

Rapport du comité de mission

Mars 2023

Décembre 2024

aupéam

Présentation de la société à mission

Préambule

Qu'est ce qu'une société à mission ?

La qualité juridique de « **société à mission** » a été introduite par la loi Pacte en mai 2019. Toute société commerciale peut en faire état si elle remplit les conditions de [l'article L. 210-10 du Code de commerce](#) :

1. **Se donner une raison d'être, au sens de l'article L. 1835 du Code civil**
2. **La décliner en objectifs sociaux et environnementaux** (objectifs statutaires)
3. **Mettre en place un comité de mission chargé du suivi de l'exécution de cette mission** (raison d'être et objectifs)
4. **Désigner organisme tiers indépendant (OTI) pour vérifier le respect des objectifs**
5. **Déposer ses statuts incluant les 3 premières conditions au greffe du tribunal de commerce**

Cette qualité est également **accessible aux mutuelles et aux unions**.

Une société doit dégager une rentabilité suffisante pour être pérenne. Mais la viabilité d'une entreprise dépend également de l'utilité de son activité pour ses parties prenantes. La mission identifie le pouvoir de transformation de l'entreprise au sein de son écosystème, ce qu'elle souhaite aussi préserver, en lien avec son cœur de métier, ses valeurs, sa vision long-terme. Elle définit la contribution sociétale de l'entreprise et complète ainsi son objet social.

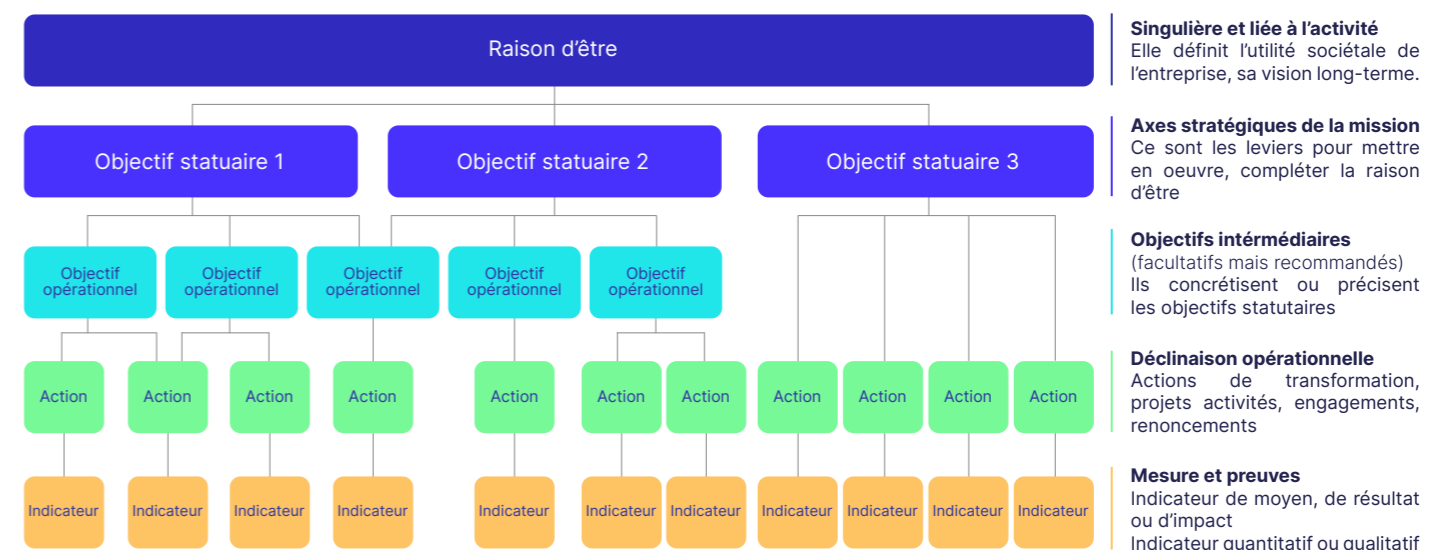
La société à mission est le seul cadre légal qui permet de placer l'impact au cœur du modèle d'affaires de l'entreprise. La mission sert de ligne directrice pour les décisions stratégiques. Elle redonne du sens au travail des collaborateurs et des partenaires. Par leur inscription dans les statuts, les engagements de la société à mission sont opposables aux tiers.

SAM'intéresse

Aujourd'hui près de **2000** entreprises sont sociétés à mission : du solopreneur au groupe du CAC40, dans tous les secteurs d'activité et toutes les régions de France.

Les preuves : le modèle de mission

Afin de montrer comment la mission se déploie opérationnellement, l'entreprise définit un « **modèle de mission** » qui identifie les éléments stratégiques de la mission : **objectifs opérationnels, actions, indicateurs et trajectoires**. Ce modèle de mission montre comment la raison d'être se traduit dans les objectifs statutaires et comment chaque objectif statutaire est décliné dans un plan d'action pertinent et cohérent.



Le modèle de mission permet :

- À l'entreprise de piloter la mission et de progresser dans ses engagements grâce un plan d'action précis et jalonné dans le temps.
- Au comité de mission de suivre et challenger l'exécution de la mission, voire de questionner l'entreprise sur les actions complémentaires à mener.
- À l'OTI de vérifier le respect des objectifs statutaires.
- Aux parties prenantes de voir les principales réalisations de la mission.

L'évaluation de la mission

L'entreprise dispose d'une grande liberté dans la définition de sa mission. En contrepartie de cette liberté, le législateur a prévu un double dispositif d'évaluation par le comité de mission et par l'organisme tiers indépendant (OTI) pour garantir la crédibilité et l'exigence du modèle de société à mission.

Le comité de mission est chargé du suivi de l'exécution de la mission. A ce titre, il présente chaque année un rapport lors de l'assemblée générale d'approbation des comptes dans lequel il donne son avis sur la pertinence, l'ambition et le respect de la mission. Idéalement, il questionne aussi l'alignement de la stratégie avec la mission.

L'OTI vérifie le respect de chaque objectif statutaire. Il rend un avis motivé qui doit être joint au rapport du comité de mission et publié sur le site internet de l'entreprise pendant 5 ans.

Nos convictions pour mener des vérifications utiles

La vérification par l'OTI est une étape clé dans la vie d'une société à mission et l'aide à rester mobilisée sur ses objectifs. Pour les parties prenantes, elle garantit la crédibilité des engagements de l'entreprise. L'avis réglementaire est indispensable pour maintenir la qualité de société à mission.

À la différence d'un audit RSE ou financier, il n'y a pas de référentiel auquel se conformer pour la vérification d'une société à mission. Les exigences légales sont en effet très réduites. Le modèle de mission devient donc le référentiel d'audit.

La difficulté de la vérification d'une société à mission consiste à la fois à respecter la singularité de la mission et à émettre un avis le plus objectif possible, tout en restant complémentaire du rôle du comité de mission.

Cet enjeu a été au cœur de l'élaboration de la méthodologie de vérification des sociétés à mission en 2021-2022 à laquelle nous avons largement contribué et qui est désormais appliquée par la quasi-totalité des OTI. La méthodologie repose sur quatre étapes clés et sur l'analyse du modèle de mission.



Les principaux enjeux

Voici les principaux enjeux que nous avons identifiés pour que les missions de vérification aient une utilité pour l'ensemble des parties prenantes, internes comme externes, de l'entreprise auditée.

01. Confiance et transparence

/ Être créateur de confiance pour les tiers sur les sujets sociaux et environnementaux.

→ L'auditeur crée la confiance par son avis indépendant. Contrairement aux données financières, la communication sur la performance sociale et environnementale reste peu normalisée. Pour les sociétés à mission, le défi est accru puisque chaque entreprise définit ses propres indicateurs. Le vérificateur doit donc s'assurer de la pertinence et de la fiabilité du rapport de mission afin d'éviter tout risque de greenwashing.

→ La qualité de son travail repose sur le climat de confiance qu'il sait instaurer avec l'entreprise. Les diligences à mener seront plus faciles et plus pertinentes si l'entité auditée est dans une logique de transparence. L'adoption de la qualité de société à mission est une démarche volontaire : si la vérification a légalement pour objectif de crédibiliser le modèle et le respect des objectifs statutaires, un effet vertueux est de permettre aux entreprises de progresser dans les engagements qu'elles se sont elles-mêmes fixés, dans une logique d'amélioration continue.

02. Utilité

/ Ancrer la vérification dans une démarche d'amélioration continue.

→ La vérification par l'OTI, obligatoire pour les sociétés à mission, garantit l'indépendance et la crédibilité du statut. L'auditeur doit rester totalement impartial, sans lien financier, professionnel ou personnel avec l'entreprise, ni prestation de conseil pouvant compromettre son objectivité. Cependant, une vérification rigoureuse et structurée peut aider l'entité à progresser sans sortir de ce cadre : en identifiant précisément ses points forts et ses axes d'amélioration, l'entreprise dispose d'une base solide pour renforcer sa démarche de mission.

03. Compétences

/ Délivrer des conclusions pertinentes et justes.

→ L'utilité de la vérification dépend de la qualité et de la pertinence des diligences menées. En l'absence de référentiel précis, le vérificateur doit posséder une solide compréhension des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et d'innovation propres à l'entreprise et à son secteur. Il doit évaluer la cohérence entre stratégie, plans d'action et indicateurs, tout en maîtrisant le modèle de la société à mission et sa complémentarité avec la RSE. Ainsi, au-delà du contrôle technique des indicateurs, son rôle consiste à conduire une véritable analyse stratégique et globale de l'entreprise.

04. Exigence & bienveillance

/ Servir l'exigence du modèle de la société à mission.

→ La société à mission offre un cadre libre, sans référentiel standardisé, visant le progrès social et environnemental. Cette absence de norme conduit à des niveaux d'ambition variables selon les entreprises. L'OTI doit donc s'assurer, à partir des travaux du comité de mission, que les objectifs sont à la fois pertinents et suffisamment ambitieux au regard des enjeux de l'activité. Un juste équilibre entre exigence et bienveillance est essentiel : trop de rigueur risquerait de décourager les démarches sincères, tandis qu'un manque d'exigence nuirait à la crédibilité du modèle. La conclusion de l'OTI, fondée sur l'analyse des moyens et des résultats, doit ainsi refléter cet équilibre.

La raison d'être d'un organisme tiers indépendant est donc d'accroître la solidité et la fiabilité des engagements sociaux et environnementaux dans l'entreprise et pour la Société. Au-delà de la seule fiabilité des données, il doit avant tout valider la pertinence des actions menées. Il est donc essentiel que l'OTI puisse juger de la pertinence de la mission grâce à son expertise et son expérience qui lui donneront des éléments de référence et permettront de pallier l'absence de référentiel standard.

↳ C'est la réponse à ces différents enjeux qui a guidé la rédaction de notre mission.

La mission d'Aupeam

Parce que le cadre juridique de la société à mission permet de transformer les entreprises pour mieux relever les défis sociaux et environnementaux,

Parce que l'évaluation par l'organisme tiers indépendant en est un élément constitutif et doit servir l'exigence du modèle de société à mission,

Notre raison d'être est de :

- Contribuer à une meilleure mise en œuvre par les entreprises de leurs engagements grâce à la réalisation de vérifications utiles qui garantissent la crédibilité de la qualité de société à mission.

Parce que la mission d'une entreprise est singulière, nous nous engageons à :

- Faire preuve de pédagogie dans la démarche de vérification afin de nous adapter aux caractéristiques de chaque entreprise tout en respectant la rigueur de la méthode.

Parce que la société à mission est un chemin de transformation, nous nous engageons à :

- Réaliser des vérifications, complémentaires du suivi par le comité de mission, qui identifient autant les points forts que les voies de progrès et valorisent l'engagement collectif au service de la mission.

Parce que le développement des sociétés à mission nécessite que tous les organismes tiers indépendants y contribuent, nous nous engageons à :

- Améliorer nos outils et nos méthodes, participer à l'élaboration et à la diffusion des bonnes pratiques en échangeant avec nos pairs, les acteurs des sociétés à mission et le monde académique.

SAM'intéresse

Les OTI doivent être accrédités par le COFRAC selon la norme ISO 17029 pour la vérification des sociétés à mission. Les auditeurs de durabilité (CSRD) doivent quant à eux être inscrits sur la liste des auditeurs de durabilité de la Haute Autorité de l'Audit (H2A) : ce sont deux autorisations d'exercer différentes.

Aupeam, qui sommes-nous ?

Aupeam (audit pour les entreprises à mission) est un organisme tiers indépendant entièrement dédié à la vérification des sociétés à mission.

Créé en mars 2023, nous sommes un collectif d'experts répartis sur l'ensemble du territoire français.

Les experts Aupeam sont des indépendants qui interviennent environ à mi-temps pour Aupeam et ont par ailleurs d'autres activités de conseil (société à mission, ESG, stratégie), d'audit (RSE, qualité...) ou de formation.

Nous avons une **longue expérience** sur les sujets de **stratégie d'entreprise, société à mission, RSE et audit : 222 ans** à nous tous, soit plus de **20 ans** en moyenne !

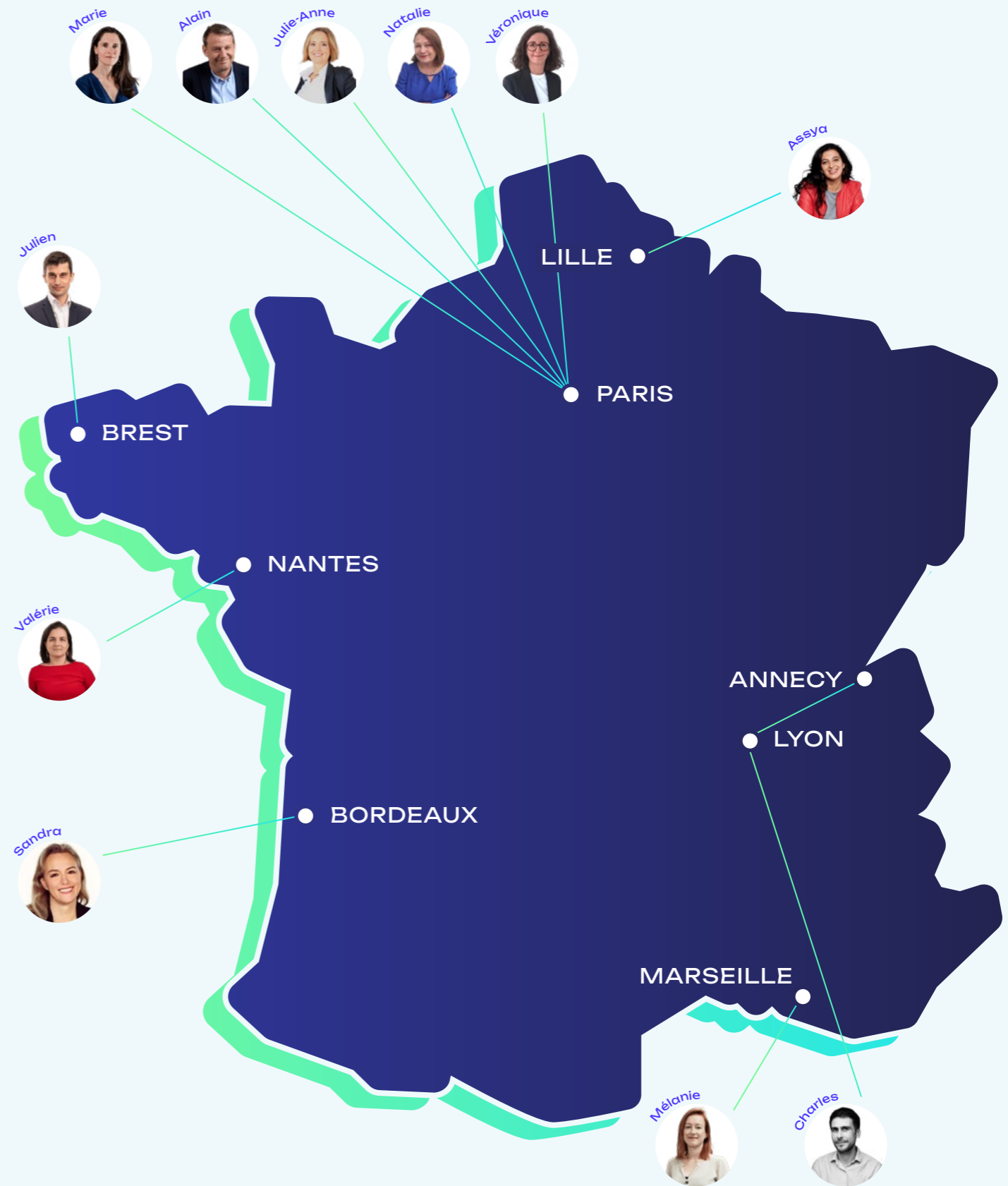
Nous avons des **profils** et des **expertises très variés**, qu'il s'agisse de notre **formation initiale**, des **secteurs d'activité** dans lesquels nous sommes intervenus, des **typologies d'entreprises** avec lesquelles nous avons travaillé, des **missions** que nous avons réalisées.

Cela nous permet d'intervenir auprès de **toutes les entreprises** en maîtrisant concrètement leurs enjeux **économiques, sociaux et environnementaux** et en nous appropriant très rapidement leurs problématiques spécifiques.

Bien évidemment, nous ne pouvons pas intervenir en vérification chez un client qui aurait été conseillé par un vérificateur Aupeam.

L'équipe Aupeam

Marie	Évaluatrice technique COFRAC • Fresqueuse société à mission • Formatrice • Auditrice de durabilité • Co-rédactrice du Guide méthodologique de vérification des sociétés à mission • Membre du comité de pilotage du Cercle des OTI. Marie SABADIE-BENOIT • LinkedIn
Alain	Conseil société à mission et stratégie d'entreprise • Recherche • animateur du Cercle des OTI • Co-rédacteur du Guide méthodologique de vérification des sociétés à mission • Vice-président de la Communauté des entreprises à mission. Alain SCHNAPPER • LinkedIn
Julie-Anne	Audit & Conseil stratégie, qualité et RSE • Société à mission. Julie-Anne PRUVOST • LinkedIn
Natalie	Audit & conseil RSE • Société à mission • Labellisation. Natalie FACERIAS-LANGE • LinkedIn
Mélanie	Conseil société à mission • Formatrice de la Communauté des Entreprises à Mission • Ambassadrice PACA. Mélanie CLEMENT LAMOTTE • LinkedIn
Sandra	Droit • RSE • Enseignement • Recherche. Sandra LATOUR • LinkedIn
Assya	Conseil société à mission & RSE • Facilitation en intelligence collective. Assya GUETTAF • LinkedIn
Valérie	Conseil société à mission • Mesure d'impact social. Valérie JAOUEN (PRETZLAF) • LinkedIn
Julien	Conseil en stratégie, finance et risque climatique pour les institutions financières • Gérant d'exploitation agricole en grandes cultures. Julien DEREN • LinkedIn
Charles	Conseil en stratégie de durabilité • Dialogue parties prenantes • Société à mission. Charles NICOLAS • LinkedIn
Véronique	Auditrice • Office manager. Véronique (CATHELIN) GAUTRON • LinkedIn



Aupeam souhaite développer et faire vivre un collectif, à mi-chemin entre l'entreprise classique et le statut d'indépendant.

Nous avons donc mis en place des **rencontres mensuelles en visio** et un **canal de communication interne** pour **échanger, partager nos bonnes pratiques et nos difficultés, améliorer nos outils, faire de la R&D, nous informer et nous former, recueillir les attentes et besoins des vérificateurs...**

Nous organisons également un **séminaire annuel** d'une journée pour renforcer nos liens. Lors de notre premier séminaire, en **janvier 2024**, nous avons notamment défini la première version de notre **modèle de mission**.

Aupeam est la structure qui porte l'accréditation, délivrée par le **COFRAC**, selon la norme **ISO 17029**, ainsi que les outils, le système de management de la qualité, la gestion des vérificateurs, les activités de R&D, la communication... **Aupeam** prend donc une commission sur les vérifications réalisées (en contrat de sous-traitance) afin d'équilibrer ses coûts d'accréditation et de fonctionnement.

Le **taux de commission** et le **taux journalier** des vérificateurs **sont réduits pour les plus petites entreprises** afin de permettre à chaque entreprise à mission, quelle que soit sa taille, de bénéficier d'une **vérification de qualité et d'auditeurs expérimentés. 20% de nos clients** en ont bénéficié en **2023-2024** (missions terminées).

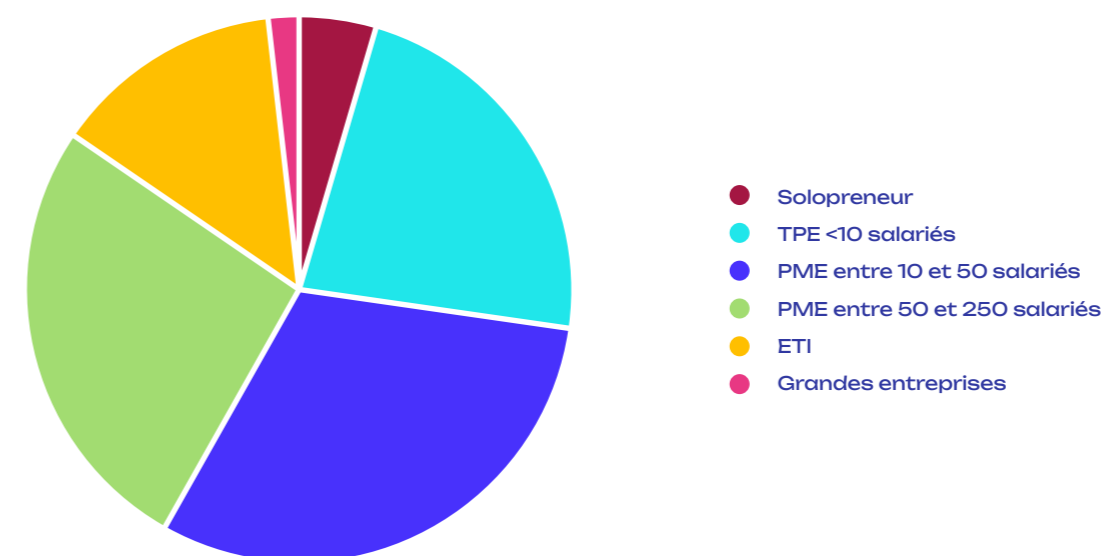
Nous militons ainsi pour un triple partage de la valeur :

- Avec nos clients en proposant des vérifications très qualitatives qui restent dans les prix du marché. L'audit est un marché de coûts donc le facteur prix est essentiel.
- Avec nos vérificateurs en leur rétrocédant le maximum d'honoraires possible : le taux de commission sera réduit à l'avenir quand nous aurons amorti nos (lourds) investissements initiaux afin de leur rétrocéder la valeur qu'ils auront contribué à créer.
- Avec Aupeam qui ne garde que le strict nécessaire pour rémunérer à un juste niveau ceux qui participent à son fonctionnement.

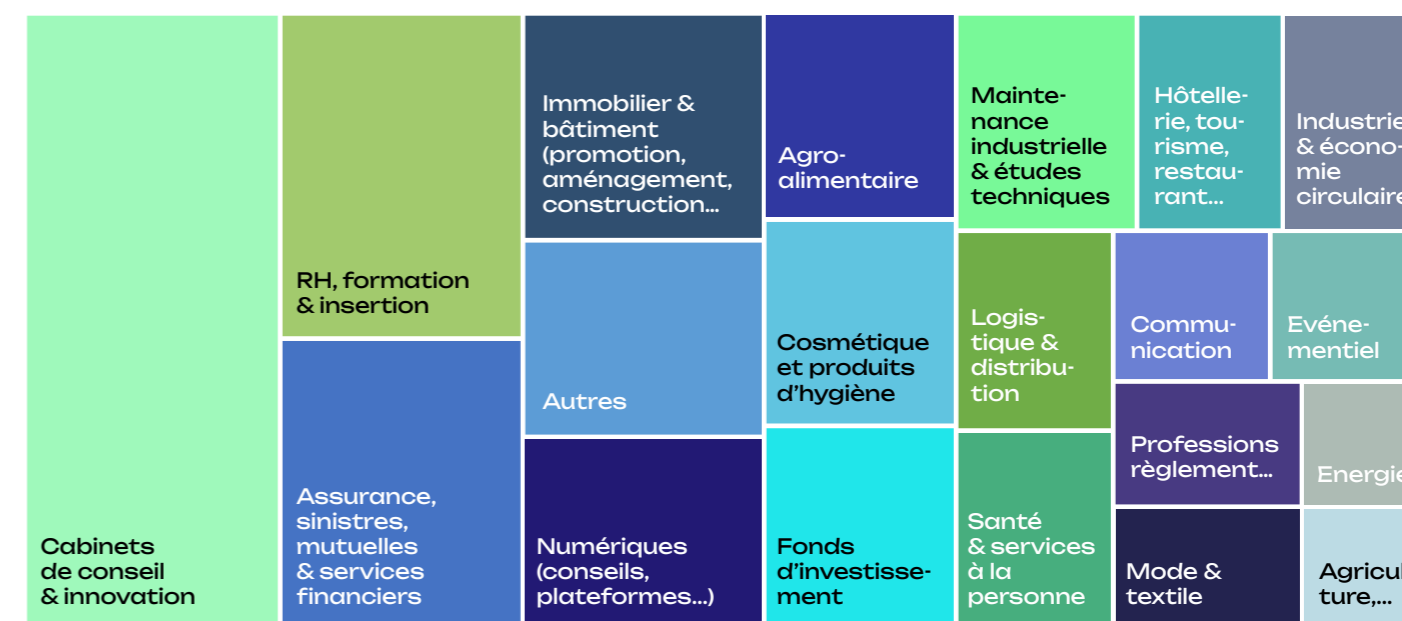
Plus de 110 sociétés à mission très diverses nous ont fait confiance pour la vérification de leur mission :

- Des solopreneurs, des TPE et PME, des ETI et des grands entreprises (parfois cotées).
- Dans tous les secteurs d'activité : agriculture, industrie, services.
- Des entreprises très avancées dans leur démarche de mission comme des entreprises qui découvrent le modèle de la société à mission.

Répartition de nos clients par taille d'entreprises



Répartition de nos clients par secteur d'activité



Nous avons à cœur que cette vérification soit pour chaque client **une opportunité de crédibiliser ses engagements, de progresser dans sa démarche et de (re)mobiliser le collectif engagé dans la mission** : collaborateurs, comité de mission, parties prenantes externes.

L'équipe de vérification (ou une partie) rencontre le client **dès le début des échanges** afin de **favoriser une relation de confiance et de transparence**.

La **qualité d'une vérification** repose d'abord sur **la coopération de l'entreprise auditée puis sur la compétence des vérificateurs, la pertinence des diligences menées et la transparence des différents interlocuteurs**. Nous réalisons donc un nombre important d'entretiens, en particulier avec des parties prenantes externes hors comité de mission, afin d'avoir de multiples regards sur la mission, de confronter les approches et de pouvoir compléter utilement l'analyse stratégique de l'entreprise et de sa mission. La synthèse de ces entretiens, très riche, est restituée de manière anonyme et confidentielle à nos clients à l'issue de la vérification.

Nous avons par ailleurs développé des **outils** et des **techniques** pour nous aider dans nos analyses afin d'être les plus pertinents possible dans nos conclusions.

La norme **ISO 17029** impose a minima un **binôme** pour l'audit : une personne réalise les travaux de vérification puis une autre personne revoit le dossier et prend la décision présentée dans l'avis de manière indépendante, donc sans avoir participé aux travaux de vérification. Ce principe des quatre yeux permet de créer un **espace d'échange** et de **confrontation des points de vue** pour une conclusion la plus **ajustée** possible.

Nous restituons nos **conclusions** à nos **interlocuteurs**, à la **direction**, au **comité de mission** et aux **équipes** (en fonction des souhaits du client) afin que cette vérification soit aussi l'occasion de valoriser tout le travail collectif qui a été réalisé au service de la mission, d'appuyer sur les points forts identifiés et de présenter les voies de progrès à explorer. Nous n'avons pas le droit de faire de conseil lors de cette restitution. Nos conclusions sont donc factuelles et sans recommandations.

A l'issue de chaque **vérification**, nous demandons aux clients de nous évaluer sur différentes composantes de notre intervention. Ce questionnaire nous permet d'évaluer si nous sommes en phase avec notre mission statutaire et d'identifier à notre tour nos points d'appui et voies de progrès pour nous améliorer !

"Travail très efficace tout en étant souple et agile.
Agréablement surpris."

"Volonté de bien appréhender notre environnement
et ses spécificités."

"Beaucoup d'écoute et d'empathie de la part de
l'auditrice, qui nous a accompagné avec patience,
méthode et rigueur."

"Très bonne analyse de l'entreprise dès le début
et plus encore lors de la journée de la vérification !"

"L'audit nous ouvre des perspectives enrichissantes
et porteuses de sens pour engager des travaux
sur les prochains mois."

"Merci pour votre sincérité dans nos échanges
et votre rigueur ans l'audit."

"La présentation de la synthèse de l'audit en réunion d'équipe
entière d'entreprise, permet d'appuyer le sérieux et la crédibilité
de la démarche. C'est par conséquent un des facteurs d'engage-
ment des collaborateurs à la Mission."

"Merci - vous avez été à la hauteur
de la recommandation qui nous avez été faite."

"Un grand merci pour cette mission très aidante pour nous,
qui va nous faire passer un grand cap !"



Le Comité de mission

Présentation & fonctionnement — Questions spécifiques soumises au comité de mission

Notre comité de mission a été constitué fin 2023 et est composé de :

Marie-Laure Lavenir

Directrice générale de l'ONG ICOMOS, ancienne dirigeante d'une société de gestion d'actifs.

→ Une double expérience riche sur les secteurs marchand et non-marchand, la société à mission se définissant dans le rapport Notat-Senard comme une troisième voie entre les sociétés commerciales et l'économie sociale et solidaire.

Stéphane Baudé

Expert ESG et développement durable.

→ Une expertise stratégique et opérationnelle sur les problématiques ESG que rencontrent les entreprises.

Alexandre Sevenet

Président de Nepsen, société à mission.

→ Un entrepreneur et une société à mission qui vit le modèle de l'intérieur.

Arnaud Stimec

Enseignant-chercheur à l'IAE de Nantes.

→ Une expertise académique sur la société à mission, membre du conseil scientifique de la Communauté des entreprises à mission (CEM).

Julie-Anne Pruvost

Directrice de mission Aupeam et sous-traitante.

→ Julie-Anne donne le regard interne qu'apporterait un membre salarié, étant très impliquée dans l'organisation.

Alain Schnapper

Associé Aupeam.

Marie Sabadie-Benoit

Fondatrice d'Aupeam (invitée permanente).

ML. Lavenir : « Le modèle de la société à mission m'intéresse beaucoup et je souhaitais mieux comprendre son application. »

S. Baudé : « Je souhaitais découvrir la pratique de l'entreprise à mission sous un autre angle. »

A. Sevenet : « Je voulais contribuer au projet d'Aupeam qui permet à son tour d'aider à transformer les entreprises. »

A. Stimec : « Le comité de mission permet de voir de l'intérieur ce qui se passe dans une société à mission, si c'est vraiment un espace réflexif au service de la transition de l'entreprise. »

SAM'intéresse

Près des ¾ des entreprises de moins de cinquante salariés ont fait le choix de constituer un comité de mission alors qu'elles auraient pu opter pour un référent de mission.

Nos membres sont bénévoles.

« Nous leur sommes très reconnaissants du temps qu'ils nous consacrent et de la richesse de nos échanges, qui nous éclairent beaucoup sur les problématiques que nous rencontrons. » — Marie

Nous nous sommes réunis quatre fois en 2024.

Février 2024 (1h30 en visio) :

- Présentation des membres et d'Aupeam
- Présentation du rôle du comité de mission et de l'OTI

Avril 2024 (1h30 en visio) :

- Analyse de la mission et de la déclinaison opérationnelle des objectifs statutaires. A la suite des échanges avec le comité de mission, nous avons fait évoluer notre modèle de mission et nous avons identifié des cibles et des trajectoires

Septembre 2024 (en présentiel, ½ journée avec déjeuner) :

- Questionnement sur les vérifications communes société à mission / CSRD
- Atelier d'intelligence collective pour identifier les difficultés des entreprises dans leurs engagements ESG

Décembre 2024 (1h30 en visio) :

- Bilan de l'année
- Présentation des premiers résultats du modèle de mission et des trajectoires prévues
- Avis du comité de mission sur le modèle de mission pour chaque objectif statutaire

Février 2025 (1h30 en visio) :

- Relecture et correction du projet de rapport de mission
- Evaluation de la mission statutaire
- Rédaction de l'avis du comité de mission

Modèle de mission

A. Modèle de mission simplifié (raison d'être, objectifs statutaires, objectifs opérationnels) avec avis du comité de mission

Contribuer à une meilleure mise en oeuvre par les entreprises de leurs engagements sociaux et environnementaux en réalisant des vérifications utiles qui garantissent la crédibilité de la qualité de société à mission

Faire preuve de pédagogie dans la démarche de vérification afin de nous adapter aux caractéristiques entreprise tout en respectant la rigueur de la méthode

Rédiger et partager des contenus permettant aux entreprises de se préparer à la vérification

S'adapter à la taille, au secteur et à la maturité de chaque entreprise

Évaluer systématiquement la qualité des travaux du vérificateur lors de la revue sur les 4 étapes de la méthodologie

Évaluer auprès de nos clients notre pédagogie et le respect de leur singularité

Réaliser des vérifications, complémentaires du suivi par le comité de mission, qui identifient autant les points forts que les voiles de progrès et valorisent l'engagement collectif au service de la mission

Réaliser systématiquement un diagnostic précis des points d'appui, des voies de progrès et de l'appropriation par les parties prenantes

Articuler nos travaux avec ceux du comité de mission

Partager les conclusions de la vérification aux équipes

Améliorer nos outils et nos méthodes de vérification, participer à l'élaboration et à la diffusion des bonnes pratiques en échangeant avec nos pairs, les acteurs des sociétés à mission et le monde académique

Contribuer aux groupes de travail professionnels

Prendre la parole sur les sociétés à mission

Investir en R&D en s'appuyant notamment sur la collaboration avec le monde académique

Afin d'évaluer la pertinence et l'ambition de la mission d'Aupeam, nous avons utilisé la grille d'évaluation de la mission mise à disposition par la **Communauté des entreprises à mission** (Sesame vers la mission - Communauté des Entreprises à Mission). Chaque membre du comité de mission a évalué chaque item sur une **échelle de 1 à 4** correspondant aux colonnes de la grille en commentant s'il le souhaitait.

	●	●●	●●●	●●●●
Singularité de la mission	La mission pourrait être utilisée par n'importe quelle entreprise et le lien avec l'activité de l'entreprise n'est pas identifiable.	La mission est clairement en lien avec le domaine d'activité de l'entreprise, mais pourrait s'appliquer à d'autres.	La mission couvre toute l'activité de l'entreprise et un spécialiste du domaine identifie l'entreprise.	La mission reflète sans ambiguïté l'identité, la culture et les convictions de l'entreprise et tout l'activité est couverte.
Mobilisation des parties prenantes	La mission ne pousse pas à l'action, et n'est pas impliquante pour ses parties prenantes.	La mission implique quelques parties prenantes internes et clients, avec une appropriation et une incitation à l'action limitée.	La mission est challengée par les parties prenantes internes et externes et génère une meilleure intégration de l'entreprise dans son écosystème.	La mission est coconstruite avec des parties prenantes internes et externes clés, renforce les liens avec l'écosystème, et mène à l'action collective.
Alignement avec le business model	Le chiffre d'affaires de l'entreprise est déconnecté de la mission, voire partiellement en contradiction.	Une partie du chiffre d'affaires est alignée avec la mission, une autre partie ne l'est pas, voir crée des conflits d'intérêts potentiels.	L'essentiel du chiffre d'affaires est aligné avec la mission, le complément n'est pas en contradiction.	La totalité du chiffre d'affaires est alignée avec la mission.
Contribution sociétale	La mission décrit l'écosystème actuel, sans remise en question sociale, sociétale, environnementale.	La mission énonce des objectifs généraux et une conscience de la responsabilité de l'entreprise.	La mission décrit un ou plusieurs objectifs de transformation environnementale, sociale et sociétale en lien avec des parties prenantes impactées.	La mission décrit une contribution sociétale définie et intégrée, les parties prenantes sont impactées et la mission énonce des objectifs vérifiables de transformation.
Ambition d'innovation	La mission décrit ce qu'est l'entreprise aujourd'hui, sans vision d'avenir.	La mission décrit ce qu'est l'entreprise aujourd'hui et intègre des questions d'innovation et de transformation sociétale.	La mission et les nouvelles relations avec l'écosystème aident à l'exploration de nouveaux champs d'innovation.	La mission offre une vision d'avenir long-terme, réinventée et responsable, tant sur les enjeux que sur le rôle que jouera l'entreprise pour y répondre.

Évaluation par le comité de mission (membres externes et internes, hors invitée permanente) → **note / 4**

Singularité de la mission	3,4
Mobilisation des parties prenantes	3,0
Alignement avec le business model	3,3
Contribution sociétale	3,5
Ambition d'innovation	3,3

Avis du comité de mission sur la pertinence et l'ambition de la mission statutaire

La mission est assez spécifique : elle insiste sur le caractère utile et concret pour la transformation des clients. Néanmoins, toute la singularité du modèle d'affaires ne ressort pas entièrement, notamment la valeur ajoutée de la vérification.

Même si les parties prenantes n'ont pas été très consultées lors de la rédaction de la mission, celle-ci est orientée vers les parties prenantes externes et leurs intérêts sont pris en compte. Cependant, il n'est pas évident de voir ce qui repose sur le collectif Aupeam ou sur ses membres. Cela sera complété par un quatrième objectif statutaire à écrire.

La mission est orientée sur la qualité et l'efficacité du travail fait par Aupeam, l'avenir n'est évoqué qu'à partir de la transformation réelle des clients, mais sans notion d'innovation qui pourrait être renforcée.

B. Plan d'action par objectif statutaire avec avis du comité de mission

Faire preuve de pédagogie dans la démarche de vérification afin de nous adapter aux caractéristiques de chaque entreprise tout en respectant la rigueur de la méthode.

Objectif opérationnel	Action	Indicateur	Résultat	Cible à la fin 2024	Échéance	Trajectoire	
Rédiger et partager des contenus permettant aux entreprises de se préparer à la vérification	Publications internes / posts LinkedIn, co-publications, interventions	Site internet avec nombreux contenus pédagogiques (pages + ressources)	• Site internet créé en 2023 • 17 articles à date	Création du site internet et d'une page «Ressources»	2023	Publication de nouveaux articles régulièrement : 6 par an	
		Nombre de posts LinkedIn à visée pédagogique et taux d'engagement	26 posts à contenu pédagogique en 2023-2024	12 posts par an à contenu pédagogique	2024	12 posts par an	
		Nombre de publications / co-publications // nombre d'interventions	3 (2 interviews + 1 rédaction d'article RFC) / 1 (Guide méthode) / 26	1 publication ou co-publication par an // 15 interventions par an	2024	1 publication ou co-publication par an // 15 interventions par an	
S'adapter à la taille, au secteur et à la maternité de chaque entreprise	Adaptation de l'offre financière pour les petites entreprises	Réduction de TJM et de la commission Aupeam pour les petites entreprises	TJ entre 1300 et 1500 selon la taille de l'entreprise, commission de 30% réduite à 15% pour les dossiers <4,000€ et forfait de 100€ pour les solopreneurs		2024	Maintien de ces dispositions	
		Analyse approfondie des enjeux sectoriels grâce à des entretiens pertinents	Secteur : entretiens systématiques auprès de parties prenantes, not externe / nb moyen d'entretiens (>10 ; 10-50 ; 50-100 ; +250 ?)	Nb moyen d'entretiens : 10 - TPE <10 salarié et solopreneurs : 6 - PME entre 10 et 50 salariés : 10 - PME entre 50 et 250 salariés : 14 - ETI : 18	État des lieux	2024	
		Méthodologie spécifique	Maturité : développer Méthodo Essentiel / Expert / Excellence	Méthodologie Essentiel / Expert / Excellence	Création d'une nouvelle méthodologie	2024	Test de la méthodologie et enrichissements
Évaluer systématiquement la qualité des travaux du vérificateur de la revue sur les 4 étapes de la méthodologie	Procédure de vérification Aupeam	Notre évaluation du vérificateur	4,6	4/5	2024		
Évaluer auprès de nos clients notre pédagogie et le respect de leur singularité	Envoi du questionnaire de satisfaction à l'issue de chaque vérification réglementaire + relance	Création du questionnaire d'évaluation sur la pédagogie et le respect de la singularité + état des lieux es résultats*	3,7/4	Création du questionnaire d'évaluation sur la pédagogie et le respect de la singularité et le respect de la singularité + état des lieux des résultats	2024	Maintenir ou dépasser le résultat 2023-2024	

Questions posées

- Avez-vous trouvé que les échanges avec le vérificateur étaient faciles et fluides ?
- Estimez-vous que ses explications étaient suffisamment claires tout au long de l'audit ?
- Vous êtes-vous senti écouté et bien accompagné à chaque étape de l'audit ?
- Estimez-vous que le vérificateur a bien compris les problématiques spécifiques de votre entreprise ?

Avis du comité de mission

Action 1

L'identification des points d'appui et voies de progrès et la valorisation de l'engagement collectif au service de la mission mentionnés sont au cœur du fonctionnement d'Aupeam mais la déclinaison opérationnelle pourrait être mieux explicitée :

L'évaluation de l'appropriation par les parties prenantes (objectif opérationnel 1) repose sur la synthèse des entretiens, la question 3 du questionnaire de satisfaction « Est-ce que notre vérification vous a permis d'identifier des pistes concrètes d'amélioration pour l'implication de vos parties prenantes ? », et la présentation de la synthèse aux équipes (incluse dans l'indicateur du troisième objectif opérationnel).

La formulation de l'indicateur « évaluation client sur la qualité de la synthèse » n'est pas très claire.

Action 3

Le taux de 42% de comités de mission rencontrés est-il ambitieux ? Il faut noter que cela implique du temps supplémentaire si on le pousse davantage, temps qui n'est pas toujours prévu dans le chiffrage de la mission.

Le comité de mission a par ailleurs relevé une tension entre conseil et audit : comment dépasser cette approche pour trouver un juste positionnement et mener des vérifications utiles ?

Réponse Aupeam

La mission comme boussole / Méthodologie Essentiel / Expert / Excellence : A l'issue des échanges avec le comité de mission, nous allons sans doute opter pour une position intermédiaire.

Action 5

L'évaluation du vérificateur par le signataire lors de la revue et de la décision est interne : cela peut-il apparaître problématique pour l'indicateur dont la source est uniquement interne ? Nous avons néanmoins noté que le client complète également une évaluation à l'issue de la vérification, ce qui permet de recouper les appréciations.

Action 6

Les supports utilisés démontrent l'investissement sur la pédagogie. Il semble que la satisfaction des clients atteste très clairement de la réussite. Attention, se fixer un objectif de « maintenir ou dépasser » n'est pas possible éternellement. Il vaut mieux essayer de se benchmarker par rapport à un résultat qu'on estime satisfaisant.

Réaliser des vérifications complémentaires du suivi par le comité de mission, qui identifient autant les points forts que les voies de progrès et valorisent l'engagement collectif au service de la mission.

Objectif opérationnel	Action	Indicateur	Résultat	Cible	Trajectoire
Réaliser systématiquement un diagnostic précis des points d'appui, des voies de progrès et de l'appropriation par les parties prenantes	Synthèse de la vérification	100% des synthèses identifient les points d'appui / voies de progrès Évaluation client sur la qualité de la synthèse (4 questions : points d'appui / voies de progrès)	La synthèse identifie les points d'appui et voies de progrès sur la mission statutaire, le comité de mission, le plan d'action et les entretiens Notre moyenne aux 4 questions* sur la qualité de la synthèse : 3,5/4	Création synthèse + création du questionnaire	Maintenir ou dépasser le résultat 2023-2024
Articuler nos travaux avec ceux du comité de mission	Proposition systématique de présentation (amont/aval) de notre vérification au comité de mission et/ou aux collaborateurs	% de comités de mission rencontrés parmi nos clients ayant un comité de mission (avant et/ou après la vérification)	42%	État des lieux	Maintenir ou dépasser le résultat 2023-2024
Partager les conclusions de la vérification aux équipes	Échanges avec le monde académique	% des synthèses présentées à la direction ou au management de mission % des synthèses aux équipes (totalité ou en partie)	75% (38/51) → direction ou management de mission ou CODIR/COMEX 22% (11/51) → équipes	50% (direction)	Maintenir ou dépasser le résultat 2023-2024

Questions posées

→ **Est-ce que notre vérification vous a permis de faire un bilan pertinent de vos réalisations et de vos points d'appui ?**

→ **Est-ce que notre vérification vous a permis d'identifier des pistes concrètes d'amélioration pour :**

- Votre mission statutaire et/ou votre plan d'action ?
- Votre comité (référént) de mission ?
- L'implication de vos parties prenantes ?

Avis du comité de mission

Action 1

L'identification des points d'appui et voies de progrès et la valorisation de l'engagement collectif au service de la mission mentionnés sont au cœur du fonctionnement d'Aupeam mais la déclinaison opérationnelle pourrait être mieux explicitée :

L'évaluation de l'appropriation par les parties prenantes (objectif opérationnel 1) repose sur la synthèse des entretiens, la question 3 du questionnaire de satisfaction « *Est-ce que notre vérification vous a permis d'identifier des pistes concrètes d'amélioration pour l'implication de vos parties prenantes ?* », et la présentation de la synthèse aux équipes (incluse dans l'indicateur du troisième objectif opérationnel).

La formulation de l'indicateur « évaluation client sur la qualité de la synthèse » n'est pas très claire.

Action 3

Le taux de 42% de comités de mission rencontrés est-il ambitieux ? Il faut noter que cela implique du temps supplémentaire si on le pousse davantage, temps qui n'est pas toujours prévu dans le chiffrage de la mission. Le comité de mission a par ailleurs relevé une tension entre conseil et audit : *Comment dépasser cette approche pour trouver un juste positionnement et mener des vérifications utiles ?*

Améliorer nos outils et nos méthodes de vérification, participer à l'élaboration et à la diffusion des bonnes pratiques en échangeant avec nos pairs, les acteurs des sociétés à mission et le monde académique.

Objectif opérationnel	Action	Indicateur	Résultat	Cible	Trajectoire
Contribuer aux GT professionnels	Participation active à différents groupes de travail sur la société à mission	Nb de contributions (GT, cercles, publications)	60	36	30
Prendre la parole sur les sociétés à mission	Animation de webinaires, conférences, formations sur la société à mission	Nb d'interventions (webinaires, conférences...)	20	12	10
Investir en R&D en s'appuyant notamment sur la collaboration avec le monde académique	Échanges avec le monde académique	Nb d'interventions avec le monde académique et la recherche	2 (échanges J. Lévêque et A. Stimec)	1	Non défini : qualitatif plutôt que quantitatif
		1 chercheur dans le comité de mission	Arnaud Stimec	1	1
	Temps interne consacré à la R&D et aux échanges (formation, bonnes pratiques...)	Indicateur R&D : nb heures R&D	45	Non défini	40
	Nb formations internes / partage de bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • 6 points Aup'team (formation, partage de bonnes pratiques et d'infos, retex) • 1 séminaire d'une journée • 2 promotions de vérificateurs formes 	Non défini	1 séminaire annuel et 6 points Aup'team	

Avis du comité de mission

Action 1

Le comité de mission relève la contribution majeure au cercle des OTI, les participations nombreuses aux groupes de travail avec la CEM et les chercheurs. Aupeam fait preuve d'un souci constant de mieux faire et d'aider ses clients à mieux faire.

Action 3

Aupeam va au-delà de la simple interaction avec le monde académique et cela n'apparaît pas beaucoup. Par exemple, la méthodologie Essentiel / Expert / Excellence est issue d'un échange avec la recherche académique. Il serait intéressant de mieux montrer en quoi Aupeam mène des actions vraiment différenciantes sur ce point.

Action 4

Est-il possible d'avoir un indicateur de résultat tangible en R&D ?

Les contributions peuvent-elles être aussi une forme de R&D hors Aupeam (par exemple, la méthodologie 2024 du Guide méthodologique) ?

Avis général du comité de mission sur le respect des objectifs statutaires

Le comité de mission suggère aussi que, pour certains indicateurs, il est nécessaire d'avoir un bon état des lieux de départ avant de fixer une cible (par exemple la satisfaction clients) et de viser dans un premier temps plutôt des indicateurs de moyen. En revanche, d'autres devront avoir une date d'échéance (par exemple, la construction d'une nouvelle méthodologie). Il s'est également enquis de la traçabilité des différents éléments de preuve.

Le comité de mission a par ailleurs évalué :

→ Si les moyens dédiés à chaque objectif statutaire étaient adéquats (4/4 = très adéquats, 3/4 = adéquats, 2/4 = peu adéquats, 1/4 = non adéquats)

→ Si les résultats obtenus pour chaque objectif statutaire étaient satisfaisants (4/4 = très satisfaisants, 3/4 = satisfaisants, 2/4 = peu satisfaisants, 1/4 = non satisfaisants)

→ Si la déclinaison opérationnelle (résultats, cibles, trajectoires) était ambitieuse (4/4 = très ambitieuse, 3/4 = ambitieuse, 2/4 = peu ambitieuse, 1/4 = non ambitieuse)

Évaluation / 4	OS 1	OS 2	OS 3
Moyens	4	3,4	4
Résultats	4	3,2	3,8
Ambition	3,6	3,4	3,4

En conclusion, le comité de mission considère qu'Aupeam respecte ses trois objectifs statutaires et donne un avis global favorable sur la pertinence et l'ambition du plan d'action.

Questionnement stratégique / la mission comme boussole

Mission & CSRD

La CSRD est une approche différente et complémentaire du modèle de la société à mission. L'approche combinée de la mission et de la CSRD peut être source de valeur ajoutée pour l'entreprise dans la mesure où la mission donne la finalité de l'activité de l'entreprise et permet de prioriser les enjeux ESG ainsi que le plan d'action et les indicateurs associés. A l'inverse, l'approche exhaustive de la CSRD permet de vérifier que la mission n'a pas occulté d'éléments significatifs pour de mauvaises raisons.

Néanmoins, dans le cadre de sa mission, Aupeam s'adresse exclusivement aux sociétés à mission. Or, la CSRD est une démarche obligatoire qui concerne également des entreprises qui ne sont pas sociétés à mission. Si Aupeam se positionne sur les audits de durabilité, dans quelle mesure doit-elle intervenir auprès de tous types d'entreprises ou uniquement auprès des sociétés à mission ? Le cas échéant, comment s'inscriraient ces nouvelles vérifications dans le cadre de sa mission statutaire ?

Réponse Aupeam

Les réflexions menées en interne et éclairées par l'analyse du comité de mission nous ont conduit à la proposition suivante pour la CSRD :

Nous réaliserons des audits de durabilité uniquement pour les sociétés à mission dont nous vérifions l'exécution des objectifs statutaires. En effet, nous avons la volonté que la CSRD soit complémentaire de la mission et que la mission oriente la stratégie de l'entreprise. Nous avons donc identifié un partenaire spécialisé sur les sujets de durabilité, avec lequel nous partageons la même vision et les mêmes valeurs, lui-même société à mission pour intervenir ensemble sur les vérifications communes mission / CSRD.

Les difficultés des entreprises dans leurs engagements ESG

Parmi l'ensemble des sujets identifiés, beaucoup semblent déjà bien adressés à travers la méthodologie et l'approche Aupeam.

Deux sujets sur lesquels il semblait possible d'aller plus loin ont été creusés : celui de la mesure de la mission (choix et pertinence des indicateurs) et celui de l'approfondissement de certaines vérifications lors du deuxième audit.

Réponse Aupeam

Nous allons explorer ces sujets dans le cadre de nos projets R&D.

Aupeam : un collectif axé sur le partage de la valeur

Le comité de mission a confirmé le projet d'ajouter un quatrième objectif statutaire sur l'interne : le fonctionnement en collectif d'experts indépendants et le système de partage de la valeur sont très structurants (et différenciants) pour Aupeam.

Réponse Aupeam

Nous sommes en cours de réflexion sur la rédaction d'un quatrième objectif statutaire sur notre fonctionnement interne qui nous permettra, dans la perspective de l'intégration de nouveaux vérificateurs, d'affirmer clairement nos valeurs et la proposition de valeur que nous offrons à nos experts ainsi qu'à nos clients.



Septembre 2025

Une équipe renforcée pour mettre notre expertise au service de votre mission

