qui recouvrent des enjeux d'interdépendances, en définissant un défi pour lequel il n'existe pas encore de solution dans l'espace du connu, ce que Lévêque (2022)⁷ nomme un « reste à concevoir ».

Face à des contradictions a priori irrésolubles, l'entreprise qui se dote d'une mission instaure un régime d'apprentissage dédié à l'invention de nouveaux espaces de décision, où des réponses conjointes à des enjeux pourtant contradictoires sont possibles. En effet, ces « restes à concevoir » forcent l'exploration systématique de nouvelles représentations des sujets de responsabilité, et génèrent alors de nouvelles options stratégiques pour les équipes dirigeantes (une logique notamment décrite par Le Masson et al, 2018)⁸.

Au regard des enjeux des stratégies de durabilité soulevés par la CSRD, cet effort de projection dans l'inconnu se révèle particulièrement utile :

- Pour être en capacité de concevoir des nouveaux espaces de décision, là où des tensions entre sujets de durabilité nous inviteraient à arbitrer

.....

5. Lévêque, J. (2022). « Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission » Doctoral dissertation, Mines ParisTech, PSL.

6. Levillain, K. (2017). « Les entreprises à mission ». *Vuibert*.

7. Ibid

8. Le Masson, P., Hatchuel, A., Le Glatin, M., & Weil, B. (2019). « Designing decisions in the unknown: a generative model ». *European Management Review*, 16(2), p. 471-490.

- Pour être en capacité d'intégrer, dans la représentation de notre activité, les sujets de durabilité qui relèvent encore de l'inconnu, et qu'il nous faut instruire. ●

Enjeux stratégiques	Risques de gestion associés	Enjeux de gouvernance
Gérer les interdépendances entre sujets	Repli sur des logiques d'arbitrages et manque de cohérence	Construire de nouveaux espaces de décision
Gérer la dynamique des sujets	Attente de réglementation et manque de robustesse	Contrôler les efforts d'instruction

- Les modalités de la gouvernance à mission

Nous nous appuyons ici sur les propriétés de la gouvernance à mission telles qu'elle a été introduite par la loi Pacte et qui repose sur deux grandes modalités :

- La définition d'une mission – ou un cadre d'engagements : nous allons voir comment construire un référentiel interne de façon à identifier de façon continue les fameux « restes à concevoir ».
- La constitution d'un Comité, composé de profils détenant des connaissances au regard des engagements formulés, en charge d'assurer le suivi de la mission

Bien sûr, toute entreprise qui met en place cette gouvernance peut ensuite choisir d'acquérir la qualité de société à mission, qui vient entériner la nouvelle finalité de l'entreprise, et protéger juridiquement les efforts d'innovation générés par ces engagements. Nous concluons ainsi en précisant les bonnes pratiques d'ajustement de gouvernance des Sociétés à Mission au regard de la CSRD. ● ● ●



Il nous semble en effet que cette gouvernance peut inspirer des entreprises qui ne détiennent pas la qualité de société à mission, mais qui, soucieuses des enjeux que représente la CSRD, sont désireuses de revoir leur modèle de gouvernance pour faciliter l'intégration de ce *reporting* extra-financier dans leur stratégie.

Un cadre d'engagements pour guider la stratégie face aux enjeux de durabilité ●

- Premièrement, il est recommandé de se construire un référentiel pour naviguer dans la complexité des sujets de durabilité proposés par la CSRD. Nous pouvons l'appeler « mission » ou « cadre d'engagements ». Ce référentiel doit guider et faciliter l'identification des problématiques qui appellent en priorité la mise en place de stratégies innovantes. L'enjeu est de savoir « où regarder » afin de s'assurer que l'entreprise développe, au cours du temps, des concepts et solutions pour rester durable au regard de ses différents sujets de durabilité, interdépendants et partiellement connus. ●

- Des engagements de mission qui créent de nouveaux espaces de décision

Le rôle de la mission ou du cadre d'engagements dans la construction de stratégies innovantes est rapporté par la littérature. Selon Lévêque et ses collègues (2023)⁹, la mission peut justement aider à identifier et à s'engager sur les relations entre les enjeux de durabilité. Elle aspire en effet à « gérer la compatibilité entre plusieurs promesses ou à assurer une "cohérence d'ensemble" » (Lévêque, 2022, p. 87)¹⁰. Elle sert alors à indiquer

.....

9. Lévêque, J., Levillain, K., Segrestin, B., & Delfeld, C. (2023). « Faire de la raison d'être un facteur de résilience: le cas GRTgaz ». *Annales des Mines-Réalités industrielles* (No. 1, p. 84-87)

10. Ibid

et à systématiser les efforts de conception des transformations à réaliser pour tenir des engagements portant sur plusieurs objectifs de durabilité.

→ **Exemple:** Nous pouvons illustrer cette recommandation à travers l'exemple de GRTgaz : il existe de potentielles contradictions profondes entre les enjeux de décarbonation et ceux de solidarité énergétique territoriale : pour le transporteur de gaz naturel, le premier enjeu invite à accueillir une plus grande variété de gaz sur son réseau, issus d'ENR, tel que le biométhane – ce faisant, l'entreprise se voit confrontée à la problématique suivante : comment favoriser l'accès au réseau pour de nouveaux producteurs qui voudraient s'assurer un revenu nouveau au travers de capacités de biogaz, sans générer de nouvelles problématiques d'équité entre producteurs d'énergies, répartis de façon hétérogène sur son territoire ? Ainsi, GRTgaz fait face au risque de ne pas tenir son obligation de neutralité en endossant un rôle de coordinateur d'investissements inter-territoriaux. À travers le travail de formulation de la raison d'être, l'entreprise s'est engagée à produire des solutions technologiques, sociales, commerciales, qui permettront de rester responsable (ou « durable ») sur ces deux dimensions.

En formulant des engagements qui portent sur des relations entre sujets, la mission peut permettre de systématiser les efforts de conception de nouvelles décisions, où la réponse conjointe à deux grands enjeux de durabilité est tenable. Le référentiel de mission vise ici à diriger les capacités d'apprentissages qui sont propres aux compétences de l'entreprise, vers la résolution de dilemmes entre sujets de durabilité.

En effet, au travers de la CSRD, l'entreprise doit décrire des plans d'actions sur tous les sujets de durabilité qui s'avèrent matériels, mais qui peuvent avoir, à l'avenir, des répercussions négatives sur d'autres sujets de durabilité. Lorsque c'est le cas, la CSRD demande aux entreprises de faire état des effets d'un plan d'action sur un autre sujet, en décrivant la nature de ces

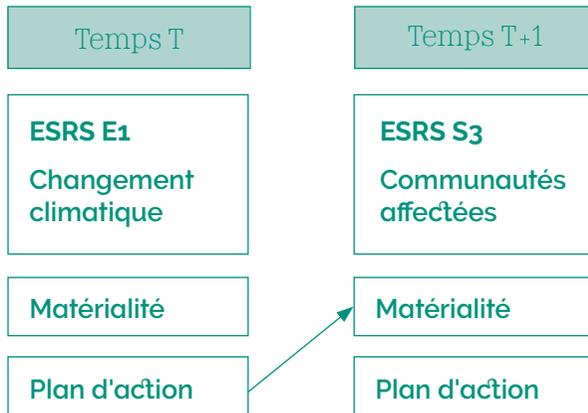


effets négatifs. Ce faisant, la CSRD peut produire des antagonismes fructueux à explorer par les sociétés à mission.

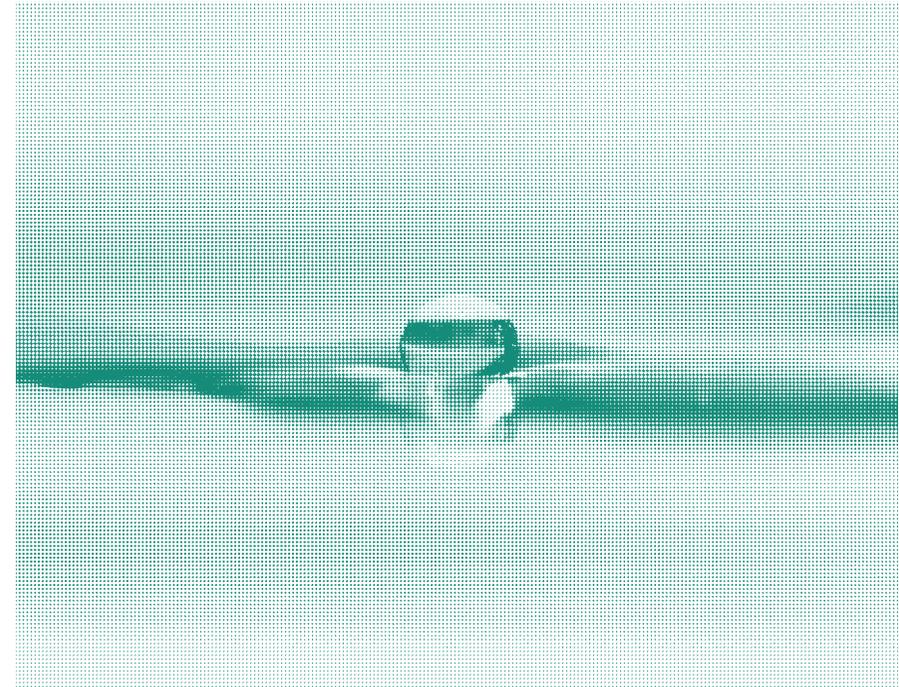
→ **Exemple:** Une banque mutualiste régionale, qui s'est donnée pour principale mission d'agir dans l'intérêt de ses sociétaires, peut faire figurer la contribution à la transition environnementale parmi ses engagements. À travers la CSRD, elle sera notamment invitée à formuler des plans d'action sur l'ESRS E1 - Changement Climatique

◦ Or, un plan d'action sur l'ESRS E1 invite potentiellement à revoir les critères de financement de certains projets clients: par exemple, financer un client portant un projet d'extension d'une activité agricole ne respectant pas des pratiques respectueuses de la biodiversité.

◦ Donc, ce plan d'action pourrait avoir un impact négatif sur l'ESRS S3 (Communautés affectées): en effet, il dessert les besoins de financement des acteurs agricoles du territoire, dont l'activité peut constituer une part importante du tissu économique local.



◦ Ici, la mission vient mettre au même plan l'impact auprès des communautés affectées ET l'impact sur l'environnement. L'entreprise se doit alors d'examiner les relations entre ces deux sujets de durabilité, précédemment envisagés de façon isolée. Les dirigeants sont invités à explorer de nouveaux espaces de décision qui permettraient de poursuivre des objectifs opérationnels sur ces deux volets.





Si l'entreprise n'a pas encore formulé de mission, il est utile de se saisir de l'opportunité de la rédaction de son cadre d'engagements pour encapsuler les fameux « restes à concevoir » qui doivent guider la stratégie l'entreprise.

Le premier exercice de double matérialité et d'analyse des IRO (*Impact, Risk, Opportunity*) sert alors à établir des connaissances fines qui portent sur les enjeux de gestion des impacts des sujets qui s'avèrent matériels pour elle. Il permet aux dirigeants d'identifier les tensions majeures générées par les transformations attendues de ses activités et donc des défis qui appellent des efforts d'apprentissages de sa part.

La formulation de la mission peut se construire selon un cadre méthodologique favorisant la rédaction d'engagements qui forcent l'exploration, pour anticiper et prévenir les contradictions des stratégies de durabilité.

- Pour assurer une cohérence de l'ensemble des efforts de durabilité, la mission doit « guider le regard » vers les relations entre les sujets de durabilité qui sont menacées ou renforcées à travers l'activité de l'entreprise, et les évolutions du milieu, et qui invitent à une forme de conception.
- Pour être en capacité de piloter la dynamique de durabilité, la mission doit indiquer la nature des apprentissages à mener (efforts de conception, de R&D, etc) pour assurer la cohérence de l'ensemble. ● ● ●

Un Comité pour éclairer et instruire les enjeux d'innovation ●

- La gouvernance à mission repose aussi sur la constitution d'un Comité, qui, sur la base de l'expertise de ses membres, doit à minima apporter son regard constructif sur les stratégies robustes et cohérentes bâties par l'entreprise et chaque fois que cela est possible ou nécessaire, éclairer, alerter et aider à les concevoir. Sans assurer un pilotage opérationnel de la stratégie de l'entreprise ou de ses efforts de R&D, il peut proposer d'enrichir les voies stratégiques explorées par l'entreprise. Un point d'attention cependant : cette mobilisation du Comité doit se faire à l'aune des équilibres de pouvoir dans l'entreprise, sans provoquer de disruption politique majeure.

- Évaluer les risques des inventions et du renouvellement des métiers suscités par des évolutions technologiques

Premièrement, il est utile de constituer le Comité en fonction des expertises des membres pour éclairer les implications sociales, environnementales et sociétales des concepts et usages produits par l'entreprise. Le Comité peut alors être invité à « garder un œil » sur :

- **Les risques globaux et systémiques des inventions produites par l'entreprise elle-même :**

Quelles seraient les conséquences – souhaitables et non-souhaitables – de l'introduction d'une nouvelle technologie dans

des sociétés établies mais dynamiques? Quels sont les usages renseignés de ces technologies et quels sont les points aveugles de leur diffusion?

● **Les risques suscités par la diffusion et l'adoption d'inventions d'autres entreprises:**

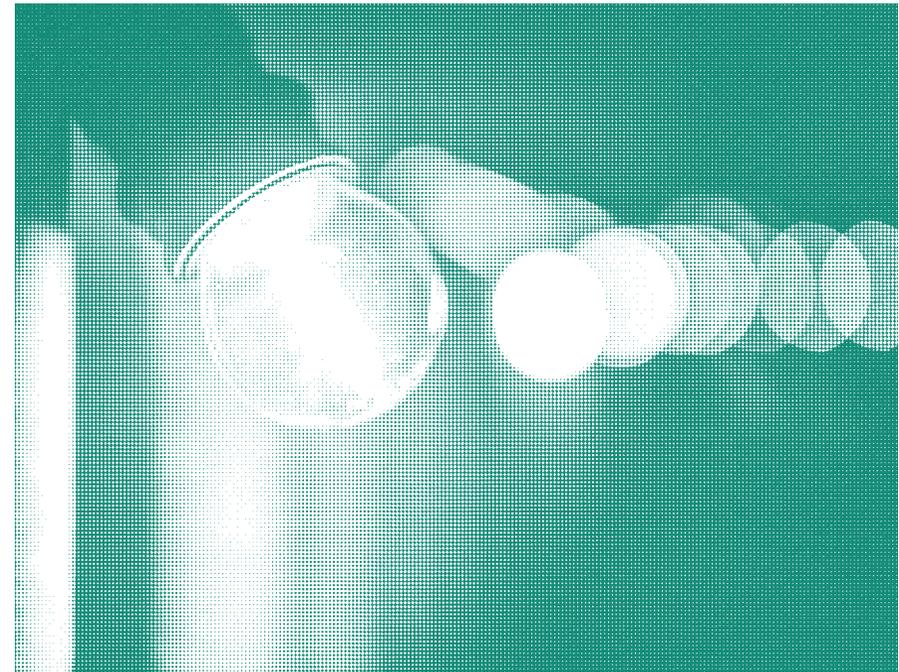
Par exemple, quelles peuvent être les risques sociétaux générés par l'intégration des fonctionnalités d'IA génératives dans les services de l'entreprise? Quelles connaissances doivent être développées pour évaluer correctement ce risque? Quelles voies de conception investiguer pour, éventuellement, y remédier? ●

● **La CSRD pour identifier les « dilemmes » à soumettre au Comité**

L'exercice de CSRD, en plus du bilan de double matérialité, oblige à rendre des comptes sur les moyens déployés pour atteindre des targets sur des sujets de durabilité donnés, à expliciter dans le rapport de durabilité. Sans obligation de résultats, il invite cependant les entreprises à exprimer une dynamique de transformation de leurs activités pour réduire ou augmenter leurs impacts sur les différents sujets ESRS qui s'avèrent matériels.

Comme nous l'avons vu, l'entreprise peut se trouver face à des tensions, ou à des dilemmes, lorsqu'elle est amenée à concevoir des plans d'actions sur des ESRS, qui peuvent avoir des répercussions les uns sur les autres. Charge aux entreprises alors de se saisir au mieux de ces dilemmes. Dans la perspective de l'élaboration des plans d'action de durabilité qui figureront dans le rapport de durabilité, deux possibilités s'offrent à elles. Elles peuvent choisir pendant un temps d'accepter qu'une performance sur un sujet de durabilité soit délaissée le temps de

mettre en place les actions nécessaires à l'amélioration d'un impact sur un autre sujet. Mais, si elles se dotent d'une gouvernance à mission, les entreprises peuvent aussi choisir de mobiliser, en amont du rapport de durabilité, ce Comité, en lui présentant la façon dont elle compte mobiliser ses compétences pour investiguer ces dilemmes. Afin de proposer des plans d'action les plus cohérents possibles et aider à dépasser les situations d'arbitrage, le Comité peut aider à regarder « là où il faut concevoir » pour limiter les potentiels sacrifices. ● ● ●





Se doter d'un Comité constitué d'experts sur les engagements de mission permet à la Direction de recueillir des avis éclairés sur la pertinence des stratégies déployées au regard des enjeux de durabilité. Il est utile de le mobiliser en lui demandant d'évaluer, notamment, la nature des transformations menées pour déceler des impacts futurs encore non-répertoriés, et pour s'assurer que l'entreprise conduit les meilleures explorations

« Ces regards croisés sont très enrichissants pour ouvrir le champ des solutions possibles. Ils nourrissent les réflexions des entreprises qui deviennent sociétés à mission »

possibles au regard des potentiels dilemmes qui se présentent à elles en matière de durabilité.

Le fonctionnement de ce Comité peut alors permettre d'ouvrir des espaces de décision précédemment non-envisagés, et alimenter les stratégies des dirigeants.

L'utilité de ces échanges a notamment été relevée dans le cadre des Comités de Mission, mis en place par les sociétés à mission¹¹ :

- « Ces regards croisés sont très enrichissants pour ouvrir le champ des solutions possibles. Ils nourrissent les réflexions des entreprises qui deviennent sociétés à mission » (F. Carnero, *Chief Mission Officer – MAIF*)
- « [Le Comité de Mission] permet à des membres majoritairement indépendants d'horizons diverses et de compétences multiples de participer à l'invention d'un modèle d'entreprise nouveau et humanisé, en revoyant et challengeant notre feuille de route sur des sujets comme la santé, la nutrition, l'agriculture, la biodiversité, le packaging et l'innovation sociale » (E. Bely, *Vice-President General Secretary Waters & Africa, General Counsel Company Partnerships – Danone*)



11. Citations tirées du Rapport publié en 2021 par la Communauté des Entreprises à Mission, « Le Comité de Mission. Une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission »

Focus sur les sociétés à mission : quels ajustements face à la CSRD ? ●

- L'inscription du cadre d'engagements dans les statuts

La qualité de société à mission permet de protéger, et donc de rendre opposable, juridiquement, les engagements formulés par l'entreprise. Les engagements de la société à mission sont soumis à un double contrôle, puisque l'entreprise :

- Doit se doter d'un Comité de Mission (ou un référent pour les < 50 salariés), en charge du suivi de la mission, qui s'assurera que la direction mette à disposition les moyens suffisants pour répondre à la raison d'être et aux objectifs statutaires de l'entreprise. Il réalise un « audit interne » et « présente annuellement un rapport de mission, joint au rapport de gestion, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société » (*cf. l'article 210-10 du Code de commerce*).
- Soumet l'exécution de ses objectifs sociaux et environnementaux mentionnés à la vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport de mission.

La force de ce dispositif tient à ce qu'il fait appel à la responsabilité des dirigeants plus qu'à la contrainte, mais sa limite réside dans la forme très libre de rédaction des raisons d'être et des engagements, et du suivi de la mission : les bonnes pratiques liées à la formalisation et à la gestion d'une mission, qui font l'objet de travaux académiques, demeurent à être connues et adoptées par une large majorité de sociétés

à mission¹². La CSRD peut, de façon inattendue, renforcer ce dispositif de gouvernance.

● La CSRD pour enrichir les connaissances des sujets constitutifs de la mission

Premièrement, l'exercice annuel de *reporting* de CSRD constitue un régime de connaissance puissant pour l'entreprise à mission : en effet, s'il est réalisé de façon sérieuse et robuste, il permet de conduire une analyse fine des incidences, risques et opportunités sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. Les entreprises à mission peuvent définir, à travers leurs engagements, une promesse renvoyant à la place qu'elles souhaitent occuper dans la société. Mais aujourd'hui, rares sont celles qui rendent compte des tensions auxquelles leurs engagements les soumettent.

Au moment où elle est effectuée, la double matérialité permet aux entreprises à mission de porter une nouvelle appréciation des sujets de durabilité qui pèsent sur leurs activités. En effet, le *reporting* apporte des connaissances nouvelles à la fois sur la façon dont l'activité de l'entreprise impacte son environnement, et sur la façon dont ces sujets impacte la santé financière de l'entreprise. Or, ces connaissances nourriront les réflexions du Comité de Mission, qui sera en meilleure capacité de pointer les efforts d'invention à mener pour assurer les meilleurs futurs bilans de double matérialité possibles.

.....
¹². *Les Échos*, « Le statut d'entreprise à mission doit encore transformer l'essai », publié le 26 mars 2024

→ **Exemple** : Le Groupe Rocher s'est donné pour mission de « reconnecter ses communautés à la Nature ». Parmi ses engagements figure la promesse d'agir en faveur de la biodiversité sur ses territoires ou de faire de La Gacilly – territoire historique de la cosmétique végétale du Groupe – l'emblème d'un écosystème vertueux. Sur ces sujets, la norme ESRS E4 de la CSRD spécifie les obligations de déclaration en matière de biodiversité pour le groupe, si ce sujet est bien matériel pour lui. Notons que le Groupe Rocher témoigne dans son rapport de Comité de Mission d'une maîtrise de cet enjeu, à travers par exemple la création d'un index de préservation des sols en interne¹³. Mais il est probable que l'exercice CSRD vienne compléter les connaissances développées par le groupe car elle requiert entre autre que l'entreprise détaille la manière dont elles affectent la biodiversité et les écosystèmes, en matière d'impacts matériels positifs et négatifs, réels et potentiels ; parce qu'elle exige aussi que les effets financiers associés aux risques et opportunités liés à ses impacts soient quantifiés (à court, moyen et long terme), la CSRD peut permettre d'établir des tensions, en termes de gestion financière, générées par la maîtrise de ces impacts. De telles problématiques pourraient être soumises au Comité de Mission, qui aiderait à identifier la nature des efforts à conduire pour répondre à de potentiels dilemmes entre préservation de la biodiversité et préservation de l'activité économique.

Deuxièmement, la double matérialité permet aux entreprises qui se sont fixées des missions très génériques d'envisager les impacts précis, positifs comme négatifs, sur les volets envi-

.....
¹³. *Groupe Rocher*, « Rapport du Comité de Mission 2022 », publié le 23 mai 2023

ronnement, social, de gouvernance de la CSRD. Elle invite en effet les entreprises à ne pas se concentrer seulement sur les impacts sociétaux positifs, mais à considérer leur responsabilité sur plusieurs dimensions. L'analyse de double matérialité vient préciser la façon dont l'entreprise se représente les enjeux de durabilité. La CSRD possède alors la vertu de révéler des conséquences potentiellement cachées de sa mission – des effets indirects ne faisant pas l'objet d'observations de la part de l'entreprise – pour mieux, ensuite, les gérer. Elle conduit alors, potentiellement, les entreprises à se constituer un nouveau référentiel de mission, qui, au-delà des engagements formulés, invite à préciser les « restes à concevoir », pour guider le regard des dirigeants vers les zones d'innovation futures, en se demandant : sur quels sujets doit-on apprendre ? Quels grands antagonismes appellent des efforts d'apprentissage ? ●



Pour les entreprises ayant déjà adopté la qualité de société à mission, la CSRD oblige à considérer la mission au regard de l'ensemble des activités conduites, qui produisent des impacts matériels que vient qualifier la double matérialité. Leur responsabilité « de mission » est donc indissociable de l'ensemble des sujets de durabilité qui se révèlent matériels. La CSRD peut ainsi constituer un garde-fou au purpose-washing en invitant les entreprises à mission à porter un nouveau regard :

- Sur la lecture de leur mission : en effet, les engagements doivent être considérés en relation les uns avec les autres plutôt que de façon isolée, pour gérer les interdépendances entre sujets de durabilité. Il est fortement utile de lire la mission de façon à identifier les « restes à concevoir » sur lesquels les apprentissages de l'entreprise sont particulièrement attendus.

- Sur la fonction de leur mission : en effet, elle doit être envisagée avant tout comme un cadre de gouvernance, pour piloter dans le temps la dynamique d'apprentissage en matière de durabilité, et non comme un plan d'actions à déployer « en plus » ou « à côté » des activités de l'entreprise.

- Sur l'adéquation de leur mission avec les enjeux de durabilité qu'elle est censée adressée : que penser en effet d'une mission dont les engagements et les objectifs conduiraient dans leur mise en œuvre à identifier des impacts matériels en décalage, insuffisants ou non prévus ?

En somme, l'objectif est de mobiliser la mission comme un référentiel interne, non pas pour déployer des plans d'actions opérationnels, mais pour indiquer les apprentissages de l'entreprise à conduire au regard des enjeux de durabilité.



● Élargir le rôle du Comité de Mission

Les sociétés à mission de plus de 50 salariés sont invitées à constituer un comité dédié au contrôle du respect de la mission. L'enjeu pour les sociétés à mission est d'abord de bien positionner la place du Comité de Mission dans la gouvernance de l'entreprise : il est avant tout en charge du bon suivi de la mission. Néanmoins, la nature de ce suivi peut être très variée : dans certaines entreprises à mission, il porte sur l'approbation des indicateurs de mission déjà établis ; dans les entreprises les plus engagées, il interroge les orientations stratégiques des dirigeants au regard des engagements formulés.

Pour tirer le meilleur parti de ce Comité face aux enjeux de la CSRD, il est judicieux de spécifier son rôle de suivi de la dynamique d'apprentissage requise par la mission et la gestion des sujets de durabilité. En endossant ce rôle, le Comité serait invité à évaluer, à la demande de la Direction Générale :

- **La capacité des stratégies présentées à couvrir les fameux «dilemmes»** : les dirigeants ont-ils exprimé des ambitions de résolution des tensions entre les sujets de durabilité ?

- Sur la base de leurs propres expertises, les membres du Comité peuvent aider à recenser et à qualifier les interdépendances entre certains sujets (exemple simplifié : « dans mon secteur, l'électrification des procédés industriels produit telles grandes problématiques en matière d'organisation du travail »).

- Ensuite, plutôt que de discuter des choix stratégiques en tant que tels, les membres du Comité peuvent pointer les enjeux de conceptions générés par les tensions. En réfléchissant à des solutions potentielles pour traiter le problème identifié, ils sont en mesure d'évaluer les réponses stratégiques de l'entreprise par rapport à toute une série d'actions possibles (Levillain et al,

2023)¹⁴. Entre deux réunions du comité de mission, il peut être demandé à l'entreprise d'investiguer des espaces de décision précédemment non-envisagés.

● La pertinence des orientations de la R&D :

- Quelles solutions restent à être désignées pour répondre aux dilemmes rencontrés par l'entreprises ? Comment qualifier les propriétés de ces solutions ? (exemple simplifié pour une entreprise du BTP « le changement climatique et les phénomènes de grandes chaleurs produisent des conditions de pénibilité nouvelles pour les ouvriers : l'entreprise a-t-elle bien qualifié les propriétés des dispositifs à inventer, qui permettraient de ne pas mettre en danger les travailleurs pendant ces épisodes ? Quelles voies ont été ouvertes (report de l'activité, horaires décalés, combinaisons réfrigérantes, solutions parasolaires, etc), et sont-elles toutes pertinentes ? »)

- Plus généralement, les membres peuvent exprimer leur avis sur l'ambition des projets faisant l'objet des budgets R&D, sur la nature des expertises requises pour mener à bien ces explorations, qu'il s'agisse d'une innovation produits/services, ou bien portant sur des procédés de production.

● Les efforts de construction des relations avec les parties externes pour forcer la transformation à un niveau écosystémique :

- Avec quelles entreprises concevoir des partenariats pour favoriser de nouveaux standards sociaux ou environnementaux ?

- Quels autres acteurs (associations, acteurs publics, organismes de recherche, etc) disposent des connaissances sur les interactions entre les biens produits et les conséquences sociales ou environnementales ?

.....

14. Levillain, K., Segrestin, B., & Lévêque, J. (2023). « Toward "Generative" Corporate Governance for Responsible Innovation: The Case of a French Mission Committee ». *Journal of Innovation Economics & Management*, 1149-XXVIII.

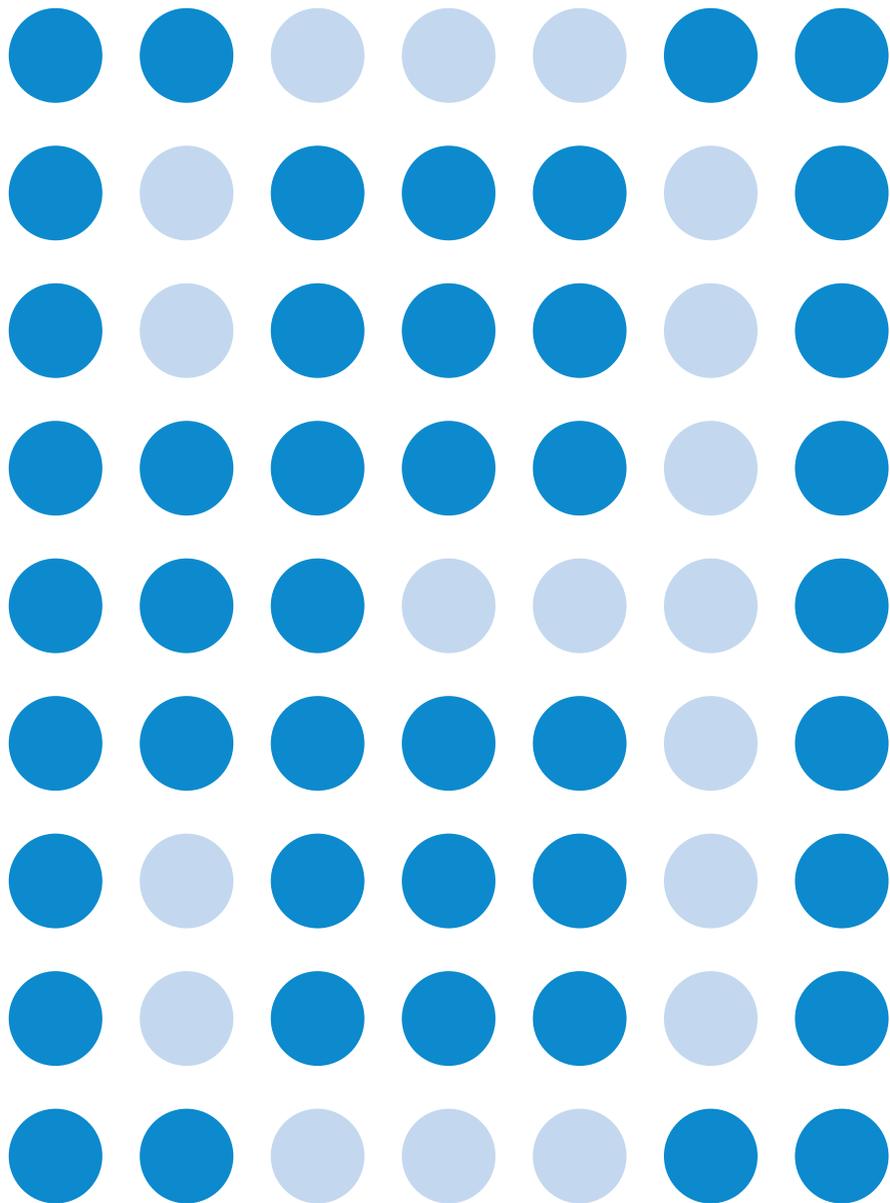
- Quels acteurs déploient des efforts sur des sujets de durabilité similaires? (exemple simplifié: « des technologies au stade de *POC* (*Proof-of-Concept*) sont aujourd'hui développées par telle *start-up*, elles pourraient se révéler utiles pour faciliter la valorisation sûre des déchets toxiques »).

« L'expertise des membres doit se révéler particulièrement utile là où les dirigeants “ne savent pas”, c'est-à-dire là où les explorations sont nécessaires »



À l'aune de la CSRD, il est essentiel de réévaluer, et éventuellement d'élargir, le rôle du Comité de Mission. Si celui-ci est en charge de vérifier que les objectifs opérationnels sont bien remplis et les indicateurs atteints conformément aux ambitions fixées par l'entreprise à mission, son champ d'observation peut être amené à s'agrandir. En effet, l'expertise des membres doit se révéler particulièrement utile là où les dirigeants « ne savent pas », c'est-à-dire là où les explorations sont nécessaires; la mobilisation de cette expertise est indispensable pour envisager des stratégies alternatives, qui visent à explorer – et non à arbitrer – les potentiels dilemmes générés par les interdépendances entre sujets de durabilité.

Si ces tâches ne sont pas aujourd'hui conduites par le Comité de Mission, l'évolution de son périmètre doit se faire progressivement, en formant et en acculturant les membres à ces nouvelles modalités de fonctionnement. ○ ○ ○



La rédaction
des rapports
de mission et
de durabilité :
modalités
d'intégration
pour un rapport
unique

● Nous avons vu que la gouvernance à mission permet d'assurer au mieux la « machine » à produire des stratégies tenant compte des sujets de durabilité, dont l'entreprise rend compte dans son rapport de durabilité. Cependant, on pourrait penser que la gouvernance à mission, et notamment l'acquisition de la qualité de société à mission, peut produire de nouvelles contraintes pour les dirigeants : elle nécessite en effet la production, par le Comité de Mission, d'un rapport annuel. Ces contraintes viendraient « s'ajouter » à celles introduites par la réalisation annuelle de la CSRD. Nous montrons ici qu'il est possible de mettre en place une articulation entre le cadre de la Mission et le Rapport de Durabilité de façon très simple, et de se constituer ainsi un atout majeur pour se saisir au mieux de la CSRD.

Comme nous allons le voir, les deux rapports de mission et de durabilité possèdent des spécificités en matière administrative et de contenu. Face à ces spécificités, deux possibilités s'offrent à l'entreprise à mission. Elle peut choisir, chaque année, de « doubler » des éléments du rapport de mission dans le rapport de la CSRD. Néanmoins, il est en fait bien plus souhaitable de conduire ces deux exercices de façon conjointe et dynamique, de façon à rédiger un rapport unique que nous nommons de « durabilité-mission ». Nous esquissons alors les modalités de rédaction d'un tel rapport, dont l'enjeu est double :

1) Définir une stratégie intégrant les enjeux de durabilité qui soit viable, c'est-à-dire qui permette de poursuivre à priori l'ensemble des objectifs de durabilité tout en garantissant à l'entreprise de rester pérenne, en s'appuyant sur le référentiel de mission

2) Définir des plans d'actions par ESRS qui soient cohérents entre eux : a-t-on des plans d'action, des objectifs, des targets, qui produisent des contradictions ? L'objectif est d'identifier de façon systématique les antagonismes à soumettre au Comité de Mission, ainsi que les apprentissages à conduire pour résoudre ces tensions. ● ● ●

Spécificités du Rapport du Comité de mission vs. Rapport de durabilité ●

- Les exigences du Rapport de durabilité:

Le rapport de durabilité a la spécificité de devoir être intégré au rapport de gestion. Son contenu est largement codifié par la CSRD, et le format de publication du rapport est obligatoirement numérique et unique (*ESEF: european single electronic format*; déjà utilisé pour le *reporting* financier des sociétés cotées). En revanche, la visualisation des informations demandées est laissée libre.

Selon l'ESRS 2 de la directive, l'entreprise doit décrire dans le rapport sa stratégie globale, son modèle d'affaires, et sa chaîne de valeur.

Ensuite, pour tous les ESRS E, S et G¹:

- **L'entreprise doit conduire une évaluation de type IRO (*Impact, Risques et Opportunités*):** elle y présente les résultats de sa double matérialité, ainsi qu'une analyse des risques et opportunités associés aux impacts de la matérialité financière
- **Pour les sujets qui s'avèrent matériels, elle présente:**
 - Les objectifs que se fixe l'entreprise à court terme (1 an), moyen terme (1 à 5 ans), et long terme (plus de 5 ans) sur la base d'unités de mesure définies (*metrics & targets*)
 - Sur le volet ESRS E1, elle doit présenter des objectifs absolus

.....

1. Rappelons ici que l'entreprise peut ajouter aux sujets de durabilité prévues par la CSRD d'autres sujets, spécifiques à son secteur ou à son entité.

de réduction des émissions de gaz à effet de serre au moins pour 2030 et 2050.

- Une description des politiques de l'entreprise (une procédure de diligence raisonnable)² à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.
- Une description des progrès accomplis par l'entreprise dans la réalisation de ces objectifs, et une déclaration indiquant si les objectifs de l'entreprise liés aux facteurs environnementaux reposent sur des preuves scientifiques concluantes. ●

● Les exigences du Rapport du Comité de mission

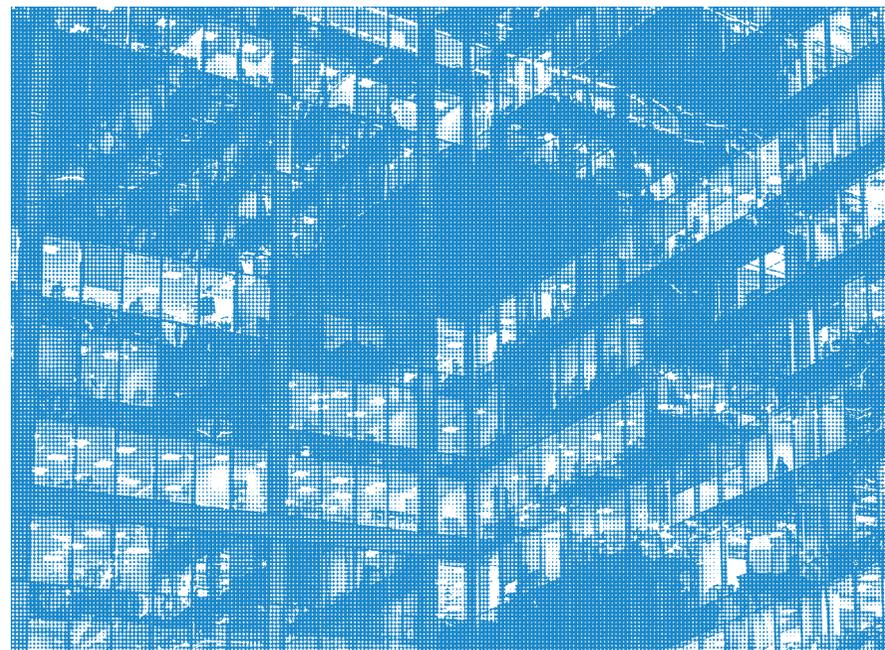
Chaque année, le Comité de Mission doit lui-même rédiger un rapport joint au rapport de gestion, sans nécessairement y être intégré, et présenté à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes. Comme son nom l'indique, celui-ci a la particularité de devoir être rédigé par le Comité de mission. Cependant, les entreprises à mission ont la possibilité de rédiger un rapport de mission – qui inclut le rapport du Comité de Mission – cette fois-ci à destination du grand public, qui explique la démarche de société à mission, la nature des engagements pris et les actions exécutées au regard de la mission sur l'année écoulée.

Le rapport du Comité de Mission doit présenter l'appréciation du Comité sur l'exécution de la mission. Doit donc y figurer un avis explicite du Comité sur la pertinence des stratégies

.....

2. La Commission rappelle que « la diligence raisonnable est le processus mis en œuvre par les entreprises pour recenser, surveiller, prévenir, atténuer et corriger les principales incidences négatives réelles et potentielles liées à leurs activités ou y mettre fin, et détermine comment les entreprises remédient à ces incidences négatives ».

déployées par l'entreprise pour rester intègre au regard de sa mission. Son contenu est, quant à lui, relativement libre. Il détaille généralement la façon dont l'entreprise déploie, pour chacun de ses engagements (objectifs de mission) les moyens adéquats pour atteindre des résultats qualifiés de façon qualitative ou quantitative; il relève aussi la pertinence des indicateurs retenus pour s'assurer du bon suivi de la mission. ● ● ●



Traduction « simple » des engagements de mission dans le rapport de durabilité ●

- Il est possible pour toute entreprise à mission de rapporter des éléments du rapport du Comité de Mission dans le rapport de durabilité.

Prenons l'exemple de *Danone*, qui se donne pour mission d'«apporter la santé par l'alimentation». Comment celle-ci peut-elle retranscrire les efforts mentionnés dans son rapport de Comité de mission dans le rapport de durabilité ?

1) Premièrement, il est possible pour les entreprises à mission de rendre compte de la singularité de leurs efforts menés sur une thématique particulière dans l'ESRS E2 «*General Conditions*» où elle est invitée à décrire sa stratégie, son *business model* et le cadre global de ses activités.

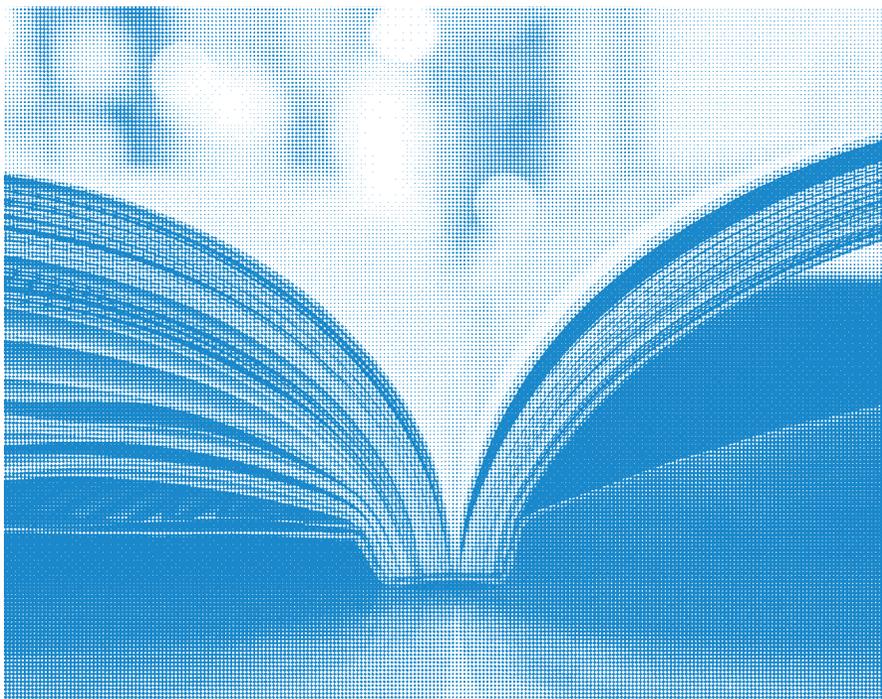
2) Ensuite, à travers l'exercice de double matérialité, il est possible pour elle de mentionner des sujets de durabilité qui sont propres à son entreprise. Ainsi, elle peut ajouter un sujet de mission qui sera probablement considéré comme matériel du point de vue de l'impact (et peut potentiellement aussi présenter une matérialité financière). Par exemple, pour *Danone*, il sera possible d'affiner, au sein de l'ESRS S4 «*Consommateurs et utilisateurs finaux*», le sous-sujet «*Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux*». Elle peut ici indiquer l'impact «*systémique*» produit par ses projets visant à améliorer la santé des enfants, un de ses objectifs de mission.³

.....

3. «*Rapport du Comité du Comité de Mission 2022*» de *Danone*

3) Il est ensuite possible pour elle de «faire correspondre» des engagements de mission aux ESRS proposés par la Directive.

Cf. Ci-contre. Ce tableau ne représente pas des éléments de la CSRD de Danone mais une classification possible, parmi d'autres, simplifiée, de ses engagements.



Engagements de Mission de <i>Danone</i>	ESRS correspondant
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.	S4 Consommateurs et utilisateurs finaux (+)
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.	E1 Changement climatique (-) E5 Utilisation des ressources et économie circulaire (-)
Construire le futur avec les équipes de Danone: en s'appuyant sur son héritage unique en matière d'innovation sociale, l'Entreprise veut donner à chacun de ses salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise tant au niveau local qu'au niveau global.	S1 Collaborateurs
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.	S1 mais aussi : S2 Travailleurs de la Chaîne de Valeur S3 Communautés affectées S4 : Consommateurs et utilisateurs finaux

Nous pouvons même faire un focus sur un engagement pour voir comment les éléments de mission s'inscrivent dans des plans d'action d'un rapport de durabilité :

Rapport de Mission			
	Engagement de mission	Objectifs de mission	Impacts, risks & opportunities management
	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	Agir pour le climat sur toute la chaîne de valeur de Danone	Double matérialité / Evaluation IRO à conduire dans le cadre de la CSRD
		Faire de l'agriculture une solution	Double matérialité / Evaluation IRO à conduire dans le cadre de la CSRD
		Encourager l'économie circulaire des emballages	Double matérialité / Evaluation IRO à conduire dans le cadre de la CSRD

Ce tableau n'est pas tiré du « Rapport de Durabilité » de Danone. Il présente une correspondance potentielle des éléments du « Rapport de Mission » de Danone avec les éléments demandés par la CSRD – tous les éléments affichés sont tirés du « Rapport de Mission 2022 », et du « Plan de Transition Climatique » de Danone de 2023.

Rapport de Durabilité		
Policies & Actions	Metrics & targets	Scientific evidence
(Sélection d'actions décrites dans le plan de transition climatique) <ul style="list-style-type: none"> • Passage à des produits laitiers végétaliens, hybrides et low-carbon • Conception de produits naturellement moins « carbonnés » (Low-carbon by design) 	En 2025, Danone aura réduit ses émissions de gaz à effet de serre de scope 1, 2 et 3 (hors utilisation des produits vendus) de plus de 8 % (à périmètre et méthodologie constants) par rapport à 2022	En 2022, les objectifs climatiques et la feuille de route de Danone en la matière ont été approuvés dans le cadre de la SBTi (Science Based Targets initiative).
Exemple d'action : Projets-pilotes menés dans des exploitations en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique latine, où l'on introduit un outil numérique pour améliorer la collecte, la synthèse et l'analyse des informations recueillies lors des enquêtes.	En 2025, 30 % des volumes d'ingrédients clés approvisionnés proviendront directement d'exploitations ayant entamé leur transition vers l'AR	N.D.
Exemple d'action : <ul style="list-style-type: none"> • Développement de systèmes efficaces de collecte pour récupérer autant de plastique que l'Entreprise en utilise d'ici 2040 • Transformation des lignes de production de pots de yaourt pour passer du polystyrène au PET. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2030 (contre 84 % en 2022) • Diminuer de moitié l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles d'ici 2040 	N.D.

Pour aller plus loin : quelles conditions pour un Rapport unique de « durabilité- mission » ? ●

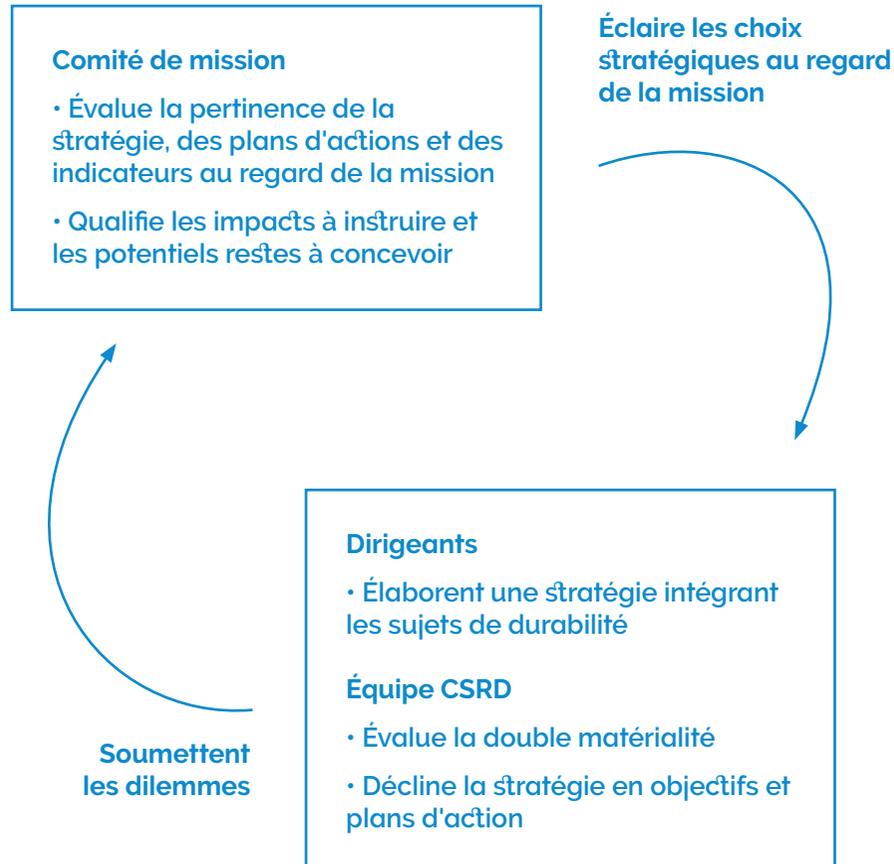
- Pour tirer le meilleur parti des deux obligations de *reporting*, de CSRD et de mission, et les faire dialoguer de façon fructueuse, nous suggérons d'adapter légèrement les dispositifs de gouvernance.

Au-delà de la rédaction du ou des rapports, l'enjeu est d'instaurer un régime d'apprentissage qui garantit les stratégies de durabilité les plus cohérentes et robustes possibles. Ce régime peut faire l'objet d'un rapport unique, que nous nommons de « durabilité-mission » ; dans celui-ci, la mission constitue un référentiel interne qui guide les dirigeants sur les apprentissages à conduire sur les sujets de durabilité.

Or, ce régime requiert un simple ajustement de la coordination entre 1) les dirigeants 2) l'équipe « CSRD », en charge de la double matérialité et de la rédaction du rapport de durabilité et 3) le Comité de Mission. Nous pouvons esquisser les grandes modalités de ce régime de « durabilité-mission » :

- **Les Dirigeants** : élaborent une stratégie intégrant (à priori) les sujets de durabilité, en s'appuyant sur des efforts d'apprentissages générés par la mission.
- **Une équipe dédiée à la CSRD** (ou au *reporting* extra-financier) : évalue la double matérialité et conduit l'analyse des IRO (*Impact, Risk & Opportunities*) et décline la stratégie en objectifs et plans d'actions.
- **Le Comité de Mission** : passe au crible de la mission la double matérialité ainsi que les objectifs, plans d'actions et indicateurs

de la CSRD ; il indique les efforts de conception pour des stratégies cohérentes sur le long terme.



Ce régime de « durabilité-mission » préfigure les deux conditions sous lesquelles un rapport unique est possible et souhaitable : 1) le Rapport doit rendre compte des efforts d'innovation requis par les sujets de durabilité et 2) le Comité de Mission doit discuter de la pertinence des apprentissages conduits par l'entreprise, au regard de la mission et des stratégies en matière de durabilité. ●

● Condition 1 : Le Rapport de « durabilité-mission » pour rendre des compte sur les activités à déployer ET à concevoir

Le rapport de durabilité-mission consiste en un bilan annuel des stratégies de durabilité menées par les dirigeants. Ce bilan porte à la fois sur l'incarnation actuelle de cette stratégie, c'est-à-dire la façon dont l'entreprise qualifie et prend en charge les impacts connus ; mais il porte aussi sur les efforts conduits et à conduire pour qualifier les impacts encore inconnus et pour concevoir des stratégies innovantes, en s'aidant du référentiel de mission (il implique donc, en amont, un travail de lecture de la mission à l'aune des sujets de durabilité - nous renvoyons ici à la section II.2 de notre document).

Le rapport peut donc être rédigé selon différentes structures possibles, mais il doit, pour chaque type d'information demandée par la CSRD (description de la Stratégie, des Impacts et des Objectifs), s'appuyer sur les discussions et comptes-rendus du Comité de Mission de façon à qualifier ses implications en termes d'apprentissages dans l'inconnu.

	Connu / Déploiement	Inconnu / Conception
Stratégie & modèle d'affaires	Stratégie globale intégrant les sujets de durabilité [Dirigeants]	Évaluation de la stratégie au regard de la mission [Comité de Mission]
Analyse des Impacts, Risks & Opportunities (IRO)	Double matérialité & IRO [Équipe CSRD] Identification des interdépendances [Équipe CSRD]	Impacts inédits, en cours d'instruction [Équipe CSRD] & [Comité de Mission] Qualification des dilemmes [Équipe CSRD] & [Comité de Mission]
Objectifs & plans d'action	Objectifs, targets et plans d'actions déployés [Équipe CSRD] Solutions innovantes grâce aux apprentissages passés [Équipe CSRD] & [Comité de Mission]	Efforts de conception de nouveaux espaces de décision (en cours) [Équipe CSRD] & [Comité de Mission] Évaluation de la pertinence des efforts de conception [Comité de Mission] Évaluation de la pertinence des indicateurs de suivi de la mission [Comité de Mission]

Le schéma ci-contre présente la nature des différentes informations à faire figurer dans le rapport de durabilité-mission. Comme cela est indiqué, il est essentiel d'associer le Comité de Mission à la rédaction des informations estampillées [Comité de Mission].

Attention! Pour préserver la qualité de société à mission, il est aussi obligatoire de faire figurer, dans ce rapport, un avis explicite du Comité de Mission sur la pertinence des stratégies conduites par l'entreprise au regard de sa mission statutaire. ●

- Condition 2 : Le Comité de Mission pour discuter des apprentissages à conduire au regard de la mission et des enjeux de durabilité

- **Nature des discussions**

Premièrement, le Comité de Mission doit passer l'ensemble de la stratégie, qui intègre les sujets de durabilité, au crible de sa mission : la stratégie énoncée, et son incarnation au travers des plans d'actions – y compris ceux décrits dans le rapport de durabilité – permettent-elles à l'entreprise de rester intègre au regard des engagements formulés ?

Ensuite, il doit examiner la nature des indicateurs et des données collectées par l'équipe CSRD. Identifie-t-on des non-sens ou des incohérences dans la qualification des impacts, dans la réalisation de la double matérialité et dans la description des plans d'action ? Les indicateurs retenus sont-ils fiables ? À quelle réalité renvoient-ils ? Que ne permettent-ils pas de dire et qu'il faudrait observer, au regard de la mission ? Quels nouveaux indicateurs doit-on inventer ?

Enfin, le Comité doit se saisir de dilemmes soumis par l'entreprise et donner son avis sur l'éventail des solutions possibles identifiées par les dirigeants et l'équipe CSRD : idéalement, il met ses expertises à leur service pour ouvrir des voies alternatives à celles déjà identifiées (R&D, développement de nouvelles solutions, design de nouveaux produits, partenariats industriels, associatifs, de recherche, etc. – nous renvoyons ici à la section II.3 de notre document).

• Contenu des comptes-rendus

Il est également recommandé de garder une trace, dans les comptes-rendus des Comités de Mission, de la façon dont sont discutées les stratégies : sur tel dilemme, quelles sont les voies



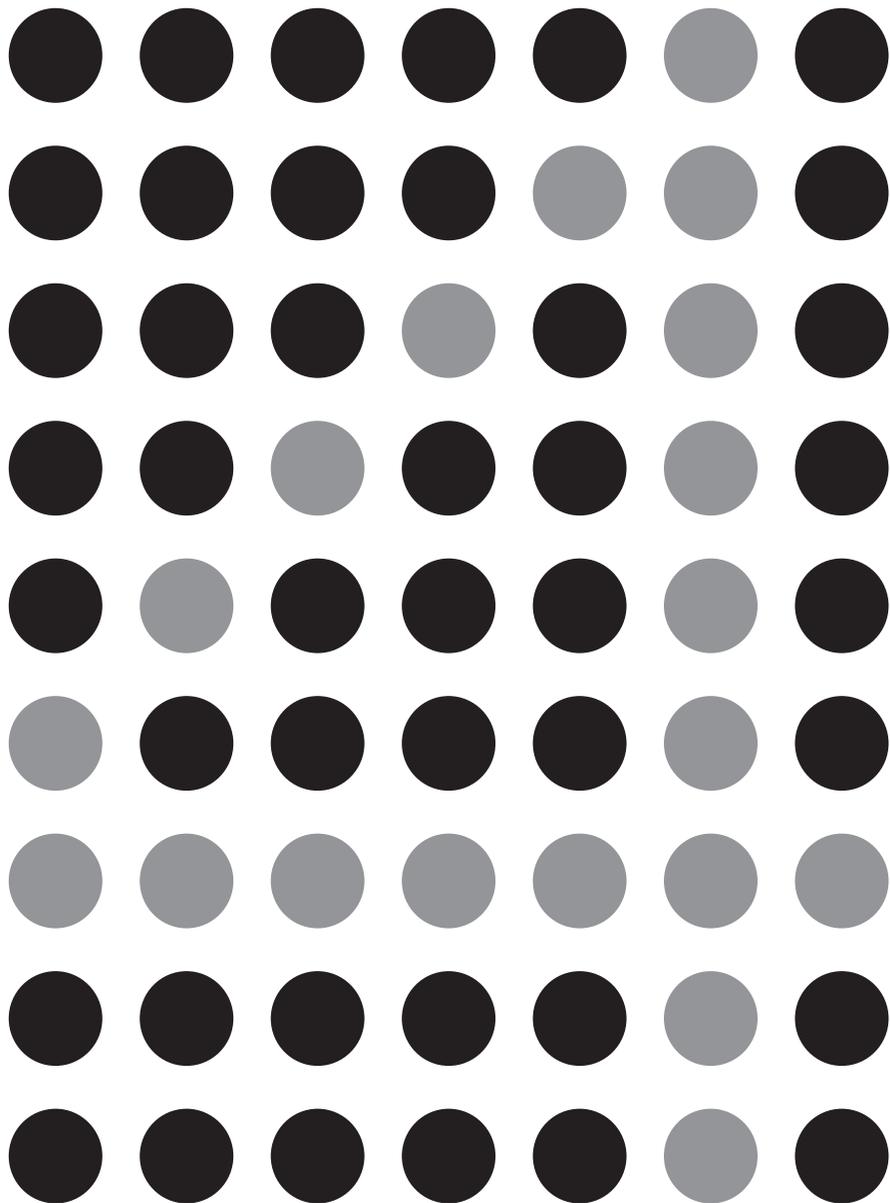
explorées par l'entreprise? Lesquelles ont été poursuivies ou abandonnées, et pourquoi? Quelles stratégies alternatives le Comité demande-t-il aux dirigeants d'investiguer? Tous ces éléments faciliteront la rédaction du rapport de «durabilité-mission» et permettront de restituer les dynamiques de conception répondant à des enjeux croisés de durabilité.



La possibilité d'un Rapport unique de «durabilité-mission» est soumise à deux grandes conditions :

- 1) Le Rapport unique doit faire figurer les efforts de conception conduits par l'entreprise, dans la gestion stratégique des enjeux de durabilité.
- 2) Le Comité de Mission doit être un organe de discussion des efforts d'apprentissages conduits dans le cadre de la gestion stratégique des enjeux de durabilité.

Sans le respect de ces deux conditions, la société s'expose à un risque d'effacement de sa mission et à un pilotage dégradé des dynamiques propres à ses engagements. ○ ○ ○



Conclusion

En conclusion, la CSRD représente un outil de *reporting* crucial pour les entreprises souhaitant intégrer de manière efficace les enjeux de durabilité dans leur stratégie. En adoptant une gouvernance à mission, les entreprises peuvent non seulement répondre aux exigences de la CSRD, notamment en termes de gestion des dilemmes inter-sujets, mais aussi tirer parti de cette directive pour innover et s'assurer au mieux de tenir leurs objectifs en matière de durabilité.

Ainsi, la CSRD ne doit pas être vue comme une simple obligation de *reporting* réglementaire, mais, couplée à une bonne gouvernance, comme une opportunité stratégique pour les



entreprises de se positionner en leaders de la durabilité. En structurant efficacement leurs engagements de façon à mobiliser leurs capacités d'innovation, les entreprises peuvent non seulement répondre aux défis actuels, mais aussi anticiper les évolutions futures des enjeux de durabilité. Cette approche proactive et intégrée permettra aux entreprises de réinventer continuellement leurs activités de façon durable pour l'ensemble de leurs parties prenantes, assurant ainsi leur pérennité et leur résilience dans des environnements de plus en plus complexes.

Pour les sociétés à mission, nous montrons qu'il est possible de mener les deux exercices de manière conjointe pour produire un rapport unique de "durabilité-mission". Ce rapport poursuit deux objectifs majeurs : définir une stratégie viable qui concilie les objectifs de durabilité avec la pérennité et l'intégrité de la mission de l'entreprise, et définir des plans d'action cohérents, identifiant et résolvant systématiquement les dilemmes générés par le caractère interdépendant des sujets de durabilité.

Au final, en conjuguant le système de gouvernance de la société à mission et une analyse rigoureuse des impacts matériels via l'exercice CSRD, les entreprises ont aujourd'hui les outils pour construire des stratégies de durabilité cohérentes et ambitieuses qui ne laissent que peu de place au *purpose washing*.



Ont contribué à ce livre blanc



Éric Delannoy

Président Tenzing,
expert en Société à Mission
eric.delannoy@tenzingconseil.fr
06 73 43 18 62



François André

Directeur, expert CSR
francois.andre@tenzingconseil.fr
06 88 18 43 55



Samantha Ragot

Consultante, experte en gouvernance
d'entreprise
samantha.ragot@tenzingconseil.fr
06 78 30 05 64



Mélanie Porte

Consultante-chercheuse en sociologie
melanie.porte@tenzingconseil.fr
06 17 96 48 14

